

TC
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

2019

İŞLETME ABD

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZİ

MEHMET ORHAN

**LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİ YÖNETİŞİMİNİN
İŞBİRLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ VE LOJİSTİK
İNOVASYONUN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

MEHMET ORHAN

GAZİANTEP
MAYIS 2019

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİ YÖNETİŞİMİNİN
İŞBİRLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ ve LOJİSTİK
İNOVASYONUN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

MEHMET ORHAN

Tez Danışmanı:Dr. Öğr. Üyesi Mehmet, AYTEKİN

GAZIANTEP
MAYIS 2019

T. C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Lojistik Yatay İşbirliği Yönetişiminin İşbirliği Performansına Etkisi ve Lojistik
İnovasyonun Aracılık Rolü**

Mehmet ORHAN

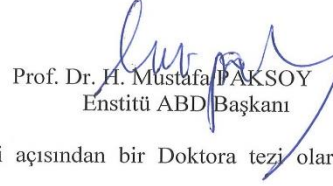
Tez Savunma Tarihi: 03.05.2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Doç. Dr. Zekiye ANTAKYALIOĞLU
SBE Müdürü

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.



Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYTEKİN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

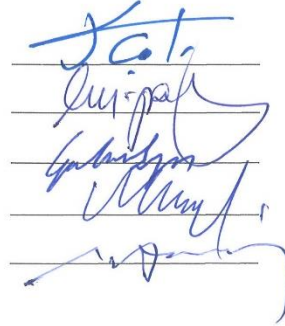
Prof.Dr. Kahraman ÇATI

Prof.Dr. Mustafa PAKSOY

Doç.Dr. Gökçen ÖZKAN

Dr. Öğr. Üyesi Turan PEKMEZCİ

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYTEKİN



İTHAF

Yatay işbirliği, yatay işbirliği yönetişim uygulamaları ve inovasyonun çağımızda işletmeler açısında ciddi bir öneme sahip olduğuna olan inancımdan dolayı yoğun bir çalışma dönemi sonucunda hazırlamış olduğum “Lojistik Yatay İşbirliği Yönetişiminin İşbirliği Performansına Etkisi ve Lojistik İnovasyonun Aracılık Rolü” başlıklı doktora tez çalışmamda çalışmalara başladığım andan itibaren benden yoğun ilgisini, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen tez izleme komitemde bulunan Dr. Öğr. Üyesi Turan PEKMEZCİ ve Doç. Dr. Gökçen ÖZKAN hocalarıma ilgi ve desteklerinden dolayı çok teşekkür ediyorum. Ayrıca araştırma verilerinin toplanmasında bana her türlü desteği veren yakınlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Bugüne gelmemde en büyük emeğe sahip olan aileme ve yoğun çalışma dönemimde sabırla beni destekleyen hocam Mehmet AYTEKİN'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Mehmet ORHAN
Gaziantep, 2019

ÖZET

LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİNİ YÖNETİŞİMİNİN İŞBİRLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ VE LOJİSTİK İNOVASYONUN ARACILIK ROLÜ

ORHAN, MEHMET

Doktora Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYTEKİN

Mayıs, 2019, 160 sayfa

Bu çalışmada genel olarak lojistik sektöründe yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının, işbirliği performansına etkisi ve lojistik inovasyonun aracılık rolü incelenmiştir. Bu kapsamda geliştirilen model; Türkiye'deki 395 lojistik firmasından anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kurularak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme değişkeninin lojistik inovasyonu ve işbirliği performansını pozitif yönde etkilediği; karşılıklı etki ve kültürel benzerlik değişkenlerinin de lojistik inovasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme değişkeninin işbirliği performansına etkisinde, lojistik inovasyonun aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada son olarak; yönetim mekanizmalarının lojistik inovasyon ve işbirliği performansına etkisinde, çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik yatay işbirliği yönetimi, İşbirliği performansı, Lojistik inovasyon, Çevresel dinamizm

ABSTRACT**THE EFFECT OF LOGISTICS HORIZONTAL COLLABORATION
GOVERNANCE ON COLLABORATION PERFORMANCE AND THE
MEDIATING ROLE OF LOGISTICS INNOVATION****ORHAN, MEHMET**

Ph.D. Thesis, Business Administration

Thesis Advisor: Associate Dr. Mehmet AYTEKİN

May, 2019, 160 pages

In this study, the effect of horizontal collaboration governance mechanisms on cooperation performance and the mediating role of logistics innovation are examined. The model developed in this context; The data obtained using the survey technique than 395 logistics companies in Turkey, Structural Equation Model (SEM) analysis has been established. As a result of the analysis; formalization of collaboration governance mechanisms positively affects logistical innovation and collaboration performance; It is determined that the effects of mutual influence and cultural similarity also positively affect logistics innovation. Moreover, it is determined that logistics innovation has an intermediary (mediating) role in the effect of formalization variable on collaboration performance. In this study; It has been determined that environmental dynamism has a regulatory (moderator) role in the effect of the governance mechanisms on the collaboration performance and logistics innovation.

Keywords: Logistics horizontal collaboration governance, Cooperation performance, Logistics innovation, Environmental dynamism.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM	4
LİTERATÜR TARAMASI	4
2.1. LOJİSTİK KAVRAMI VE TANIMI.....	4
2.2. LOJİSTİĞİN TARİHSEL SÜRECİ	6
2.3. TEMEL LOJİSTİK FAALİYETLER	11
2.3.1. Ambalajlama	11
2.3.2. Taşıma	12
2.3.3. Depolama	13
2.3.4. Stok Yönetimi.....	14
2.3.5. Elleçleme	15
2.3.6. Sipariş Yönetimi	16
2.3.7. Müşteri Hizmetleri	17
2.3.8. Talep Tahmini	18
2.4. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İŞBİRLİĞİ	19
2.4.1. İşbirliği Türleri	20
2.5. LOJİSTİKTE YATAY İŞBİRLİĞİ	24
2.5.1. Yatay İşbirliğinin Sınıflandırılması	28
2.5.1.1. Entegrasyon Düzeyi	29
2.5.1.2. Kapsam ve Yoğunluk	32
2.6. LOJİSTİKTE YATAY İŞBİRLİĞİ FIRSATLARI.....	32
2.6.1. Maliyetlerde Azalma ve Verimlilik Artışı	33

2.6.2. Müşteri Hizmetleri	34
2.6.3. Pazar Konumu	35
2.6.4. Beceri ve bilgi paylaşımı	36
2.6.5. Yatırım ve risk paylaşımı.....	36
2.6.6. Emisyon azalımı ve yoğunluk azaltma.....	37
2.7. LOJİSTİKTE YATAY İŞBİRLİĞİNE YÖNELİK ENGELLER	38
2.7.1. Ortak Seçimi.....	39
2.7.2. Kazançların Belirlenmesi ve Bölünmesi	39
2.7.3. Müzakere/Pazarlık Gücü	40
2.7.4. Koordinasyon ve Zorunlu BİT Yatırımları	41
2.7.5. Güven	41
2.7.6. Yasal Sorunlar	42
2.8. LOJİSTİKTE YATAY İŞBİRLİĞİ KOLAYLAŞTIRICILAR	43
2.8.1. Bilgi Paylaşımı	43
2.8.2. Teşvik Edici Uyuşma	45
2.8.3. İlişki Yönetimi ve Sözleşmeler.....	46
2.8.4. Bilgi ve İletişim Teknolojileri	47
2.9. LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİ YÖNETİŞİMİ	48
2.9.1. İlişkisel Yönetişim	51
2.9.1.1. Karşılıklı Etki	52
2.9.1.2. Kültürel Benzerlik	54
2.9.2. Resmileşme	55
2.10. LOJİSTİK İNOVASYON	57
2.11. LOJİSTİK İŞBİRLİĞİ PERFORMANSI.....	61
2.12. ÇEVRESEL DİNAMİZM	62
2.13. LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİ YÖNETİŞİMİNİN LOJİSTİK İNOVASYONA ETKİSİ.....	64
2.14. LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİ YÖNETİŞİMİNİN İŞBİRLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ.....	66
2.15. LOJİSTİK İNOVASYONUNUN İŞBİRLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ.....	67
2.16. LOJİSTİK İNOVASYONUN ARACILIK ROLÜ	69
2.17. ÇEVRESEL DİNAMİZMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	71
MATEYAL ve YÖNTEM	71

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	71
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	72
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜN DEĞERİ	72
3.4. ARAŞTIRMA KISITLARI	73
3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	73
3.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	74
3.7. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ ve HİPOTEZLERİ	75
3.8. OPERASYONEL TANIMLAR.....	80
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	83
BULGULAR ve TARTIŞMA.....	83
4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR	83
4.2. FAKTÖR ANALİZİ	88
4.2.1. Keşfedici Faktör Analizi.....	88
4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	93
4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	97
4.4. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ	98
4.5. LOJİSTİK İNOVASYONUN ARACILIK ROLÜ.....	101
4.6. ÇEVRESEL DİNAMİZMİN MODERATÖR ETKİSİ	105
4.7. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN SONUÇLARI	112
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	113
KAYNAKÇA	122
EK 1- ANKET FORMU	148
ÖZGEÇMİŞ (VİTAE)	150

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Kurum ve Kuruluşların Lojistik Kavramı Tanımları	5
Tablo 2.2. Lojistiğin Tarihsel Süreci	7
Tablo 2.3. Yatay İşbirliği Sınıflandırması için Faktörler ve Düzeyler	31
Tablo 2.4. Lambert'in Yatay İşbirliği Uygulamaları İçin Taksonomisi	31
Tablo 4.1. Katılımcıların Yaş Göre Dağılımları	83
Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	84
Tablo 4.3. Katılımcıların Eğitim Durumları	84
Tablo 4.4. Katılımcıların Firmadaki Pozisyonu	84
Tablo 4.5. Katılımcıların Lojistik Sektöründeki Tecrübesi	85
Tablo 4.6. Katılımcıların Firmadaki Tecrübesi	85
Tablo 4.7. Araştırma Kapsamındaki Firmaların Merkezlerinin Bulunduğu İller	86
Tablo 4.8. Firmaların Çalışan Sayısı	87
Tablo 4.9. Lojistik Sektöründe İşbirliği Süresi	87
Tablo 4.10. Lojistik Sektöründe İşbirliği Türü	88
Tablo 4.11. KMO Ölçüt Aralıkları	89
Tablo 4.12. Yönetişim Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Testi	90
Tablo 4.13. Yönetişim Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Oranları	90
Tablo 4.14. Yönetişim Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi ve Faktör Yükleri ...	91
Tablo 4.15. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeğinin KMO ve Bartlett Değerleri	91
Tablo 4.16. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Oranları	92
Tablo 4.17. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeği Faktör Yükleri	92
Tablo 4.18. Yönetişim (Resmileşme, Karşılıklı Etki ve Kültürel Benzerlik) Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri	95
Tablo 4.19. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri	97
Tablo 4.20. Güvenilirlik Analizi	97
Tablo 4.21. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri	99
Tablo 4.22. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları	99
Tablo 4.23. Bootstrap Aracılık Testi Sonuçları (Resmileşme)	103
Tablo 4.24. Sobel Testi için Analiz Sonuçları	104
Tablo 4.25. Resmileşmenin Lojistik İnovasyona Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları	106
Tablo 4.26. Karşılıklı Etkinin Lojistik İnovasyona Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları	107
Tablo 4.27. Kültürel Benzerliğin İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları	108
Tablo 4.28. Resmileşmenin İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları	109

Tablo 4.29. Lojistik İnovasyonun İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları	110
Tablo 4.30. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	112



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İşbirliği Türlerinin Kıyaslanması	21
Şekil 2.2. Yatay ve Dikey İşbirliği Kıyaslanması	22
Şekil 2.3. Rakiplerin İlişki Biçimleri	28
Şekil 2.4. Yatay İşbirliği ve Entegrasyon Düzeyi	29
Şekil 2.5. Kapsam ve Yoğunluğa Dayalı İşbirliği	32
Şekil 2.6 Çevresel Değişkenler ve Boyutları	64
Şekil 4.1. Resmîleşme, Karşılıklı Etki ve Kültürel Benzerlik Ölçeği DFA.....	94
Şekil 4.2. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm DFA.....	96
Şekil 4.3. Yapısal Eşitlik Modeli	98
Şekil 4.4. Aracılık Testi Aşamaları	102
Şekil 4.5. Resmîleşmenin Lojistik İnovasyona Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi	106
Şekil 4.6. Karşılıklı Etkinin Lojistik İnovasyona Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları	107
Şekil 4.7. Kültürel Benzerliğin İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi	108
Şekil 4.8. Resmîleşmenin İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi	109
Şekil 4.9. Lojistik İnovasyonun İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi	110

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Lojistik hem kendi içinde taşıdığı büyüme potansiyeli hem de ekonomik, sosyal, kültürel ve politik birçok hedefe ulaşmada üstlendiği temel rol itibarıyla büyük öneme sahiptir. Taşımacılık, depolama, paketleme, gümrükleme ve nihai tüketiciye erişimi de kapsayan lojistik hizmetlerinin dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de hacmi gün geçtikçe artmakta özellikle son yıllarda hızlı bir gelişme trendi göstermektedir (Onuncu Kalkınma Planı(2014-2018):107). Türkiye’de lojistik, son 10 yılda yaklaşık 1,9 milyar dolar yabancı yatırımı çekmiş, kargo kapasitesini 4 katına çıkarmış, konteyner hacimlerini artırmış ve 400 bin kişiye istihdam sağlayan çok önemli bir sektördür. Türkiye’de lojistik sektörünün 2018 yılında büyüklüğünün 372 milyar TL ve GSYH içerisindeki payı yaklaşık yüzde 12 civarındadır (<http://www.utikad.org.tr>). Türkiye’de lojistik sektörü; GSYH içinde önemli bir paya sahip olması, istihdama katkı sağlamasının yanında Asya ile Avrupa arasında bir köprü oluşturan ve jeopolitik konumu itibarıyla üç kıtanın kesişim noktasında bulunması nedeniyle ülkenin kalkınmasında ve hedeflerine ulaşabilmesinde stratejik bir öneme sahiptir.

Lojistik sektörü ülkeler için olduğu gibi firmalar içinde çok önemlidir. Lojistik; ister ulusal ister uluslararası düzeyde olsun, işletmelerin operasyonlarında en önemli parçalardan birisi ve işletmelerin başarısındaki en önemli faktörlerden birisidir. İşletmeler, mevcut pazar beklentilerini karşılamak için tedarik zincirlerini düzenlemeye ve iyileştirmeye daha fazla önem vermektedir ve işletmelerin tüm iş süreçleri karmaşık hale geldikçe, tüm faaliyetlerini kendi başınıza yönetmeleri giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle, şirketler lojistik süreçleri ile ilgili operasyonlarını kolaylaştırmak için dış kaynak kullanma eğilimi göstermektedirler. Lojistik işletmeler,

kendi alanlarında uzmanlaşmıştır ve lojistik ile ilgili faaliyetleri yerine getirme konusunda daha fazla deneyime, bilgi ve becerilere sahiptir. Dolayısıyla işletmeler lojistik faaliyetlerle ilgili dış kaynak kullanarak, temel iş faaliyetlerine odaklanma, sermaye yatırımlarından tasarruf etme, maliyetlerini ve risklerini azaltma ve verimliliği artırma şansına sahip olacaklardır (Skender vd., 2016:34). Örneğin lojistik, hem ulusal hem de uluslararası piyasada faaliyet gösteren firmaların en önemli maliyet kalemlerinden birisini oluşturmaktadır (Havenga ve Simpson, 2018). Bu nedenle firmaların hizmet kalitesinin yanında fiyat odaklı rekabet avantajı oluşturmalarında da en önemli etkenlerden birisidir.

Günümüzde müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere paralel olarak lojistik sektöründen beklentiler de hızlı biçimde değişmektedir. Özellikle küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler ve sosyal yaşamdaki farklılaşmalar, bireysel taleplerde olduğu gibi kurumsal taleplerde de ciddi anlamda değişmelere neden olmaktadır. Değişen bu talepler lojistik firmaları için birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Günümüzde lojistik işletmelerin karşılaştığı en önemli problemler; emisyon kaynaklı çevre sorunları, gürültü kirliliği, trafik yoğunluğu, kanuni ve politik düzenlemeler, maliyetlerdeki artış, değişen müşteri taleplerine cevap verememe, vb. dir. Bu problemler lojistik sektöründeki işletmeleri endişelendirmektedir. Bu problemlerle başa çıkmak isteyen lojistik işletmeler sektör içi (yatay işbirliği) işbirliğine gitmektedir. Çünkü yatay işbirliğinin, hem çevresel hem de ekonomik açıdan günümüzde lojistik firmalarının karşı karşıya kaldığı birçok problemle başa çıkabilmede etkili çözüm yollarından biri olduğu kabul edilmektedir (Verdonck vd., 2018). Lojistikte yatay işbirliğinin maliyet azaltma ve verimlilik artışı, müşteri hizmetlerinde iyileşme, pazar konumunun güçlenmesi, bilgi ve becerilerin genişlemesi, yatırım ve riskin paylaşılması, emisyon oranlarının ve trafik yoğunluğunun azalması gibi sosyal ekonomik ve politik birçok fırsat sunmaktadır (Aytekin vd., 2019).

Lojistik alanındaki işbirlikleri birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ancak araştırmacıların çoğunluğu dikey işbirliğine (müşteri-tedarikçi işbirliği gibi) odaklanmıştır. Buna karşın rakipler arasındaki (sektör içi) yatay işbirliği nispeten daha az sayıda araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Bu çalışmada da, yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının, işbirliği performansına ve lojistik inovasyona etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca bu çalışmada yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının, işbirliği performansına etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü ile çevresel

dinamizmin düzenleyici rolü de incelenmektedir. Bu bağlamda bu çalışma Türkiye’de lojistik sektöründe yatay işbirliği alanında yapılmış ilk çalışma özelliği ile literatüre katkı sağlaması ve sektördeki işletmelere yatay işbirliği konusunda rehber olması açısından önemlidir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan giriş bölümünde; çalışma hakkında genel bir bilgi verilmiş ve çalışmanın genel çerçevesi çizilmiştir. İkinci bölümde çalışmanın konusuyla ilgili literatür geniş bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda bu bölümde öncelikle yatay işbirliği, yatay işbirliğinin yapısı ve türleri, yatay işbirliğinin sunduğu fırsatlar, engeller, yönetim mekanizmaları, çevresel dinamizm, lojistik inovasyon ve işbirliği performansı kavramları açıklanmıştır. Sonra yönetim mekanizmaları, çevresel dinamizm, lojistik inovasyon ve işbirliği performansı değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik ilgili literatüre yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümde; araştırmanın materyal ve yöntemi, problemi, konusu, amaç ve hedefleri, hipotezleri, operasyonel tanımlar verilmiş ve değişkenlere ilişkin ölçekler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırma kapsamında yapılan analizler ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve değerlendirmeler yapılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. LOJİSTİK KAVRAMI VE TANIMI

Lojistik genel olarak ürünlerin ihtiyaç duyulan yerde ve istenilen zamanda temin edilmesidir. Giyecekten yiyeceğe, teknolojiden sanata, inşaattan tekstile, birçok sektörde mal veya hizmetlerin istenilen zamanda ve istenilen şekilde müşteriye sunulabilmesi lojistiğin bir sonucudur (Aytekin, 2018:4). Lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılanması amacıyla ürünlerin üretildiği noktadan, son kullanıcının bulunduğu tüketim noktasına kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, hizmetlerin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde iki yönlü hareketini ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Kayapınar, 2016:6).

Lojistik; bugünkü anlamıyla kavramsal olarak ilk defa 1904 yılında İtelson tarafından Cenevre Uluslararası Felsefe Kurultayında öne sürülmüştür (Şekkeli, 2016:1). Lojistik sözcüğünün kökeni eski Yunanca logos sözcüğüne dayanmaktadır ve logistikos, “uygulamalı aritmetik”, “rasyonellik”, “hesaplama yeteneği” anlamına gelmektedir (Dirik, 2012:4). Ansiklopedilerde “hesap-kitap yapma bilimi”, “hesapta becerikli” anlamına geldiği belirtilmektedir. Bir başka görüşe göre lojistik kavramı; “istatistiksel mantık” anlamına gelen “Logic” ve “Statistics” kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmektedir (Tanyaş vd., 2015:15).

Lojistik kavramı ilk olarak askeri alanda kullanılmış olup askerlerin ve askeri gereçlerin yerleştirilmesi ve dağıtılması (Özdener, 2010:4); askerler ile gereken iletişimin sağlanması gibi hizmetleri en etkin ve hızlı bir biçimde planlanıp uygulanması faaliyetlerini içermektedir (Şekkeli, 2016:1). Lojistik kelimesi sadece askeri alanda değil, ticari hayatta faaliyet gösteren işletmeler tarafından da kullanıldıktan sonra birçok farklı tanım yapılmıştır.

Ticari işletmelerde lojistik ile ilgili faaliyetlerin çok çeşitli ve geniş kapsamlı olmasından dolayı lojistik tanımlarının farklı yapılmasına yol açmıştır. Bu kapsamda lojistik kavramına ilişkin bazı kurum ve kuruluşların yapmış olduğu tanımların bazıları Tablo 2.1’de verilmiştir (Erduru,2015:13).

Tablo 2.1. Kurum ve Kuruluşların Lojistik Kavramı Tanımları (Erduru, 2015:14)

Kurum ve Kuruluşlar	Lojistik Kavramı Tanımları
Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP)	Müşteri gereksinimlerini karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddesinin çıkış noktasından, ürünün tüketildiği nihai noktaya kadar olan tüm süreçlerin etkili bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol edilmesidir.
Yeminli Lojistik ve Taşıma Enstitüsü	Kaynakların doğru yerde, doğru zamanda, doğru kalitede, doğru maliyet ile konumlandırılmasıdır.
Lojistik Mühendisleri Birliği (SOLE)	Lojistik elemanlarının uygun biçimde göz önünde bulundurulması suretiyle, kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak, ürün yaşam döneminin tüm aşamaları boyunca kaynak girdilerinin etkin bir yaklaşımla sisteme etkisini zamanında teminat altına almak için oluşturulan ürün veya sistemin tüm hayatı boyunca kullanılan yönetim destek elemanıdır.
Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği- (UTİKAD)	Malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım boyutlarını, hareket halindeki ve hareketsiz stokların yönetilmesi ile kullanılmış veya atık maddelerin geri kazanılması da dâhil olmak üzere, mal ve maddelerin tedarik zinciri boyunca elleçlenmesi, depolanması ve nakledilmesi işlemlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi ile ilgili etkinliklerin tümüdür.
İstanbul Ticaret Odası (İTO)	Müşteri gereksinimine göre ürün/hizmet üretiminde kullanılacak hammaddelerin, malzemelerin, süreç içindeki stokların, üretim sürecini tamamlamış nihai ürünlerin ve bilgilerin çıkış noktasından son tüketim noktasına kadar etkin ve masrafları en aza indirilmiş bir biçimde ulaştırılabilmesi için istenen yerde, istenen miktarda, uygun koşullarda istenen zamanda teslim edilmesine yönelik planlama, yürütme ve kontrol sürecidir.

Lojistik ile ilgili yukarıda yer alan tanımlar incelendiğinde, lojistiğin kullanıma hazır hale gelen malları üretim noktalarından, alıcılara ya da tüketicilere ulaştırılmasını ifade eden fiziksel dağıtım kavramından daha geniş bir anlamı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda lojistik, hammaddenin temin edilmesini, ara malların ve diğer hizmetlerin tedarik edilmesini, stoklanmasını, işletme içerisindeki hareketini ve nihai ürünün son tüketiciye ulaştırılması için gereken tüm faaliyetleri ifade etmektedir (Erduru,2015:14).

2.2. LOJİSTİĞİN TARİHSEL SÜRECİ

Lojistik faaliyetlerin binlerce yıldır yapılmakta olduğu tahmin edilmekte ve organize ticaretin ilk şekillerine kadar geri gittiği düşünülmektedir (Kırda, 2013:8-9). Göçebe yaşamın varlığı, ipek ve baharat yolu gibi ticari güzergâhların bulunması, kavimler göçü gibi tarihe yön veren olaylar, sivil hayatta lojistiğin aktif olarak kullanıldığının en önemli göstergelerindedir. Yine mısır piramitleri, lojistiğin sivil açıdan kullanılması bakımından en eski ve en büyük projedir (Şekkeli, 2016:3).

Osmanlı devletinde, lojistik faaliyetler çok başarılı biçimde gerçekleştirilmiştir. Osmanlı ordularının sefer öncesi ve sefer sırasındaki lojistik faaliyetleri üç başlık hâlinde değerlendirilmektedir. Bunlar (1) ordu iaşesinin temin edilmesi, (2) gerekli malî kaynağın tedarik edilmesi ve (3) askeri yapılanma ve seferberlik olmak üzere üç adımda yapılmaktadır (Kurtaran, 2012:2272). Osmanlı devleti, ordu iaşesinin sağlanması için menzil sistemini uygulamış, finansal kaynağın tedarik edilmesi için devlet hazinesinin dışında halktan talep edilen bazı vergi yükümlülükleri kullanmış; askeri yapılanma ve seferberlik için ise seferin niteliğine göre asker sayısını belirleyerek, katı bir disiplinle sefer bölgesine ulaşmalarını sağlamıştır (Şekkeli, 2016:4).

Lojistik daha öncelerinde askeri alanda kullanılmakla beraber kavram olarak gerçek değerini 2. Dünya Savaşı'ndan sonra bulmuştur. 2. Dünya Savaşı sırasında lojistiğin taşıma, depolama ve koruma olarak orduya destek olması nedeniyle lojistiğin öneminin askeri anlamda daha iyi anlaşılmasına neden olmuştur (Kaveh ve Samani, 2009:15). Lojistik kavramının askeri alandan sivil hayata geçişi ise sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. Sanayi devrimi sonrası üretimde meydana gelen arz fazlası sonucu, hammaddelerin sanayileşmiş ülkelere taşınması ve üretim sürecinden geçirildikten sonra tekrar tüketim noktalarına ulaştırılma ihtiyacı ile daha önceleri askeri alanda kullanılan lojistik, işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmış, ancak bu dönemler de yeterli bir gelişim sağlayamamıştır (Erduru, 2015:20-21). Dolayısıyla lojistik kavramı için 1950 yılına kadar olan dönem, “uyuyan dönem” olarak adlandırılmıştır. 1950-1960 yılları ise lojistik ile ilgili ilk değişimlerin yaşandığı, yeni fikirlerin ortaya atıldığı ve lojistiğin gelişmeye başladığı yıllar olmuştur (Gripsrud vd., 2006:647).

Günümüzün lojistik anlayışının temelleri 1970’li yıllarda atılmaya başlanmıştır. İşletmeler bu yıllarda lojistik faaliyetlerini daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyet ile gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Son

yıllarda ise lojistik sektörü, bir taraftan küreselleşme diğer taraftan ise e-ticaretin gelişmesi ile çok hızlı bir şekilde büyümektedir (Schumacher vd., 2009).

Lojistiğin gelişim süreci; 1960-1970 yılları, 1970-1980 yılları, 1980-1990 yılları, 1990-2000 yılları ve 2000 yılı ve sonrası 5 temel dönem ile açıklanabilmektedir (Şekkeli, 2016:6; Erduru, 2015:23; Ross, 2002:6). Bu dönemlerin ayırt edici özelliklerine Tablo 2.2’de yer verilmiştir.

Tablo 2.2. Lojistiğin Tarihsel Süreci (Erduru, 2015:23; Ross, 2002:6; Ross, 2004:13)

AŞAMALAR	YÖNETİM MERKEZİ	ÖRGÜTSEL TASARIM
1960-1970 Yılları		
Depolama ve Taşıma	<ul style="list-style-type: none"> • Satış pazarlama • Depolama • Stok denetimi • Ulaştırma etkinliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Dağınık lojistik faaliyetler • Lojistik faaliyetler arasında zayıf bağlantı • Düşük lojistik yönetimi otoritesi işletme başarısını destekler
1970 -1980 Yılları		
Toplam Maliyet Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Lojistiğin merkezileştirilmesi • Toplam maliyet yönetimi • Süreç optimizasyonu • Rekabetçi avantajı olarak lojistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezileşmiş lojistik faaliyetler • Büyüyen lojistik yönetimi otoritesi • Bilgisayar uygulamaları
1980 1990 Yılları		
Bütünleşik Lojistik Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Lojistik planlama • Tedarik zinciri stratejileri • İşletme faaliyetleri ile bütünleşme • Süreç kanalları ile bütünleşme 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojistik faaliyetlerde genişleme • Tedarik zinciri planlaması • Toplam kalite yönetimi için destek • Lojistik yönetim faaliyetleri
1990-2000 Yılları		
Tedarik Zinciri Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik tedarik zinciri görüşü • Extranet teknoloji kullanımı • Kanal güçlerini ortak bir kuvvet aracı kullanmak için tedarik zinciri • Toplam kalite yönetimi göstergelerinde işbirliği yapmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Ticari ortaklık • Sanal Örgüt • Talepteki değişimler • Kıyaslama (Benchmarking) ve yeniden yapılanma
2000 Yılı ve Sonrası		
E-Tedarik Zinciri Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Tedarik zincir yönetimi kavramına internetin uygulanması, • Düşük maliyetli anında veri tabanı paylaşımı, Elektronik bilgi, • Tedarik zincir yönetimi senkronizasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tedarik zinciri ağı ile ticaret ortaklığı yapmak, com, -e eklentisi vb. piyasa değişiklikleri, • Örgütsel çeviklik ve ölçülebilirlik

1960 Yılı Öncesi:1950’li yıllara kadar üretim ve üretim süreçlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere daha fazla önem verilmiş, lojistiğe önem verilmemiştir. Lojistiği katlanılması gereken “zorunlu zarar” olarak görmüş ve nitelendirmişlerdir (Erduru, 2015:21). İkinci dünya savaşının sonunda işletmeler rekabet edebilmek ve kârlarını korumak amacıyla çeşitli arayışlara girmişlerdir. Çünkü bu dönemde, üreticiler malı sadece üretmekte, satıcı onu sadece satmakta, müşteri de mağazaya gidip sadece almaktaydı. Dağıtım çoğunlukla nakliyecilerin veya üreticilerin kendi gayretleriyle yapılmaktaydı. Bu nedenle de dağıtım rastgele, plansız yapılmakta ve yeterli düzeyde denetim bulunmamaktaydı. Lojistik kavramı ise hiç bilinmemekte, depolama ve taşıma arası bir fonksiyon olarak görülmekteydi. Bu dönemde lojistiğin kârlılığa ve rekabet gücüne katkısı da fark edilmemişti. Bu nedenle de yeterince yatırım yapılmamaktaydı. Lojistik faaliyetler, farklı bölümlerde (pazarlama, satış, üretim vs.) ve kalifiye olmayan iş görenlerle sürdürülmekteydi (Şekkeli, 2016:6).

1960-1970 Yılları: Lojistiğin genel gelişim sürecine bakıldığında, lojistik faaliyetler önce tek tek ele alınırken 1960’lı yıllardan sonra faaliyetlerde bir bütünleştirmeye gidildiği görülmektedir. 1960’lı yıllarda pazarlama yaklaşımının değişmesiyle birlikte lojistik kavramı da gelişmeye başlamıştır. 1960’ların ortalarına doğru işletmelerin daha düşük maliyetlerle daha güvenilir dağıtım arayışına girmiş olmaları, onları lojistik faaliyetlerine sipariş işleme, depolama, nakliye ve stok kontrolü gibi faaliyetleri de eklemeye itmiştir. Yine bu dönem, satın alma ve üretim fonksiyonlarının bütünleştirilmesi sonucunda malzeme yönetiminin ortaya atıldığı dönem olmaktadır (Suvacı, 2013:12).

1970-1980 Yılları:1970’li yıllardan itibaren rekabetçi güçlerini artırma ve maliyetlerini düşürme çabası içerisine giren işletmeler, lojistik faaliyetlerin sadece fiziksel tedarik ve dağıtımdan oluşmadığını; taşıma, stok takibi, paketleme, depolama vb. faaliyetlerin de lojistik faaliyetler kapsamında olduğunu ve bu faaliyetlerin ayrı ayrı değil, bütünleşik (entegre) olarak yürütülmesi gerektiğini fark etmişlerdir (Erduru, 2015:21). Daha önce dağınık halde yönetilen fonksiyonları birleştirerek tek bir departmandan yönetilebilir hale getirmeye çalışılmaları ile taşıma, fiziksel dağıtım, ulaştırma, depolama vb. faaliyetlerin maliyetlerini düşürme ve verimliliği artırma amaçlanmıştır. Bu dönemde lojistikte toplam maliyet yönetimi ve süreç optimizasyonu kavramlarının uygulanması odaklanılan ikinci nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bu dönemde merkezileşme sayesinde işletmelerin bu süreci de daha kolay

yönetebileceği düşünülmekteydi. Bu dönemde yaşanan değişimlerden en fazla göze çarpanı bir diğer durum ise örgütün fonksiyonel yönetim yapısının dağıtımını da kapsamı gerektiğinin fark edilmesidir. Bunun sonucunda da dağıtım kavramının geliştirilmesine dair gayretler büyük ivme kazanmıştır (Şekkeli, 2016:6).

1980-1990 Yılları: 1980’li yıllarda bilgisayar ve bilgi işlem teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimler, lojistik sektörünün gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Yaşanan bu gelişmelerin sonucunda işletmelerin bakış açıları değişmiş, lojistik, işletme faaliyetleri, tedarik kanal yönetimi ve dağıtım fonksiyonları bütünleştirilmiş, sadece fiziksel dağıtım değil, ürünün tedarikçiden müşteriye ulaşmasına kadar ki tüm faaliyetleri de kapsayan bir zincir oluşturulmaya başlanmıştır. Bu zincir “Tedarik Zinciri” olarak adlandırılmaktadır (Şekkeli, 2016:7).

Bu yıllarda uzun mesafeleri hızlı bir şekilde kat edebilen büyük kargo uçakları, hızlı trenler, büyük hacimli yük gemileri, elleçleme makineleri, büyük tonajlı vinçler, GPS ile donatılmış taşıma araçları üretilmiş ve işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Lojistik araçlarda yaşanan bu teknolojik değişim sonucu, hem üreticiler hem de dağıtım merkezleri ürünleri müşterilerine daha etkili sunma noktasında avantaj sağlamışlardır (Erduru, 2015:21).

1980’lerde şirketler, maliyetleri düşürmelerini ve farklı pazarlarda daha iyi rekabet etmelerini sağlayan yeni üretim teknolojileri ve stratejileri keşfetti. Tam zamanında üretim, kanban, yalın üretim, toplam kalite yönetimi vb. gibi stratejiler çok popüler hale geldi ve bu stratejilerin uygulanması için çok miktarda yatırım yapılmıştır (Kaveh ve Samani, 2009:1).

1990-2000 Yılları: Lojistik dış kaynak kullanımına yönelik olarak 1989’a kadar hiçbir strateji tanımlanmamış olmasına rağmen 1990’larda maliyet baskısı ve yeteneklere odaklanma ihtiyacının oluşması ile finans, insan kaynakları, güvenlik, tamir gibi birçok faaliyet, dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Lojistikte dış kaynak kullanımı başlangıçta dağıtım ve taşımacılık faaliyetlerinde çoğunlukla kendine yer bulurken, daha sonraları stok kontrolü, sipariş süreci ve iade işlemleri gibi diğer lojistik hizmetlerde de görülmeye başlanmıştır. 90’ların sonlarına doğru ise üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları, hizmetlerini baştan sona yenilemek suretiyle hizmet seçeneklerini genişletmişlerdir (Şekkeli, 2016:7). Böylece tüm tedarik zincirindeki tüm faaliyetleri yönetebilecek bir kapasiteye ulaşmışlardır. Günümüzde üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları en yaygın olanları; taşımacılık, depolama ve

bilişim sistemleri olmak üzere, nakliye, sipariş takibi, navlun, gümrükleme, sigortalama ve dağıtım gibi birçok alanda hizmet sunmaktadırlar (Şekkeli, 2016:8).

1990'lı yıllarda teknoloji kullanımının yaygınlaşması ile birlikte istek ve ihtiyaçları değişen müşteriler, kaliteli malları daha hızlı ve daha ucuza almak istemişlerdir. Müşterilerin tercihlerini etkileyen bu unsurları sağlayamayan işletmeler, rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için üretim faaliyetlerini yeniden yapılandırma yoluna gitmişlerdir. Artık işletmelerin yerleşim merkezleri, enine uyum sağlayan tek yerleşimli üretim tesislerinden, coğrafi olarak dağınık kaynak ağlarına dönüşmüştür. İşletmelerin üretim yapılarının değişmesi ve müşteri odaklı pazarlama anlayışını benimsemesi, işletmelerin lojistik faaliyetlerinin yönetilmesini gündeme getirmiş ve lojistik yönetimi 1990'lı yılların sonunda yeni bir çalışma alanı olarak üniversitelerde yerini almıştır (Erduru, 2015:22).

Yine bu dönemde küreselleşme, verilen hizmetlere dair müşterilerin beklentilerinin sürekli artması, tedarik çevikliği beklentisi, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımındaki artış ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması işletmeleri yeni stratejik yöntemler oluşturmaya zorlamıştır. Bunlardan en önemlisi, lojistik faaliyetlerin bütün ağ boyunca görünür kılmak için yazılımlar kullanmalarıdır (Şekkeli, 2016:8). Bu yazılımlara örnek olarak; Malzeme ihtiyaç planlaması (MİP), üretim kaynak planlaması (MİP-II), İşletme kaynakları planlaması (ERP), barkodlama ve tarayıcı, radyo frekansı tanımlama teknolojisi (RFID), tedarik zinciri uygulama yazılımı, geniş alan ağı (WAN) teknolojileri, metropolitan alan ağı (MAN) teknolojileri, yerel alan ağı (LAN) teknolojileri, internet ve intranet servisi, vb. verilebilir (Choudhary, 2016).

2000 Yılı ve Sonrası:2000'li yıllardan günümüze kadar olan dönemde lojistik yönetimi alanında çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. İşletmeler bu yıllarda tedarikçilerden müşterilerine doğru uzanan tedarik zinciri içerisindeki her bir halka ile arasındaki lojistik faaliyetleri bilgi işlem teknolojisi kullanarak gerçekleştirmektedir (Erduru, 2015:22). Öyle ki teknoloji uygulamaları ile tedarik zinciri ve lojistik yepyeni bir seviyeye ulaşmıştır. Bu teknolojik gelişmeler sayesinde geleneksel uygulamalar hız kazanmış, iletişim kurmak kolaylaşmış, müşterilerin değerini artırmaya yönelik işbirlikleri artmıştır (Şekkeli, 2016:8).

İşletmeler tedarik zinciri içerisindeki iletişimi sağlamak için Kurumsal Kaynak Planlaması I-II (Enterprise Resource Planning- ERP I-II), Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM) ve İşletme Zekâsı (Business

Intelligence-BI) gibi matematiksel ve istatistiksel tabanlı programlar kullanmaktadırlar. Bu programlar lojistik faaliyetlerin etkin bir şekilde planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini sağlayarak, işletmelerin rekabetçi gücünü arttırmaktadır (Erduru, 2015:22). Günümüzde lojistik, stratejik boyuta dönüşerek hem siyasi hem de ekonomik olarak önemi giderek daha iyi anlaşılmaktadır.

2.3.TEMEL LOJİSTİK FAALİYETLER

Geçmişte sadece malzeme nakli ve depolama hizmetleri sağlayan lojistik, zamanla gerekli tesislerin yerleşimi, stok yönetimi, paketleme, elleçleme, sipariş süreci, talep tahmini, üretim planlama, satın alma, müşteri hizmetleri, satış sonrası desteği, tersine lojistik ve yeşil lojistik gibi faaliyetleri kapsayacak şekilde kapsamı genişlemiş ve çeşitlenmiştir (Şekkeli, 2016:17). Lambert ve arkadaşları lojistik faaliyetleri; Müşteri Hizmetleri, Talep Tahmini, Dağıtım İletişimi, Envanter Yönetimi, Ürün Elleçleme, Sipariş İşleme, Parça ve Hizmet Desteği, Fabrika ve Depo Yeri Seçimi, Satın Alma, Ambalaj veya Paketleme, İade Malların İşlenmesi, Fire veya Atık Yönetimi, Ulaştırma ve Trafik Yönetimi, Depolama (Lambert vd., 1998:35) faaliyetleri olarak ele almışlardır. Coyle ve arkadaşları ise Taşıma, Depolama, Elleçleme, Envanter Kontrolü, Endüstriyel Ambalaj veya Paketleme, Sipariş Yönetimi, Planlama ve Programlama, Tedarik, Müşteri Hizmetleri, Yer Seçimi ve Tesis Yerleşimi, Satış Sonrası Hizmetler, Ürün iadesi ve Hurda İmhası (Coyle vd., 2008:41) faaliyetleri şeklinde sınıflamışlardır.

Literatür taraması sonucu birçok faaliyetin temel lojistik faaliyetleri başlığı altında ele aldığı görülmektedir. Bu çalışmada temel lojistik faaliyetleri, literatürde en yaygın kullanılan ve diğerlerini de kapsayan başlıklar baz alınarak; (1) Ambalajlama, (2) Taşıma, (3) Depolama, (4) Stok yönetimi, (5) Elleçleme, (6) Sipariş yönetimi, (7) Müşteri Hizmetleri ve (8) Talep tahmini temel lojistik faaliyetleri olarak ele alınmıştır.

2.3.1. Ambalajlama

Bazı kaynaklarda paketleme olarak da kullanılmaktadır. Ambalaj metal, karton, cam, tekstil, plastik vb. malzemelerden üretilmiş; ürünlerin düzenli bir şekilde durması ya da her hangi bir etkiye maruz kalmamasının önlenmesi için kullanılan örtünün (Pektaş, 1993), kabın, muhafazanın ya da zarfın adıdır. Bir başka tanıma göre ise; Ambalaj, içerisindeki ürünün korunmasını, temiz ve güvenilir şekilde

saklanması, depolanmasını ve tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan malzemedir. Ambalajlama lojistik sürecinde meydana gelen ilk çıktıdır. Üretim süreci tamamlandığında, biten çıktılarının zarar görmemesi, depolamada verimin sağlanması, elleçleme yapılması ve ürünün taşınması için ambalajlama ve etiketleme yapılması gerekmektedir. Ambalajlama, ürün bilgisi sağlanması ve müşterilerinin o ürünü kolayca tanımasına ve kullanımına olanak sağlamasıyla, bir çeşit pazarlama işlevi de görmektedir (Şekkel,2016: 18). Ambalajlama işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. (Dominic, 2010: 245). Ambalaj tasarımının lojistik verimlilik üzerinde büyük etkisi vardır. Ayrıca Ambalajlama Lojistik talepleri (örneğin malzeme taşıma, taşıma modları, erteleme stratejileri, depolama vb.) Dikkate alınarak maliyeti düşürme, teslimat süresini kısaltma ve lojistik performansı artırma gibi önemli fırsatları da sunmaktadır(Klevas, 2006:269)

Ambalajlamanın serbest veya dökme ürünlerin amlajı, torbalarda paketlenmiş ürünlerin ambalajı, kutular, şişeler, fiçılar, kabarcıklı paketler, tepsiler, konteynırlar gibi türleri bulunmaktadır (Gudehus ve Kotzab 2009: 124).

Ambalajlama, tüm lojistik süreçler içerisinde ürünlerin fiziki durumunun ve/veya özelliğinin korunmasını sağlayacak önemli bir unsurdur. Ambalaj şekli ulaştırma şekli ve ürünün özelliği dikkate alarak gerçekleştirilir. Ambalajlama, taşıma ve depolama sırasında malları korur ve hasar görmesini engeller. Tüketici, koruyucu ambalajlama sayesinde ürünü hasarsız, tam ve güvenli bir biçimde satın alabilir. Öte yandan ambalajlamada kullanılan malzemelerin gelişmesi, ürünlerin daha iyi ve uzun süre korunmalarını sağlamaktadır. Ürünlerin mağazalardaki raf ömürlerinin artırılması ve özel koruma gereksizinin sergilenmeleri, yeni geliştirilen ambalajlama malzemeleriyle daha kolay olmaktadır (Kırda, 2013: 16-17). Paketleme birçok fayda sunması yanında belli atıkların oluşmasını da neden olmaktadır. Bu problemi önlemek amacıyla özel yapım paketleme ve ürün tasarımı da ambalaj atıklarının azaltılmasına katkıda bulunabilir. (Klevas, 2006: 269; Björnemo vd. 2000: 135-145).

2.3.2. Taşıma

Türk Dil Kurumu (TDK) tanımına göre; “Ülkeler arasında ya da bir ülkenin ulusal sınırları içinde yolcuların ve mallarının, alındığı yerden gideceği ya da kullanılacağı yere, çeşitli ulaşım araçlarından yararlanılarak götürülmesi”dir (www.tdk.gov.tr). Başka bir tanıma göre; insan veya malın, gereksinimleri karşılamak

için zaman ve mekân faydası sağlayacak biçimde yer değiştirmesine imkan veren bir hizmet şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise insan ve insana faydalı bir şeyin mevcut yerinden kullanılacağı yere özelliğinin bozulmadan, miktarının azaltılmadan götürülmesi işlemi olarak ifade edilmektedir (Dursun vd., 2012).

Taşımacılık, lojistik yönetimindeki en önemli faaliyetlerinden biridir (Şekkeli, 2016:22). Çünkü taşıma, ürün akışında etkinliği belirleyen en önemli faktörlerdendir. Taşımacılıkta gelişen teknik ve yönetsel prensipler sayesinde, teslim hızı, düşük işlem maliyeti, servis kalitesi, tesislerin etkin kullanımı ve enerji tasarrufu gibi konularda faydalar sağlanmaktadır. Diğer taraftan taşımacılık, genelde ekonominin özelde endüstrinin gelişmesinde olumlu etkileri olmasına rağmen, örneğin emisyon üretme, trafik artışı, vb. toplumsal yaşam üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir (Mahmoudi vd., 2019:1).

Ürünleri depolara, satıcılara ve müşterilere ulaştırmada kullanılan beş taşımacılık modeli vardır. Bunlar; demiryolu, deniz yolu (suyolu), karayolu, havayolu ve boru hattıdır (Kırda, 2013:14; Ross, 2004:89; Lambert vd., 2001; Davidsson vd., 2005). Bu taşımacılık modellerinin ortak özellikleri; hız, harcanan süre, ulaşılabilirlik, güvenilirlik, frekans, kapasite, enerji tüketimi, konfor, ulaşım ağı kurabilme, ilk yatırım ve işletme maliyetleri ve güvenlik faktörleri olarak sıralanabilir (Şekkeli,2016:22). Bu taşıma sistemleri; taşıma operatörleri, iç ve dış müşteriler, ekonomik ve sosyal faktörler ile devletin koyduğu yasal çerçeve ile sürekli etkileşim halindedir. Taşıma sistemleri özellikle arz-talep dengesi bakımından uluslararası ve ulusal ekonomik şartlar, hukuki düzenlemeler ve teknoloji gibi dışsal faktörlerden yoğun olarak etkilenmektedir (Kırda, 2013:14).

2.3.3. Depolama

Taşımacılıktan sonra ikinci en önemli ve stratejik lojistik faaliyettir. Bu faaliyet lojistiğin omurgasını oluşturmakta ve uluslararası ve küresel çerçevede, depolar ve dağıtım merkezleri tedarik zinciri stratejilerinin desteklenmesinde anahtar rol oynamaktadır (Hilmola ve Lorentz, 2011:322). Depolama, satın alınmış olan hammadde ya da yarı mamulün uygun koşullarda muhafaza edilmesini sağlamak ve zamanı geldiğinde kullanmak için belirli kurallar dahilinde bulundurma şeklinde tanımlanmaktadır. İmalat sektöründe ise ürünün hammadde ya da yarı mamul halinden, nihai ürün haline getirilmesi ve müşterilere ulaştırılana kadar hazır olarak

bekletilmesi manasına gelmektedir (Şekkeli, 2016:30). Başka bir tanımlamaya göre depolama, belirli nokta/noktalardan gelen ürünlerin/yüklerin teslim alınıp, belirli bir süre muhafaza edilip, belirli nokta/noktalara sevk edilmek üzere hazırlanmasıdır (Kırda, 2013:5). Ürün ya da malzemelerin bakımlarının yapılması, stok hareketlerinin takip edilmesi gibi teknik konular da lojistik yönetimde depo ve depolama kavramlarının içinde yer almaktadır. Depoların geleneksel rolü, stokların tutulmasıyla sınırlıyken günümüzde ekonomik fayda ve hizmet faydası gibi değer oluşturan bir role dönüşmüştür (Şekkeli,2016:30-31).

Genel işleyiş ve niteliklerine göre depolar, dağıtım merkezleri ve işletme deposu olarak ikiye ayrılmaktadır. Dağıtım merkezleri; eşyaların muhafaza edildiği ve müşteri siparişlerine göre hızlı, sık ve kapsamlı sevkiyatlara elverişli büyük hacimli depolardır. İşletme deposunun fonksiyonu ise giriş-çıkış ambarları ve ara depolar olmak üzere hammadde, yarı mamul veya tamamlanmış ürünleri, üretim sürecinde kullanılmak üzere ve/veya dağıtım öncesinde stoklamaktır (Kırda, 2013:5; Çancı ve Erdal, 2003:84).

2.3.4. Stok Yönetimi

Stok yönetimi; “arz ve talebi dengelemede stok yatırımını minimuma indirmeyi amaçlayan envanteri planlama, organize etme ve kontrol etme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Spesifik olarak aşırı fazlalık olmadan yeterli bir tedarik sağlamak için malların tedarik edilmesi, depolanabilmesi ve ulaşılabilirliğinin bir denetimidir (Singh ve Verma 2018:3868). Başka bir tanımda stoklama, gelecekte oluşabilecek ihtiyaçların karşılanması için malların veya eşyaların depolanmasıdır (Kırda, 2013:15). Bazı ürünlerin mevsimine göre tüketilmesi, olası bir kriz döneminde ürünün bulunamamasının önüne geçmek ve yüksek fiyat artışlarına mani olunması, çabuk bozulan ürünlerin bozulmadan saklanabilmesi ve uzaklığın söz konusu olduğu durumlarda stok bulundurmak çok önemli olabilmektedir. Bu nedenle de stok yönetimi, sadece üretim endüstrileri açısından değil, toptancılar ve perakendeciler açısından da hayati bir öneme sahiptir (Andersson vd., 2010:1518-1521).

Stok yönetimi; (1) ölçek ekonomisi avantajlarına ulaşabilme, (2) arz ve talebi dengeleyebilme, (3) üretimde uzmanlaşma sağlayabilme (Lambert, 1998:115), (4) sipariş ve taleple ilgili belirsizliklerden korunayabilme (Ross vd., 2004:306) ve (5)

dağıtım kanalı ile ilgili yaşanacak problemleri önleyebilme gibi 5 önemli faydayı sağlamaktadır (Lambert, 1998:115).

Malzemeler stoklanırken kendi içlerinde;

- a) Üretim sürecinde kullanılan hammadde,
- b) Yarı mamul ve paketleme malzemeleri;
- c) İki işlem arasında yer alan ara ürünler;
- d) Üretimi tamamlanan nihai ürünler,
- e) Dağıtım aşamasında son müşteriye gidecek ürünler,
- f) Satış noktalarına gidecek farklı ürünler,
- g) Kırılacak ya da montajı servis tarafından yapılacak kritik ürünler gibi çeşitli gruplara ayrılmaktadır (Şekkeli, 2016:33-34).

Yapılan araştırmalardan stok bulundurma maliyetlerinin stok değerinin %14 ile %50'si arasında, ortalama olarak da %25 dolayında olduğu saptanmıştır. Bu nedenle üretim ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasında elde yeterli ürün stoku bulundurulmasının önemi büyüktür. Hammadde, malzeme ve ürünlerin elde bulundurulması sadece mekân işgal etmekle kalmaz, aynı zamanda başka yerlerde kullanılabilen sermayenin stoğa bağlı kalmasına neden olur. Stok yönetiminin rolü; yakın gelecekte olabilecek talep hakkında tahmin yürütmek ve üretim ile dağıtım maliyetlerinin düşürmektir. Stok yönetimi, ölçek ekonomileri açısından önem arz etmektedir. Taşıma sırasında meydana gelen kayıp ve çalınma oran ve tutumları, stok kayıtları ile açığa çıkılabilir. Stok kontrolü, stoka ayrılan sermaye miktarının düşürülmesi ve depolama masraflarının azaltılması noktasından büyük önem taşımaktadır (Kırda, 2013:15).

2.3.5. Elleçleme

Elleçleme; malzemelerin depoya taşınması, depoda istiflenip oradan nakliye aracına taşınarak, taşıma işleminin yapılması gibi işlemleri ifade etmektedir. Elleçleme ile kısa mesafeli malzeme taşıma işlemi gerçekleştirilir (Kırda, 2013:16-17). Elleçleme; doğru malzemeyi doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru sırada, doğru konumda, doğru durumda ve doğru maliyette sağlamak için doğru yöntemi kullanmak olarak tanımlanmaktadır (AL-Meshaiei, 1999:11). Taşıma modeline göre elleçleme sistemi ve ölçüleri farklılık gösterebilmektedir. Aslında elleçleme; yapılması halinde malzemenin kıymetinde farklılık oluşturmayan yani

katma değer eklemeyen, ancak doğru yapılmaması durumunda ise değer kaybına sebep olan bir işlemdir. Ürünlerin elleçlenmesi; hareket, zaman, miktar ve hacim olmak üzere dört esasa dayanmaktadır. Hareketten kastedilen, ürünlerin en etkin şekilde depoya girmesi, depodan çıkması ve depo içinde hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Zaman kastedilen ise, depodaki ürünlerin en hızlı ve tam zamanında gitmesi gereken yere ya da araca taşınmasıdır. Miktar boyutu, depodaki tüm faaliyetler için değişkenlik arz etmekte yani tüm bu faaliyetler miktara bağlı olarak değişmektedir. Doğru hareket; doğru zamanda, doğru miktardaki ürün için yapılmaktadır. Hacimden kastedilen ise, ürünlerin elleçlemesi esnasında faydalanılan raflar, forkliftler, konveyörler gibi bütün araç ve gerecin verimli planlanmasıdır (Şekkeli, 2016:35-36). Elleçleme uluslararası lojistik uygulamalarında dökme yük, konteyner ve parsiyel yük elleçlemeleri olarak farklı başlıklar altında incelenmektedir.

2.3.6. Sipariş Yönetimi

Sipariş yönetimi, dağıtım işlemini tetikleyip sipariş talebini karşılamak üzere yapılan etkinlikleri yöneterek, insan vücudundaki merkezi sinir sistemine benzer özellikler taşımakta, müşteriden siparişin alınması ile ürünün ya da hizmetin müşteri tarafından teslim alınması arasında geçen zamandaki bütün faaliyetlerin yönetilmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Şahin, 2010: 22-23). Her işletmenin sipariş yönetimine ihtiyacı vardır. Gelen siparişleri tespit etmek, kontrol etmek ve hazırlamak, bunları zaman aşamalı iç siparişlere işlemek ve dönüştürmek ve doğru uygulamalarını kontrol etmek zorundadır (Gudehus ve Kotzab, 2009: 41-45).

Sipariş yönetimi, ürün veya hizmetlerin harekete geçirilmesini ve hizmetin sunulmasını başlatan ve aynı zamanda müşterilere ürün ve hizmetlerin istenilen zamanda ulaştırılmasını sağlayan çok kritik bir öge olmasından dolayı çok temel bir lojistik faaliyettir (Kee-Hung ve Cheng, 2009: 40).

Literatürde sipariş yönetiminin bileşenleri üç farklı gruba ayrılmaktadır (Şahin, 2010: 22-23). Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

Sipariş girişi/düzeltilme, programlama, sipariş nakliyatının hazırlanması ve faturalama gibi operasyon bileşenleri,

Sipariş değiştirme, sipariş durumunun araştırılması, takip ve hızlandırma, hataların düzeltilmesi ve ürün bilgi talepleri gibi iletişim bileşenleri.

Müşterinin kredi durumunu kontrol etme, alacaklar hesabını işleme ve toplama işlemlerim içeren kredi ve toplama bileşenleri.

Sipariş faaliyeti müşteri ve tedarik zincirinin ilk karşılaştıkları aşamadır. Müşterilere hangi mal veya hizmetin teslim edileceği bu aşamada belirlenmektedir. Siparişlerin yer aldığı, fiyatlandırıldığı, tahsis edildiği ve rotanın belirlendiği bir nevi geçit olarak da nitelendirilebilir. Sipariş süreci, mal, hizmet ve bilginin hızlı ve güvenli bir şekilde aktarımını sağlamakta, böylece de müşteri hizmetlerinin işlevi kolaylaşmakta ve rekabet avantajı elde edilmektedir. Sipariş süreci, işletme ile müşterinin ara yüzü ile kilit durumunda olması nedeniyle, müşterinin tatmini ve hizmet algısı üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bu yüzden de kritik bir konudur ve iyi yönetilmelidir. Zira lojistik sürecinin başarıya ulaşması için müşterinin siparişlerinin varması gereken noktaya tam zamanında ve en doğru şekilde ulaşması büyük önem arz etmektedir (Şekkeli, 2016: 37). Özellikle online perakende piyasasının hızlı bir şekilde büyümesiyle, verilen siparişlerin sayısı, yapılan gönderilerin sayısı vb. hızla büyümüştür, iyi bir sipariş yönetim sistemi bir lojistik işletmenin süreçlerinin iyi planlanmasını sağlayarak zamanda önemli tasarruf ve karında önemli artış sağlayabilmektedir (Shetty vd., 2015: 1118)

Siparişlerin depo ya da saklama tesislerinden alınması ve nakliye edilmesi arasındaki süre, gelişmiş sistemler ile azaltabilir. Günümüzde kullanılan bilgi teknolojilerinin yardımıyla, müşteri gereksinimleri tam zamanında ve eksiksiz olarak işletmeler tarafından belirlenebilmektedir. Bilgi teknolojileri yardımıyla iletilen müşteri siparişi hızlı bir biçimde işletmedeki diğer birimlere aktarılacak ve müşteri siparişi hızlı bir biçimde karşılanabilecektir. Başlangıçta şirket için pahalı olmasına karşın, gelişmiş sistemler, sipariş sürecinin doğruluğunu ve sipariş yanıt süresini önemli ölçüde geliştirebilecektir. Genellikle, diğer lojistik masraflardaki (envanter, nakliye ve depolama gibi) tasarruflar ya da gelişmiş müşteri hizmetleri ile artış gösteren satışlar sistemin masraflarını dengeleyebilecektir (Şahin, 2010: 23).

2.3.7.Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmeti, “müşterinin karşı karşıya kaldığı tüm faaliyetleri en ideal maliyet ve hizmet düzeyinde bir araya getirerek yöneten müşteri odaklı bir felsefe” biçiminde tanımlanmaktadır (Börühan, 2014:101). Müşteri hizmetleriyle kastedilen müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Müşteriye sunulan hizmet kalitesi, müşteri

hizmeti satın aldıktan sonra sunulan hizmetten sağladıklarının kendisinde oluşan duygu olup, sunulan hizmetten ne kadar memnun olup olmadığını ifade etmektedir (Demireli ve Bayraktar, 2014:921).

“Müşteri hizmeti”, öneminin anlaşılmasıyla birlikte büyük bir evrim sürecinden geçerek günümüze gelmiştir. 1970 yılından önce kavram, işletme odaklı bir bakış açısıyla değerlendirilmekte ve müşteri memnuniyeti ürünle birlikte sağlanan yer ve zaman faydası ile yaratılarak sağlanmaktaydı. 1980’li yıllardan sonra ise, kavramın tanımı “müşteri değeri” ni destekler nitelikte gelişmiştir (Börühan, 2014:101).

Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirerek müşterilerle ilişkilerin uzun vadeli olmasını ve bu ilişkilerin sadakate dönüşmesini sağlamak, kârlılığın anahtarı haline dönüşmüştür. Bu ortamda işletmelerin varlığını sürdürebilmelerinin en önemli yollarından birisi yüksek rekabet gücüdür. Bu güç de, mevcut müşteri ve müşteri potansiyeli ile doğru orantılıdır. İşletmenin sahip olduğu müşterilerinin ve potansiyel müşterilerinin düzeyi ne derece yüksek ise işletme de o derece güçlü olabilmektedir. Müşteri hizmetleri, lojistik faaliyetlerin en önemli bölümlerinden birisini oluşturmaktadır (Şekkel, 2016:39). Lojistikte müşteri hizmetleri, bir firmanın pazar payı, toplam maliyetleri ve kârlılığı doğrudan etkilemektedir (Tilokavichai vd., 2012:19)

2.3.8. Talep Tahmini

Talep tahmini, işletmenin her hangi bir ögesi için talep durumunun stok durumu ve tedarik süresi de göz önüne alınarak araştırılmasıdır (Şekkel, 2016:42). Başka bir tanımlamada ise talep tahmini, müşterinin gelecekte gereksinim duyacağı mal ve hizmetlerin ve bu mal ve hizmetleri üretecek olan kaynakların önceden belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. Gelecekte ne kadar ürünün talep edileceği, işletmenin pazarlama, üretim ve lojistik gibi operasyonel kararlarının alınmasında önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle, gelecekteki talebinin belirlenmesi; tüm tahminlerin başlangıç noktasını oluşturması ve diğer tüm işletme faaliyetlerine temel olacak girdiyi sağlaması bakımından önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Börühan, 2014:102-103). Talep tahmini, arz ve talebi senkronize etmeyi, esnekliği arttırmayı ve değişkenliği azaltmayı sağlayabilmektedir (Croxtton vd.,2002).

Lojistik sektöründeki talep tahmini yapılmasında bazı amaçlar güdülmektedir. Bu amaçlar:

- a) Müşteri memnuniyetini artırmak,
- b) Stok dışı kalma riskini azaltmak,
- c) Daha etkin üretim planlama yapmak,
- d) Güvenlik stokunu düşürmek,
- e) Taşıma ve yükleme yönetimini iyileştirmek,
- f) Tedarikçilerle pazarlık yapma şansını artırmak,
- g) Fiyat ve promosyon yönetimini iyileştirmek,
- h) Fiyatlandırma konusuna daha hâkim olmaktır (Şekkeli, 2016:42)

Talep tahmininde bulunan lojistik yönetimi, hangi üründen ne kadar üretileceğini, talebin hangi pazarlarda yoğunlaştığını, üretilen malların ne kadarının hangi pazarlara ulaştırılacağını ve hangi alanlarda depolanacağını iyi belirlemelidir. Ayrıca talep tahmini, satış tahminleri stok düzeyini ve stok maliyetlerini belirlemek amacıyla stok yönetiminde ve çeşitli pazarlarda teslimatı kolaylaştırmak için Lojistik yöneticileri tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. İşletmelerin doğru ve etkili tahmin yapabilmek için kullandıkları çeşitli kalitatif ve kantitatif yöntemler yanında günümüzde müşterilerden gelen talep tahmini ve talep planlamasının (CPFR: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment Ortaklaşa Planlama, Tahmin ve Stok Tazeleme) önemi giderek artmaktadır (Börühan, 2014:103).

2.4. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE İŞBİRLİĞİ

Hızlı küreselleşmeyle birlikte artan küresel mal akışı, artan trafik sıklığı sorunu ve dağıtım ve lojistik ile ilgili verimsizlikler veya tüketicilerin yüksek ürün ve dağıtım hizmetleri standartları beklentileri, artan rekabet (Simmer vd., 2017:129) gibi mevcut piyasa koşulları dikkate alındığında, işletmeler piyasa değişikliklerine karşı hızla tepki gösterebilmelidirler. Bunu gerçekleştirebilmek için işletmeler işbirliği yapmalıdır (Björnfot ve Torjussen, 2012:48; Simmer vd., 2017:129). İşbirliğinin başlıca hedefi tüm işbirliği üyelerinin yararına genel performansı artırmayı sağlamaktır (Björnfot ve Torjussen, 2012:48).

En az iki taraf, kar etmek, stok azaltmak, masraflarını azaltmak ve lojistik olanaklarını/fırsatlarını gerçekleştirebilmek amacıyla fiziksel varlıklarını ve/veya bilgi kaynaklarını paylaşmaya karar verdiğinde, işbirliği meydana gelmektedir (Amer ve

Eltawil, 2015). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi işbirliği için en az iki taraf gerekmektedir.

Bütün işbirliği düzenlemelerinin ortak noktasını, örgütsel sınırlar arasındaki değişimler oluşturmaktadır (Hu ve Korneliussen, 1997:159). Bireysel işletmeler arasındaki işbirliği, ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi yoluyla, genel ve bireysel faydalar üretebildiğini göstermektedir. İşbirliği; şirketin ana faaliyetlerin verimliliğini artırır, (boş taşımada azalma, depolama tesislerinin daha iyi kullanımı, vb.), çekirdek dışı faaliyetlerin maliyetlerini azaltır (örn. Güvenlik, eğitim, ortak yakıt tesisleri, vb.), satın alma maliyetlerini azaltır (araç, bilgisayar sistemleri, yakıt vb.), firmalara hizmetlerini genişletirken aynı zamanda uzmanlaşabilmek imkânı sağlayarak, daha düşük maliyetlerle daha iyi hizmet kalitesi (hız, teslimat sıklığı, coğrafi kapsam, teslim sürelerinin güvenilirliği vb.) sunabilmelerini sağlar. İşbirliği, ayrıca şirketin pazar payını korumaya yardımcı olabilmektedir (Schulz ve Blecken , 2010:638).

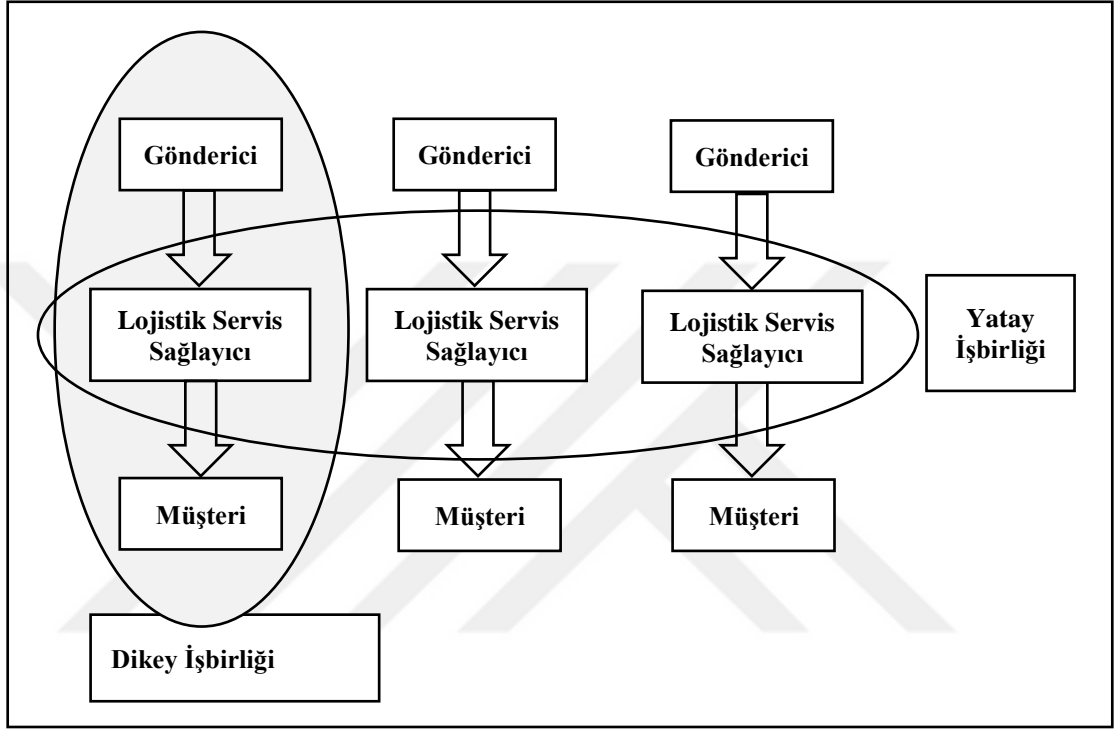
İşbirliği, insan etkileşiminin temel bir erdemidir. Katılımcılarının işbirliğini güvence altına almak ve korumak için işbirliğine olumlu tepkiler vermeleri gerekmektedir (Badiru ve Osisanya, 2013:105-106; Badiru ve Osisanya, 2013:105-106).

2.4.1. İşbirliği Türleri

İşbirliği türlerini sistematik olarak tek bir sınıflandırmasını yapmak mümkün olmakla birlikte, oldukça güçtür (Kılıç, 1993:42). Çünkü literatür tarandığında farklı alanlara yönelik çok farklı sınıflandırmaların ve bu farklı alanlarda farklı tanımlamaların yapıldığı görülmüştür (Badiru ve Osisanya, 2013:105-106). İşbirliği farklı biçimlerde gerçekleştirilebilmektedir. Birçok araştırmacı lojistik sektöründeki işbirliklerini dikey (vertical) işbirliği, yatay (horizontal) işbirliği ve yanal (lateral) işbirliği olmak üzere üç kategoriye ayırmayı önermektedir (Crujssen, 2006:19; Björnfort ve Torjussen, 2012:48; Danloup vd., 2015:1050; Xu, 2013:18; Aytakin, 2018:34). Literatürde farklı sınıflandırmalar olmasına karşın konumuzda yakından ilgili olması münasebetiyle, bu çalışmada sadece dikey işbirliği, yatay işbirliği ve yanal işbirliği gibi işbirliği türleri üzerinde durulacaktır.

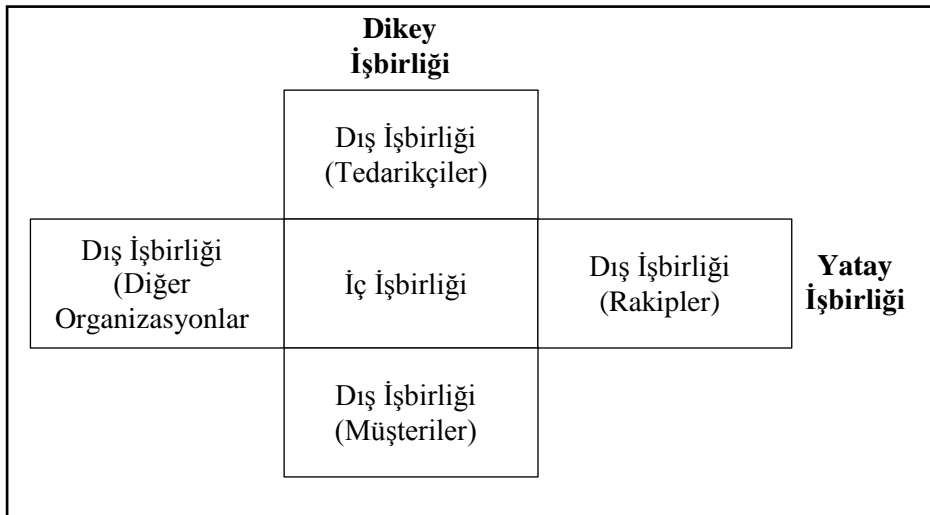
Lojistikteki yatay işbirliği (yani rakipler firmalar arasındaki işbirliği) literatürü görece zengin olan dikey işbirliği literatürü ile karşılaştırıldığında hala emekleme aşamasında olduğu görülmektedir (Krajewska vd., 2008:1484) Dikey ve

yatay ilişkilerin karşılaştırılmasında, Bengtsson ve Kock dikey ilişkilerin karşılıklı olarak karşılıklı etkileşime dayalı olarak oluşturulduğunu, buna karşın yatay ilişkilerde genellikle rakip firmaların birbirleriyle etkileşime zorlandığı aralarındaki karşılıklı bağımlılığa neden olduğunu vurgulamaktadır (Bengtsson ve Kock 2000:414). Yanal işbirliği ile ilgili neredeyse yok denecek kadar az çalışma bulunmaktadır



Şekil 2.1. İşbirliği Türlerinin Kıyaslanması (Xu, 2013:19)

Şekil 2.1’de görüldüğü lojistik işletmeler (lojistik hizmet/servis sağlayıcılar) ile lojistik işletmeler arasındaki işbirliği yatay işbirliğini ifade ederken gönderici veya müşteriyle olan işbirliği dikey işbirliğini ifade etmektedir.



Şekil 2.2. Yatay ve Dikey İşbirliği Kıyaslanması (Dania vd., 2016:2; Barratt, 2004:32)

Şekil 2.2’de görüldüğü lojistik işletmeler (lojistik hizmet/servis sağlayıcılar) aynı sektörde yer alan rakip veya rakip olmayan lojistik işletmeler arasındaki işbirliği yatay işbirliğini ifade ederken müşteriler veya tedarikçiler arasındaki işbirliği dikey işbirliğini ifade etmektedir.

1.Dikey (Vertical) İşbirliği: Dikey işbirliği, tedarikçiler, üreticiler, dağıtım merkezleri ve müşteriler gibi bir endüstrinin değer zinciri üzerinde farklı paydaşlar arasında gerçekleştirilen işbirliği türü olarak tanımlanmaktadır (Schulz ve Blecken, 2010:638). İmalatçının toptancı ile ya da bir perakendecinin imalatçı ile işbirliğinde bulunması gibi, tedarik zincirinde kendilerine göre bir önceki ya da bir sonraki kademe ile işbirliği yapabilmektedirler. İşte bu farklı kademelerde faaliyette bulunan işletmeler arasındaki işbirliği, dikey işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Bazı tanımlamalarda bu işbirliğine ileriye ve geriye doğru işbirliği de denilmektedir (Kılıç, 1993:42). Dikey işbirliği, literatürde bazı kaynaklarda hiyerarşik işbirliği olarak da ifade edilmektedir. Bu işbirliği türünde, astların dikey üstleri ile işbirliği yapması beklenmektedir (Badiru ve Osisanya, 2013:105-106).

Dikey işbirliği; aynı tedarik zincirinde farklı düzeylerde faaliyet göstermekte olan iki veya daha fazla şirket arasında gerçekleştirilen iş anlaşması olarak tanımlanmaktadır. Taşımacılık sektörü dikkate alındığında bu işbirliği, taşımacılık kullanıcısı ve bir dizi ulaşım hizmeti sağlayıcısı arasında gerçekleştirilebilmektedir. İşbirlikçi planlama tahmini ve yenileme (CPFR), etkin tüketici yanıtı (ECR), sürekli

ikmal süreci (CRP) ve tedarikçi bazlı envanter yönetimi (VMI) dikey işbirliğinin en çok karşılaşılan uygulamalarından bazılarıdır (Kayıkcı vd., 2018:34).

Lei ve Zhao tedarik zinciri sisteminin yatay işbirliğine değil, dikey işbirliğine daha eğilimli olduğunu ifade etmektedir (Lei ve Zhao, 2010:104). Dikey işbirliği, daha sınırlı kaynaklara veya varlıklara sahip firmaların, yatay işbirliği gerçekleştirilmeden, görece karmaşık yeni ürünleri piyasaya sürmelerine imkan tanıyabilmektedir (Garrette vd., 2009:892).

Dikey işbirliği yoluyla geliştirilmiş olan lojistik modelleri, birçok analizi ve müşteri hizmetlerinin kalitesinin önemli derecede artırılmasına ve tüm tedarik zinciri elemanları için önemli performans iyileştirmelerine olanak sağlar (Krajewska vd., 2008:1484).

2. Yatay İşbirliği: Yatay işbirliğinin, iki ya da daha çok birbiriyle ilgisiz ya da rakip firmanın ortak dağıtım merkezleri ve ortak üretim kapasiteleri gibi özel bilgilerini ya da kaynaklarını paylaşmaları için yaptığı işbirliği yatay işbirliği olarak tanımlanmaktadır (Björnfot ve Torjussen, 2012:48).

Dikey işbirliği, tedarikçiler, üreticiler, dağıtım merkezleri ve müşteriler gibi bir endüstrinin değer zinciri boyunca farklı aktörleri arasında oluşturulurken yatay işbirliği pazarda aynı seviyede faaliyet gösteren kuruluşlar arasında gerçekleşmektedir (Schulz ve Blecken ,2010:638).

Lojistik araştırmaları, işletmeler arasındaki yatay işbirliğinin, ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi gibi genel ve bireysel birçok fayda üretebildiğini göstermektedir (Cruijssen vd., 2007; Schulz ve Blecken , 2010:638) Özellikle ölçek ekonomilerinden yararlanarak, yatay işbirliği uygulamaları, firmaların verimliliğini ve rekabet gücünü artırmaya katkıda bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, maliyet düşürme, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve sera gazı emisyonlarının azaltılması ve bu yolla kurumsal sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi yatay işbirliğinin önemli faydalarıdır. (Serrano-Hernandez vd., 2017:401).

3. Yanal (lateral) işbirliği: Yanal işbirliği, işletmelerin akranları ve doğrudan yardımcıları ile işbirliğini içerir. Yanal işbirliğinin gerçekleştirilmesi genellikle daha kolaydır. Çünkü mevcut yanal ilişkiler, bu tür işbirliği için elverişli bir ortam oluşturabilir. Yanal işbirliği hem dikey hem de yatay tavırlarda yetenekleri aktif bir şekilde bir araya getirerek ve paylaşarak daha fazla esneklik ve etkinlik kazanabilmeyi amaçlayan bir işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Yanal işbirlikleri, dikey ve yatay

işbirliğinin bir kombinasyonu olarak görülebilir (Xu, 2013:18). Yanal (lateral collaboration) işbirlikleri tedarikçileri, müşterileri, aracıları, birden fazla şirketin nakliyecilerini ve çeşitli lojistik hizmet üreticileri etkili bir lojistik ağında senkronize etmeyi amaçlamaktadır (Crujssen, 2006:21).

2.5. LOJİSTİKTE YATAY İŞBİRLİĞİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte dünya global bir köy haline gelmektedir. Bunun etkisiyle özellikle ulaştırma ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketler giderek artan rekabet ortamının ve küresel gelişmelerin oluşturmuş olduğu baskılar altında faaliyet göstermektedirler (Kaewpuang vd., 2017:5707). Bu durumlarla başa çıkabilmek, daha verimli çalışabilmek ve kar seviyelerini yükselterek hayatta kalabilmek ve hızla dönüşüm gösteren müşteri taleplerini karşılayabilmek için, işbirliğine odaklanmak zorunda kalmaktadır (Martin vd., 2018; Verdonck vd., 2013:716). Yatay işbirliği bu problemlerle başa çıkabilmek için ideal çözümlerden birisidir (Crujssen, 2006; Pomponi vd., 2013:243; Perry vd., 2004:951; Raue ve Wallenburg, 2013:217). Yatay işbirliği, performansı artırmak için tedarik zincirinin aynı seviyesinde faaliyet gösteren şirketler (tedarikçiler, üreticiler, perakendeciler, alıcılar, müşteriler veya lojistik hizmet sağlayıcılar) arasındaki kazan-kazan durumlarının belirlenmesi ve bu alanlarda işbirliği yapılmasıyla ilgili bir kavramı ifade etmede kullanılmaktadır (Crujssen, 2006 :21).

Günümüz tedarik zinciri ortamının kapsamlı zorluklarıyla (küresel mal akışındaki artış, trafik sıkışıklığı sorununun giderek hızla artıyor olması ve dağıtım ve lojistik ile ilgili verimsizlikler karmaşıklaşan ve küreselleşen tedarik zincirleri, artan rekabet, müşteriler tarafından beklenen yüksek ürün ve dağıtım hizmetleri standartları) başa çıkabilmek için yüksek düzeyde işbirliği ve koordinasyon gerektirmektedir. Bu bağlamda lojistik işletmeler için yatay işbirliği, yaygın bir stratejidir (Simmer vd., 2017:129; Pomponi vd., 2015; Wallenburg ve Schäffler, 2016:1). Bu nedenle, hem profesyonel iş yaşamında hem de akademik literatürde çeşitli işbirlikçi ilişkileri tartışılmaktadır. Bununla birlikte, lojistikte yatay işbirliğine ilişkin literatür, çeşitli araştırma alanlarında heteronize, sınırlı ve dağınık kalmaktadır (Pomponi vd., 2013:243; Verdonck vd., 2013:716). Firmalar arasındaki rekabetin gittikçe yoğunlaşması yatay işbirliğinin hem araştırmacılardan hem de iş dünyasındaki profesyonel yöneticilerin dikkatini çekmektedir (Gou vd., 2014:691).

Perry vd.'e göre özellikle yüksek teknoloji endüstrilerindeki çok hızlı değişim, yoğun rekabet ve kapsamlı düzenleyici değişiklikler, pek çok firmanın saldırgan veya savunmacı nedenlerle yatay işbirliği geliştirme isteğini körüklemektedir (Perry vd., 2004:951). Yatay işbirliği, oldukça yeni ve gelişmekte olan bir araştırma alanı olmasına rağmen, bu işbirliğinin önemli kazanımlar oluşturduğu birçok çalışmayla kanıtlanmıştır (Vanovermeire vd., 2014:340; Krajewska vd., 2008:1484). Dikey işbirliği ile karşılaştırma yapılması durumunda, yatay işbirliği (yani rakipler firmalar arasındaki işbirliği) literatürü hala erken bir aşamadır. Sınırlı sayıda yatay işbirliği modelleri geliştirilmiştir (Krajewska vd., 2008:1484).

Literatür incelendiğinde birçok yatay işbirliği tanımlamasıyla karşılaşmıştır. Avrupa Birliği (2001) yatay işbirliğini, “piyasada aynı seviyelerde faaliyet gösteren şirketler arasındaki uyumlu uygulamalar” olarak tanımlamaktadır (Gou vd., 2014:691) (Crujssen, 2006 :20; Xu, 2013:21; Amer ve Eltawil, 2015; Juan vd., 2014:551; Crujssen, 2006:20). Yatay işbirliğinde şirketler, maliyetleri azaltmak ve/veya hizmeti iyileştirmek için özel bilgileri, tesisleri veya kaynakları paylaşan rakip veya alakasız/ilişkisiz şirketler olabilir. Lojistikte yatay işbirliğine örnek; ortak yol planlama ve satın alma grupları verilebilir (Crujssen, 2006:20).

Yatay işbirliği; ortak bir hedefe ulaşmak için daha fazla iş gerçekleştirebilmek ve kolaylık sağlamak amacıyla, aynı yada farklı tedarik zincirlerinde veya ağlarda aynı seviyedeki iki veya daha fazla şirket arasında gerçekleştirilen bir iş anlaşması olarak tanımlanmaktadır (Kayıkci vd., 2018:33).

Tedarik zincirinin değerler zincirinin aynı düzeyinde faaliyet gösteren firmalar, ürün geliştirme, tutundurma veya dağıtım gibi iş faaliyetlerini yürütebilmek amacıyla resmi bir işbirliği oluşturduklarında, bu işbirliği yatay işbirliği olarak tanımlanmaktadır (Perry vd., 2004:951).

Yatay işbirlikleri; ortakların becerilerini, yeteneklerini ve insan kaynaklarını paylaşarak uzmanlıklarını genişlettikleri anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Bahinipati vd., 2009:881).

Taherian'e göre yatay işbirliği bir yandan maliyetlerdeki sürekli artışlar ve diğer taraftan şirketlerin stoklarını ve maliyetlerini azaltma arzusu, bu iki birbiriyle çatışan hedefin üstesinden gelebilme çabaları sonucunda ortaya çıkmış bir stratejidir. Bu bağlamda yatay işbirliği, birkaç firma arasında gönderilerin konsolidasyonu/bütünleştirme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Taherian, 2013:3).

Performansı artırmak amacıyla tedarik zincirinin aynı seviyesinde faaliyet göstermekte olan tedarikçiler, üreticiler, perakendeciler, müşteriler veya lojistik servis sağlayıcıları gibi şirketler arasında kazan-kazan mantığıyla hareket ederek şirketler işbirliği yapabilmektedir bu işbirliği yatay işbirliği olarak tanımlanmaktadır (Gou vd., 2014:691).

Lojistikte yatay işbirliği, genellikle küresel dağıtım maliyetlerinin en aza indirilmesiyle ilgili olarak ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla iki veya daha fazla taraf (işletmenin) oluşturduğu işbirliğini ifade etmektedir (Juana vd, 2014:1133).

Yatay işbirliği, tedarik zincirinin aynı seviyesinde faaliyette bulunan ve ekonomik ve ekolojik etki bakımından performans artırmaya yönelik iki yada daha fazla şirketin gerçekleştirdiği ortak eylemleri ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar yatay işbirliğini, rekabetçi bir avantaj elde edebilmek amacıyla, karşılıklı güvene ve açıklığa dayalı olarak gerçekleşen özel bir ilişki olarak tanımlamışlardır. Yatay işbirliği performansının, her bir firmanın/tarafın kendi elde edeceği paydan daha yüksek olduğu varsayılmaktadır. Yatay işbirliğinin maliyetleri düşürmek, hizmet kalitesini iyileştirmek ve pazar konumlarını korumak için önemli çözümler sunan bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir (Serrano-Hernandez vd., 2017:394).

Uluslararası rekabet yoğunlaştıkça, rakip şirketler arasındaki işbirliği (yatay işbirliği), özellikle birçok küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) için önemli bir stratejik seçenek haline gelmektedir (Hu ve Korneliusen, 1997:159). Lojistikte sektöründe işbirliği, bu asrın temel meydan okumalardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, yatay işbirliğinin, hem çevresel hem de ekonomik açıdan artan lojistik zorlukları etkili bir şekilde ele almak için yenilikçi çözümlerden biri olduğu bir çok akademisyen ve profesyonel yönetici tarafından kabul edilmektedir (Pomponi vd., 2013:243). Bugün lojistik sektöründeki firmaların yarısından fazlası (%57'si), lojistik sektöründeki bir veya daha çok firma ile yatay işbirliği ilişkisine girmektedir. Yatay işbirliği bu firmalar tarafından kullanılan örgütsel bir form haline gelmektedir (Schmoltzi ve Wallenburg, 2011:552; Raue ve Wieland, 2015:401).

Literatür ve reel sektördeki örnekler incelendiğinde, firmalar arasındaki işbirliklerinde farklı motivasyonların etkili olabileceği görülmektedir. Bazı firmalar taşıma ve lojistik maliyet tasarrufu gerçekleştirebilme, katma değerler oluşturmak ve bazı küçük lojistik işletmeler pazar paylarını artırmak amacıyla büyük işletmelerle işbirliği yapmaktadır (Gou vd. ,2014:691; Bahinipati vd., 2009:880).

Rakip şirketler ve rakip şirketler ile rakip olmayan şirketler arasında farklı yatay ilişkiler gerçekleşebilir. Bu yatay ilişkiler dikey ilişkilerden farklı olarak birçok farklı yolla gerçekleşebilir. Rakipler arasındaki ilişkiler, şirketlerin ilişki nedenlerine ve rakipler arasındaki ilişkisel mesafeye bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. İlişkisel mesafe veya uzaklık derecesi, rakipler arasındaki bağımlılık derecesine bağlı olabilmektedir (Crujssen, 2006:22; Bengtsson ve Kock 2000:413). Literatürde her biri farklı derecede işbirliği ve rekabet içeren dört tür yatay ilişki tanımlamaktadır (Bengtsson ve Kock, 1999:178).

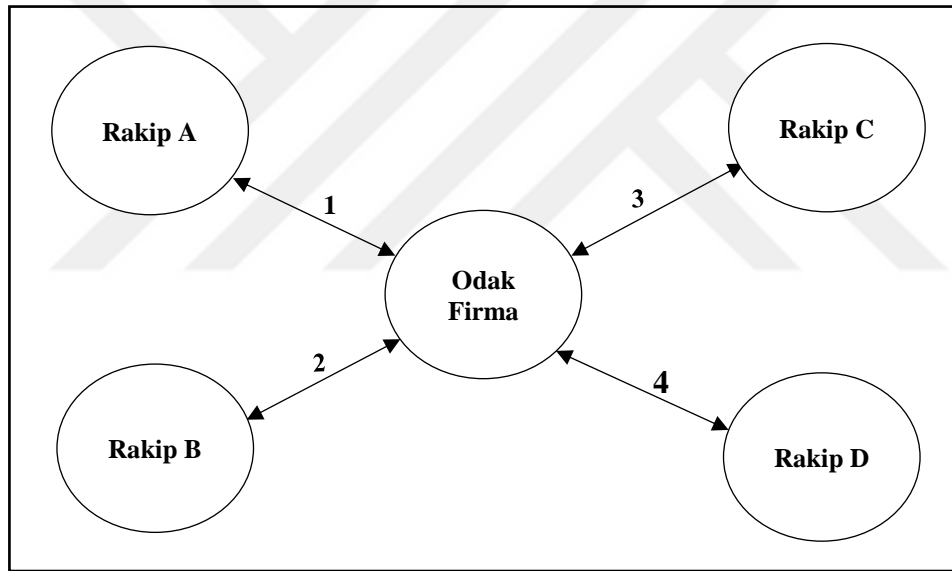
Birincisi yatay ilişki türü, bir arada bulunma (Coexistence):Bu ilişki herhangi bir ekonomik değişim, bilgi ve sosyal değişim içermemektedir. Ayrıca, rakipler genellikle birbirlerini tanırlar ama birbirleriyle etkileşmediklerinden dolayı bağlar mevcut değildir. Rakipler arasında psikolojik faktörlere dayanan mesafe vardır. Kurallar tartışılmasa da normlar gayri resmi ve oldukça güçlüdür. Rakiplerin hedefleri bağımsız olarak belirlenir.

İkincisi yatay ilişki türü, işbirliği (Cooperation):Değiş tokuş, iş, bilgi ve sosyal değişimi içerir. Sosyal, bilgi ve hukuki / ekonomik bağlar aracılığıyla her türlü bağ ortaya çıkabilmektedir. Rakipler işbirliği yapmasına rağmen, rekabet etmedikleri anlamına gelmemekte ve belki de birbirlerine güvenmemektedirler. Bu ilişki biçimi resmi veya gayri resmi bir karaktere sahip olabilir. Rakiplerin stratejik işbirliği veya başka ortaklıklar kurması halinde resmi anlaşmalar mevcuttur. Resmi olmayan anlaşmalar sosyal normlar ve güvene dayanmaktadır. Bu normlar ve bazen resmi anlaşmalar, rakipler arasındaki güç ve bağımlılığın dağılımını ayarlar, bu da çatışmaların nadir olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, rakiplerin ortak hedefleri vardır ve bunlar arasındaki yakınlık, işlevsel ve psikolojik faktörlere dayanmaktadır (Bengtsson ve Kock, 1999:180-181).

Üçüncüsü yatay ilişkitürü, temel rekabet (Competition):Bu ilişki, şirketlerin aynı veya benzer tedarikçilere güvenmesi ve aynı müşteri grubunu hedeflemesi nedeniyle bir eylem-tepki modeli ile karakterize edilmektedir (Crujssen, 2006:22). Rekabette rakipler birbirini takip ederken bir eylem-tepki çifti ortaya çıkar ve rakiplerden biri yeni bir lojistik hizmet başlatırsa, diğeri hemen takip eder. Etkileşim bu nedenle basit ve doğrudan gerçekleşmektedir. Yakınlık veya mesafe fonksiyonel ve psikolojik faktörlere dayanmaktadır. Oyun kurallarının kabulü yaygın olduğundan ve taraflar hedeflerini bağımsız olarak belirlediğinden, kurallar gayri resmi kurallara

dayanmaktadır. Literatürde bazı çalışmalarda rekabet ilişkisini sıfır toplamı bir oyun olarak değerlendirilmektedir (Bengtsson ve Kock, 1999:180-181).

Dördüncüsü yatay ilişki türü, rakiplerin işbirliği (Co-opetition): Bu ilişki biçiminde işbirliği yapanlar aynı zamanda rekabet halindedirler (Ritala vd., 2009:255). Bu ilişki hem ekonomik hem de ekonomik olmayan değişimleri içerebilmektedir. İlişkinin işbirliği tarafındaki güç, değer zincirine göre fonksiyonel yönlere dayanır. İşbirliği yaparken, resmi anlaşmada bağımlılık öngörülür veya güvene dayanır. Rekabet olduğunda, bağımlılık, aktörün iş ağındaki gücü ve konumu ile ilgilidir ve daha eşit olarak dağıtılır. Rakipler uyum içinde yaşadıklarından çatışmalar nadirdir, ancak rekabetin içinde sık sık ortaya çıkarlar. Bu ilişki türü kısmen resmi anlaşmaya dayanır ve işbirliği yaparken net normlar vardır. Rakipler işbirliği yaparken hedefler ortaklaşa belirlenebilmektedir (Bengtsson ve Kock, 1999:180-181).



Şekil 2.3. Rakiplerin İlişki Biçimleri (Bengtsson ve Kock, 1999:178)

Şekil 2.3'teki ilişkilerden birincisi (1) bir arada bulunma (Coexistence); ikincisi (2) işbirliği (Cooperation); üçüncüsü (3) (Competition) rekabet türü ve dördüncü ise (4) :rakiplerin işbirliğidir (Co-opetition).

2.5.1. Yatay İşbirliğinin Sınıflandırılması

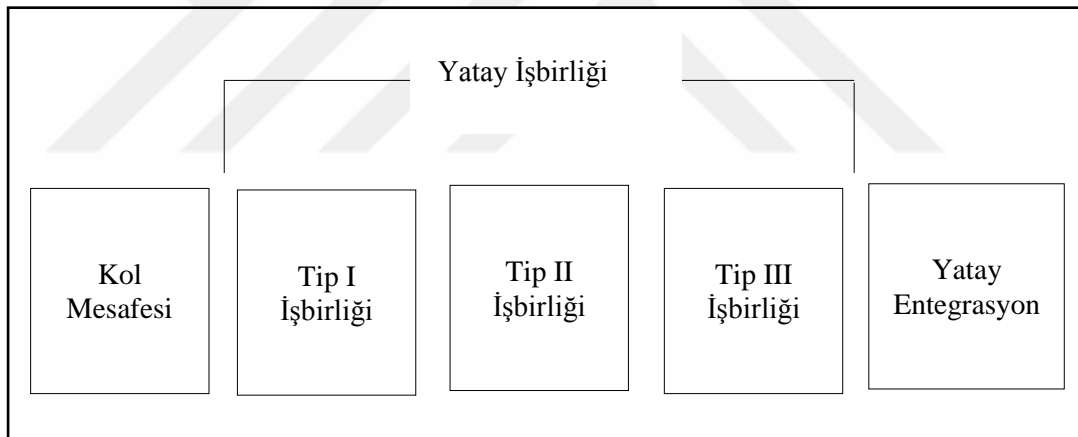
Yatay işbirliğinin çeşitli türleri ve tanımları hem profesyonel hem de akademik literatürde tartışılmasına rağmen birçok alanda olduğu gibi tüm yatay

işbirliği uygulamalarını kapsayacak bir biçimde evrensel bir sınıflandırma bulmak mümkün değildir (Serrano-Hernandez vd., 2017:401). Cruijssen'e göre yatay işbirliği sınıflandırmaları, ilişkilerin tanımları ve özellikleri arasında yüksek düzeyde belirsizlikler bulunmaktadır. Cruijssen'e göre yatay işbirliklerini kategorize etmede iki tane önemli boyut bulunmaktadır. Bunlar (Cruijssen, 2006:22-23);

- a) Entegrasyon Düzeyi,
- b) Kapsam ve Yoğunluk

2.5.1.1. Entegrasyon Düzeyi

Lambert ve arkadaşları, entegrasyon/bütünleşme düzeyine göre üç tür işbirliğini tanımlamaktadır Bunlar; kol mesafesi işbirliği (arm's length relationships), yatay işbirliği ve bazı akademisyenler tarafından tam anlamıyla yatay işbirliği olarak değerlendirilmeyen yatay entegrasyon olarak tamamlanmaktadır (Lambert vd., 1999:2; Cruijssen, 2006:23).



Şekil 2.4. Yatay İşbirliği ve Entegrasyon Düzeyi (Lambert vd., 1999:2; Cruijssen, 2006:24).

Bir kolun uzunluğundaki/kol mesafesi (arm's length relationships) işbirliğinde; iletişim tesadüfi bir nitelik taşımaktadır ve şirketler arasında sadece sınırlı sayıda değiş tokuşun gerçekleşmiş olduğu bir ilişki biçimidir. Ortak taahhüt veya ortak operasyonlar konusunda güçlü bir istek bulunmamaktadır (Lambert vd., 1999:2).

Lambert ve arkadaşlarına göre yalnızca karşılıklı güven, açıklık, paylaşılan risk ve rekabet avantajı sağlayan paylaşılan ödüller temelinde özel bir ilişki varsa, işletme performansının tek tek firmalar tarafından elde edileceğinden daha büyük bir

sonuçla sonuçlanması durumlarında gerçek işbirliğinden söz edilebilir (Lambert vd., 1999:3). Şekil 2.4'te gösterildiği gibi yatay işbirliği, üç türe ayrılabilir.

Tip I işbirliği; faaliyetlerini ve planlamasını koordine eden, ancak sınırlı bir dereceye kadar karşılıklı olarak tanınan ortaklardan oluşur. Zaman ufku kısa vadeli ve işbirliği her bir ortak şirketin sadece tek bir faaliyetini veya bölümünü içerir (Crujssen, 2006:24). Bu işbirliği; ilgili şirketlerin birbirlerini ortak olarak tanıdığı ve faaliyetlerini çok kısa bir süre için sınırlı bir şekilde koordine ettikleri sözleşmeleri temsil eder (Serrano-Hernandez vd., 2017:400).

Tip II işbirliği; katılımcıların sadece koordinasyonun ötesine geçerek iş planlarının bir kısmını da entegre ettikleri bir işbirliğidir. Sonsuza dek sürmesi beklenmemesine rağmen uzun bir sürelidir. Şirketlerin birden fazla bölüm veya fonksiyonunun katılmış olduğu ilişki biçimidir (Serrano-Hernandez vd., 2017:400).

Tip III işbirliği; katılımcıların faaliyetleri önemli bir seviyeye entegre olmuştur ve her şirket diğerlerini birbirinin parçası/uzantısı gibi görmektedir. Tipik olarak, böyle bir işbirliği için sabit bir bitiş tarihi bulunmamaktadır (Lambert vd., 1999:3). Bu işbirliği, tüm proje süresi ve daha büyük bir işbirliği seviyesi için orta vadeli bir ilişki anlamına gelir (Serrano-Hernandez vd., 2017:400). Tip III işbirlikleri genellikle literatürde “stratejik işbirliği” olarak da adlandırılabilir. Tip I ve II işbirliklerinin resmi bir sözleşmenin olmaması ile ön plana çıkarken, Tip III işbirlikleri (yatay bir stratejik işbirliği), bir değişim ve / veya bazılarının birleşimiyle ilgili uzun vadeli (genellikle üç yıl veya daha fazla) açık sözleşme anlaşması olarak tanımlanmaktadır (Crujssen, 2006:24). Tip III'te işbirliği firmaları sınırsız bir süre için yüksek bir entegrasyon düzeyine sahiptir ve böylece tüm organizasyonun katılımı söz konusudur. Bu sınıflandırmada, artan bir güven seviyesi olduğu varsayılmaktadır (Serrano-Hernandez vd., 2017:400). Tip III işbirlikleri Tip I ve II yatay işbirlikleriyle kıyasla, sözleşme bağlayıcılığını ve ortak amaçların daha güçlü olduğu savunulmaktadır (Crujssen, 2006:24). Yatay işbirliğinin son noktası olarak şirketler arasındaki birleşmeler gösterilmektedir (Crujssen, 2006:25).

Bu sınıflandırmaların kolay karşılaştırılmasını sağlamak ve daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki tablolar oluşturulmuştur (Serrano-Hernandez vd., 2017:399).

Tablo 2.3. Yatay İşbirliği Sınıflandırması için Faktörler ve Düzeyler (Serrano-Hernandez vd., 2017:400)

Faktörler	Yüksek	Orta	Düşük
Zaman aralığı	3 yıldan fazla	1 ila 3 yıl arasında	1 yıldan daha az
Genlik	Tüm şirket dahil	Sadece bir bölüm	İlgili şirketin birkaç yönü
Dayanak	Yasal sözleşme	Sözleşme değil resmi kurallar	Sadece ilişkisel kurallar
Organizasyon seviyesi	Stratejik	Taktik	Operasyonel

Tablo 2.3'te görüldüğü üzere yatay işbirliği sınıflandırmasında kullanılan faktörler; zaman aralığı, genlik, dayanak ve organizasyon seviyesidir. Zaman aralığı; sözleşmenin süresine karşılık gelir. Genlik; bir araya getirilen hizmetlerin kapsamı açısından taahhüt seviyesini ifade eder. Örneğin; filo, bilgi, siparişler, depolar, vb. faaliyetlerin nasıl kullanılacağını belirler. Dayanak; işbirliğinin yasal sözleşmeler, ortak yatırımlar, sözlü anlaşmalar, vb. yoluyla ayakta kalabilmesini sağlayan etmenlerdir. Organizasyon seviyesi; operasyonel, taktiksel veya stratejik gibi işbirliğinin düzeyini ifade eder. Yatay işbirliği sınıflandırmasında kullanılan her faktör için üç yoğunluk seviyesi sunulmaktadır (Serrano-Hernandez vd., 2017:400).

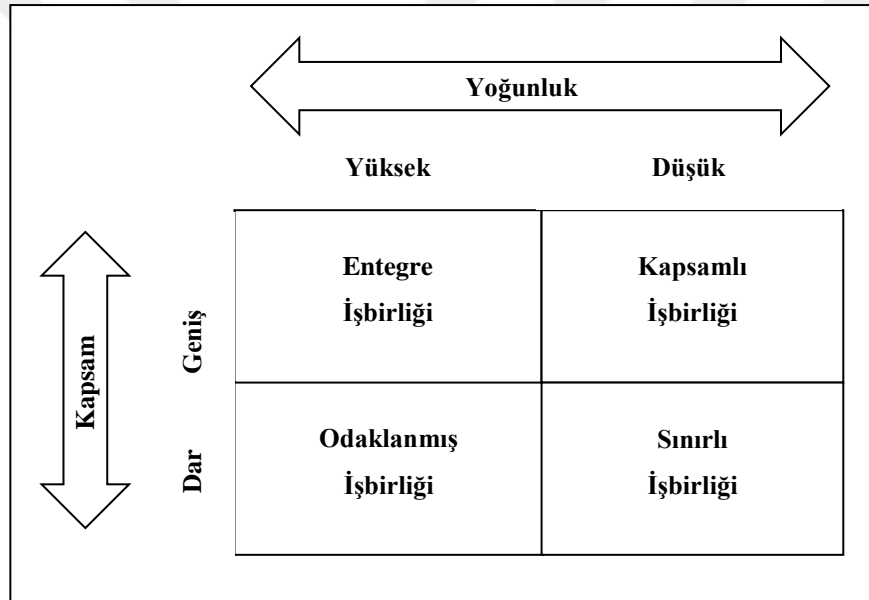
Tablo 2.4. Lambert'in Yatay İşbirliği Uygulamaları İçin Taksonomisi (Serrano-Hernandez vd., 2017:400)

	Zaman aralığı	Genlik	Dayanak	Organizasyon seviyesi
Tip I	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Tip II	Orta	Orta	Orta	Orta yüksek
Tip III	Orta yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta yüksek

Tablo 2.4'te yatay işbirliği sınıflandırmasında kullanılan her faktörün işbirliği tiplerine göre yoğunluk seviyesi verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere Tip I işbirliğinin zaman aralığı kısa, kapsamı düşük, yasal dayanakları yetersiz ve organizasyon seviyesi ise düşüktür. Tip III işbirliğinde ise bu faktörler yüksek seviye bulmaktadır. Tip II işbirliği; Tip I ve Tip III arasındaki orta seviyede işbirliği gerçekleşmektedir.

2.5.1.2. Kapsam ve Yoğunluk

Lojistik yatay işbirliklerinin sınıflandırılması, ortaklar arasındaki ilişkinin kapsam ve yoğunluğuna göre de yapılmaktadır. Lojistik yatay işbirliğinde ilişkinin kapsamı; işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilen hizmetlerin aralığını ve yelpazesini tanımlamaktadır. Yoğunluk ise ortaklar arasındaki katılımın derecesini ifade etmek için kullanılmaktadır. Yoğunluğun olası göstergeleri olarak yatırım varlıklarının toplamı ve işbirliğini sürdürmeye adanmış çalışma saatlerinin sayısı gösterilmektedir. Şekil 2.5' te görüldüğü üzere kapsam ve yoğunluk boyutuna dayanarak lojistik temelli iş birlikleri dört genel tipte sınıflandırmaktadır (Cruijssen, 2006:25; Aytekin, 2018:39-40).



Şekil 2.5. Kapsam ve Yoğunluğa Dayalı İşbirliği (Cruijssen, 2006:26)

2.6. LOJİSTİKTE YATAY İŞBİRLİĞİ FIRSATLARI

Yatay işbirliğiyle işletmeler; toplu üretim, ortak üretim, ortak satın alma işlemlerinin faydaları, azalan tedarik riski, merkezi satın alma faaliyetleri nedeniyle maliyetlerin azaltılması ve oluşan ağ faydaları nedeniyle daha düşük fiyatları sağlayabilmesi (Bahinipati vd, 2009:880), ölçek ekonomilerine ulaşabilme, yetenekli işgücü, yüksek Ar-Ge seviyesi ve üstün teknoloji gibi faydalar, yüksek verimlilik ve sinerjik etkiler sağlayarak müşteri hizmetlerinde iyileşme (Zineldin ve Bredenlow, 2003), birbirlerinin kabiliyet ve yeteneklerini öğrenebilme (Gou vd., 2014:691;

Vanovermeire vd., 2014:339), vb. gibi fırsatlar nedeniyle, lojistik gibi çeşitli sektörlerde yatay işbirliğine ilgi göstermektedirler (Bahinipati vd., 2009:880).

Wallenburg ve Schäffler'e (2016) göre günümüzde, lojistik sektöründe faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekteki şirketlerin yarısından fazlası, bir veya daha fazla diğer lojistik firmasıyla en az bir yatay işbirliği içinde yer almaktadır. Bu yatay işbirliği, işletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmelerine, hizmet kapsamı ve kalitesinin artmasına, artan verimlilik ve yeni pazarlara erişim olanaklarına katkı sağlar (Crujssen vd., 2007b; Schmoltzi ve Wallenburg, 2011; Pomponi vd., 2015; Wallenburg ve Schäffler, 2016:1).

Literatürde lojistikte yatay işbirliği fırsatları; faydalar, olanaklar, hedefler, amaçlar ve itici güçler kavramları altında da incelenmektedir. Bu kapsamda literatürde bu benzer kavramlar dikkate alındığında lojistik yatay işbirliği fırsatlarının; (1) Maliyetlerde azalma ve verimlilik artışı, (2) Müşteri hizmetleri, (3) Piyasa pozisyonu/pazar konumu (Crujssen, 2006:29; Zhu, 2016:25; Serrano-Hernandez vd., 2017:401), (4) Beceri ve bilgi paylaşımı, (5) Yatırım ve risk paylaşımı ve (6) Emisyon ve yoğunluk azaltma (Xu, 2013:22; Serrano-Hernandez vd., 2017:401) olarak kategorize edilebilmektedir.

2.6.1. Maliyetlerde Azalma ve Verimlilik Artışı

Günümüz lojistik sistemlerinde, müşteri taleplerini karşılama maliyetlerini düşürmek potansiyeli oldukça sınırlı iken piyasadaki yoğun rekabet nedeni ile gelirler sürekli azalmaktadır. Buna karşın firmalar yatay işbirliği yoluyla maliyetlerini azaltma yoluyla, maliyet yüklerini dengeleyebilmektedir (Krajewska vd., 2008:1490; Xu, 2013:22; Razmi vd., 2018; Schulz ve Blecken, 2010:638; Dias ve Franco, 2018:44; Gou vd., 2014:691; Soysal vd., 2018; Amer ve Eltawil, 2015).

Gou ve arkadaşlarına göre firmalar arasındaki yatay işbirliği, ölçek ekonomileri, yetenekli bir işgücü, yüksek bir Ar-Ge seviyesi, üstün teknoloji gibi faydalar ve sinerjik etkiler sağlayarak (Gou vd., 2014:691) daha düşük maliyetlerle verimliliğe olanak sağlayabilmektedir (Wu vd., 2017:504). Yatay işbirliği, boş taşımada azalma, depolama tesislerinin daha iyi kullanımı, vb. gibi şirketin ana faaliyetler için verimliliğini artırabilmesiyle birlikte güvenlik eğitimleri, ortak yakıt tesisleri, vb. gibi çekirdek dışı faaliyetlerin maliyetlerini de azaltabilmektedir (Schulz ve Blecken, 2010:638).

Taherian'e göre bir işbirliğindeki katılımcı sayısı ne kadar arttırılırsa, tasarruf yaratma dolayısıyla maliyetleri düşürme potansiyeli o kadar artabilmektedir (Taherian, 2013:65). Dias ve Franco (2018)'e göre yatay işbirliği sadece yeni ekipman almak için değil, aynı zamanda ikinci el teçhizat satın almak için de önemli maliyet fırsatları sunabilmekte, böylece yatırım miktarı azaltılarak maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir (Dias ve Franco, 2018:44).

İşletmeler yatay işbirliği yaparak, diğer firmaların doğrudan en iyi faydalanabileceği maddi kaynaklara erişebilir. Örneğin ortakların kaynaklarını birleştirerek yaygın ortak taşıma ağları, depo altyapısı veya daha karmaşık hizmet paketleri ve firma performansına doğrudan katkıda bulunarak verimliliği artırabilir (Raue ve Wieland, 2015:401; Wallenburg ve Schäffler, 2016:1). İşbirliği; şirketlere, ortaklarının becerilerine ve yeteneklerine erişmek için bir uygun platform sağlamaktadır. Bu şekilde, maliyetleri kontrol altına alabilme ve maliyetlerini azaltma yeteneklerini artırarak kendi operasyonel süreçlerini geliştirebilirler. (Cruijssen, 2006:29).

Molenbruch ve arkadaşları (2017) yatay işbirliğinin operasyonel etkilerin araştırdığı çalışmalarında; yatay işbirliği olan ve yatay işbirliği olmayan senaryoların karşılaştırılması, %5,61 ile %16,73 arasında bir toplam mesafe kazancı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Operasyonel düzenlemelere bağlı olarak elde edilen faydaların büyüklüğü üzerinde önemli bir etkisi olduğu gösterilmiştir. İstatistiksel analizler yatay işbirliğinin literatürde ortaya konan potansiyelini doğrulamaktadır (Molenbruch vd., 2017:117). Soysal ve arkadaşları (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da, işbirliğinden toplanan toplam maliyet faydası yaklaşık %4-24 arasında değişmektedir (Soysal vd., 2018:).

Yatay işbirliği işbirlikçi firmalara çok daha yüksek verimlilik (Bahinipati vd., 2009:881; Gou vd., 2014:691) (Raue ve Wieland, 2015:401; Wallenburg ve Schäffler, 2016:1) (Xu, 2013:26) ve sürdürülebilirlik alanında iyileştirmeler sunabilmektedir (Vanovermeire vd., 2014:339).

2.6.2. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleriyle kastedilen müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Müşteriye sunulan hizmeti kalitesi, müşteri hizmeti satın aldıktan sonra kendisinde

yarattığı duygu olup sunulan hizmetten ne kadar memnun olup olmadığını ifade etmektedir (Demireli ve Bayraktar, 2014:921).

Yatay işbirlikleri lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalara sundukları hizmetin kapsamını ve kalitesini geliştirme ve alanında uzmanlaşma imkânı sağlamaktadır (Wallenburg ve Schäffler, 2016:1; Xu, 2013:12; Razmi vd., 2018) (Crujssen, 2006:29; Wallenburg ve Schäffler, 2016:1). Yatay işbirliği sadece ölçek ekonomisi, kalifiye işgücü, yüksek Ar-Ge seviyesi ve üstün teknolojiye erişim gibi faydalar sunmakla kalmamakta, aynı zamanda daha düşük maliyetlerle (Crujssen, 2006:29) üstün teknolojik faydalar ve sinerjik etkiler sağlayarak yüksek müşteri değeri ve kaliteli hizmeti daha düşük maliyetlerle üretebilme imkânı sağlayabilmektedir (Gou vd., 2014 :691).

Gou ve arkadaşlarına (2014) göre yatay işbirliği içindeki şirketler birbirlerinin yetenek ve kabiliyetlerini öğrenebilmekte (Gou vd.,2014:691); böylece hizmet kalitesinde olumlu gelişim sağlanabilmektedir (Crujssen, 2006:29).

2.6.3. Pazar Konumu

Bir ürünün pazar konumu, onun rakip ürünlere göre alıcının zihnindeki nispi yerini ifade etmede kullanılan bir kavramdır (Tenekecioğlu, 2004:305). İşbirliğine katılım, bir bütün olarak işbirliğine sağladığı faydanın yanı sıra her bir katılımcıya bireysel olarak fayda sağlayabilir ve böylece her bir firma pazar konumunu güçlendirebilir (Krajewska vd., 2008:1483).

Yatay işbirliği; mevcut filoyu, hizmet yelpazesini ve coğrafi kapsama alanını büyütme ve sonuç olarak potansiyel müşteri sayısını arttırabilmek için faydalı bir araç sunmaktadır. Özellikle büyük firmalara hizmet veren lojistik firmalar hacimlerinin büyüklüğü nedeniyle bazı durumlarda bireysel olarak ihale sürecine girmesi mümkün olmamaktadır. Yatay işbirliği sayesinde bu ihale sürecine girmesi kolaylaşmaktadır. Belirsiz piyasa koşullarında şirketler için bir koruma sağlayabilmekte ve rekabetçi pozisyonlarını veya pazar gücünü arttırabilmelerine olanak sağlayabilmektedir (Crujssen, 2006:29).

Yatay işbirliği özellikle lojistik sektöründe pazar konumunu güçlendirmenin rekabet gücünü arttırmanın etkili bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır (Serrano vd., 2018:2).

2.6.4. Beceri ve bilgi paylaşımı

Bilgi ve beceri paylaşımı; sistemler, insanlar veya organizasyon birimleri için yararlı bilgi ve becerileri birbirinin kullanımına sunması anlamına gelmektedir (Lotfi vd., 2013:300). Giderek artan çalkantılı ve karmaşık bir iş ortamında lojistik süreçlerin inovatif biçimde yeniden organizasyonu, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın etkili bir yolu olabilmektedir. Özellikle de inovatif bilgi, bu avantajları yaratmada çok önemli olabilmektedir (Johannessen vd., 1997:96-97). Yatay işbirliği, Ar-Ge projeleri için gereken büyük yatırımları paylaşmanın çok etkili bir yolu olabilir. Bu şekilde, bu projelerin belirsiz getirisi, işbirliğine katılan şirketler arasında paylaşılabilir (Crujssen, 2006:29). Lojistik yatay işbirliği, bilginin paylaşılmasına imkan vermesi ve ortakların bilgi ve becerilerin gelişmesine katkı sağlaması nedeni ile ortak işletmelere fırsatlar sunmaktadır.

Yatay işbirliği uygulama sürecinde, işbirlikçiler yoğun iletişim ve bilgi alışverişi yaparlar. Bu yoğun etkileşimler, hem bireysel yetkinlik gelişimini hem de performans geliştirmeyi hedefleyen diğer iş ortaklarının iş süreçlerine, uygulamalarına ve know-how'larına erişim sağlar (Xu, 2013:24). İşbirlikçiler, işbirliği içinde yeni bilgi, ürün ve süreçlerin gelişimini paylaşmak gibi süreçler geliştirmektedir (Xu, 2013:25).

Yatay işbirliği sayesinde şirketler dolaylı yollardan faydalanılan (örneğin know-how ve bilgi) maddi olmayan kaynaklara erişebilir ve gelecekte ki yeniliklerin temelini oluşturabilir ve böylece gelecekteki firma performansına önemli katkıda bulunabilir (Raue ve Wieland, 2015:402).

2.6.5. Yatırım ve risk paylaşımı

Literatürde risk paylaşımı; tarafların riskleri paylaşmaya istekli olup olmadıklarını değerlendirmede kullanılan bir kavramdır (Meng, 2010:700). Risk/ödül paylaşımı; bir işbirliğinin özünde bulunan "ortak kader" kavramıdır. Dolayısıyla işbirliğinde yalnızca ortaklığın fayda ve ödülleri değil aynı zamanda maliyetlerin ve risklerin paylaşılmasının da sağlanması için mekanizmalar oluşturulmalıdır (Lambert vd., 1996:7). Yatay işbirliği, ortakların faydaları paylaştığı gibi oluşabilecek risklerin de paylaşmalarına da izin verebilmektedir (Crujssen, 2006:29).

İşletmelerin düşük kar marjlarıyla çalışıyor olması, faaliyet gösterdikleri pazarın güçlü bir şekilde parçalanmış ve rekabet gücü yüksek bir pazar olması

nedeniyle, şirketler inovasyon ve geliştirme yatırımlarını karşılamayabilirler Bu nedenle işbirliği gereken büyük yatırımları paylaşmanın uygun bir yolu olabileceği düşünülmektedir. İşbirlikleri sayesinde işletmeler, büyük miktarlardaki yatırım ve riskleri ve gelecekteki geri dönüşleri paylaşırlar. Bu hem lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketler hem de diğer şirketler için uygun bir yaklaşımdır (Xu, 2013:25; Crujissen, 2006:29).

2.6.6. Emisyon azalımı ve yoğunluk azaltma

Emisyon, araçlar tarafından oluşturulan hava kirliliğini tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Lojistikte kullanılan araçlar, karbondioksit (CO₂), azot oksit ve metan gibi sera gazı üretir. CO₂ dominant sera gazıdır ve kalan gazlar CO₂ eşdeğerleri olarak ifade edilebilmektedir (Lera-L'opez vd., 2014).

Karayolu taşımacılığı en yaygın kullanılan ulaşım sistemidir. Avrupa Birliği'nde, toplam taşımacılığın %47'si karayolu taşımacılığı tarafından gerçekleştirilmektedir ve bu oran ABD'de toplamın %32'sine karşılık gelirken Japonya'da %64'e kadar yükselebilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2011). Gelecek on yılda dünya çapında yük taşımacılığında %50 civarında bir artış göstereceği düşünüldüğünde, emisyon hacminin nasıl azaltılacağına dair yapılacak çalışmaların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Avrupa Birliği'ndeki sera gazı emisyonlarının yaklaşık %18'i karayolu taşımacılığında kaynaklanmaktadır (Amer ve Eltawil, 2015:552).

Kyoto Protokolü ve Kyoto Protokolü'nün Doha düzenlemesi gibi uluslararası anlaşmalar, ülkeleri gaz emisyonlarında azaltma gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Ulusal ve uluslararası çevre dostu tedarik zincirlerinin geliştirilmesine yönelik politikalar, taşımacılık şirketleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda CO₂ emisyonlarını azaltmayı amaçlayan İngiltere gibi ülkeler, sıkı hükümet düzenlemeleri uygulamaktadır (Serrano-Hernandez vd., 2017:405). AB liderleri, emisyonları diğer ülkelere bağımsız olarak en az yüzde 20 oranında azaltmayı hedeflemektedirler (Xu, 2013:25). Emisyon kaynaklı çevre sorunları, günümüz dünyasında birçok uluslararası piyasada lojistik ve ulaştırma alanında faaliyet gerçekleştiren firmaların endişe kaynağı haline gelmektedir. Şirketler bununla başa çıkabilmek ve özellikle Avrupa birliği ülkeleri olmak üzere dünya çapındaki çevre düzenlemelerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap vermelerini sağlamak için dağıtım ağlarını yeniden organize etmeye

zorlanmaktadır (Amer ve Eltawil, 2015). Bu nedenle hem çevresel hem de ekonomik açıdan artan lojistik zorlukların etkili bir şekilde ele alınması için yenilikçi çevre dostu bir ulaşım planlaması oluşturabilecek çözümlerden birisinin yatay işbirliği olduğu kabul edilmektedir (Amer ve Eltawil, 2015; Krajewska ve Kopfer 2006; Caschili vd., 2014; Li vd., 2016; van Lier vd., 2016; Verdonck vd., 2018).

Karbon emisyonuna ek olarak yol tıkanıklığı, Avrupa Komisyonu tarafından oldukça endişe edilen ikinci çevresel problemdir. Lojistikte işbirlikçi bir yaklaşımın CO2 emisyonlarını, ulaşım maliyetini ve kullanılan araçların sayısını azaltabileceğini ve şehirlerdeki sıkıntı ve trafik sıkışıklığını dolaylı olarak en aza indirebileceğini göstermektedir (Ouhader ve El Kyal, 2017:3; Yang vd., 2017:285). Yatay işbirliğinin, lojistik sistemdeki toplam maliyet ve emisyonların azalmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalarda, toplam toplu emisyon faydası, yatay işbirliğinin bulunmadığı duruma kıyasla yaklaşık %8-33 arasında değişebilmektedir (Soysal vd., 2018).

2.7. LOJİSTİKTE YATAY İŞBİRLİĞİNE YÖNELİK ENGELLER

Yapılan çalışmalar incelendiğinde literatürde yatay işbirliğinin sunduğu fırsatlar konusunda akademisyenler hem fikirdir. Birçok yayın, işbirliğinin (teorik) avantajlarına odaklanmakta ve sadece başarılı vaka çalışmaları hakkında bilgiler sunmaktadır. Buna karşın, genellikle işbirliği ilişkilerinin sıkıntılarına, yaşanan problemlere ve yatay işbirliğinin önündeki engellere gereken önem verilmediği görülmektedir (Amer ve Eltawil, 2015). Yatay işbirliklerinin büyük bir kısmı bazı nedenlerden dolayı başarısız olabilmektedir (Crujssen, 2006:31).

Yatay işbirliği genellikle gerekli faaliyetleri planlayabilmenin veya gerçekleşen çıktıyı ölçebilmenin kısmen zor olduğu bir girişimdir. Güvenilir bir ilişkiye sahip olmak önemli olmakla beraber, fırsatçılık riski neredeyse her zaman varlığını korumaktadır. Fırsatçı davranışlar, yatay işbirliği ortağının işbirliğinin ruhuna aykırı olan eylemleri, genel bir ilişki risk örneğini oluşturmaktadır (Crujssen, 2006:31).

Yatay işbirliğine yönelik engeller farklı çalışmalarda farklı başlıklar altında toplanabilmektedir. Fakat yatay işbirliğine yönelik engeller ve tehditler genel itibarıyla dört ana başlıkta toplanabilmektedir:(1) ortak seçimi, (2) kazanımların belirlenmesi ve paylaşılması, (3) müzakere pozisyonu, (4) bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT)

(Crujssen, 2006:31; Zhu, 2016:25). Aşağıda yatay işbirliğine yönelik bu engeller açıklanmıştır.

2.7.1. Ortak Seçimi

Yatay işbirliği lojistik işletmelere birçok fırsatları sunmasının yanında bazı tehdit ve engelleri de barındırabilmektedir. Bu nedenle, birlikte çalışmaya hazır iki veya daha fazla şirket için birbirlerinin işbirliğine yeteri kadar uygun olup olmadığını test etmelidirler (Amer ve Eltawil, 2015). Ancak yatay işbirliği için potansiyel bir ortağının stratejik ve organizasyonel yeteneklerini analiz etmek, maddi ve maddi olmayan varlıkları ve organizasyonel yetenekleri hakkında bilgi edinme çabaları, ortak seçimini zor bir hale getirebilmektedir. Yatay işbirliğinde potansiyel ortakları bulmak ve ortakların uygunluğunu ve güvenilirliğini değerlendirmekle ilgili maliyetler, küçük ve orta ölçekli şirketler için büyük bir engel olabilmektedir (Crujssen, 2006:32).

Literatürdeki bazı çalışmalarda, ortak adayları arasındaki stratejik uyumu ve işbirliğinin başarısını engelleyecek uygulamaların olup olmadığını test ederek, iki veya daha fazla aday arasında ortaklıklar kurmanın olumlu ve olumsuz yanları incelenmiştir. Yatay işbirliğinin oluşmasında en önemli engellerden birisi ortak seçimidir. Çünkü işbirliği yapılacak ortak bulamama, ortak çıkarları arasındaki fark, ortakların fırsatçı davranışları ve ortakların prosedürlerindeki farklılıklar yatay işbirliğinin oluşmasına engel olmaktadır (Aytekin, 2018:46).

2.7.2. Kazançların Belirlenmesi ve Bölünmesi

Yatay işbirliğine katılan her bir şirketin toplam maliyet tasarrufuna olan katkısı net olarak belirlenmemiş olabilir. Bu nedenle, uygun modeller ve yöntemler belirlenmediğinde maliyet tasarruflarının paylaşılması, işbirliğinin faydalarının adil dağıtımını gerçekleştirememektedir (Amer ve Eltawil, 2015; Xu, 2013). Yatay işbirliği sonucunda oluşan hem maliyetlerin hem de tasarrufların ve diğer kazanımların paylaşılması hakkındaki literatürdeki kaynaklar azdır (Krajewska vd., 2008:1490). Yeterli derecede uygun paylaşım mekanizmalarının olmaması yatay lojistik işbirliğinin uygulamaların hala düşük seviyelerde kalmasının en kayda değer nedenlerinden birisi olduğu düşünülmektedir (Xu, 2013:11).

Birçok yatay işbirliğinin dar kapsamı, işbirliği sırasında tahakkuk edecek risklerin veya ödüllerin doğasını, kapsamını ve dağıtımını tam olarak anlamayı engelleyebilmektedir. Yatay işbirliğinde uygulanan paylaşım mekanizmalarının adaletine duyulan güvensizlik, pek çok lojistik işbirliği girişiminde işbirlikçiler arasında marjinalleştirme ya da parçalanmaya neden olabilmektedir (Crujssen, 2006:32).

Kazançların belirlenmesi ve bölünmesinde yaşanan problemlerin önüne geçebilmek amacıyla birçok yaklaşım gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemlerden Shapley yöntemi, açıklığı ve sadeliği nedeniyle literatürde en çok kullanılan yaklaşımlardan biridir (Serrano-Hernandez vd., 2017:398). Ayrıca işbirlikçi oyun teorisini kullanarak adaletli bir paylaşım gerçekleştirilebilmesi için umut verici bir çerçeve sağlamaktadır (Krajewska vd., 2008:1490). Buna ek olarak lojistik firmalar arasında yatay işbirliği vakalarında, birçok tahsisat kuralları uygulamamaları gözlenebilmektedir. Çoğunlukla bu tahsisat kuralları uygulamamalar, tasarruflar, performans ve sinerji, vb. gibi tek bir göstergeyle orantılı olarak dağıtan basit bir kural niteliğindedir. Literatürde yer alan bazı örnekler şunlardır (Crujssen, 2006:32):

- a) Gönderilen toplam yüke orantılı,
- b) Hizmet verilen müşteri sayısına orantılı,
- c) İşbirliği öncesi lojistik maliyetlerine orantılı,
- d) Her bir nakliyecinin siparişleri için kat edilen mesafeye orantılı ve
- e) Siparişlerin sayısına orantılı olarak kazançlar belirlenir ve paylaşılır.

2.7.3. Müzakere/Pazarlık Gücü

Yatay işbirliğinin sürdürülebilir kılınması için müzakere sürecinin her zaman her bir katılımcı açısından kazan-kazan durumu ile her bir tarafı memnun edecek biçimde sonuçlanmalıdır. Paylaşılacak küçük değerlere ilişkin çetin müzakereler işbirliğini olumsuz etkileyebilir. Fakat görüşmeler sırasında olumlu tutumlar işbirliğinin, uzun vadeli başarısında olumlu katkı sağlayabilir (Crujssen, 2006:33).

Diğer taraftan yapılan uzun süreli görüşmelere rağmen yatay işbirliği gerçekleşmeyebilir. Bu görüşmelerde ortak bir sözleşme yapmama riski; girdi tahsisi ve yararların paylaşımı gibi kararlarda anlaşmazlıklardan kaynaklanabilir. Muhtemel ortaklar arasındaki kültür ve dil engelleri nedeniyle müzakerelerde yanlış anlaşılma, yatay işbirliğine engel olabilmektedir (Aytekin, 2018:47).

2.7.4. Koordinasyon ve Zorunlu BİT Yatırımları

Lojistik yatay işbirliğinin oluşmasında veya mevcut yatay işbirliğinin başarısızlığına yol açan engellerden biriside koordinasyon ile bilgi ve iletişim teknolojilerinden (BİT) kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda yatay işbirliğinde zorunlu bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilk yatırım maliyetlerinin yüksek olması, yatay işbirliğinde taraf firmalara, koordinasyon ve kontrole ilişkin ek yükler ve yüksek maliyetler getirebilmektedir (Aytekin, 2018:47). Lojistik sektöründe faaliyet gösteren şirketler genellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerden oluşmakta (Crujssen, 2006:29) ve düşük kar marjlarıyla çalışmaktadırlar (Xu, 2013:25). Bu nedenle oluşacak şirketler bu maliyetleri karşılamakta zorlanabilmektedirler. Buna ek olarak iyi bir koordinasyon mekanizması oluşturulamazsa firmalar, kontrol problemi yaşayabilmektedir. Yatay işbirliğindeki gerekli BİT yatırımları yapılamadığında, firmalar kontrolü kaybetme endişesi nedeniyle işbirliğinin oluşmasına ve devamında da işbirliğinin başarısına engel olabilmektedir (Aytekin, 2018:47).

Lojistik alanda faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (Crujssen, 2006:29) oluşmasından dolayı bu firmalar arası oluşturulacak düşük yoğunluklu yatay işbirliğinde firmalar BİT sistemleri yatırımlarını bir şekilde gerçekleştirebilmeleri durumunda, BİT yatırımlarının geri dönüşümü için yeterli geliri sağlaması bazı durumlarda mümkün olmayabilmektedir (Crujssen, 2006:33). Düşük kapasiteli yatay işbirliklerinde yaşanan bu problem nedeniyle BİT yatırımları genel olarak orta ve yüksek yoğunlukta yatay işbirliği anlaşmaları için uygulanabilir bir konu olduğu düşünülmektedir. Gereken koordinasyonun sağlanabilmesi açısından değerlendirildiğinde orta ve yüksek kapasiteli yatay işbirliklerinde BİT yatırımları zorunlu olmaktadır. Bu işbirliklerinde ise BİT yatırımlarını geri dönüşümü için yeterli geliri sağlamasında problem yaşanmamaktadır. Çünkü bu işbirlikleri için yeterli gelir elde etme olasılığı yüksek olabilmektedir (Aytekin, 2018:47-48).

2.7.5. Güven

İşbirliği ile ilgili olarak yapılan çalışmaların çoğunda, başarılı bir işbirliğinin en önemli koşulu olarak güven gösterilmektedir. Literatürdeki bazı çalışmalarda

işbirliğinin gerçekleşmesi için her şeyin taraflar arasındaki güvene bağlı olduğu ifade edilmektedir (Taherian, 2013:65). Yatay işbirliğinde güven, işbirliğinde paylaşılan ortak hedef doğrultusundaki karşılıklı inanç üzerine dayanmaktadır. Daha önceden bir pozitif etkileşim geçmişine sahip firmalar yatay işbirliği kurarken bu durum güven oluşturulmasına katkı sağlayabilmekte ve yatay işbirliğinin sürdürülebilirliğini olumlu etkileyebilmektedir. Geçmişte bir ortakla yakın ve başarılı bir şekilde çalışarak, gelecekteki başarılı etkileşimlerin şansını güçlendirebilmektedirler (Xu, 2013:29).

Taherian'e göre işbirliğinin gerçekleşmesi ve sürdürülebilmesi, taraflar arasındaki güvene bağlıdır (Taherian, 2013:65). Yatay işbirliğinde firmalar arasında güven sarsıldığında, bilgi paylaşımı sıkıntıya girmekte dolayısıyla faaliyetlerin uyumlaştırılması ve örtüştürülmesi tehlikeye girmektedir (Steinicke vd., 2012:280). Bu durum sonucunda firmalar faaliyetlerini koordine ederken problemler yaşamakta lojistik inovasyonun ve performansın azalması gibi birçok probleme yol açabilmektedir. Yatay işbirliğinde firmalara arası güvensizlik, pek çok yatay lojistik işbirliği girişiminde işbirliği tarafları arasında marjinalleştirme ya da parçalanmaya neden olabilmekte (Crujssen, 2006:32) ve sonuçta yatay işbirliği sonlandırılabilir. Bu nedenle yönetim mekanizmaları, koordinasyon yapılarını oluşturarak ve güvenilir ve olumlu bir atmosfer yaratarak bilgi güvenliği ortamı oluşturulması gerekmektedir (Steinicke vd., 2012:280).

Güven ve bağlılık, işbirliği etkinliğinin yapı taşlarını oluştururken, bunun sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla sözleşmeler, konabilecek cezalar, güven ve taahhüdü teşvik etmek ve etkinliğini artırmak için etkili araçlar olabilmektedir (Perry vd., 2004:952).

2.7.6. Yasal Sorunlar

Rekabetin korunabilmesi amacıyla birçok ülkede yatay işbirliğini engelleyici yasal hükümler bulunmaktadır (Gansterer ve Hartl, 2018:5). Diğer taraftan lojistik faaliyetlerin neden olduğu olumsuz çevresel etkileri azaltmak için hem hükümetler hem de uluslararası kuruluşlar tarafından yatay işbirliklerinin önündeki yasal engeller kaldırarak teşvik edilebilmektedir (Xu, 2013:34).

2.8. LOJİSTİKTE YATAY İŞBİRLİĞİ KOLAYLAŞTIRICILAR

Yatay işbirliği lojistik işletmelerine; maliyet azaltma, performans ve verimlilik artışı, müşteri hizmetlerinde iyileşme ve pazar konumunun güçlenmesi gibi birçok fırsat sunmaktadır. Bu fırsatlar işbirliği ortaklarına motivasyon ve sinerji sağlamaktadır. Ancak yatay işbirliğinin başarısını ve oluşturabileceği potansiyeli sadece fırsatları baz alarak değerlendirmek eksik kalmaktadır (Crujssen, 2006:34-35). Yatay işbirliği fırsatlarına ilave olarak, işbirliğinin başarısında önemli rol oynayabilecek ve bu başarıyı sürdürülebilir kılacak birçok “yumuşatıcı” faktör bulunmaktadır. Yumuşatıcı faktörler, literatürde “yatay işbirliği kolaylaştırıcıları” olarak isimlendirilmektedir (Crujssen, 2006:35).

Kolaylaştırıcılar, yatay işbirliğinin büyümesini ve gelişimini artıran destekleyici faktörlerdir. Kolaylaştırıcılar çıktıları itibariyle, işbirliği ortaklığının performansını yansıtmaktadır (Lambert vd., 1996:4). Kolaylaştırıcılar, ortakların entegrasyonunu artırarak ve destekleyici bir ortam oluşturmalarına yardımcı olarak yatay işbirliğinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bazı kolaylaştırıcılar kısa vadede geliştirilememekte fakat zamanla değişim ilişkileriyle beraber gelişebilmektedirler. Yatay işbirliği kolaylaştırıcılarının varlığının derecesi, yatay işbirliğinin başarı olasılığını artırmakta aksi durum ise başarısızlık olasılığını beraberinde getirmektedir. Lambert’e göre başlıca kolaylaştırıcılar; kurumsal uyumluluk, yönetimin teknik ve felsefesi uyuşması, karşılıklılık ve simetriden oluşmaktadır (Lambert vd., 1996:7). Yatay işbirliği kolaylaştırıcıları farklı araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında incelenebilmektedir.

Bu çalışmada yatay işbirliği kolaylaştırıcıları; Zhu (2016), Crujssen (2006) ve Crujssen (2007c)’nin belirlediği başlıkların altında incelenmiştir. Bu kapsamda yatay işbirliğinin başlıca kolaylaştırıcıları; (1) bilgi paylaşımı; (2) teşvik edici uyuşma; (3) ilişki yönetimi ve sözleşmeler ve (4) bilgi ve iletişim teknolojileri başlıklarından oluşmaktadır. Yapılan literatür taramasında incelen çalışmalarda yaygın olarak kabul gören ve diğerlerini kapsayacak başlıklardır (Zhu, 2016:25; Crujssen, 2006:35; Crujssen, 2007c:32).

2.8.1. Bilgi Paylaşımı

Günümüzde bilgi, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynakların başında gelmektedir (Uzun ve Durna, 2008:33-34). Bilgiler: özel

bilgiler ve paylaşılan bilgiler olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Özel bilgiler bir şirketin kendi iç süreçlerini yönetmesi ve yalnızca bir şirketin kendi çalışanlarını için gerekli olan bilgilerdir (Uzun ve Durna, 2008:33-34). Paylaşılan bilgiler, özel bilgilere göre gizlilik derecesi daha düşük olan belli kurallar çerçevesinde paydaşların erişimine açılacak iş süreçleri, sipariş bilgileri, rotalar ve dağıtım planlamaları gibi bilgilerdir.

Paylaşılan bilgiler, lojistik yatay işbirliğinde tüm işbirliği taraflarına sunulmalıdır. Yatay işbirliğinde, bilgi alışverişine açık, uygun ve güvenilir bir ortama ihtiyaç vardır. Çünkü lojistik bilgilerinin paylaşılması ile malların taşınması, depolanması vb. süreçler sırasında oluşabilecek gereksiz maliyetlerin önlenmesine olanak sağlayabilmesi açısından önemlidir (Crujssen, 2006:35). Yatay işbirliğinde bilgi paylaşımı; lojistik işletmelerin faaliyetlerini optimize etme, rekabette gücü, yeni pazarlara erişme, operasyonel, sosyal ve çevresel kısıtlamalar ile başa çıkabilme fırsatları sunabilmektedir. Bu bağlamda lojistik yatay işbirliği yapan işletmelerin bilgi alışverişi için birbirlerine kolaylık sağlamaları gerekmektedir (Steinicke vd., 2012:283).

Bilgi paylaşımı, yatay işbirliğinde önemli bir kolaylaştırıcı olmasına karşın bilgi yayılımına karşı korunmak için çok sınırlı yöntemlerin olması ve bu türden yayılmaların kaygılarının yatay işbirlikleri içinde önemli bir kaygı haline gelebilmektedir. Fikri mülkiyet hakları çoğu hizmet yenilikleri için geçerli olmadığından, lojistik hizmet yenilikleri rakipler özellikle de yatay işbirliği içindeki ortaklar tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Bu nedenle, lojistik şirketler yatay işbirliklerinde mahrem/özel bilgi alışverişi yaparken daha fazla riskle karşılaşabilmektedir (Steinicke vd., 2012:280). Lojistik hizmetlerin rakip veya ortak tarafından kolayca taklit edilebilmesi, lojistik işletmelerde fırsatçı davranış korkusuna neden olarak bazı kritik bilgileri saklamasına yol açabilmektedir (Steinicke vd., 2012:283). Ancak yatay işbirliğinde lojistik işletmeler birbirleri için gerekli bilgileri paylaşmaması veya eksik paylaşması durumunda birbirlerinin planı ve niyetleri hakkında yeterli miktarda bilgi sahibi olmazlar. Bu durum, faaliyetlerinin yeterli bir şekilde uyumlaştırılmasını ve örtüştürülmesini engelleyerek yatay işbirliğinin başarısını olumsuz etkileyebilecektir (Crujssen, 2006:35). Bu nedenle yönetim mekanizmaları ve koordinasyon yapıları oluşturarak, güvenilir ve olumlu bir atmosfer sağlanarak, bilgi paylaşım ortamının oluşturulması gerekmektedir (Steinicke vd., 2012:280).

2.8.2. Teşvik Edici Uyuşma

Hemen hemen her iş kararında olduğu gibi, lojistik yatay işbirliğinde de işletmenin fayda sağlayacağı inancıyla yatay işbirliğine girilmesi kararlaştırılmaktadır. Bu bağlamda, her yatay işbirliğinde, kendi kârlarını optimize etmek için çabalayan iki veya daha fazla sayıda işletme bulunmaktadır. Bu nedenle yatay işbirliğine her bir lojistik işletmenin katılmasının temel sebebinin her zaman bencil bir doğaya sahip olacağının hatırlanması önemlidir. Yatay işbirliğinden istenen çıktıların elde edilebilmesi için işletmelerin bencil hedeflerinin yatay işbirliğinin hedef ve amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi gerekir. Bu nedenle, teşvik edici uyum, yatay işbirliğinin başarılı olabilmesi için önemli bir kolaylaştırıcıdır. Lojistik yatay işbirliğinin bir üyesi tarafından yapılan eylemler ve kararlar, genellikle diğer ortak(lar) için maliyetler ya da faydaların yayılma, dışsallık ya da komşuluk etkileriyle diğer paydaşları etkileyecektir (van Lier vd., 2016:282). Yatay işbirliğinin başarılı olabilmesi için ortakların ortak hedeflere ulaşmak için uyumlu bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Teşvik edici uyuşma, yani ortak kazanç ve fayda elde etme konusunda güçlü bir his oluşturmaktadır. Böylece genel karlılığın elde edilmesi sorumluluğu her bir lojistik işletme tarafından içselleştirilmesi sağlanabilmektedir (Crujssen, 2006:35).

Teşvik edici uyuşma, işbirliği ortaklarının birleşik bir bakış açısına sahip olduğu ve maliyetlerin, risklerin ve bunların yanı sıra faydaların paylaşılması üzerinde anlaşmaya vardığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Chakraborty vd., 2014:681; Piboonrunroj, 2012:201; Iankoulova, 2012:29; Xu, 2013:45). Risklerin ve faydaların net bir şekilde anlaşılması, teşviklerin oluşturulması ve paylaşılması özellikle belirsizlik ve dalgalı değişken durumların daha yüksek olduğu durumlarda hayati önem taşımaktadır (Chakraborty, 2014:681).

Yatay işbirliğinde teşvik edici uyuşma, işbirliği yapan firmalar arasında güven ve bağlılık oluşması ve derinleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca, her ortağın adil ödüller kazanmak için performanslarını artırma niyetini geliştirecektir (Piboonrunroj, 2012:69).

Literatürde yatay işbirliğinde yer alan farklı üyelerin davranışlarını genel olarak işbirliği hedefi ile uyumlu hale getirebilmek amacıyla kullanabilecekleri üç tür

teşvik edici uyumlaştırma stratejisini tanımlanmaktadır (Crujssen, 2006:35; Xu, 2013:45).

- a) Verimli davranışı ödüllendirmek; hedefin kendisine ulaşmayı ödüllendirmek yerine, ortak bir hedefe yol açan gözlenebilir eylemleri ödüllendirmesi.
- b) Performansa göre ödeme; her bir ortağın işbirliğinin önemli hedefleri üzerindeki başarılarını değerlendirmek için performans ölçütlerinin kullanılması.
- c) Adil tanzimat; önceden kararlaştırılmış bir kazanç paylaşım mekanizmasına dayanarak ortaklara tahsis edilmesi.

2.8.3. İlişki Yönetimi ve Sözleşmeler

Yatay işbirliğine yönelik üçüncü kolaylaştırıcı “İlişki yönetimi ve sözleşmeler” dir. Yatay işbirliğinde ilişkiler bir firmanın birçok farklı işlevsel alanını etkilemekte ve özel bir önem taşımaktadır. Çünkü bir yatay işbirliğinde ilişki düzenlenme şekli, müşterilere mümkün olan en iyi hizmeti sunarak rekabet avantajı sağlayacak önkoşulları tanımlamasına imkan sağlamaktadır (Bengtsson ve Kock, 1999:188). Yatay işbirliği içindeki ilişki yönetimi, işbirliği sürecinin başarılı sürdürülebilmesi ve işbirliği performansı için kritik öneme sahiptir (Smith, 1992:22)

Lojistik yatay işbirliği sözleşme stili ortaklığın karakteri hakkında ipuçları vermektedir. Bir ortaklığı yöneten sözleşme türü, ilişki seviyesini ortaya koyan bir kanıt niteliği göstermektedir (Lambert vd., 1996:11; Crujssen, 2006:37). Yatay işbirliğinde ilişki yönetimi için iki tür sözleşme kullanılır; Birincisi sıkı sözleşme, ikincisi açık sözleşmedir. Sıkı sözleşmeler, güven ortamının daha tam olarak yerleşmediği işbirliklerinde daha çok tercih edilmekteyken; işbirliği tarafları arasında güven ortamı oluştuğunda ise açık sözleşmeye geçilebilmektedir. Ayrıca yatay işbirliği ortakları arasındaki karşılıklılık, simetri, kültürel benzerlik ve stratejik uyum düzeyi kabul edilebilir seviyede olması sıkı sözleşme yerine açık sözleşme yapısının tercih edilmesinde etkili olabilmektedir (van Lier vd., 2016:282). Açık sözleşme, kolektif bir hedefin izlenmesi için daha uygundur. Çünkü yatay işbirliği süreci tipik olarak sıkı sözleşmede gereği kadar ifade edilemeyen gelecekte beklenmedik koşullara bağlıdır. Geleceğe yönelik her şey tahmin edilemediğinden, açık bir sözleşme muhtemel yatay işbirliğinde ilişkileri yapılandırmanın en iyi yolu olduğu

düşünülmektedir (Crujssen, 2006:36). Ayrıca açık sözleşmeler, lojistik inovasyonu olumlu etkileyerek verimlilik ve performansı da artırabilmektedir.

Crujssen'e göre yatay işbirliği sözleşmelerinde günlük hayattaki tüm uygulamaların yazılması, uygulamada yatay işbirliğinin başarısız bir girişime dönüşebilmesine yol açabilir. Ancak, işbirliği için yazılı bir sözleşmenin olmaması, ön görülmemiş büyüme veya çatışma durumlarında bazen bazı sorunlara yol açabilmekte veya işbirliğini sona erdirebilmektedir. Bu nedenle, yatay işbirliğinin sadece temel yönlerini resmi olarak şekillendirmek için bir işbirliği tüzüğü oluşturulması, uygun çözüm olabilmektedir. Böyle bir tüzüğün amacı, oyunun temel kurallarını ve geleceğe yönelik vizyonu belirlemektir. Yatay işbirliği tüzüğü karşılıklı güven ve bağlılığı teyit etmekte ve yatay işbirliklerinin temel harcını oluşturmaktadır. Değişen koşullara bağlı olarak yatay işbirliği tüzüğü, işbirliğinin vizyonu, amacı ve hedeflerinin değişimi ile birlikte düzenli olarak gözden geçirilmelidir (Crujssen, 2006:37).

2.8.4. Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Bilgi ve iletişim teknolojileri yatay işbirliğinin önemli kolaylaştırıcılarından birisidir. Hem gündelik hem de rutin olmayan etkili iletişimler, yatay işbirliğinin başarısında en önemli bileşenlerinden birisidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu entegre e-posta sistemleri, düzenli olarak yapılan internet tabanlı toplantılar ve diğer elektronik sistemler gibi iletişim sistemleriyle, hem iyi hem de kötü haberleri paylaşma konusundaki isteklilik, iletişim ve etkileşimi kolaylaştırarak yatay işbirliğinin başarısına önemli katkı sağlamaktadır. İletişim modellerinde var olan genişlik ve derinlik, yatay işbirliğinin daha güçlü olmasında etkili rol oynayabilmektedir. Yatay işbirliğinde elektronik iletişim bağlantıları, stratejik, taktik, operasyonel ve kişilerarası olmak üzere tüm organizasyon seviyelerinde olmalıdır (Lambert vd., 1996:7).

Yatay işbirliğinin uzun vadeli fırsatlarından faydalanabilmek amacıyla işbirliği ortakları arasındaki bilgi ve iletişim teknolojileri maliyetlerinin olabildiğince düşük olması gerekmektedir. Özellikle teknolojideki hızlı gelişmeler şirket içi ve/veya şirketler arası iletişimi son yıllarda büyük ölçüde değiştirmiştir (Crujssen, 2006:37). Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemleri, Elektronik Veri Alışverişi Modülü (EDI Electronic Data Interchange), nesne yönelimli programlama ortamları, kablosuz iletişim ve internet iletişimi kolaylaştırıcı bilgi ve iletişim teknolojilerine verilebilecek

önemli örneklerdendir (McLaren vd., 2002:351). Bu teknolojiler teknik olarak yatay işbirliğinin oluşturulmasını kolaylaştırılmasının yanı sıra, iletişim maliyetlerini ve iletişim risklerini de azaltabilmekte ve bu sayede de yatay işbirliğinin sürdürülebilirliğini sağlayarak işbirliği ortaklarının kalıcı başarısını desteklemektedir (Crujssen, 2006:37).

2.9. LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİ YÖNETİŞİMİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin tetiklemeyle küresel boyutta yaşanan ekonomik, toplumsal, siyasal gelişmeler, her alanı olduğu gibi yönetsel alanı da önemli ölçüde etkilemiş ve yönetim alanında yeni kavramların, anlayışların, organizasyonların ve kurumların ortaya çıkmasına ve mevcut kavram, anlayış ve organizasyonların inanılmaz bir hızla değişim ve dönüşüme uğramasına yol açmıştır. Bu değişim ve dönüşümler yönetim alanında yeni yönetim biçimlerinden “yönetişim” kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Uluslararası ilişkilerden kamu yönetimine, siyasetten işletmeye kadar birçok disiplini etkileyen (Sobacı, 2007:219) yönetişim; sivil toplum, özel sektör, kamu gibi farklı sektörler için de uygulanabilen bir kavramdır (Sobacı, 2007:235).

Yönetişim kavramının ortaya çıkışını, birçok yazar 16. yy’ e kadar dayandırmaktadır. Bu kavramın Fransızca “gouvernance” kelimesinden geldiği ifade edilmektedir. Buna karşın yönetişim kavramı bugünkü anlamda ilk kez 1989 yılında Dünya Bankası tarafından Afrika’nın kalkınmasına ilişkin “Sub-Saharan Africa: from Crisis To Sustainable Development” adlı raporda kullanılmıştır (Sobacı, 2007:219). Bu raporda yönetişim; “ülke meselelerinin yönetiminde politik gücün kullanımı” olarak tanımlanmaktadır (World Bank, 1989:60). Yönetişim uluslararası organizasyonlar (BM, DB, IMF, OECD) tarafından yayımlanan raporlarda sıkça kullanılmasıyla birlikte akademik araştırma ve tartışmaların odak noktalarından biri olmuştur (Sobacı, 2007:220; Ferkins vd., 2018:221; Schmitz, 2015:244).

Fidan’a göre yönetişim, köken olarak İngilizce olmayan, tamamen Türkçe iki kelimedenden türetilmiştir. Bu kelimelerden biri “yönetim” diğeri ise “iletişim” dir. Yönetim kelimesinden “yönet” iletişim kelimesinden ise “işim” eklerinin birleşmesiyle “yönetişim” ortaya çıkmıştır (Fidan, 2011:6). Literatür incelendiğinde yönetişim kavramının birçok farklı tanımından bahsetmek mümkündür (Sobacı, 2007:235; Öğücü Şen, 2017:5). Bu tanımlardan Fidan (2016) tarafından yapılan

yönetişim kavramının tanımını, incelendiğinde oldukça kapsamlı bir tanım olduğu görülmektedir. Fidan'a göre yönetim; “örgütsel amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alarak davrandığı, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal zekâsı yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinlikler” olarak tanımlanabilmektedir (Fidan, 2011:6-7).

Kamu yönetimi sözlüğünde yönetim, “bir toplumsal politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen” biçiminde tanımlanmaktadır. Günümüzde yönetim kavramı üzerine hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından yapılan yoğun çalışmalara rağmen, kavramın herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanımı söz konusu değildir. Yönetişim kavramının evrensel olarak kabul görmüş tek bir tanımının olmamasının nedeni, yönetim kavramının birçok disiplinle ilgili olması, yerel, ulusal ve küresel boyutlarda uygulanabiliyor olmasıdır (Sobacı, 2007:220,235; Ögücü Şen, 2017:5).

Yönetişim kavramı zaman zaman yönetim kavramıyla karıştırılabilmektedir. Literatürde yönetim kavramını İngilizce “management” kavramının karşılığı olarak kullanılmakta, yönetim, en yalın ifadeyle “başkaları vasıtasıyla iş görmek” olarak tanımlanmaktadır. Yönetişim ise yönetim kavramından biraz farklı olarak basit anlamda “başkalarıyla birlikte iş görmek” anlamı taşımaktadır. Bu haliyle etkileşimli bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Yönetme görevi olanlarla yönetilenler hedefi birlikte belirleyip, bu hedefe tek vücut olarak yönelmektedirler. Sonuçta ortaya çıkan başarı, ekibin elde ettiği bir sonuç olup tek yönlü gerçekleşen yönetimden daha gerçekçi bir yapı kazanmaktadır (Fidan, 2011:5).

Yönetişim; yatay işbirliğinde ilişkilerin başlamasından devamına, sınırlandırılmasına ve sonlandırılmasına kadar tüm işbirliği süreçlerini ve taraflarını kapsayabilmektedir (İyigün, 2016:1). Zhu'ya göre işbirliği durumunda tüm taraflar arasında uzun vadeli işbirliğinin geliştirilmesi ve işbirliğinin sürdürülebilir olabilmesi için yönetim altyapısının oluşturulması hayati bir öneme sahiptir (Zhu, 2016:29; İyigün, 2016:1). Bu nedenle, en uygun yönetim mekanizmalarının uygulanması yatay işbirliğinin başarısı için kritik öneme sahiptir (Zhu, 2016:29).

Yönetişim altyapısı; yatay işbirliği yapan işletmeler arası işbirliği sürecinin ilerletilmesi açısından, işletmelere yetkinlik ve güçlü bir operasyonel kabiliyet sağlamaktadır. Lojistik yatay işbirliğinde yönetim, işletmeler arası ilişkilerin

güçlenerek ve güvenin artırılmasında rol alarak, uzun vadeli ilişkiler kurulmasının altyapısını oluşturulmasında önemli katkılar sunabilmektedir. Ayrıca yönetim mekanizmalarıyla yatay işbirliğinde ortaklar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve güvenin sağlanmasıyla, lojistik yeteneklerin etkinlik ve verimliliğin artırılması sağlanabilmektedir. (İyigün, 2016:2).

Yatay işbirliklerinde yönetim, verimli ve sürdürülebilir bir işbirliği için yatay işbirliğin özelliklerine uygun hale getirilmelidir (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:54). Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, yatay işbirliğinde yönetim, yapısal yönetim ve operasyonel yönetim olmak üzere iki alt başlıkta incelendiği görülmüştür (Steinicke vd., 2012:283; Schmoltz ve Wallenburg, 2012:54).

Yapısal yönetim mekanizmaları, yatay işbirliği yönetiminin birinci kısmını oluşturmaktadır. Yatay işbirliğinin uygulama öncesi olarak belirtilen yatay işbirliğinin genel yapısının ve sözleşmesinin oluşturulmasına atıfta bulunmaktadır (Steinicke vd., 2012: 287).

Yapısal yönetim seçimi operasyonel yönetim mekanizmalarının aksine, yatay işbirliğinin başlangıç aşamasında gerçekleşmektedir (Schreiner vd., 2009). Bazı akademisyenler, işbirliklerinin başarısının, belirli çevre ile ilgili yönetimin tasarımına bağlı olduğunu göstermiştir (Lee ve Cavusgil, 2006; Ouchi, 1979; Yin ve Zajac, 2004; Steinicke vd., 2012: 287).

Yapısal yönetime yönelik kararlar, işbirliği ortaklarının yaptığı en önemli kararlar arasında yer almaktadır. Bunun nedeni, yapısal kararların, operasyonel süreç, kontrol mekanizmaları ve hatta çıkış olasılıkları dahil olmak üzere işbirliğinin neredeyse tüm aşama ve yönlerini önemli ölçüde etkilemesidir. İşbirliğinin yapısal seçimi, fırsatçılık gibi davranışsal belirsizliklerin üstesinden gelme, çatışmanın önlenmesi ve ortaklar arasındaki işlem maliyetlerini azaltma ihtiyacını yansıtır. Eşitlik düzenlenmesi, fırsatçılık riski önemli olduğunda ortakların çıkarlarını düzenlemek için kullanılabilir (Teng ve Das, 2008:726).

Bu çalışmada yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının operasyonel yönetim boyutu ele alınmıştır.

Yatay işbirliğinde operasyonel yönetim kuruluş sonrası işbirliği yönetimi aşamasına atıfta bulunmaktadır. Operasyonel yönetim mekanizmaları hem lojistik işletme içindeki hem de diğer yatay işbirliği ortakları arasındaki bilgi asimetrisini azaltarak düşük iletişim maliyetleri, müşteri hizmetlerinde iyileşme, verimlilik artışı (Schnatterly, 2009:351-353) ve işbirliği performansı (Zhu, 2016:29) gibi fırsatlar

sağlamaktadır. Ayrıca operasyonel yönetim, bir yatay işbirliğinde koordinasyonun kolaylaştırılması ve fırsatçı davranışın azaltılmasında etkili olmaktadır (Steinicke vd., 2012:284).

Operasyonel yönetim, resmi yönetim ve ilişkisel yönetim olmak üzere iki alt başlık altında incelenmektedir (Steinicke vd., 2012:284; Yu vd., 2006:128). Literatürde bazı kaynaklarda operasyonel yönetim formal ve informal yönetim (resmi ve gayri resmi yönetim) olarak da sınıflandırılmaktadır (Chen ve Manley, 2014:1; Carmona, 2016). Resmi yönetim, kişisel ilişkilerden bağımsız genel kurallar ve sözleşmelerle karakterize edilmektedir (Steinicke vd., 2012:284; Mollenkopf vd., 2000:95; Schmoltz ve Wallenburg, 2012:55; Murray ve Kotabe, 2005:1527). İlişkisel yönetim, güveni ve sosyal kimliğini güçlendirmeyi amaçlayan kişilerarası mekanizmalara dayanmaktadır (Hoetker ve Mellewigt, 2009:1025; Steinicke vd., 2012:284). Bu kavramlar ilgili başlıklar altında aşağıda açıklanmıştır.

2.9.1. İlişkisel Yönetişim

İlişkisel yönetim mekanizmaları, genel anlamda güven geliştirmesine ve işbirliğinde sosyal kimliğin oluşturulmasına yönelik mekanizmaları ifade etmektedir (Hoetker ve Mellewigt, 2009:1028). Yu vd. tarafından yapılan çalışmada ilişkisel yönetim; şirketler arası değişimleri, yüksek düzeyde güven ile birleştiren ve anlamlı ilişkiye özgü varlıklar içeren yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Yu vd., 2006:128). İlişkisel yönetim, güven oluşturma ve gelişmiş ortak seçim mekanizmalarına dayanmaktadır (Steinicke vd., 2012:286). Ellegaard ve Medlin'e göre ilişkisel yönetim yatay işbirliğinde ortaklar arasındaki değişimi güvence altına alan tarafları arasındaki yakın sosyal bağlara dayanmaktadır (Ellegaard ve Medlin, 2018:795).

İlişkisel yönetim, resmi yönetim gibi koordinasyonun geliştirilmesini sağlayabilmektedir (Hoetker ve Mellewigt, 2009:1025). Güven doğrudan zorlanamaz veya kontrol edilemezken, karşılıklı karar verme veya ortak normlarda olduğu gibi güveni inşa eden gerekli mekanizmalar tarafından teşvik edilebilmektedir (Steinicke vd., 2012:286). Yatay işbirliğindeki firmalar arasında tekrarlanan etkileşim sayesinde, her firmadaki yöneticiler birbirlerini tanımakta, kişisel bağlar geliştirmekte ve böylelikle gönüllü olarak verilen ve karşılık gelen ekstra çabaların değişimi, güven oluşmasına yardımcı olabilmektedir (Hoetker ve Mellewigt, 2009:1028).

İlişkisel yönetim mekanizmalarının her biri, taraflar arasında etkileşim yoluyla güven ve sosyal kimlik oluşturularak potansiyel fırsatçılık riskini azaltmaya yardımcı olabilmektedir (Hoetker ve Mellewigt, 2009:1028). Bu mekanizmalar, işbirlikleri ile ilgili yapılan son ampirik çalışmalarda, inovasyon ve işbirliği performansının önemli etkenleri olarak gösterilmiştir (Muthusamy ve White, 2006; Steinicke vd., 2012:286). Bu mekanizmalar, yatay işbirliğinde daha problem veya çatışma ortaya çıkmadan herhangi bir sözleşmede şartlar belirtilmese dahi, tarafların açık iletişime dayalı çatışmaların çözmelerini ve fırsatçı olmayan, kazan-kazan çözümleri tercih etmelerini mümkün kılabilir (Hoetker ve Mellewigt, 2009:1028).

Lojistik yatay işbirliğinde ilişkisel yönetim, karmaşa ortamında resmi yönetimin esneklik dezavantajlarının üstesinden gelebilmede etkili bir yöntem olabilmektedir. İlişkisel yönetim, karşılıklı güven ve bağlılığa dayalı olarak sosyal süreç aracılığıyla yatay işbirliğinde ortaklar arasındaki yükümlülükleri ve vaatleri uygulanmasını kolaylaştırabilmektedir (Lee ve Cavusgil, 2006:900). Kevin ve Poppo (2005)'ya göre yasal sistemin zayıf olduğu gelişmekte olan ekonomilerdeki sosyal bir kurum olan ilişkisel yönetim, sözleşme güvencesi sağlayabilmektedir.

Lojistik yatay işbirliğinde ilişkisel yönetim; yatay işbirliği yapan tarafların karşılıklı etkisi ve kültürel benzerliği olmak üzere iki alt mekanizmadan oluşmaktadır (Steinicke vd., 2012:286).

2.9.1.1. Karşılıklı Etki

Karşılıklı etki; yatay işbirliğindeki her bir ortağın işbirliğinin tüm işlemlerinde eşit söz hakkına sahip olması ve işbirliğine ilişkin kararlar vermede diğer ortakları etkileyebilmesini ifade etmektedir. Birçok akademisyen tarafından karşılıklı etkinin önemli bir yönetim unsuru olduğu vurgulanmıştır (Muthusamy ve White, 2005). Karşılıklı etki, tüm tarafların işbirliği ile ilgili kararları aynı derecede etkilemesine izin vererek, açık iletişim, çatışma çözümü ve ortak karar alma süreçleri kolaylaştırılmakta ve teşvik edilmekte, bu da bireysel kaygıların veya sorunların doğrudan tartışılmasına (Muthusamy ve White, 2006; Steinicke vd., 2012:285), daha iyi koordinasyonun sağlanmasına, verimliliğin gerçekleşmesine önemli rol oynamaktadır (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:59). Muthusamy ve White'a göre

ortaklar arasındaki karşılıklı etki, işbirliği yönetişiminin somut bir normu olarak hizmet ederek işbirliğinin etkinliğini arttırmaktadır (Muthusamy ve White, 2006:813).

Karşılıklı etki, kaynakların ve ortak faaliyetlerin repertuarını genişletmektedir. Ortaklar arasındaki karşılıklı etki, yatay işbirliklerinde öğrenme ve bilgi aktarımı ile pozitif ilişkilidir (Muthusamy ve White, 2005). Bu nedenle karşılıklı etki, karşılıklı öğrenmeyi ve bilgi transferinin yapılmasını kolaylaştırır (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:59). Steinicke vd.'e göre karşılıklı etki, öğrenme ve bilgi aktarımının en önemli unsurudur (Steinicke vd., 2012:286).

Karşılıklı etki, tekrarlanan değişimin bir sonucu olarak yakın ilişkisel bağların gelişimini desteklemektedir. Bu bağlar işbirliğini korumak ve güçlendirmek için büyük ölçüde gayri resmi baskılar oluşturmaktadır Bu bağlamda Muthusamy vd. (2007), karşılıklı etkinin, ortaklıkların işbirliğine bağlılığını arttırdığını ve sosyal değişim teorisinin önemli bir unsuru olan iyi niyet güvenini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Dahası karşılıklı etki, kendi başına ilişki memnuniyetini arttırmakta ve işbirliğinin genel değerlendirilmesine olumlu katkıda bulunarak tarafların etkileşiminden artı değer oluşmasını katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde sosyal değişim teorisi, karşılıklı etkinin tarafların birbirini olumlu değerlendirmesini iyileştirdiğini, ilişki istikrarını ve bağlılığını artırdığını ileri sürmektedir (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:59).

Lojistik yatay işbirliğinde taraflar, işbirliğinin kararlarını uygulamak için karşılıklı olarak yetkilendiklerinde, karşılıklılık güçlendirilir ve şirketlerin kendilerini tam olarak taahhüt etme ve uzun vadeli yatırımlar yapma olasılığı daha yükseltir (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:59). Buna ek olarak sosyal değişim yoluyla yaratılan ilişkisel bağlar, fırsatçılık korkusunu ortadan kaldıran ve kurumlar arası değişimle ilişkili işlem maliyetlerini azaltan, gayri resmi güvenceler oluşturmaktadır. Bu nedenle hem sosyal değişim teorisi hem de işlem maliyet ekonomisine dayanarak, yatay lojistik işbirliklerinde karşılıklı etki, etkili bir ilişki normu olarak hizmet ettiği ve işbirliği taahhüdünü geliştirdiği ifade edilmektedir (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:59).

Karşılıklı etkiyle yatay işbirliği içindeki güç dengesi, fırsatçılık risklerini telafi etmeye yardımcı olan hoşgörü, karşılıklı saygı ve karşılıklılık atmosferini teşvik ederek gelişmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda güven ve özgüven oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Literatürdeki bazı çalışmalarda yatay işbirliği içindeki güç dengesi bozulması sonucunda bir ortak işbirliğinde daha baskın hale geldiğinde,

lojistik inovasyon potansiyelinin azaldığı ve işbirliği performansının olumsuz etkilendiği vurgulanmaktadır (Steinicke vd., 2012:286).

2.9.1.2. Kültürel Benzerlik

Kültürel benzerlik, işbirliği ortakları arasında ortak normlar ve ortak bir yönetim tarzı ile ifade edilir. Kültürel benzerlik, işbirliği ortakları arasında karar verme ve iletişimi kolaylaştırır (Steinicke vd., 2012:286). Kültür, her başarılı işbirliğinin gizli sosu olup; tanımlanması zor, gelişmesi zor ve yine de yönetişimde etkili olan en güçlü etkenlerinden birisidir (<http://www.collaborationforimpact.com>). Yatay işbirliği yapan taraflar arasında ortak bir kültürün ifadesi olan kültürel benzerlik; açık değişim sağladığından ve ortak inovasyon faaliyetleri yararına bilgi aktarma isteğini güçlendirdiğinden, işbirliklerinde yenilikçi faaliyetler için gerekli olan bir öncüdür (Kale vd., 2000). İşbirliğinde ortaklar aynı kültürel geçmişe sahip olduğunda, ortak çerçeveler, planlar ve anlamlar hakkında ortak bir anlayışa sahip olabilirler bu durum ise bilgi alışverişinde, bilgi kaybını önlemektedir (Grant, 1996; Steinicke vd., 2012:286).

Literatürdeki birçok çalışma, örgütler arası ilişkilerin başarısı için önemli bir faktör olarak kültürel benzerliği dikkate almaktadır (Leimeister, 2010:195). Bereskin vd. tarafından gerçekleştirilen işbirliği kararları ve çıktıları üzerinde kurumsal kültürel benzerliğin etkisi konulu çalışma sonucunda; işbirliği ortakları arasındaki kültürel “uyum” (veya benzerlik), işbirliği ve işbirliği başarısına katkıda bulunan kritik bir bileşen olduğu vurgulanmaktadır (Bereskin vd, 2017:42). Kültürel benzerlik diğer yönetişim mekanizmaları gibi fırsatçı davranış korkusunu ve rekabet eğilimlerini azaltabilmektedir (Raue ve Wallenburg, 2013:222). İşbirliği, kişisel ve sosyal etkileşim üzerine kurulduğundan, uyumlu bir kurum kültürü ve ortak normlar işbirliği ortakları arasındaki güveni artırabilmektedir (Tubin ve Levin-Rozalis, 2008; Zucker, 1986). Dolayısıyla kültürel benzerlik, ortaklar arasında bilgi alışverişini güçlü bir şekilde teşvik etmektedir. Bu bağlamda kültürel benzerlik, lojistik inovasyonun temelini güçlendirmektedir (Ritala ve ark., 2009; Steinicke vd., 2012:286). Dilk vd. (2008) ayrıca bir lojistik yatay işbirliğinde lojistik inovasyonu geliştirmek için ilgili uzmanlık ve teknik bilginin yanı sıra kültürel faktörlerin olması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Dilk vd., 2008:697; Steinicke vd., 2012:286). Diğer taraftan kültürel farklılıklar, yatay işbirliğindeki koordinasyonu zorlaştırabilmekte (Schreiner

vd., 2009:1400), yönetimsel karmaşıklıklara yol açabilmekte (Raue ve Wallenburg, 2013:219) ve çatışmaların ana kaynağı olabilmektedir (Kale vd., 2000:218; Wallenburg ve Raue, 2011:385).

2.9.2. Resmileşme

Literatürde bazı kaynaklarda resmileşme; resmi yönetim mekanizmaları, formalizasyon ve bürokratikleşme olarak da ifade edilebilmektedir (Paswan vd., 2017:132; Vomberg vd., 2018). Resmileşme organizasyonlardaki ilişkisel davranışları karşılıklı olarak tanımlamak için kural, prosedür ve politikaların ne ölçüde kullanıldığını ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Başka bir tanımlamada resmileşme, yatay işbirliği ilişkileri ile ilgili kurallar, politikalar ve prosedürleri içerir. Resmileşme işbirliğinde görevleri, faaliyetleri, programları ve çalışma prosedürlerini ayrıntılı olarak anlatan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Mollenkopf vd., 2000:95; Schmoltz ve Wallenburg, 2012:55; Murray ve Kotabe, 2005:1527; Lee ve Cavusgil, 2006:899).

Resmileşme, karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılmış kabul edilebilir davranış aralığı oluşturulmasını sağlamaktadırlar. Resmileşme yönetim mekanizmaları; iş planları, hizmet seviyesi anlaşmaları, performans endeksleri ve benzer mekanizmalar belirlenmesi ve her bir ortağın rollerini, performans beklentilerini ve uyumsuzlukların çözüm mekanizmalarının ayrıntıları ile belirler (Hoetker ve Mellewigt, 2000:1028). Resmileşme, organizasyonlar içerisinde yürütülen çalışma, faaliyet ve görevlerin kimler tarafından nasıl, nerde ve hangi yöntemlerle gerçekleştirileceğinin belirlemesi nedeniyle yatay işbirliği üyelerine önemli sorumluluklar yükler (Akyıldız, 2003:64). Bu bağlamda resmileşme yatay işbirliğinde, günlük karar verme sürecinin niteliğini düzenler, değiştirir ve olumsuz tutumlara karşı baskı oluşturur (Murray ve Kotabe, 2005:1527).

Resmileşmenin yatay işbirliğinde fırsatçılığı önleyen ve işbirliğine bağlılığı teşvik eden sağlam bir çerçeve oluşturur (Lee ve Cavusgil, 2006:900; Schmoltz ve Wallenburg, 2012:57). Literatürdeki birçok çalışma, resmileşmenin fırsatçılık riskini azalttığını desteklemektedir. Resmileşmenin uygulanmasıyla oluşan biçimlendirme, ayrıntılı görevler, faaliyetler ve sorumlulukları tanımladığından, ortaklarının davranışlarını işbirliğinin amaçlarına göre yönlendirir, karşılıklı olarak neyin beklendiği hakkında ortak bir anlayış oluşturur ve aynı şekilde belirsizliği azaltır

(Gulati 1995). Belirsizliğin azaltılması ve işbirliğinde taahhüt üzerinde olumlu etkiler oluşturur. İşbirliğinde taahhüttün artması durumunda, işbirliği performansının düşük olduğu durumda dahi ortaklarının işbirliklerini sürdürme isteklerini devam ettirebilmektedir (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:58). Resmileşme, yalnızca ortakları istismar edilmeye karşı korumakla kalmayıp aynı zamanda karşılıklı güven ve uzun vadeli ilişki taahhüdünü de teşvik eden ve resmi kontrol standartlarını (Lee ve Cavusgil 2006) ihlal ettiği takdirde karşılaşılabilecek sonuçları dikkate almasını sağlar (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:57). İhlal etme durumlarının hukuki ve ekonomik sonuçları, her iki tarafın da faydalanmasını/istismar etmesini zorlaştırmakta ve böylece bir işbirliği istikrarını olumlu etkilemektedir (Lee ve Cavusgil, 2006:899). Bu durum, sömürüyü engeller ve işbirliği ve onun sonucu ile ilgili risk ve çevresel belirsizliği sınırlayarak değişim (karşılıklı değişim) ilişkisindeki karşılıklı güveni artırmaya yardımcı olur (Dekker, 2004; Steinicke vd., 2012:284). Karşılıklı güven ortamı bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Yatay işbirliğinde bilgi paylaşımı, işletmelerin faaliyetlerini optimize etmekte ve bununla birlikte rekabette başa çıkabilme, yeni pazarlara erişme ve operasyonel, sosyal ve çevresel kısıtlamaları yerine getirebilme, lojistik inovasyonu artırma ve işbirliği performansını geliştirme fırsatına sahip olabilmektedir (Steinicke vd., 2012).

Literatürde bazı çalışmalarda lojistik yatay işbirliğinde fırsatçılık problemini çözmek ve işbirliğini istikrara kavuşturmak için resmileşmenin kullanılmasını savunurken, bazıları karşılıklı güven ve bağlılığın daha önemli olduğunu vurgulamaktadır (Lee ve Cavusgil, 2006:896). Sosyal değişim teorisine dayanan, adil ve katılımcı etkileşim için istenen sağlam bir çerçeve, yalnızca resmileştirilmiş yapılara dayanmamalı, aynı zamanda dengeli güç ve etki ile ilgili yazılmamış sosyal mutabakatı da kapsamalıdır (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:59). Literatürdeki bazı çalışmalar düşük resmileşmenin organizasyonlarda koordinasyon ve inovatif problem çözmeyi desteklediğini göstermektedir (Steinicke vd., 2012:284; Mollenkopf vd., 2000:95). Buna karşın resmileşmenin yüksek olması, belirsiz rolleri elimine ederek bazı yararların sağlanmasına olanak verirken; üyelerin karar alma yetkisini sınırlandırmaktadır (Fredricson, 1986:283). Ayrıca yüksek düzeyde resmileşmenin kuralları ve prosedürleri özerk inovatif süreçleri boğarak olumsuz etkileyebilmektedir. Böyle bir durum, karar vericilerin firmadaki bilgileri bulma, kullanma ve inovasyon yapma isteğini azaltabilmektedir. Genel itibarıyla işbirliğinde bilgi akışları, düşük resmileşme ile desteklenmelidir (Mollenkopf vd., 2000:95-96). Ayrıca resmileşmenin

mesleki özerkliği tehlikeye atmasını önlemek için profesyonellik derecesine göre düzenlenmesi gerekmektedir (Fredricson, 1986:283).

2.10. LOJİSTİK İNOVASYON

Lojistik sektörünün stratejik öneme sahip olması, lojistik sektörde inovasyonun önemi bir kat daha arttırmaktadır. Lojistik inovasyon, lojistik sektörünün gelişiminde çok önemli bir araç olarak görülmektedir (Burmaoğlu vd., 2015:42) Rekabetin artması ve müşteri beklentilerinin değişmesi (Chu vd., 2018:292) çevresel dinamizm, işletmelere lojistik inovasyon yapmalarına yönelik baskıyı arttırmaktadır (Liu, 2019). Günümüz şartlarında işletmeler hayatta kalmak, mevcut durumlarını korumak ve gelişmek için inovasyona önem vermeleri gerekmektedir (De Martino vd., 2013:123; Wallenburg ve Raue, 2011:388). Değişime ayak uyduramayan ve bu doğrultuda inovasyon yapamayan işletmeler mevcut durumlarını koruyamamakta ve yaşamlarını sürdürememektedirler (Kurtuldu, 2014:31). Lojistik inovasyon, lojistik hizmet sağlayıcılarının başarısının (Bellingkrodt ve Wallenburg 2013:209) ve sürdürülebilir performansın anahtarı olarak görülmektedir (Mandal, 2015:14; Björklund ve Forslund, 2018:204).

Literatürde lojistik inovasyon araştırmaları halen başlangıç aşamasında olduğu ve yeterince ilgi görmediği kabul edilmektedir (Burmaoğlu vd., 2015:42; Björklund ve Forslund, 2018:207). Ancak lojistik inovasyon araştırmalarına olan ilgi, özellikle son yıllarda artış göstermektedir. Bu durum, özellikle lojistik hizmet sağlayıcısı firmalarda, lojistik inovasyonun öncüllerinin, etkili olan faktörlerin ve sürecinin daha iyi anlaşılmasına önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Tanskanen vd., 2015:140).

Lojistik inovasyonun literatürde herkes tarafından kabul görmüş ortak bir tanımı yoktur (Cui vd., 2012:100-101). Lojistik inovasyon; teknolojik gelişmeyi, hizmet ve hizmet aracı yeniliklerini kapsayabilmektedir (Wong vd., 2016:321). Lojistik inovasyonu; temelden karmaşığa belirli bir odak grup için yeni ve yararlı olarak görülen lojistikle ilgili herhangi bir hizmette uygulamada veya prosüdürede değişiklik olarak tanımlanmaktadır. Lojistik inovasyon; dünyada yeni olmasa bile firma ve paydaşları bağlamında yeni olan uygulamaları kapsayabilmektedir (Evangelista vd., 2008). Aşağıda literatürde yer alan bazı lojistik inovasyon tanımlarına yer verilmiştir:

- Lojistik inovasyon, hem hizmet sağlayıcılara hem de tüketicilere fayda sağlamak için pazar yönelimini ve operasyonel performansı ve verimliliği yönlendiren değer yaratan bir fonksiyon biçiminde tanımlanmaktadır (Demirdöğen ve Erdal, 2018).
- Lojistik inovasyon, lojistik şirketin operasyonlarında şu anki uygulamasından farklı yeni faydalı bir fikir, prosedür veya uygulamalar biçiminde tanımlanmaktadır (Chu vd., 2018).
- Lojistik inovasyon, geçmişte müşteriler için sunulanlardan farklı ve daha fazla değer yaratan yeni lojistik hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Rossi, 2013:587).
- Lojistik inovasyon, lojistik faaliyetlerde firma için yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir hizmet, süreç veya organizasyonun uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Björklund ve Forslund, 2018).
- Lojistik inovasyona yönelik literatürdeki tanımlamalar incelendiğinde, lojistik inovasyonun piyasa odaklı olması gerektiğini benimseyenler olmakla birlikte genellikle müşteri odaklı olmayı vurgulama eğilimindedir (Burmaoğlu vd., 2015:43).
- Lojistik inovasyon, dünyada daha önce başka firmalar tarafından uygulanmış veya aynı firma için başka müşterilere uygulanmış olsa bile, her kullanıcıya sunulan lojistik hizmetlerdeki yenilikler kendi özelinde lojistik inovasyon olarak tanımlanmaktadır (Su vd., 2011). Literatürde birçok çalışmada bu tanımlama benimsenmektedir

Literatürde bazı çalışmalarda lojistik inovasyon, resmi bir plan veya süreç nedeniyle değil, müşteri talebine geçici bir yanıt olarak ortaya çıktığı için benzersiz bir yapıya sahip olduğu vurgulanmaktadır (Cui vd.,2012 :100-101). Buna karşın bazı çalışmalarda lojistik inovasyonu bilinçli bir yönetim sürecinin sonucunda oluşturulan ve ekonomik getiri amacıyla müşteriye özel olan yenilik olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda bazı çalışmalarda genel anlamda yeni olmayıp (daha önce söz konusu firma tarafından başka müşterilerine uygulanmış olabilir) o müşteri için yeni bir hizmet veya uygulama lojistik inovasyonu olarak kabul edildiğinden lojistik firmalarının taklitleri inovasyon olarak görmeleri gerektiği fikri desteklenmektedir (Cui vd., 2012:100-101).

Lojistik inovasyon ile bilgi gelişimi arasında pozitif bağlantı bulunmaktadır (Ardito vd., 2018:1271-1275). Bilgi, teknoloji ve ilişki ağlarının lojistik

hizmetlerdeki lojistik inovasyonun öncüleri olduğu kabul edilmektedir (Tanskanen vd., 2015:140). Lojistik inovasyon için bir diğer önemli faktör Ar-Ge faaliyetleridir (Burmaoğlu vd., 2015:43-44). Ancak lojistik firmalarının yarısından daha azının Ar-Ge departmanlarına sahip olduğunu bazı çalışmalarda ortaya konmuştur ve lojistik firmaları Ar-Ge faaliyetlerine çok az finansal kaynak ayırmaktadır. Bu bağlamda finansal nedenlerin hem inovasyonun uygulanmasında öncü bir faktör olabileceği hem de firmalarda inovasyonun önündeki bir engel olabileceği düşünülmektedir. (Burmaoğlu vd., 2015:43-44). Bellingkrodt ve Wallenburg de benzer konuya vurgu yaparak lojistik firmaları genellikle dâhili inovasyon için yetkinliklerden yoksun olduklarını vurgulamaktadırlar (Bellingkrodt ve Wallenburg 2013:209). Bu nedenle lojistik inovasyonda, lojistik firmalar gerekli bilgiyi içsel dinamiklerinden karşılayamadıklarından, dış ilişkilerin önemli bilgi kaynakları olduğu kabul edilmektedir (Chu vd., 2018:292). De Martino vd. (2013)'de dış ilişkilerin önemini vurgulamakta; lojistik inovasyonun, farklı aktörlerin tamamlayıcı bilgiyi paylaştığı sosyal etkileşimleriyle ortaya çıktığı kabul etmektedir (De Martino vd., 2013:123).

Lojistik inovasyon yardımıyla lojistik faaliyetlerin maliyetleri önemli bir şekilde azalmakta, lojistik hizmet alanlar için günümüzün rekabetçi pazar ortamında benzersiz bir rekabet avantajı sağlayan önemli bir aktör işlevine doğru gelişmektedir (Demirdogen ve Erdal, 2018). Lojistik inovasyon ayrıca aşağıdaki avantajları sağlayabilmektedir;

- Lojistik inovasyon müşteri hizmetlerinde önemli gelişmeler, verimlilik ve etkililiği sağlayabilmektedir (Cui vd., 2012:111-112).
- Lojistik inovasyon, ek gelirler, azalan maliyetler gibi faydalar yaratabilmektedir (Cui vd., 2012:98).
- Lojistik inovasyon, karmaşık ve rekabetçi pazar koşullarında, lojistik işletmelerin kendilerini inovasyon yoluyla pazarda farklı kılmaya ve böylece rekabet için engel oluşturmaya imkan sağlamaktadır (Demirdogen ve Erdal, 2018; Burmaoğlu vd., 2015:43; Cui vd., 2012:111-112).
- Lojistik inovasyon, müşterilerle güçlü ilişkiler geliştirmeyi, müşteri sadakatini arttırmayı kolaylaştırabilmektedir (Burmaoğlu vd., 2015:43).
- Lojistik inovasyon sayesinde, lojistik firmaları lojistikle ilgili ek hizmetler sağlayabilmekte veya katma değerli diğer hizmetleri toplam servis paketi içinde birleştirebilmektedir (Cui vd., 2012:111-112).

- Lojistik inovasyon, çok değişken (çevresel dinamizmin yüksek olduğu) piyasada sürdürülebilir performansın anahtarı olarak işlev görebilmektedir (Mandal, 2015:14).
- Lojistik inovasyon, lojistik firmalarının müşterilerine ve kendilerine daha fazla değer yaratan özelleştirilmiş çözümler üretmelerine imkan sağlayabilmektedir (Cui vd., 2012:111-112).
- Lojistik inovasyon yoluyla kazanılan müşteri memnuniyeti sonucunda finansal performans arttırabilmektedir (Cui vd., 2012:111-112).
- Lojistik inovasyon, lojistik firmalarının pazarda daha iyi bir ün kazanmalarına yardımcı olabilmektedir. Memnun müşteriler ayrıca bu lojistik firmalarını tedarikçilerine ve müşterilerine yönlendirebilmektedir. Bu nedenle, Lojistik inovasyon müşteri zincirine yeni işletmeleri kavuşturulabilmektedir (Cui vd.,2012 :111-112).

Lojistik inovasyon özellikle son yıllarda birçok akademik çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalardan en günceli olan Liu (2019) çalışmasında, lojistik hizmet kalitesinin lojistik inovasyon yoluyla nasıl iyileştirileceğini analiz etmek için, kavramsal bir model geliştirmiştir. Bu modelin test edilmesi sonucunda inovasyon fikri odaklı müşteri talebi oluşturulması; farklı alanlarda ileri teknolojiye dikkat edilmesi; ve birden fazla lojistik fonksiyonunu entegre eden tedarik zinciri çözümleri sunulmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır (Liu, 2019)

Cui vd (2012); Tayvan, Hong Kong ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki lojistik şirketlerinde lojistik inovasyonun itici güçleri, engelleri ve etkilerini araştırmıştır. Bu çalışmada görüşme, gözlem ve belgelere dayanarak, nitel bir yöntem izlenmiştir ve müşteri gereklilikleri, çevresel faktörler, verimlilik ve etkililiğin arttırılması ve daha geniş hizmet portföylerinin ve farklılaşmasının sağlanması, lojistik inovasyonun önemli gerekçeleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna karşılık, maliyet, zaman ve çalışanların kabiliyeti, firmaların lojistik inovasyon yapmasını engelleyen önemli engeller olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lojistik inovasyon, etkinliği ve hizmet portföylerini artırarak pozitif operasyonel performansa yol açabilmektedir. Lojistik inovasyonun, müşterilerle iyi ilişki, satış artışı, itibar ve finansal performans ile de olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Cui vd.,2012 :98). Aynı şekilde Bellingkrodt ve Wallenburg gerçekleştirdikleri çalışmada da lojistik inovasyonun,

performansı arttırmada güçlü bir faktörü olduğunu belirtmişlerdir (Bellingkrodt ve Wallenburg 2013:209).

2.11. LOJİSTİK İŞBİRLİĞİ PERFORMANSI

Günümüzde lojistik sektörü, hızla gelişmekte ve diğer sektörler üzerinde önemi ve etkisi artmaktadır. Lojistik hizmetlerin, öneminin artmaya başlamasıyla, etkinlik, verimlilik, kalite ve performans artırıcı çalışmaların yapılması da kaçınılmaz olmuştur (Çakmak vd., 2006:212). Performans ve performans değerlendirme çalışmaları lojistik işletmelerin başarısı ile ilişkilendirildiği için işletmeler ve işletmelerin çıkar grupları açısından da önemli bir konu olarak kabul edilmektedir (Kılınç vd., 2010:26; Kurtuldu, 2014:67).

Performans, genel anlamda yapılan işleri ölçme tekniği olarak ifade edilebilmektedir. Farklı süreçlerde farklı şekillerde tanımlanan performans kavramı, örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst düzeyde yararlanma derecesi biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu unsurlar nitel ve nicel olarak ölçüldüğünde, elde edilen sonuç, önceden belirlenen misyon, amaç ve hedeflerle paralellik gösteriyorsa, istenilen performans düzeyine yaklaşılmış ya da erişilmiş demektir (Çakmak vd., 2006:214). Başka bir tanımlama ile performans kavramı, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Çöl, 2008:38; Kurtuldu, 2014:67-68).

Lojistik sektöründeki yatay işbirlikleri incelendiğine her işbirliğin beklentileri karşılayamadığı veya bazı işbirliklerin başarısızlıkla sonuçlandığı görüldüğünden işbirliğinin durumunun anlaşılabilmesi için işbirliği performansının ölçülmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, yatay işbirliği performansının değerlendirilmesi önemli hale gelmiş ve araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Ancak yatay işbirliği performansının değerlendirmesi birçok zorluğu barındırmaktadır (Schmoltzi ve Wallenburg, 2011:556; Arino, 2003:67) Çünkü yatay işbirliğinde faaliyetlerin mali etkilerinin gözlemlenmesi oldukça zor olabilmekte ve bazı durumlarda fayda veya zararları bölüştürmek/paylaşmak karmaşık bir hal alabilmektedir. Lojistik sektöründeki yatay işbirliklerinin operasyonel boyutu bağlamında değerlendirildiğinde, lojistik hizmetlerin birçoğunun eşzamanlı olarak üretilmesi ve sunulması nedeniyle, istenen sonuçların nicel bir değerlendirmesini

yapabilmek daha da zorlaştırmaktadır. Bunlara ek olarak lojistik sektöründe firmalar yatay işbirliğini yeni pazarlara erişim, mevcut piyasalardaki rekabetçi konumları güçlendirme ve ölçek ekonomilerine ulaşma gibi farklı hedeflerle gerçekleştirebilmektedir. Bu nedenle, yatay işbirliği performans değerlendirmesi araştırmalarında, hem objektif hem de sübjektif olmak üzere farklı yöntemler geliştirilmiştir. Literatürde bunlar: muhasebe verilerine veya finansal verilere dayanan finansal performans ölçümleri, operasyonel değerlendirmeler ve algısal performans değerlendirmesine dayalı öznel etkinlik ölçütleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Günümüzde yatay işbirliği performansının optimal ölçümü konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır (Schmoltzi ve Wallenburg, 2011:556; Arino, 2003:67) Bununla birlikte yatay işbirliği performansı ölçümü beklentileri ve önceden tanımlanmış hedefleri karşılama oranı anlayışı uygulama kolaylığı nedeniyle birçok çalışmada benimsenmiştir (Steinicke vd., 2012:282). Bu anlayışa göre yatay işbirliğinin performansı; hedefler baz alınarak, yatay işbirliğinin sonuçlarının beklentileri ve önceden tanımlanmış hedefleri karşılama oranı olarak tanımlanabilmektedir (Steinicke vd., 2012:282).

Laari vd; lojistik hizmet sağlayıcıların yapmış olduğu işbirliğinin (iç ve dış çevre) performans üzerindeki etkilerini ampirik olarak test etmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular; dış çevre işbirliğinin, operasyonel ve finansal performansı iyileştirmenin en etkili yolu olduğu, buna karşın; iç çevre işbirliğinin benzer faydalar sağlamadığını göstermektedir (Laari vd., 2016)

Lunnan ve Haugland yaptığı çalışmada, 5 yıllık bir süre zarfında 100 işbirliğini analiz ederek performanslarını, kısa vadeli performans ve uzun vadeli performans açısından incelemişlerdir. Kısa vadeli işbirliği performansı, öncelikle tamamlayıcı ve stratejik olarak önemli kaynaklara erişimden etkilenirken, uzun vadeli işbirliği performansı, ortakların zaman içinde işbirliği faaliyetlerini geliştirme ve genişletme yetenekleriyle birlikte beşeri sermayeye yapılan belirli yatırımlarla ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Lunnan ve Haugland, 2008)

2.12. ÇEVRESEL DİNAMİZM

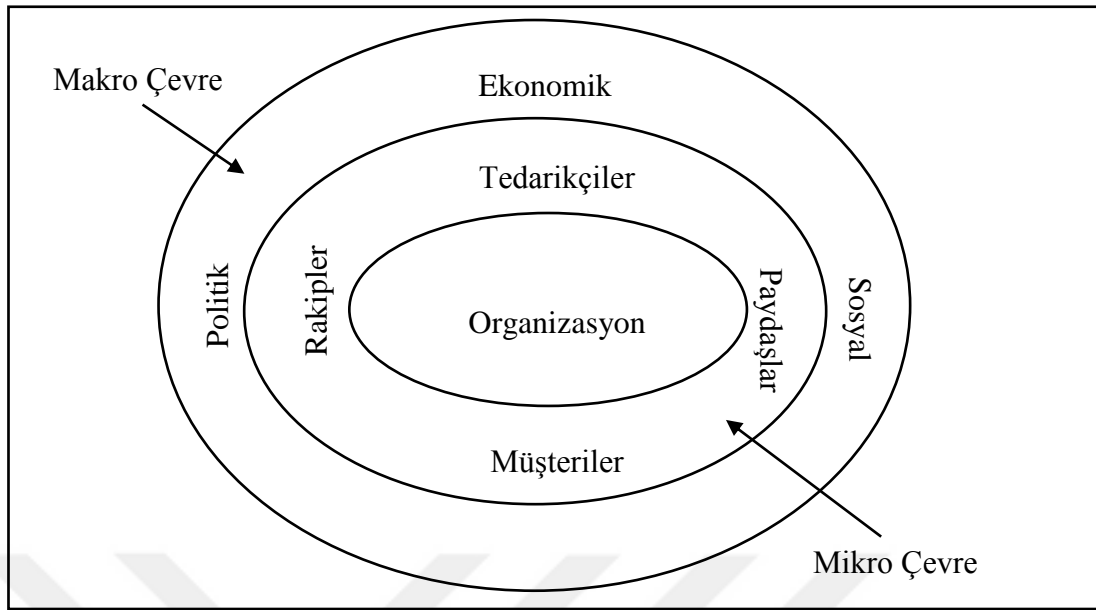
Yönetim alanındaki önemli konulardan birisi, bir firmanın kaynaklarını ve yeteneklerini çevreye (makro ve mikro çevre) nasıl uydurması gerektiğidir. Literatür değerlendirildiğinde yönetsel süreçlerde çevresel dinamizm önemli değişkenlerden

birisi olduğu düşünülmektedir (Jiao vd. 2011:134). Çevresel dinamizm, işletmelerin dâhil olduğu ortamlarda belirsizlik, karmaşıklık ve öncesinde öngörülemeyen değişiklikler ile ilgili kavramı ifade etmektedir. Genel çevrede hızlı değişim oranı ile rakip veya müşterinin eylemlerinin belirsizliği veya tahmin edilemezliği çevresel dinamizm ile ifade edebilmektedir (Chirico ve Bau, 2014, 212; Muddaha ve Kheng, 2016:11). Başka bir tanımda ise çevresel dinamizm, genel olarak bir firmanın dış ortamındaki değişikliklerin oranını ve istikrarsızlığı biçiminde tanımlanmaktadır (Jiao vd., 2011:135).

Çevresel dinamizm düşük olduğu durumlarda, değişimler öngörülebilir bir oranda ve öngörülebilir bir yönde gerçekleşmektedir. Bu durumlarda, piyasa yapısı nispeten daha istikrarlıdır ve önemli oyuncular tanımlanabilir biçimdedir (Wang, 2016:647). Dış ortam istikrarlı olduğundan, müşteri tercihleri nispeten belirli olabilmektedir (Jiao vd., 2011:135). Çevresel dinamizm düşük olduğu ortamlarda, çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortama kıyasla lojistik inovasyon yatırımları düşüktür.

Çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda, öngörülemeyen ve hızlı bir değişim gerçekleşmektedir. Bu durum; bireyler, organizasyonlar ve şirketler için belirsizliği arttırabilmektedir (Ensley vd., 2006:247). Çevresel dinamizmi yüksek piyasalar, teknolojideki hızlı değişimler, müşteri talep ve tercihlerindeki değişimler ve dalgalanmalar ile karakterize edilebilmektedir (Chirico ve Bau, 2014, 212). Çevresel dinamizm yüksek olduğu durumlarda, değişimler sık, rastgele ve çalkantılı bir modelde gerçekleşebildiğinden yüksek inovasyon maliyetlerini gerekli kılabilmektedir (Wang, 2016:647) .

Çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlar, firmalara yeni iş fırsatlarına sahip olabilme potansiyeli sunmasına karşın firmaların mevcut durumlarını koruma, hayatta kalabilme ve büyümelerine yönelik birtakım problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle, çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda, firmalar rakiplerin eylemlerine, müşterilerin ihtiyaçlarına ve diğer önemli değişikliklere hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmelidir (Chirico ve Bau, 2014, 212). Bu ortamlarda firmaların üst düzey yöneticileri, değişen dış koşullarla başa çıkabilmek ve hayatta kalmak için hızlı yanıt verme yeteneği oluşturmalı, hızlı kararlar almalı ve yaratıcı ve yenilikçi stratejiler geliştirebilmelidirler (Jiao vd., 2011:135). Çevresel değişkenler ve boyutları Şekil 2.6'da verilmiştir.



Şekil 2.6 Çevresel Değişkenler ve Boyutları (Ribeiro ve Cihrobim, 2017:32; Zhang vd. 2011:68; Yıldız, 2018:109)

Şekil 2.6' da görüldüğü gibi çevresel dinamizmin mikro çevre ve makro çevre olmak üzere iki kaynağı bulunmaktadır. Makro çevreyi siyasi, politik ve sosyal etkenler oluştururken; mikro çevreyi müşteriler paydaşlar, rakipler ve tedarikçiler oluşturmaktadır.

2.13. LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİ YÖNETİŞİMİNİN LOJİSTİK İNOVASYONA ETKİSİ

Yatay lojistik işbirliğinde yönetim mekanizmaları, lojistik inovasyon üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır. Yönetim mekanizmalarından resmileşmenin, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik, işbirliği içinde yeni veya iyileştirilmiş hizmetlerin geliştirilmesine temel oluşturmaktadır. İşbirliği; tarafsızlık/adalet bazlı sözleşmeler üzerine inşa edildiği durumlarda, yenilikçilik, ortaklar arasındaki karşılıklı etkinin derecesine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Steinicke vd., 2012).

Lojistik firmaların yatay işbirliği yapmalarının temel nedenlerinden birisi, ortaklarının kaynak, bilgi ve yeteneklerinden faydalanmaktır. Aynı zamanda firmalar, kendi çekirdek varlıklarını korumak için partnerinin fırsatçı davranışlarından kendilerini korumak isterler (Kale vd., 2000:217). Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme, her bir tarafın tanımlanmış standartları ve açık

sonuçlarını göz önünde bulundurmasını sağlayarak sömürüyü engeller ve işbirliği ilgili risk ve çevresel belirsizliği sınırlayarak değişim ilişkisinde karşılıklı güven ortamı oluşturur. Böylece fırsatçılık riskini azalttığından, resmileşmenin lojistik inovasyon üzerinde kayda değer olumlu bir etkisi olur. Bu nedenle resmileştirme, her iki tarafın da lojistik inovasyon için gerekli olan hassas bilgileri güven içinde birbirine sunabilmesini ve ortak yenilikçi faaliyetlere katılmasını desteklemektedir (Steinicke vd., 2012:284-285).

Bazı akademisyenlere göre bilgi akışları, düşük resmileşme ile desteklenmelidir (Mollenkopf vd., 2000:95-96). Ancak literatürde bazı çalışmalarda resmileşmenin işbirliğinde lojistik inovasyon için gerekli bilgi alışverişini engellemeyecek biçimde ayarlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:58). Çünkü yüksek düzeyde resmileşme kuralları ve prosedürleri özerk lojistik inovasyon süreçlerini boğabilmektedir. Böylece, karar vericilerin firmadaki bilgileri bulma ve kullanma isteğini azaltabilmektedir. Lin vd. (2008) yaptıkları çalışmada, yatay işbirliğindeki yüksek düzeyde resmileşme, inovasyonu olumsuz etkileyerek engelleme eğilimi gösterdiğini vurgulamaktadır. İnovatif lojistik hizmetlerin üretilmesi bazı yatırımları gerektirebilmektedir. Resmi yönetim mekanizmaları, yatırım gerektiren işlemlerin gerçekleştirilmesinde hayati bir rol oynayabilmektedir (Hoetker ve Mellewigt, 2009:1027)

Karşılıklı etkiyle oluşturulabilecek yatay işbirliği içindeki bir güç dengesi, fırsatçılık risklerini telafi etmeye yardımcı olan hoşgörü, karşılıklı saygı ve karşılıklılık atmosferini teşvik etmektedir. Böylece güven ve özgüven oluşturmakta (Steinicke vd., 2012:284-285) ve ortaklar arasındaki bireysel düzeyde karşılıklı güven ve etkileşim öğrenme ve bilgi değişimi için bir temel oluşturarak inovasyonun ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Kale vd., 2000:217). Literatürdeki bazı çalışmalarda yatay işbirliği içindeki güç dengesi bozulması sonucunda bir ortağın daha baskın hale gelmesi, inovasyon potansiyelini azalttığı vurgulanmaktadır (Steinicke vd., 2012:286).

Ortak normlar, işbirliği ortakları arasında ortak bir yönetim tarzı ile ifade edilen kültürel benzerlikler, ortak bir dilin paylaşılması ve eşgüdümün sağlanmasına yardımcı olarak karar verme ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Bu durum ise firmalar arası açık değişime olanak sağlayarak ortak inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için bilgi aktarma isteğini sağlamaktadır (Steinicke vd., 2012:286). Kale vd (2000)'ne göre işbirliklerinde kültürel benzerlik, açık değişime imkan sağladığından ve ortak inovasyon faaliyetleri yararına bilgi aktarma isteğini

güçlendirdiği için inovasyon faaliyetleri için gerekli olan bir öncüdür (Kale vd., 2000). Benzer şekilde Dilk vd. de işbirliğinde inovasyonu geliştirmek için “ilgili uzmanlık ve teknik bilginin yanı sıra“ yumuşak ve kültürel faktörler” in yani kültürel benzerliğin olması gerekliliğinin altını çizmektedir (Dilk vd., 2008:697).

Bu çalışmada da yönetim mekanizmalarının lojistik inovasyona etkisi test edilmektedir.

2.14. LOJİSTİK YATAY İŞBİRLİĞİ YÖNETİŞİMİNİN İŞBİRLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ

Yönetişim mekanizmaları ve performans arasındaki ilişki literatürde birçok çalışmada dikkate değer ölçüde incelenmiştir. Kataike ve Gellynck (2018), yönetim mekanizmaları ve performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla 110 makaleyi analiz ederek farklı yönetim mekanizmalarının performans ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

İşbirliklerinde resmileşme yoluyla gerçekleştirilen faaliyetlerin standartlaştırılması ve rutinleştirilmesi, verimliliğin artmasına yol açabilmektedir. (Murray ve Kotabe, 2005:1527-1528). Khan (2018), Alman ve İsviçre’deki 500’den fazla şirkette resmileşmenin performansa etkisini araştırdığı çalışma, yeni hizmet geliştirme süreçlerinin resmileştirilme derecesi ve performans arasındaki ilişkinin önemli olduğunu göstermektedir.

López vd. (2018) resmileşme temelli insan kaynakları uygulamalarının, yüksek büyüme gösteren firmaların performansını nasıl etkilediğine yönelik çalışmada yüksek büyüme gösteren 101 Portekizli firmanın (2006-2009 dönemi) verilerini kullanarak, yüksek büyüme döneminde resmi insan kaynakları uygulamalarının etkisini iki yıl (2011) sonra mali sonuçlarında test etmiştir. Resmi bir performans değerlendirmesi benimsenmesinin, yalnızca eski firmaların performansına olumlu katkı sağladığını ve yeni kurulmuş firmaların performansını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Literatürde bazı çalışmalarda inovasyon için gerekli bilgi alışverişini engellemeyecek biçimde ayarlanan resmileşme, işbirliği verimliliğini arttırmak için önemli bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:58). Yönetişimde benimsenen yüksek düzeyde resmileşme kuralları ve prosedürleri özerk inovatif süreçleri boğabilmektedir. Böyle bir durum, inovasyonun azalmasıyla birlikte

performansın da olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Mollenkopf vd., 2000:95-96).

Literatürde bazı çalışmalarda işbirliği ortakları arasındaki güç ve kontrol dengesinin (karşılıklı etki), işbirliği istikrarını arttırdığını vurgulanmış olmasına rağmen, mevcut çalışmalar, işbirliği ortakları arasındaki ilişkiyel etkilerin performans üzerindeki etkileri detaylı olarak belirtilmemiştir (Muthusamy ve White, 2006:811). Muthusamy ve White, (2006) ortaklar arasındaki karşılıklı etkinin algılanan işbirliği performansı üzerindeki etkisini 179 işbirliğinde, işbirliği yöneticilerinden toplanan verilerle incelememiş ve ortaklar arasındaki karşılıklı etkinin, işbirliği performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Muthusamy ve White'e göre işbirliği ortakları arasındaki karşılıklı etki; işbirliği yönetişiminin etkili ve somut bir normu olarak işbirliğinin performansını arttırmaktadır (Muthusamy ve White, 2006:813).

Bereskin vd. tarafından gerçekleştirilen işbirliği kararları ve çıktılarına yönelik çalışma sonucunda; işbirliği ortakları arasındaki kültürel uyumun (veya benzerliğin), işbirliği başarısına etkileyen kritik bir bileşen olduğu vurgulanmaktadır (Bereskin vd, 2017:42). Benzer şekilde Gravier vd. tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulguları, işbirliğinde firmalar arası uyumluluğunun büyüklüğü ve türü işbirliği performansını önemli ölçüde etkilemektedir (Gravier vd., 2008).

Schmoltzı ve Wallenburg çalışmalarında, işbirliği yönetişim mekanizmalarından operasyonel yönetişimin işbirliği taahhüdü ve işbirliği etkinliği üzerindeki etkileri, 226 işbirliğinden elde edilen anket verilerine dayanarak hem resmi hem sosyal yönetişim mekanizmalarının işbirliği performansı üzerinde önemli etkisi olduğu bulgularına ulaşmışlardır (Schmoltzı ve Wallenburg, 2012).

Bu çalışmada da yönetişim mekanizmalarının işbirliği performansı üzerindeki etkisi test edilmektedir.

2.15. LOJİSTİK İNOVASYONUNUN İŞBİRLİĞİ PERFORMANSINA ETKİSİ

İnovasyon; performansı önemli derecede artırarak rekabet avantajı elde etmek için önemli bir faktör olduğu kabul edilmekte ve literatüründe birçok çalışmada analiz edilmiş konularından biridir (Pérez-Luño vd., 2014). İnovasyonun benimsenmesi, örgütsel değişime yönelik bir araçtır. İç ve dış çevrede meydana gelen değişimler organizasyonları uyumsal değişim arayışına yöneltebilmektedir. Yapılan inovasyon faaliyetleri benimsenerek, dış ve iç işlevlerini çevresel taleplere cevap

verebilecek, verimli ve etkili bir şekilde çalışabilecekleri, performanslarını koruyabilecekleri ya da geliştirebilecekleri şekilde kendilerine adapte etme çabalarına yönelmektedir (Damampour vd. 2009:654). Literatürdeki çalışmaların çoğu, inovasyonun, firma büyümesine katkıda bulunan önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, inovasyonun, çalışanların performans ve verimliliğini arttırarak, firma performansında iyileşme sağlayabilmesidir (Dougherty ve Hardy, 1996). Birçok çalışmada , Ar-Ge/inovasyon harcamaları ile iş performansı ve piyasa değeri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Mat Rabi vd., 2010:227).

İnovasyon riskli olmasına ve başarısının garanti edilmemesine rağmen, inovasyon araştırmacıları, firmanın performansını olumlu etkilediği düşünülmektedir. (Damampour vd. 2009:654). Bonatto vd.'ne göre inovasyon çevresel, sosyal ve endüstriyel performansa yol açan etkili bir araçtır (Bonatto vd.,2017:1). Jansen vd. dinamik ortamlardaki ve rekabetçi ortamlardaki inovasyonun, performans için faydalı olduğunu bulmuştur (Jansen vd. 2006:17; Damampour vd. 2009:654).

Walker 1984'ten 2003'e kadar olan 30 deneysel çalışmanın bulgularının niceliksel bir incelemesi ve sentezlenmesi sonucunda, inovasyonun performansı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Walker, 2004:13-14).

Najib ve Kiminami (2011) işbirliği, yenilikçilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla beş KOBİ kümesinde toplanan birincil veriler, yol-analitik yaklaşımı kullanılarak regresyon ve korelasyon analizleri ile analiz etmiştir. Elde edilen bulgular işbirliğinin sanayi kümelenmelerinde KOBİ'lerin inovasyon uygulamalarıyla performansın önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve inovasyonun KOBİ'lerin iş performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Steinicke vd'e göre işbirliği performansı, lojistik inovasyondan önemli ölçüde etkilenmektedir. Organizasyonlar yeni hizmetler geliştirerek ve yeni gelir fırsatlarına sahip olabilmekte böylelikle performanslarını önemli ölçüde arttırabilmektedirler (Steinicke vd., 2012:282). Steinicke vd. yaptıkları ampirik çalışmada lojistik inovasyon tek bir firma performansın olumlu etkilediği sonucuna ulaşmakla birlikte işbirliği performansının büyük ölçüde lojistik inovasyondan kaynaklandığını da vurgulamıştır (Steinicke vd., 2012)

Bu çalışmada da lojistik inovasyonun işbirliği performansı üzerindeki etkisi test edilmektedir.

2.16. LOJİSTİK İNOVASYONUN ARACILIK ROLÜ

Yapılan literatür taraması sonucunda yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolünü test eden bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak yapılan kuramsal çalışma ve literatür taraması sonucunda yatay işbirliklerindeki yönetim mekanizmalarının işbirliği performansı ile lojistik inovasyonu anlamlı olarak etkilediği ve lojistik inovasyonun da işbirliği performansını anlamlı olarak etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Yönetişim mekanizmalarının işbirliği performansı üzerindeki etkisi artık kabul gören bir gerçektir. Ancak işbirliklerinde yönetim mekanizmaları lojistik inovasyon arttırarak işbirliği performansında daha fazla artış gözleneceği tahmin edilmektedir. Bu nedenle yönetim mekanizmalarının performansa etkisinde inovasyonun bir rolü bulunacaktır. Yani yönetim mekanizmalarının performansa etkisi tek başına yeterli olmamaktadır. Bu etkinin bir kısmı inovasyon üzerinden gerçekleştirilecektir. Zira Walker (2004) inovasyonun yönetim-performans ilişkisinde oynadığı aracılık rolünü vurgulamaktadır

Yazhou ve Jian (2013)'nin gerçekleştirdiği çalışma temel olarak bilgi yönetimi, inovasyon ve performans arasındaki ilişkileri analiz etmektedir. Ampirik araştırmada Çin'deki 227 kuruluştan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma, bilgi yönetimi yöneliminin performansın geliştirilmesinde olumlu bir rol oynadığını ve inovasyonun kısmen bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada da yönetim mekanizmalarının işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracı rolü test edilmektedir.

2.17. ÇEVRESEL DİNAMİZMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Literatürde birçok çalışmada çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarının yenilikler için itici güç oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bunun en önemli nedeni, bu gibi ortamlarda müşteri zevklerinin, taleplerinin veya tercihlerinin çok hızlı bir şekilde değişmesi ve firmaların pazarın yeni ihtiyaçlarına uygun ürün veya hizmet yenilikleri sunarak cevap vermeleri gerçekliliğidir. Dinamik ortamlarda hızlı teknolojik değişim ve bilginin hızlı yayılması; firmaları sadece kendi inovasyon imkânlarını geliştirme konusunda teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda karlılık ve piyasa payı artışıyla sonuçlanacak olan rekabetçi konumlarını da güçlendirmelerini

sağlayabilmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde daha değişken ve dinamik bir çevre, daha az değişken ve dinamik çevrelere kıyasla firmaların iş performansını etkileyebilecek, kazanan ürünler ve hizmetler geliştirebilme ihtiyacını gerekli kılacaktır (Prajogo, 2016:243; Yıldız, 2018:138-139). Bu nedenle dinamik çevreler hem lojistik inovasyonu hem de işbirliği performanslarını anlamlı olarak etkileyecektir. Dinamik çevrelerde firmalar işbirliğine ve işbirliği yönetim mekanizmalarına daha fazla önem vermek durumunda kalacaklardır. Firmalar faaliyet gösterdikleri çevrede hızlı değişim yaşandığında, sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermelidirler.

Soto-Acosta vd. (2018) gerçekleştirdikleri çalışmada, çevresel faktörlerin inovasyon üzerindeki etkisini ve bunun küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansı üzerindeki etkisinin yanı sıra bu ilişkideki çevresel dinamizmin ılımlı etkisini değerlendirmektedir. Gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda çevresel dinamizmin, yeniliğin firma performansı üzerindeki olumlu etkisini güçlendirdiği görülmüştür.

Chan vd. (2016) çevresel dinamizmin inovasyon ile firma performansı arasındaki ilişki üzerindeki ılımlaştırıcı etkisini değerlendirmek amacıyla bir model geliştirmiştir. Model Çin'de 250 şirketten toplanan veriler kullanılarak yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir. Bu araştırmanın bulguları, çevresel dinamizmin, inovasyon ve maliyet etkinliği (performansı) arasındaki ilişki üzerinde nispeten güçlü bir ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Pérez-Luño vd. (2014) 381 İspanyol firmasından elde edilen verileri kullandıkları çalışmada iki sonuca ulaşmıştır. Bu sonuçlardan birincisi, çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda, daha radikal ve dahili yeniliklerin yapıldığını, şirketin algılanan ve nesnel performansının daha yüksek olduğu; ikincisi istikrarlı ortamlarda, yeniliklerin daha az radikal olduğunu ve performansın daha yüksek olduğudur.

Omri (2015) yaptığı çalışmanın bulguları, yenilikçi davranışların inovasyon çıktısına etki ettiğini ve böylece performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve çevresel dinamizmin bu etkinin yoğunluğunu etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada da yönetim mekanizmalarının lojistik inovasyon ile işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı etkisinin varlığı test edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATEYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın kapsamı, araştırmanın teorik modeli, hipotezleri, veri toplama metodu, örneklem büyüklüğünün saptanması ve değişkenlere ait operasyonel tanımlara yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın genel olarak amacı; yatay işbirliği yönetim mekanizmaları, lojistik inovasyon ve işbirliği performansı arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu kapsamda araştırmanın amaçları aşağıda belirtilmiştir:

- a) Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların, yatay işbirliklerindeki yönetim mekanizmalarının (resmileşme, kültürel benzerlik ve karşılıklı etki) lojistik inovasyon ve işbirliği performansını nasıl etkidiğini ve lojistik inovasyonun aracılık etkisi olup olmadığını araştırmaktır,
- b) Yatay işbirliklerindeki yönetim mekanizmalarının (resmileşme, kültürel benzerlik ve karşılıklı etki) lojistik inovasyona etkisinin incelenmesi,
- c) Yatay işbirliklerindeki yönetim mekanizmalarının (resmileşme, kültürel benzerlik ve karşılıklı etki) işbirliği performansına etkisinde lojistik inovasyonun aracılık etkisi olup olmadığını araştırmaktır,
- d) Lojistik yatay işbirliklerindeki yönetim mekanizmaları ile işbirliği performansı arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü olup olmadığını araştırmaktır,

Ayrıca lojistik yatay işbirliğine yönelik literatüre bu çalışma ile katkıda bulunulmak amaçlanmıştır. Zira Türkiye’de bu konu ile ilgili teorik ve amprik yeterli

çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca bu tezde elde edilen bulgular lojistik sektöründeki firmaların yatay işbirliğine yönelik karar alma çalışmalarına öncülük etme, lojistik sektöründeki firmaların yatay işbirliğine yönelik bilgi boşluğunu doldurma amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmada çözüm aranan temel problem cümleleri şunlardır:

- a) Lojistik yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının lojistik inovasyona etkisi var mı?
- b) Lojistik yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansına etkisi var mı?
- c) Lojistik yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansına etkisinde lojistik inovasyonun aracı rolü var mı?

Bu çalışmada yukardaki problemlere ek olarak alt problem cümleleri:

- a) Lojistik yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının lojistik inovasyona etkisinde çevresel dinamizm düzenleyici rolü var mı?
- b) Lojistik yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansına etkisinde çevresel dinamizm düzenleyici rolü var mı?

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖZGÜN DEĞERİ

Yatay işbirliğine yönelik Türkiye’de çok sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Zira yapılan literatür taraması sırasında örneğin Türkiye’de basılı tezlerin bulunduğu YÖKSİS veri tabanında 12.12.2018 tarihine kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde sadece dört çalışmaya rastlanılmıştır (www.tez.yok.gov.tr, 12.12.2018). Ancak bu çalışmalarında, bu çalışma konusu ile ilgili olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla lojistik sektörde yatay işbirliğine yönelik Türkiye’de çalışma konusuyla ilgili benzer bir çalışma bulunmamaktadır.

Yurt dışındaki literatüre bakıldığında ise çevresel dinamizmi de içine alan lojistik sektörde yatay işbirliğinde yönetim mekanizmaları ile işbirliği performansı arasındaki ilişkiyi kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat lojistik sektörde yatay işbirliği yönetim mekanizmaları, lojistik inovasyon, işbirliği

performansı arasındaki ilişkiye yönelik sadece yatay işbirliği yönetim mekanizmaları ile işbirliği performansı ve lojistik inovasyon ile işbirliği performansı ilişkisi 2012 yılında Steinicke vd. tarafından incelendiği görülmektedir. Ancak bu çalışmada da çevresel dinamizmin düzenleyici ve lojistik inovasyonun aracılık rolünün incelenmediği görülmektedir. Bu çalışmada sunulan model ve test ettiği hipotezler açısından özgündür. Bu nedenle çalışmanın gelecekte yapılacak olan araştırmalara yol gösterici olması ve ilgili literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir.

3.4. ARAŞTIRMA KISITLARI

Bu araştırma kabul edilen varsayımlar (sayılılar) ve kısıtları aşağıda verilmiştir;

- a) Lojistik firmaların temsilcilerinin anket sorularına verdikleri cevapların doğru ve samimi olduğu varsayılmıştır.
- b) Araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
- c) Araştırma konusuyla kısıtlıdır. Yapılan analizler bu çerçevede yapılmıştır.
- d) Bu araştırma Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla farklı bölgelerde veya farklı ülkelerde uygulandığında daha farklı sonuçların alınmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir.
- e) Bu araştırma, Mayıs 2018 - Şubat 2019 arası zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırma aynı sektörlerle, farklı zamanda uygulandığında farklı sonuçlar alınabilir.
- f) Bu çalışmada yapılan değerlendirme ve yorumlar elde edilen verilerin analizleri kapsamında yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırmalar, sayısal veri toplamaya ve onu insan grupları arasında genelleştirmeye veya belirli olay ve olgu açıklamaya odaklanır. Nicel araştırmalar, önerilen hipotezleri test etmek amacıyla geniş çaplı örneklemeler üzerinden nicel veriler toplayıp ve elde edilen bu verileri istatistiksel anlamda çözümleyerek, bulguları genelleme amacı taşıyan araştırmalar olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak 5

li likert tipi anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği veri toplama teknikleri arasında en fazla kullanılan veri toplama aracı olma özelliğine sahip teknik olarak bilinmektedir (Ekinci, 2018:87-88; <http://libguides.usc.edu>).

Araştırmada kullanılan ölçekler İngilizce kaynaklardan alındığından alanında uzman bir çevirmen yardımıyla Türkçe' ye tercüme edilmiştir. Sonrasında tekrar İngilizceye çevrilerek kontrol edildiğinde anlam kaybı olmadığı görölmüştür. Bu araştırmada kullanılan anket formu, 3 bölüm ve 41 sorudan oluşmaktadır. Anket formun hazırlanırken mümkün olduğunca uzun sorulardan, soru fazlalığından ve anlam kargaşasına yol açacak ifadelerden kaçınılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, araştırmanın amacı ve içeriğine ilişkin kısa bilgi yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümde yönetim mekanizmaları, lojistik inovasyon, işbirliği performansı ve çevresel dinamizme yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümünde, demografik bilgiler ve işbirliği yapıp yapmama, işbirliğinin süresi, işbirliği türü ve işbirliği yapılan faaliyet alanları gibi birtakım açık uçlu sorular bulunmaktadır.

Araştırma kapsamındaki değişkenleri ölçmeye yönelik hazırlanan anket formu, asıl uygulamaya geçmeden önce bir pilot çalışmayla test edilmiştir. Bu kapsamda 20 firmada yapılan pilot çalışma ve sektör temsilcilerinin önerileriyle, ölçekte anlaşılamayan veya anlam karmaşası olan bazı cümleler düzeltilmiştir. Pilot çalışmadan elde edilen veriler temel alınarak, ankette gerekli bazı düzenlemeler yapılarak asıl uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada anketlerin uygulaması; yüz yüze görüşme, e-mail ve internette oluşturulan anket linki ile yapılmıştır.

3.6. ARAşTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

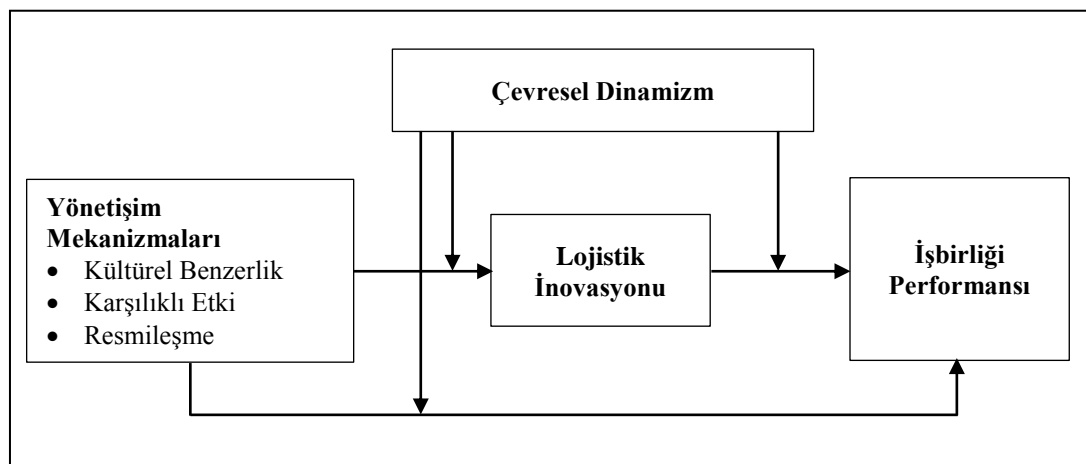
Araştırmanın evrenini, Türkiye lojistik sektöründe faaliyet gösteren, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) ve Uluslararası Nakliyatçılar Derneği (UND) derneklerine üye olan lojistik firmalardan oluşmaktadır. Mayıs 2018 itibariyle UTİKAD ve UND derneklerinde toplam 1436 üye bulunmaktadır. Ancak bu üyelerinden yaklaşık 25 tanesi hem UND hem UTİKAD üyesi olduğu için araştırmanın evrenini 1411 lojistik firması oluşurmaktadır. Araştırmada evrenin tümüne ulaşmak hedeflenmiştir. Dolayısıyla örneklem ana kütleinin tamamını kapsamaktadır.

Araştırmada kapsamındaki veriler, Mayıs 2018 ile şubat 2019 tarihleri arasında elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırma kapsamındaki firmaların tamamının

mail adreslerine anket formu mail olarak gönderilmiştir. Akabinde 91 geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranının düşük olması nedeni ile çalışmaya katılmayan firmalar telefon ile aranarak ankete katılımları noktasında katılım ve destekleri istenmiştir. Telefon aramaları sonucu, araştırmaya katılan firma sayısında önemli oranda artış sağlanmıştır. Ayrıca Hatay, Mersin ve Gaziantep illerinde bulunan lojistik firmalarına bizzat gidilerek yüzyüze anket uygulanmıştır. Bu şekilde toplam 473 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Fakat bu firmalardan yatay işbirliği yapmayanlar ve eksik olan anketler değerlendirme dışı bırakılmış geriye kalan 395 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Buna göre araştırma kapsamında elde edilen veriler ana kütleyle oranı %27,9'a (395/1411) tekabül etmektedir.

3.7. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın teorik modeli Şekil 3.1.'de verilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere araştırma kapsamında beş grup hipotez test edilmektedir. Bu hipotezlerden 1. grup hipotezler; işbirliği yönetim mekanizmalarının lojistik inovasyona etkisine yöneliktir. 2. Grup hipotezler; işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansına etkisine yöneliktir. 3. Grup hipotezler; işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansına etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolüne yöneliktir. 4. Grup hipotezler; işbirliği yönetim mekanizmalarının lojistik inovasyona etkisinde çevresel dinamizmin moderatörlük rolüne yöneliktir. 5. Grup hipotezler ise işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansına etkisine yöneliktir.



Şekil 3. 1. Araştırmanın Teorik Modeli

Yönetişim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) lojistik inovasyona etkisi, Steinicke ve arkadaşları (2012) tarafından incelenmiş ve yönetim mekanizmalarından resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerliğin lojistik inovasyonu anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Resmileşme, işbirliğinde her bir tarafın tanımlanmış standartları ihlal etmenin açık sonuçlarını dikkate almasını sağlar (Lee ve Cavusgil, 2006). Resmileşme sömürüyü engeller, işbirliği sonuçlarıyla ilişkili risk ve çevresel belirsizliği sınırlandırarak değişim ilişkisinde karşılıklı güveni arttırmaya yardımcı olur (Dekker, 2004). Resmileşmenin fırsatçılık riskinin azaltmasının, yenilikçilik (inovasyon) üzerinde güçlü ve olumlu etkiye sahiptir (Hurmelinna-Laukkanen ve Ritala, 2010; Ritala vd., 2009). Kültürel benzerlik, ortak normlar ve işbirliği ortakları arasında ortak bir yönetim tarzı ile ifade edilir. Ortaklar arasında uyumluluk, genel olarak karar vermeyi ve iletişimi kolaylaştırdığından, ortak bir dilin ve anlayışın olması koordinasyonu kolaylaştırır (Kale vd., 2000; Ritala vd., 2009). İşbirliği yapan taraflar arasında ortak bir kültür, işbirliklerinde yenilikçi faaliyetler için önemli bir etkendir (Kale vd., 2000). Kültürel benzerlik, açık değiş tokuş sağlar ve ortak inovasyon faaliyetleri uğruna bilgi aktarma isteğini güçlendirir (Sivadas ve Dwyer, 2009). Karşılıklı etki, bütün tarafların işbirliğine ilişkin kararları aynı derecede etkilemelerine izin vererek, açık iletişim, çatışmaların çözümü ve ortak karar alma süreçleri kolaylaştırır ve teşvik eder. Karşılıklı etki; bireysel kaygıların veya sorunların doğrudan tartışılmasına, daha iyi koordinasyona ve etkinliğin artırılmasına neden olur (Galbraith, 1973; Muthusamy ve White, 2006). İşbirliğindeki güç dengesi, fırsatçılık risklerini telafi etmeye yardımcı olan hoşgörü, karşılıklı saygı ve karşılıklılık atmosferini teşvik eder, güven ortamı oluşurur (Hoetker ve Mellewigt, 2009; Muthusamy and White, 2005), işbirliği yapma ve bilgi alışverişinde bulunma istekliliğini artırır. Bu ortak öğrenme ve yenilikçilik için daha büyük bir potansiyele dönüşür (Muthusamy ve White, 2005). Bu çalışmada da yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) lojistik inovasyona etkisini araştırmak amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- H1: İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme lojistik inovasyonu anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir.
- H2: İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Yönetişim mekanizmalarının performans üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğu literatürde bazı çalışmalarda bulunmuştur (Zhu, 2016:29). Yapılan çalışmalarda firmalardaki ortaklar veya karar vericiler arasındaki etki (güç) asimetrisi, güç dengesizliklerinin (karar verici asimetrisinin) birçok probleme neden olduğu ve bu problemlerin performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Mahamadou, 2016). Fattoum-Guedri vd. (2018) 1992-2012 döneminde 413 Fransız aile şirketinden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda oylama gücü asimetrisinin firma performansı üzerindeki olumsuz etkisini ortaya çıkarmıştır. Karşılıklı etki; tüm tarafların işbirliği ile ilgili kararları aynı derecede etkilemesine izin vererek, açık iletişim, çatışma çözümü ve ortak karar alma süreçlerini kolaylaştırmakta ve teşvik etmekte, bu da bireysel kaygıların veya sorunların doğrudan tartışılmasına (Muthusamy ve White, 2006; Steinicke vd., 2012:285), daha iyi koordinasyonun sağlanmasına ve verimliliğin gerçekleşmesine önemli etki etmektedir (Schmoltz ve Wallenburg, 2012:59). Literatürde birçok çalışmada, organizasyon kültürünün, performansı üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Polychroniou ve Trivellas (2018) tarafından yapılan çalışmada, kültür ile performans arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pauline vd. (2013) kültürel uyumun, daha iyi iş performansı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Fattoum-Guedri vd. (2018) ve Mahamadou (2016) şirketlerdeki güç asimetrilerin yani karşılıklı etkinin olmayışının performansı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) işbirliği performansına etkisini araştırmak amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H4: İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H5: İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H6: İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

İnovasyonun çeşitli firma performans göstergeleri üzerindeki olumlu etkisi birçok çalışma tarafından doğrulanmıştır (örneğin, Damanpour vd., 1989; Peeters ve Pottelsberghe, 2004; Calantone vd., 2002; Díaz-Díaz vd., 2008; Gunday vd., 2011;

Hashi ve Stojcic, 2013; González-Fernández ve González-Velasco; 2018). Şimdiye kadar yapılan araştırmalar, bireysel şirketler veya birimler (örneğin stratejik iş birimleri) üzerinde odaklanmış olsa da, temel mekanizmalar, yatay işbirliğinde olduğu gibi birden fazla şirketten oluşan yapılar için de geçerlidir. Ayrıca lojistik inovasyonun işbirliği performansına etkisi Steinicke vd. (2012) tarafından incelenmiş ve lojistik inovasyonun işbirliği performansın anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda literatürdeki bu bulgular dikkate alınarak lojistik inovasyonun, işbirliği performansına etkisini araştırmak amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H7: Lojistik inovasyon işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Literatürde yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) işbirliği performansına üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Steinicke vd. (2012) yönetim mekanizmalarından resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerliğin lojistik inovasyonu anlamlı olarak etkilediği ve lojistik inovasyonunda işbirliği performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Pauline vd. (2013) kültürel uyumun, daha iyi iş performansı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Rodríguez ve Nieto (2016), Ar-Ge yatırımlarının kurumsal yönetim ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu göstermiştir. Walker (2004) inovasyonun yönetim-performans ilişkisinde aracılık rolüne yönelik bulgular elde etmiştir. Bu bağlamda yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) işbirliği performansına üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolünü test etmek amacıyla bu çalışmada da aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H8: İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansına etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır.

H9: İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etkinin, işbirliği performansına etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır.

H10: İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerliğin, işbirliği performansına etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır.

Literatürde yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) lojistik inovasyona etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yıldız (2018) toplam kalite yönetimi uygulamaları ile inovasyon arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin

moderatör rolünü incelemiştir. Stickne vd. (2012) yönetim mekanizmalarından resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerliğin lojistik inovasyonu anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Pérez-Luño vd. (2014) çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda, daha radikal ve dahili olarak yeniliklerin yapıldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünü test etmek amacıyla bu çalışmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H11: İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin, lojistik inovasyona etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

H12: İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etkinin, lojistik inovasyona etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

H13: İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerliğin, lojistik inovasyona etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

Literatür yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) işbirliği performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) işbirliği performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünü test etmek amacıyla bu çalışmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H14: İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin, işbirliği performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

H15: İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etkinin işbirliği performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

H16: İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerliğin, işbirliği performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde lojistik inovasyonun işbirliği performansına üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak literatürdeki çalışmalarda lojistik inovasyonun ve işbirliği performansı üzerinde etkili olduğu Steinicke vd. (2012) tarafından tespit edilmiştir. Ayrıca Chan vd (2016) çevresel dinamizmin, inovasyon ve firma

performansı arasındaki ilişki üzerinde nispeten güçlü bir ılımlatıcı etkiye sahip olduğu bulgularına ulaşmıştır. Performansın çevresel dinamizmden etkilendiğinde dair çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda lojistik inovasyonun işbirliği performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünü test etmek amacıyla bu çalışmada aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H17: Lojistik inovasyonun işbirliği performansına etkisinde, çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

3.8. OPERASYONEL TANIMLAR

Araştırma modelinde dört farklı değişken grubu bulunmaktadır. Bunlar, bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenleridir. Bağımlı değişken:İşbirliği performans; Bağımsız Değişken:Yönetişim mekanizmaları (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik); Aracı değişken:Lojistik inovasyon; Düzenleyici(ılımlatıcı, moderatör) Değişken:Çevresel dinamizm. Aşağıda bu değişkenler için operasyonel tanımlamalar sırasıyla verilmiştir.

Resmileşme Değişkeni:Resmileşme, yatay işbirliği ilişkileri ile ilgili kurallar, politikalar ve prosedürleri içerir. İşbirliği için ayrıntılı görevleri, faaliyetleri, programları ve çalışma prosedürlerini ifade etmektedir (Mollenkopf vd., 2000:95; Schmoltz ve Wallenburg, 2012:55; Murray ve Kotabe, 2005:1527).

Resmileşme değişkeni bu çalışmada;

- a) İşbirliğimize ilişkin görevleri, faaliyetleri ve prosedürlerini belirten yazılı belgeler bulunmaktadır (örneğin; el kitapları);
- b) İşbirliğimizin süreçlerinde standart iş prosedürleri çok ayrıntılı kullanılmaktadır (örneğin; kurallar, politikalar, formlar);
- c) İşbirliğimizde, görevleri, faaliyetleri ve işbirliğinin prosedürlerini yüksek düzeyde detaylandırdık;
- d) İşbirliği için özel şartlar ve koşulların yerine, ortak gayri resmi bir anlayışa sahibiz, sorularıyla ölçülmüştür.

Resmileşme değişkenine ilişkin bu sorular Murray ve Kotabe'nin (2005) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeği Steinicke vd. (2012)'de kullanmıştır. Bu değişkenin alpha katsayısını 0.73; AVE = 0.58 olarak elde etmiştir.

Karşılıklı etki değişkeni:Karşılıklı etki; yatay işbirliğindeki her bir ortağın işbirliğinin tüm işlemlerinde eşit söz hakkına sahip olması ve işbirliğine ilişkin kararlar

vermede diğer ortakları etkileyebilmesini ifade etmektedir. Karşılıklı etki değişkeni bu çalışmada;

- a) İşbirliğimizdeki her bir ortak işbirliğinin tüm işlemlerinde eşit söz hakkına sahiptir.
- b) Her bir ortak, işbirliğine ilişkin kararlar vermede diğer ortakları etkileyebilir, sorularıyla ölçülmüştür (Steinicke vd., 2012; Muthusamy ve White, 2006)

Karşılıklı etki değişkenine ilişkin bu sorular Muthusamy ve White'ın (2006) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeği Steinicke vd. (2012)'de kullanmıştır. Bu değişkenin Alpha katsayısını 0.73; AVE = 0.59 olarak elde etmiştir.

Kültürel benzerlik değişkeni:Kültürel benzerlik, yatay işbirliği ortakları arasında ortak normlar ve ortak bir yönetim tarzını ifade etmektedir (Steinicke vd., 2012:286). Kültürel benzerlik değişkeni bu çalışmada;

- a) İşbirliği ortağımızla kıyaslandığımızda, aynı operasyonel yönetim tarzına sahibiz.
- b) İşbirliği ortağımızla kıyaslandığımızda, aynı organizasyon kültürüne sahibiz, sorularıyla ölçülmüştür (Steinicke vd., 2012; Kale vd., 2000)

Kültürel benzerlik değişkenine ilişkin bu sorular Kale vd.'nin, (2000) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeği Steinicke vd. (2012)'de kullanmıştır. Bu değişkenin Cronbach's Alpha katsayısını 0,85, AVE = 0.75 olarak elde etmiştir.

Lojistik inovasyon değişkeni:Lojistik inovasyon yenilenme ve lojistik hizmet çeşitliliğindeki farklılaşmayla ilgili bir kavram olup lojistik şirketin operasyonlarında şu anki uygulamasından farklı yeni faydalı bir fikir, prosedür veya uygulamalarını ifade etmektedir (Chu vd., 2018). Lojistik inovasyon değişkeni bu çalışmada;

- a) İşbirliğinde ortaklarımızla, sık sık yeni fikirleri uygularız/deneriz;
- b) İşbirliği ortaklarımızla, yeni şeyler yapmanın yollarını arıyoruz;
- c) İşbirliğinde ortaklarımızla, rakiplerimizden daha yenilikçi hizmetler sunuyoruz;
- d) İşbirliğinde ortaklarımızla, müşterilerimize yeni hizmetleri piyasada ilk süren genellikle biziz, sorularıyla ölçülmüştür. (Steinicke vd., 2012;Calantone vd., 2002)

Lojistik inovasyon değişkenine ilişkin bu sorular Calantone vd.'nin (2002) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeği Steinicke vd. (2012)'de kullanmıştır. Bu değişkenin Cronbach's Alpha katsayısını 0.85, AVE = 0.59 olarak elde etmiştir.

İşbirliği Performansı değişkeni: Yatay işbirliğinin performansı hedefler baz alınarak, yatay işbirliğinin sonuçlarını, beklentileri ve önceden tanımlanmış hedefleri karşılama oranını ifade etmektedir (Steinicke vd., 2012:282). İşbirliği performansı değişkeni bu çalışmada;

- a) İşbirliği, temel yeterliliklerimize katkıda bulunmuştur ve rekabet avantajımızı güçlendirmiştir.
- b) İşbirliği, başarmak için koyduğumuz hedefleri gerçekleştirmemizi sağladı.
- c) Genel olarak, işbirliğimizin performansından çok memnunuz, sorularıyla ölçülmüştür.

İşbirliği performansı değişkenine ilişkin bu sorular Saxton'un (1997) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeği Steinicke vd. de (2012) kullanmıştır. Bu değişkenin Cronbach's Alpha katsayısını 0.84, AVE = 0.64 olarak elde etmiştir.

Çevresel Dinamizm değişkeni: Çevresel dinamizm, organizasyonun dış çevresindeki değişim oranını ve bu değişimin öngörülemeyen niteliğini açıklamakta kullanılmaktadır (Revilla vd., 2010:39; Yıldız, 2018:8). Çevresel dinamizm değişkeni bu çalışmada;

- a) Müşterilerimiz sürekli yeni ürün ve hizmetler talep etmektedir.
- b) Bulduğumuz pazarda devamlı değişim yaşanmaktadır.
- c) Bulduğumuz pazar bir yılda önemli ölçüde değişmiştir
- d) Pazarda teslim edilecek ürün ve hizmet hacimleri hızlı bir şekilde ve sık sık değişir, sorularıyla ölçülmüştür

Çevresel Dinamizm değişkenine ilişkin bu sorular Prajogo, 'nun (2016) çalışmasından alınmıştır. Prajogo (2016) çalışmasında ölçeğin Alpha katsayısını 0,82; faktör yüklerini 0,55-0,83 Aralığında bulmuştur. Bu ölçeği S. Huang vd. (2014) de kullanmıştır. Bu değişkenin Alpha katsayısını 0,81; faktör yüklerini ise 0,72 - 0.81 aralığında elde etmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizine ile elde edilen bulgular verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait frekans dökümleri, sonra ölçeklere ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, daha sonra değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizine yer verilmiştir. Ardından da araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kurularak analiz sonuçları verilmiştir.

4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen verilere ilişkin demografik bulgulara ait frekans dökümleri aşağıda sırasıyla verilerek değerlendirilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Yaş Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
30 yaş altı	133	33.7	33.7
30-35	79	20.0	53.7
36-40	81	20.5	74.2
41-45	50	12.7	86.8
46-50	29	7.3	94.2
50 yaş üstü	23	5.8	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4,1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %86,8’i 45 yaşın altındaki kişilerden oluşmaktadır. 50 yaşın üzerinde ise %5.8 kişi bulunmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu orta yaş ve gençlerden oluşmaktadır.

Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	99	25.1	25.1
Erkek	296	74.9	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4,2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların cinsiyet gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; %73,6’sı erkeklerden ve %26,4’ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	44	11.1	11.1
Önlisans	26	6.6	17.7
Lisans	252	63.8	81.5
Lisansüstü	73	18.5	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4,3’te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların; %11,1’inin lise, %6,6’sinin ön lisans, %73,3’sinin lisans ve lisansüstü olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin en az lisans (lisans ve lisansüstü) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Firmadaki Pozisyonu

Firmadaki pozisyonu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sahip Ortak	44	11.1	11.1
Üst Düzey (Genel müdür ve Yardımcısı Bölge Müdürü)	71	18.0	29.1
Orta Düzey(Departman Müdürleri)	105	26.6	55.7
Alt Düzey(Şef, koordinatör vd.)	175	44.3	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların; %11.1'inin sahip veya ortaklardan, %18'inin üst düzey yönetici (genel müdür genel ve yardımcısı bölge müdürü) ve %26.6'sı orta düzey yönetici (bölüm müdürü vb.) olmak üzere %55.7'sinin orta ve üstü karar vericiler olduğu tespit edilmiştir. Bu durum araştırmaya katılanların işletmeleri hakkında bilgi sahibi olan karar vericiler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Lojistik Sektöründeki Tecrübesi

Lojistik Sektöründeki Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 Yıl	17	4.3	4.3
2-4 Yıl	71	18.0	22.3
5-9 Yıl	92	23.3	45.6
10-14 Yıl	70	17.7	63.3
15-19 Yıl	67	17.0	80.3
20 Yıl ve Üzeri	78	19.7	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4,5'te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların lojistik sektöründeki tecrübesinin; %22,3'ünün 5 yıldan az, yaklaşık %77,7'ünün 5 yıl ve üzeri ve %19.7'sinin 20 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun lojistik sektöründeki tecrübesinin 5 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılanların lojistik sektörü hakkında yeterince bilgi sahibi olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Firmadaki Tecrübesi

Firmadaki Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 Yıl	95	24.1	24.1
2-4 Yıl	132	33.4	57.5
5-9 Yıl	93	23.5	81.0
10-14 Yıl	44	11.1	92.2
15-19 Yıl	19	4.8	97.0
20 Yıl ve Üzeri	12	3.0	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4.6’ da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların firmadaki tecrübesi; %57.5’inin 5 yıldan az ve yaklaşık %42.5’ünün 5 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun firmadaki tecrübesinin 5 yıldan az olduğu görülmektedir. Tablo 4.5’ te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların lojistik sektöründeki tecrübesi; %77.7’sinin 5 yıl ve üzeri olduğu ifade edilmiştir. Tablo 4.5 ve Tablo 4.6 birlikte değerlendirildiğinde bu sonucun ortaya çıkmasında lojistik sektörde özellikle son on yılda yaşanan hızlı büyümenin etkisiyle şirketlerde yaşanan kalifiye personel transferinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.7. Araştırma Kapsamındaki Firmaların Merkezlerinin Bulunduğu İller

İller	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Adana	2	0.5	0.5
Ankara	3	0.8	1.3
Antalya	3	0.8	2.0
Artvin	1	0.5	2.5
Bolu	2	0.5	3.0
Bursa	2	0.5	3.5
Denizli	2	0.5	4.1
Düzce	2	0.5	4.6
Elazığ	1	0.3	4.8
Eskişehir	2	0.5	5.3
Gaziantep	3	0.5	5.8
Hatay	36	9.1	14.9
İstanbul	229	58.0	72.9
İzmir	29	7.3	80.3
Kayseri	7	1.8	82.0
Kocaeli	6	1.5	83.5
Mardin	1	0.3	83.8
Mersin	58	14.7	98.5
Ordu	1	0.3	98.7
Samsun	3	0.8	99.5
Trabzon	2	0.5	100.0

Tablo 4,7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan firmaların; %62,7’sinin İstanbul, %11,3’ünün Mersin, %5,8’inin Hatay ve %4,5’inin İzmir ilinde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Faaliyet gösterdikleri iller dikkate alındığında lojistik firmaların büyük

çoğunluğunun İstanbul, İzmir, Hatay ve Mersin gibi limanların yakın çevresinde ve gümrüklerin yoğun olduğu bölgelerde kümelenmiş olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Firmaların Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-9	53	13.4	13.4
10-49	108	27.3	40.8
50-99	68	17.2	58.0
100-249	60	15.2	73.2
250 ve Üstü	106	26.8	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı; %27.3’inin 10-49 çalışanı, %27.3’sinin 100-249 çalışanı, %26.8’inin 250 ve üstü çalışanı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı bakımından %73.2’sinin küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ), %26.8’inin büyük ölçekli işletme niteliği taşıdığı niteliğinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. Lojistik Sektöründe İşbirliği Süresi

İşbirliği Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 Yıl	39	9.9	9.9
2-4 Yıl	99	25.1	34.9
5-9 Yıl	86	21.8	56.7
10-14 Yıl	64	16.2	72.9
15-19 Yıl	33	8.4	81.3
20 Yıl ve Üzeri	74	18.7	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4,9’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan firmaların gerçekleştirdiği yatay işbirliği süresi; %65,1’inde 5 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçta araştırma kapsamındaki lojistik sektöründeki işletmelerin işbirliklerinin uzun süreli olduğunu göstermektedir. Bu durum lojistik yatay işbirliğinin, işletmelere sağladığı avantaj ve fırsatlar açısından ve çevreye duyarlılığına katkı noktasından sevindiricidir.

Tablo 4.10. Lojistik Sektöründe İşbirliği Türü

İşbirliği Türü	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sözlü anlaşma	101	25.6	25.6
Yazılı sözleşme (Öz sermaye katılımsız)	228	57.7	83.3
Azınlık hissesi anlaşması	6	1.5	84.8
Ortak girişim sözleşmesi	60	15.2	100.0
Toplam	395	100.0	100.0

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan firmaların gerçekleştirdiği yatay işbirliği türlerinin; %25.6'sinin sözlü anlaşma, %74.4'ünün yazılı nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen yatay işbirliği türlerinin büyük çoğunluğunun yazılı nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Bu durum işbirliğinin sürekliliğ açısından arzu edilen bir durumdur.

4.2. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırır. Faktör analizi; bir konuda araştırmaya verilen cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiriyle ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin bir arada gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemine denir (Ural ve Kılıç, 2018). Her bir değişkenin elde edilen faktörleri ile korelasyonunu belirleyen değere faktör yükü denir (Ural ve Kılıç, 2018). Faktör analizinde toplam açıklanan varyans değerinin en az %60 seviyesinde olması istenir (Kurtuluş, 2010). Faktör analizi belirli bir konuyu ölçmek için hazırlanmış olan ölçeğin yapı geçerliliği ile ilgili bilgi verir (Ural ve Kılıç, 2018).

Faktör analizi, keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olarak iki ana kategoriye ayrılır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için öncelikle keşfedici faktör analizi daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.2.1. Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmacıların faktörlerin niteliği veya sayısı hakkında bir beklentisi bulunmadığı durumlarda keşfedici faktör analizi kullanılmaktadır. Analizin adında da belirtildiği gibi araştırmacıya bir teori oluşturmak için ana değişkenleri keşfetme veya genellikle bir dizi öge tarafından temsil edilen, nispeten geniş boyutlar kümesinden bir model kurma olanağı tanımaktadır (Taherdoost, 2014:375). Keşfedici faktör analizi (KFA); ölçek geliştirmek için, temel faktör sayısını ve kalıplarını belirlemek için ve çok az teorik temel olduğu durumlarda

uygulandığından faktörlerin sayısına ve dönme düzenine ilişkin kararlar, teorik ölçütlerden ziyade pragmatiklere dayanmaktadır (Taherdoost, 2014:376). Keşfedici faktör analizlerinde, analize açıklık ve anlamlılık kazandırmak ve yorumlanması kolaylaştırmak için ve daha iyi yorumlamak için faktörleri temsil eden eksenlerde, eksen döndürme teknikleri uygulanabilmektedir (Türköz, 2010:116; www.istatistikanaliz.com). Döndürme (rotasyon) tekniklerindeki amaç; her bir değişkeni mümkün olduğunca az ve ilgili faktöre yüklerken her bir değişken üzerindeki faktör yükünü maksimize etmek ve en uygun basit yapıya ulaşmaktır. Ayrıca döndürme ile faktörler arasındaki korelasyonlarda yüksek ilişki olup olmadığı ortaya çıkarılmaktadır (Yong ve Pearce, 2013:84).

Bu çalışmada temel bileşenler analizi ve dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılan Varimax Döndürme Tekniği kullanılmıştır. Ayrıca örnekleme veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla yeterliliğinin ölçümü KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett'in Küresellik Testi'nden (Bartlett's Test of Sphericity) yararlanılmıştır. Verilerin yapılarının, faktör analizleri için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) indeksi ile ölçülmüştür. KMO bir indeks olduğundan KMO değerinin 0.5 ile 1 arasında olması gerekmektedir (Zawawi, 2016:178). Eğer değerler 0.5 'in altındaysa, çalışmanın faktör analizi için uygun olmayan bir teknik olduğu kabul edilmektedir. Aşağıda KMO için geçerli ölçüt aralıkları verilmiştir

Tablo 4.11. KMO Ölçüt Aralıkları

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq 0.50$	Kötü
$0.50 \leq KMO \leq 0.00$	Kabul Edilemez

KMO değeri bire ne kadar çok yaklaşırsa, verilerin faktör analizi için o kadar uygun olduğunu kabul edilmektedir (Türköz, 2010:116). KMO Ölçütü ve Bartlett Testi küresellik testi özünde verilerin faktör analizi için uygunluğunu ve değişkenlerin (maddelerin) tutarlılığını test eden bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Pett vd., 2003:77; www.statisticssolutions.com). Bu yönüyle KMO, varyans analizindeki ön koşul olan varyansların homojenliğine (Levene Testi) benzetilebilir (Yurdugül, 2017:2). Bartlett'in Küresellik Testi ise korelasyon matrisindeki

ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). Barlett testi örnekleme bağımlı iken KMO testi örneklemeden bağımsız şekilde elde edilmektedir (Yurdugül, 2017:2). Bartlett'in Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ($p < 0.05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). Yönetişim Ölçeğine İlişkin keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen KMO değeri ile ilgili bulgular Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Yönetişim Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		0.705
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	891.048
	Serbestlik Derecesi	28
	Anlamlılık	0.000

Tablo 4.12'da görüldüğü gibi ölçeğin KMO analizi sonucunda örneklem yeterlilik değeri 0.705 olarak bulunmuş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Aynı tabloda yer alan Bartlett's Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması [$\chi^2(28) = 891.048, p < 0.001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.13. Yönetişim Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Oranları

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2.795	34.938	34.938	2.795	34.938	34.938	2.368	29.598	29.598
2	1.739	21.733	56.671	1.739	21.733	56.671	1.804	22.547	52.146
3	1.062	13.278	69.949	1.062	13.278	69.949	1.424	17.803	69.949

Tablo 4.13'te görüldüğü üzere yönetim ölçeğinin; 3 faktörden oluşan bir yapı olduğu ve bu yapının toplam varyansın %69.95'ü açıklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.14.Yönetişim Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi ve Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri		
	1	2	3
İşbirliğimize ilişkin görevleri, faaliyetleri ve prosedürlerini belirten yazılı belgeler bulunmaktadır (örneğin; el kitapları)	0.828		
İşbirliğimizin süreçlerinde standart iş prosedürleri çok ayrıntılı kullanılmaktadır (örneğin; kurallar, politikalar, formlar)	0.826		
İşbirliğimizde, görevleri, faaliyetleri ve işbirliğinin prosedürlerini yüksek düzeyde detaylandırdık.	0.796		
İşbirliği için özel şartlar ve koşulların yerine, ortak gayri resmi bir anlayışa sahibiz	0.583		
İşbirliğimizdeki her bir ortak işbirliğinin tüm işlemlerinde eşit söz hakkına sahiptir.			0.695
Her bir ortak, işbirliğine ilişkin karar vermede diğer ortakları pozitif (destekleyici) etkileyebilir.			0.897
İşbirliği ortağımızla kıyaslandığımızda, aynı operasyonel yönetim tarzına sahibiz.		0.874	
İşbirliği ortağımızla kıyaslandığımızda, aynı organizasyon kültürüne sahibiz.		0.860	

Rotation Method:Varimax with Kaiser Normalization 5 iterations

1=Resmîleşme, 2=Karşılıklı Etki, 3=Kültürel Benzerlik

Tablo 4.14'te görüldüğü üzere yönetim ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonucu değişken 3 faktöre yüklenmiş ve maddeler ilgili faktörlere yüklenmiştir. Değişkenlere ait faktör yükleri tatminkar olup 0.583 ile 0.897 arasında değişmektedir. Lojistik inovasyon, işbirliği performansı ve çevresel dinamizm ölçeğine keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen KMO değeri ile ilgili bulgular Tablo 4.15' te verilmiştir

Tablo 4.15. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeğinin KMO ve Bartlett Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		0.838
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1402.444
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık	0.000

Tablo 4.15'te görüldüğü gibi ölçeğin KMO analizi sonucunda örneklem yeterlilik değerinin 0.838 olarak bulunmuş ve bu değer örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Aynı tabloda yer alan Bartlett's Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeğine ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 4.16' da verilmiştir.

Tablo 4.16. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Oranları

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4.274	38.857	38.857	4.274	38.857	38.857	2.439	22.177	22.177
2	1.532	13.931	52.788	1.532	13.931	52.788	2.202	20.022	42.198
3	1.019	9.263	62.052	1.019	9.263	62.052	2.184	19.853	62.052

Tablo 4.16'te görüldüğü gibi analiz sonucunda toplamda 3 faktörden oluşan bu ölçek toplam varyansın %62.052'sinin açıklandığı bir yapı elde edilmiştir. Yönetişim ölçeğinin döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri		
	1	2	3
İşbirliği ortağımızla kıyaslandığımızda, aynı organizasyon kültürüne sahibiz.			0.806
İşbirliğinde ortaklarımızla, sık sık yeni fikirleri uyguluyoruz/deneriz.			0.694
İşbirliği ortaklarımızla, yeni şeyler yapmanın yollarını arıyoruz.			0.559
İşbirliğinde ortaklarımızla, müşterilerimize yeni hizmetleri piyasada ilk süren genellikle biziz.			0.620
İşbirliği, temel yeterliliklerimize katkıda bulunmuştur ve rekabet avantajımızı güçlendirmiştir.		0.715	
İşbirliği, başarmak için koyduğumuz hedefleri gerçekleştirmemizi sağladı.		0.769	
Genel olarak, işbirliğimizin performansından çok memnunuz.		0.777	
Müşterilerimiz sürekli yeni ürün ve hizmetler talep etmektedir.	0.580		
Bulduğumuz pazarda devamlı değişim yaşanmaktadır.	0.808		
Bulduğumuz pazar bir yılda önemli ölçüde değişmiştir.	0.852		
Pazarda teslim edilecek ürün ve hizmet hacimleri hızlı bir şekilde ve sık sık değişir.	0.729		

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization 5 iterations

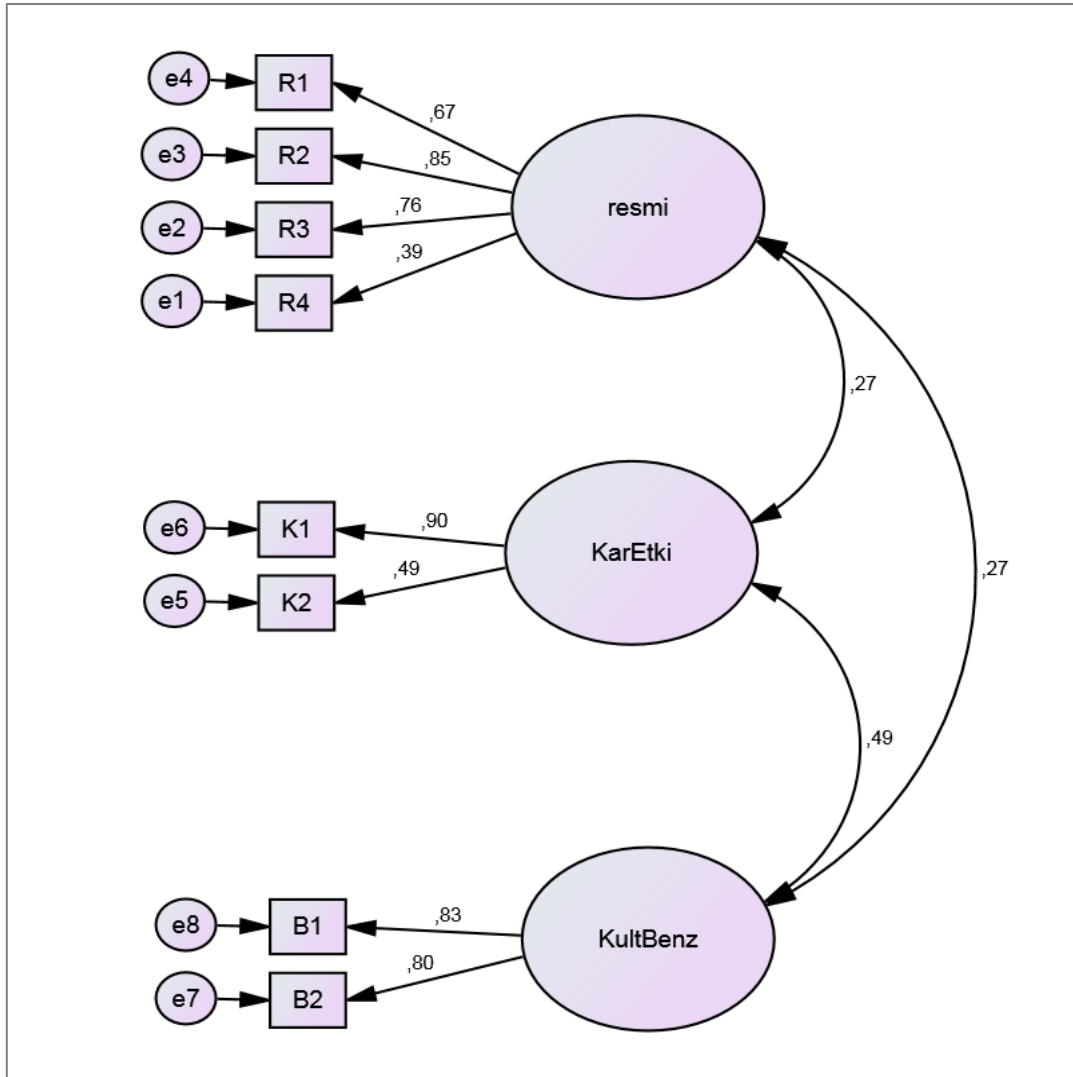
1. Lojistik İnovasyon, 2. İşbirliği Performansı, 3. Çevresel Dinamizm

Tabloda 4.17’de faktör yükleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere değişkenlerin faktör yükleri yüksek olup faktör yükleri 0.559 ile 0.852 arasında değişmektedir.

4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi; önerilen teoriyi veya modeli test etmek için uygulanmaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi; daha önce geliştirilmiş veya sağlam bir kuramsal temele dayalı olan ölçek ve yapıların veri ile doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:310). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); gözlenmiş değişkenler ve örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi, önceden saptanmış bir hipotezi veya kuramı test eden, kullanılacak olan ölçeğin faktörün yapısına uygunluğunu ve faktörlerin modeli açıklamada yeterli olup olmadığını test eden, Yapısal Eşitlik Modeli’ne bağlı bir tekniktir (Suhr, 2006:4; Yaşlıoğlu, 2017:75; Büyüköztürk, 2018:134). Kullanılan modelin uygunluğunu test etmek amacıyla birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bunların istatistiksel fonksiyonları bulunmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013:213). Bu çalışmada ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Model uyumu testi için CMIN/df, GFI, TLI ve RMSEA değerleri ölçüt olarak alınmıştır.

Yönetişim mekanizmaları (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) ölçeğinde yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı KFA ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test edebilmek için DFA yapılmıştır. DFA analizi sonuçları Şekil 4.1’ de, analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.18’de verilmiştir.



Şekil 4.1. Resmileşme, Karşılıklı Etki ve Kültürel Benzerlik Ölçeği DFA

DFA sonucu faktör yükleri; yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme ölçeği için 0.45 ile 0.75 aralığında, karşılıklı etki ölçeği için 0.50 ile 0.87 aralığında ve kültürel benzerlik ölçeği için 0.79 ile 0.84 aralığında elde edilmiştir.

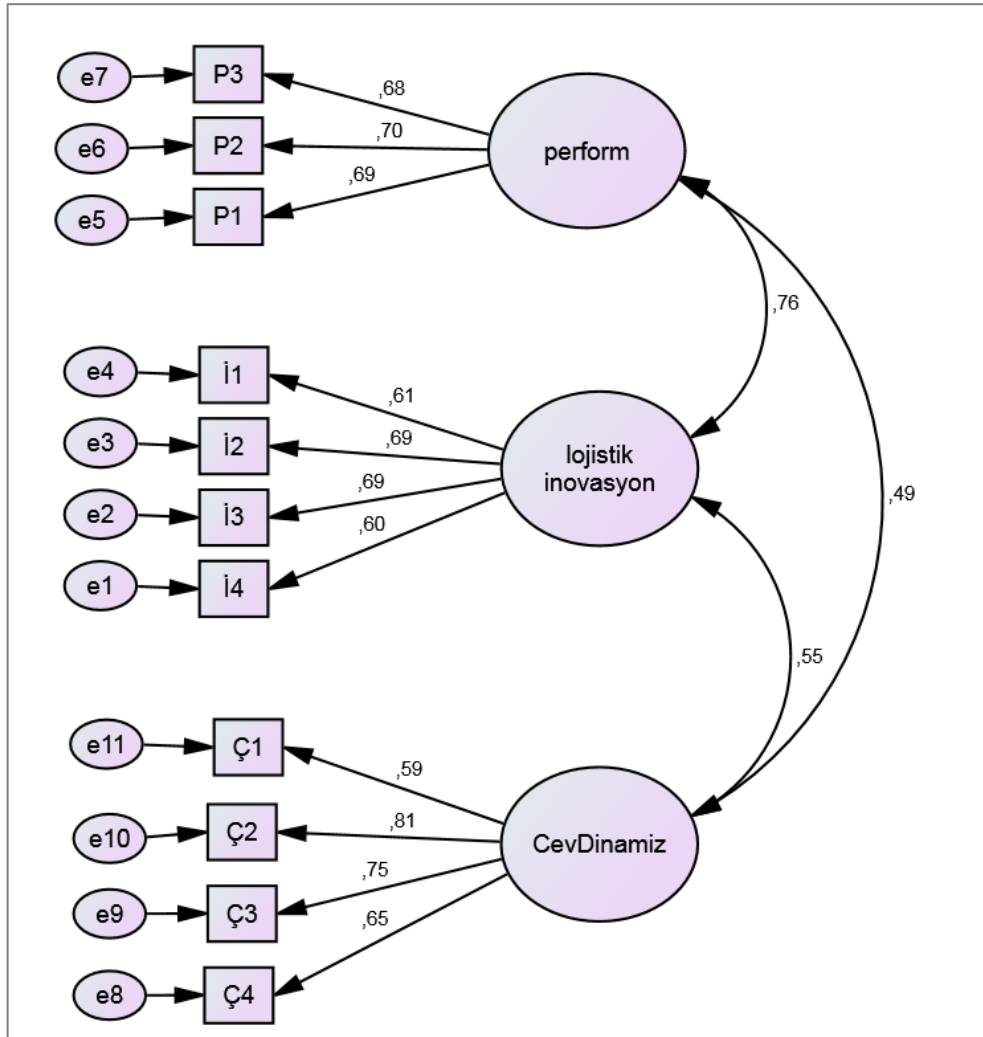
DFA sonucu elde edilen regresyon, kovaryans ve varyans değerlerine de bakılmıştır. Regresyon ağırlıklarına ait p değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu sonuç maddelerin faktörlere doğru yüklendiği bulgusunu vermektedir. Bütün varyans değerleri için de p değerinin 0.05'den küçük çıktığı görülmüştür. Bu bulgu bütün varyans değerlerinin istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir. Resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik ölçeği dfa uyum iyiliği değerleri Tablo 4.18'de verilmiştir

Tablo 4.18. Yönetişim (Resmileşme, Karşılıklı Etki ve Kültürel Benzerlik) Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Uyum Değerleri	41.757	17	2.456	0.975	0.972	0.953	0.061
Kabul Edilebilir	-	-	≤5	>0.900	>0.950	>0.900	≤0.080
İyi Uyum Değerleri	-	-	≤3	>0.950	>0.970	>0.950	≤0.050

Modelin herhangi bir iyileştirme ihtiyacı olup olmadığına bakmak adına Uyum İyiliği indeksi değerleri incelenmiştir. DFA sonucu resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik ölçeğine ait uyum iyi değerleri tablo 4.18’de görüldüğü gibi RMSEA ve TLI kabul edilebilir uyum iyiliği diğer değerler ise iyi uyum değerlerini sağladığı tespit edilmiştir.

Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performans ve Çevresel Dinanizm Ölçeğinde yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısının doğruluğunu test edebilmek için DFA yapılmıştır. DFA analizi sonuçları Şekil 4.2’ de, analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.19’da verilmiştir.



Şekil 4.2. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeği DFA

DFA sonucu faktör yükleri; lojistik inovasyon ölçeği için 0.60 ile 0.69 aralığında, işbirliği performansı ölçeği için 0.58 ile 0.70 aralığında çevresel dinamizm ölçeği için 0.59 ile 0.81 aralığında elde edilmiştir.

DFA sonucu elde edilen regresyon, kovaryans ve varyans değerlerine de bakılmıştır. Regresyon ağırlıklarına ait p değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu sonuç bize maddelerin faktörlere doğru yüklendiği bulgusunu vermektedir. Bütün varyans değerleri için de p değerinin 0.05'den küçük çıktığı görülmüştür. Bu bulgu bize bütün varyans değerlerinin istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.19. Lojistik İnovasyon, İşbirliği Performansı ve Çevresel Dinamizm Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Uyum Değerleri	147.846	41	3.606	0.937	0.922	0.905	0.078
Kabul Edilebilir	-	-	≤5	>0.900	>0.950	>0.900	≤0.080
İyi Uyum Değerleri	-	-	≤3	>0.950	>0.970	>0.950	≤0.050

Tablo 4.19’da değişkenlere ait uyum iyi uyum değerleri verilerin ölçeğin için kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Herhangi bir modifikasyon yapılmasına gerek görülmemiştir.

4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlik, ölçme aracı olarak kullanılan ölçeğin soruları arasındaki ilişkiyi baz alarak ölçümün içsel tutarlılığının belirlenmesidir (Ekinci, 2018:130-132). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirebilmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı (α); kullanılmıştır. Güvenirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını; ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini (homojenlik) ortaya koyan bir kavramdır (Özdamar, 2002:662). Cronbach Alfa katsayısı; 0-0.40 güvenir değil, 0.40-0.60 düşük güvenirlik, 0.60-0.80 oldukça güvenilir, 0.80-1.00 yüksek güvenirlik olduğu şekilde değerlendirilir (Alpar, 2012).

Bu çalışmada ölçeklerin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha katsayısı değerleri Tablo 4.20’de verilmiştir.

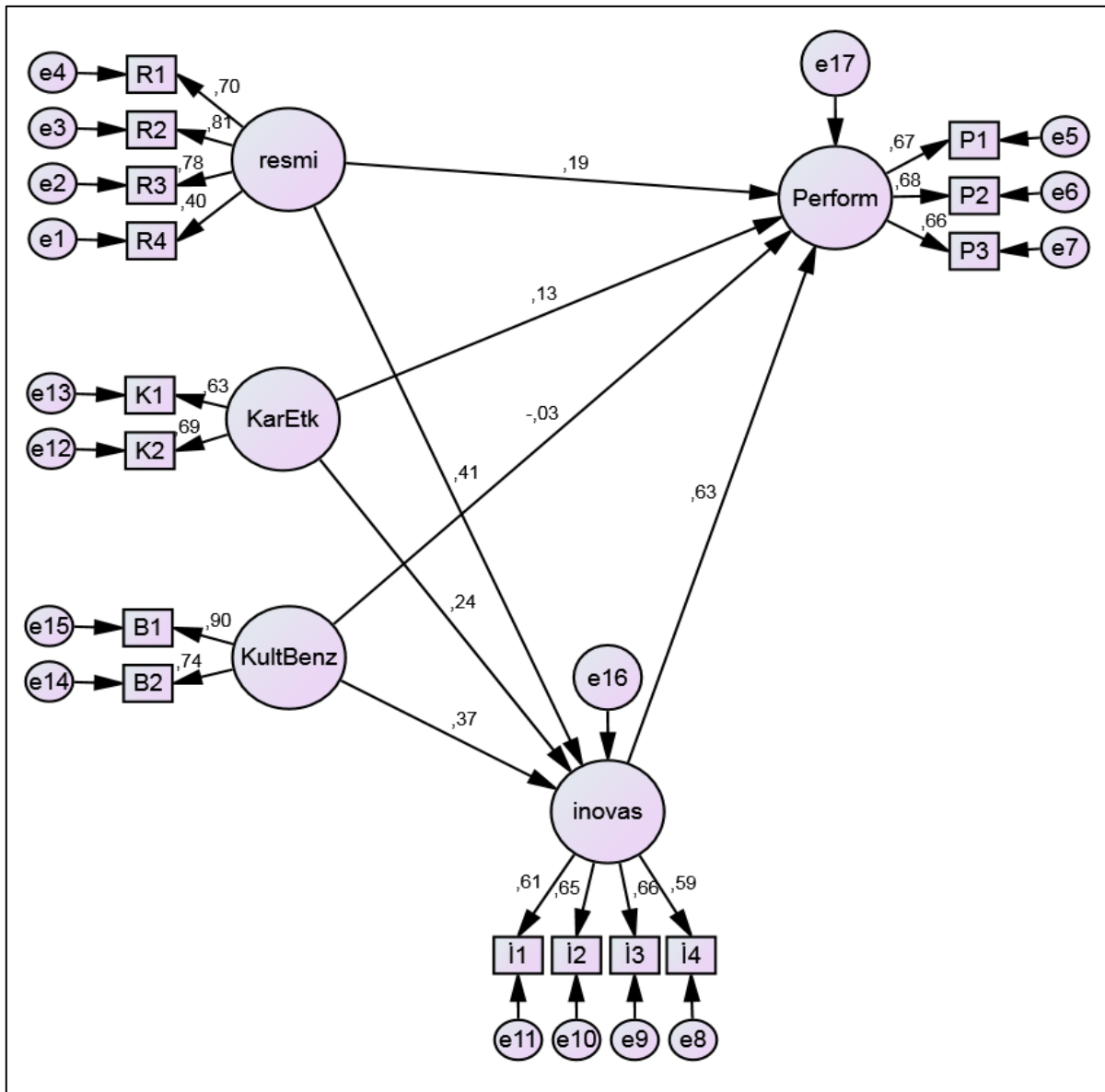
Tablo 4.20. Güvenilirlik Analizi

Değişken	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Resmîleşme	0.757	4
Karşılıklı Etki	0.605	2
Kültürel Benzerlik	0.797	2
İnovasyon	0.740	4
Performans	0.730	3
Çevresel Dinamizm	0.788	4

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere ölçeklerin güvenilirliği; 0.605 ile 0.788 değerler arasında yer almaktadır. Bu değerler ölçeklerin güvenilirliğinin “oldukça güvenilir” seviyesinde olduğunu göstermektedir.

4.4. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

Araştırma modelini test edebilmek için yapısal eşitlik modeli kurularak analiz yapılmıştır. Yapısal model Şekil 4.3’te, uyum iyiliği değerleri Tablo 4.21’de ve regresyon ağırlıkları Tablo 4.22’de sunulmuştur.



Şekil 4.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde faktör yükleri Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme ölçeği için 0.46 ile 0.81 aralığında, karşılıklı etki ölçeği için 0.65 ile 0,67 aralığında, kültürel benzerlik ölçeği için 0.67 ile 0.68 aralığında, lojistik inovasyon ölçeği için 0.60 ile 0.766 aralığında, işbirliği performansı ölçeği için 0.73 ile 0.87 aralığında aralığında çevresel dinamizm ölçeği için 0.63 ile 0.85 aralığında elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerleri tabloda verilmiştir.

Tablo 4.21. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Uyum Değerleri	260.561	81	3.217	0.919	0.900	0.902	0.061
Kabul Edilebilir	-	-	≤5	>0.900	>0.950	>0.900	≤0.080
İyi Uyum Değerleri	-	-	≤3	>0.950	>0.970	>0.950	≤0.050

Yapısal eşitlik modeline ait uyum iyi değerleri RMSEA ve TLI kabul edilebilir uyum iyiliği diğer değerler ise iyi uyum değerlerini sağladığı tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra herhangi bir modifikasyon yapılmasına gerek görülmemiştir.

Yapısal eşitlik Modelinin eldeki veri seti ile uyumunun ortaya konulmasının ardından modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler (araştırma hipotezleri) test edilmiştir. Tablo 4.22'de önerilen yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları sunulmuştur.

Tablo.4.22. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Std. Tahmin	Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
Resmileşme	→ İşbirliği Performansı	0.185	0.225	0.088	2.566	0.010
Karşılıklı Etki	→ İşbirliği Performansı	0.133	0.114	0.063	1.812	0.070
Kültürel Benzerlik	→ İşbirliği Performansı	-0.025	-0.018	0.046	-0.391	0.696
Resmileşme	→ Lojistik İnovasyon	0.407	0.540	0.110	4.927	***
Karşılıklı Etki	→ Lojistik İnovasyon	0.237	0.222	0.076	2.939	0.003
Kültürel Benzerlik	→ Lojistik İnovasyon	0.368	0.285	0.052	5.527	***
Lojistik İnovasyon	→ İşbirliği Performansı	0.630	0.577	0.095	6.068	***

Tablo 4.22’de görüleceği üzere yönetim mekanizmalarından resmileşme işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Başka bir ifadeyle Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme artınca işbirliği performansının da artmakta olduğunu göstermektedir. Ancak yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki ve kültürel benzerlik işbirliği performansı arasında ilişki yoktur. Resmîleşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde tahmin edilen parametre tahmin değeri 0.225 ve standardize edilmiş parametre tahmin değeri 0.185’dir.Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda

H1: İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir.

H2: İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir, hipotezi reddedilmiştir.

H3: İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir, hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.22’ de görüleceği üzere yönetim mekanizmalarından resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik, lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Resmîleşmenin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde tahmin edilen parametre tahmin değeri 0.540, karşılıklı etkinin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde ise 0.222, kültürel benzerliğin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde ise 0.285, olarak elde edilmiştir. Resmîleşmenin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde tahmin edilen standardize edilmiş parametre tahmin değeri 0.407, karşılıklı etkinin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde ise 0.237, kültürel benzerliğin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde ise 0.368 olarak elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda

H4: İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H5: İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H6: İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir, hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 4.22’ de görüleceği üzere lojistik inovasyon da işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Başka bir ifadeyle lojistik yatay işbirliğinde lojistik inovasyonun artmasıyla birlikte işbirliği performansının da artmakta olduğunu göstermektedir.

Lojistik inovasyonun işbirliği performansı üzerindeki etkisinde tahmin edilen parametre tahmin değeri 0.577 olarak elde edilmiştir. Ayrıca lojistik inovasyonun işbirliği performansı üzerindeki etkisinde tahmin edilen standardize edilmiş parametre tahmin değeri 0.630 olarak elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda

H7: Lojistik inovasyon işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir, hipotezi desteklenmiştir.

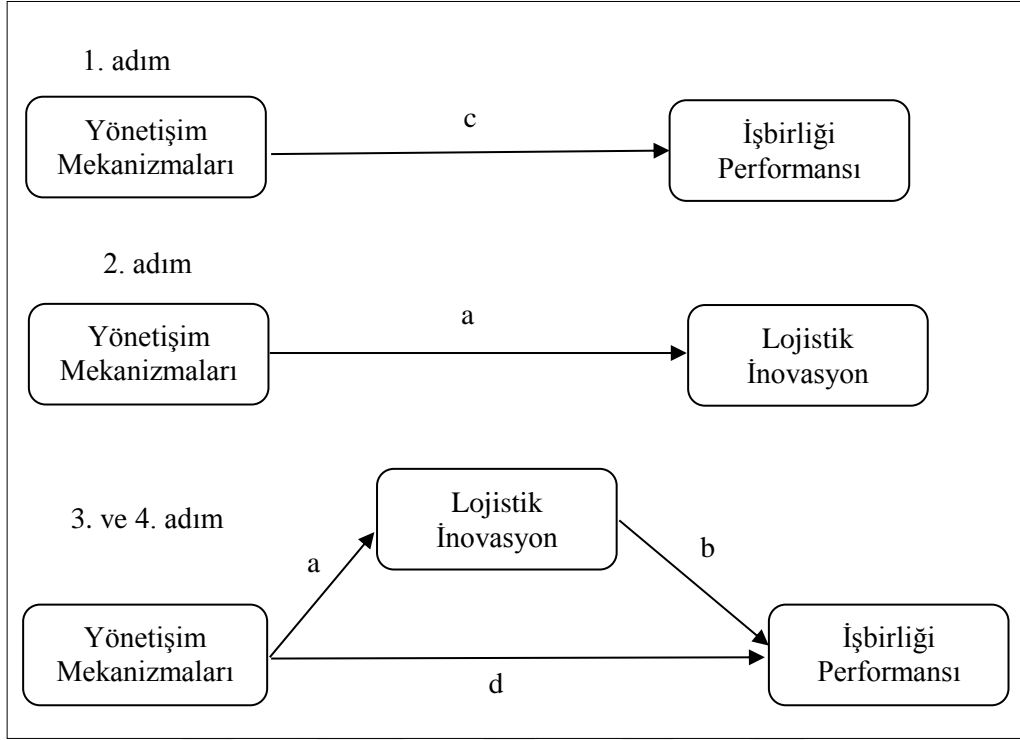
4.5. LOJİSTİK İNOVASYONUN ARACILIK ROLÜ

Üç ya da daha fazla değişken arasında nedensel ardışıklığın söz konusu olduğu durumlarda aracı değişkenden söz edilebilir. Bir değişkenin aracı (arabulucu, mediatör) değişken olabilmesi için aşağıdaki şartların tamamın sağlanması gerekmektedir (Karagöz, 2016:953-954):

a) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
 b) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
 c) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
 d) Aracı değişken bağımsız değişkenle beraber modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

e) Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelir (Gürbüz ve Şahin, 2016:287; Baron ve Kenny,1986).

Aracılık etkisi Amos paket programında Bootstrap yöntemi kullanılarak doğrudan ve dolaylı etkiler ile anlamlılık değerleri yorumlanarak yapılabileceği gibi Sobel testi ile de yapılabilmektedir. Sobel testine göre yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık etkisinin analiz edilmesi aşamaları Şekil 4.4' de verilmiştir.



Şekil 4.4. Aracılık Testi Aşamaları

Şekil 4.4'te görüldüğü üzere bağımsız değişken yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme ile bağımlı değişken işbirliği performansı arasındaki ilişki c olarak tanımlanmaktadır. İkinci aşamada ise bağımsız değişken yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme ile aracı değişken lojistik inovasyon arasındaki ilişki a olarak tanımlanmaktadır. 3. Aşamada aracı değişken lojistik inovasyon ile bağımlı değişken işbirliği performansı arasındaki ilişki b olarak tanımlanmaktadır. Son aşamada ise bağımsız değişken yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme ve aracı değişken lojistik inovasyon birlikte analize sokularak bağımlı değişken firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Son aşamada bağımsız değişken Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin bağımlı değişken işbirliği performansı üzerindeki etkisi ise d olarak tanımlanmıştır. Sobel testinde ilk üç aşamadaki ilişkilerin (c, a ve b) anlamlı olması gerekmektedir. Dördüncü aşamada ise d'nin anlamsız çıkması durumunda tam aracılık etkisi olduğu; d'nin tahmin değeri c'nin tahmin değerinden düşük çıkması durumunda ya da anlamlılık düzeyinde azalma olması durumunda da kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolünü test etmek için ilk olarak yapısal eşitlik modeli üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Aracılık rolünü test etmek için Amos paket programında 1000'lik bootstrap yapılmış ve Monte Carlo seçeneği seçilmiştir. Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü analiz sonuçları Tablo 4.23'te sunulmuştur.

Tablo 4.23. Bootstrap Aracılık Testi Sonuçları (Resmîleşme)

Standardize Edilmiş Toplam Etkiler	Resmîleşme
İnovasyon Performansı	0.578
Firma Performansı	0.600
Toplam Etkiler Anlamlılık	
İnovasyon Performansı	0.007
Firma Performansı	0.007
Standardize Edilmiş Direkt Etkiler	
İnovasyon Performansı	0.578
Firma Performansı	0.148
Direkt Etkiler Anlamlılık	
İnovasyon Performansı	0.007
Firma Performansı	0.012
Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler	
Firma Performansı	0.452
Dolaylı Etkiler Anlamlılık	
Firma Performansı	0.005
Dolaylı Etkiler Güven Aralığı Alt Değerleri	
Firma Performansı	0.401
Dolaylı Etkiler Güven Aralığı Üst Değerleri	
Firma Performansı	0.509

Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde dolaylı etkiler görülmüş ve dolaylı etkilerin anlamlılığına bakıldığında anlamlılık düzeyi 0.05'in altında elde edilmiştir. Direkt etkilerin 0.148, dolaylı etkilerin ise 0.452 olduğu görülmektedir. Toplam etkiler ise 0.600 dir. Dolaylı etkilerin toplam etkiye göre

daha düşük olduğu ve dolaylı etkilerin de anlamlı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular bize yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun kısmi aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

Aracılık testini teyit edebilmek için ayrıca Sobel testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo.4.24’te verilmiştir.

Tablo.4.24. Sobel Testi için Analiz Sonuçları

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	β	p
1. Adım	Resmileşme	İşbirliği Performansı	0.694	0.047	0.600	0.000
2. Adım	Resmileşme	Lojistik İnovasyon	0.789	0.056	0.578	0.000
3. Adım	Lojistik İnovasyon	İşbirliği Performansı	0.736	0.021	0.868	0.000
4. Adım	Lojistik İnovasyon Resmileşme	İşbirliği Performansı	0.663	0.025	0.783	0.000
			0.171	0.034	0.148	0.000

Tablo.4.24’te görüldüğü gibi yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansını ($\beta=0.600$, $p=0.000$) (1. adım) ve lojistik inovasyon ($\beta=0.448$, $p=0.000$) (2. adım) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği; lojistik inovasyonun işbirliği performansını ($\beta=0.868$, $p=0.000$) (3. adım) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği; yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin lojistik inovasyonun birlikte modele dahil edilmesi durumunda (4. adım) ise yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansını ($\beta=0.148$, $p=0.000$) ve lojistik inovasyonun işbirliği performansını ($\beta=0.783$, $p=0.000$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Son adımda da anlamlı etkilediğinden dolayı beta katsayısı değerlerine bakılmıştır. Birinci adımda beta katsayısı 0.600 olarak bulunmuşken dördüncü adımda beta katsayısı 0.148’a düşmüştür. Bu durum, Baron ve Kenny’in ortaya koyduğu şartlarının gerçekleştiği göstermekte ve yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme ile işbirliği performansı arasındaki ilişkide lojistik inovasyonun kısmi aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak bu aracı aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığına bakmak için sobel testine başvurulmuştur. Sobel Testi sonuçları, $Z=13.073$, $p=0.000$ şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre, her iki sektörde Beta değerlerinde meydana gelen azalma istatistiksel olarak

anlamlıdır. Bu noktadan yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme ile işbirliği performansı arasındaki ilişkide lojistik inovasyonun kısmi aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yapılan Aracılık testleri sonucunda

H 8. İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır, hipotezi desteklenmiştir.

Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki ve kültürel benzerliğin işbirliği performansı arasında ilişki olmadığı yukarıda yapılan Şekil 4.3'teki yapısal eşitlik modeli sonucunda belirlenmiştir. Aracılık etkisinin birinci koşulu olan 'Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.' Koşulu sağlanmadığından

H 9. İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır, hipotezi ve

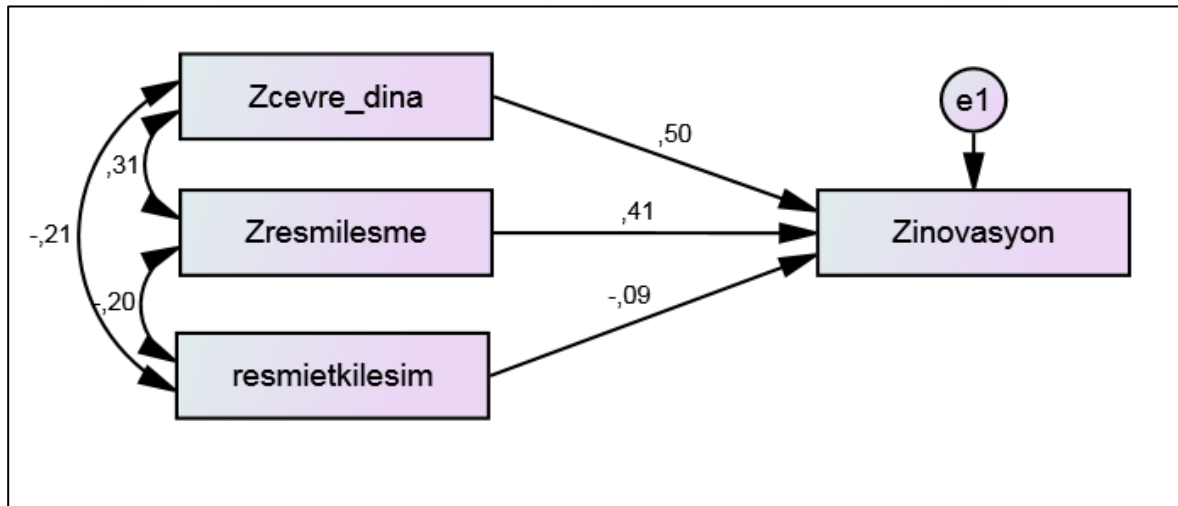
H 10. İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır hipotezleri reddedilmiştir

4.6. ÇEVRESEL DİNAMİZMİN MODERATÖR ETKİSİ

Moderatör değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve boyutunu etkileyen değişkendir (Karagöz, 2016:954). Moderatör değişken farklı değerler aldığı anda, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti ve hatta bazen yönü bile etkilenebilmektedir. Yani, moderatör değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle hangi durumlarda ilişkili olduğunu belirlemektedir. Moderatör etki artırıcı, azaltıcı ve karşıt yönde olabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016:294). Moderatör analizinde eğer etkileşim değişkeni de bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkiliyor ise moderatör hipotezi desteklenmiş olur (Bayram, 2013:7).

Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde ve yönetim mekanizmalarının işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör etkisini analiz etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Analizi gerçekleştirebilmek için resmileşme ile çevresel dinamizm ölçeğinin birinci maddesi olan ÇD1 in çarpım değerinden oluşan etkileşim 1 (et1) değişkeni ve sırasıyla resmileşme *ÇD2=et2, resmileşme *ÇD3=et3, resmileşme *ÇD4=et4, değişkenlerinden oluşan 'resmileşme etkileşim' yapısı oluşturulmuştur. Aynı şekilde karşılıklı etki boyutu ile ÇD1 maddesinin çarpımından oluşan etkileşim 5 (et5) değişkeni oluşturulmuş ve sırasıyla karşılıklı etki *ÇD2=et6, karşılıklı etki *ÇD3=et7 ve

karşılıklı etki *ÇD4=et8 değişkenlerinden oluşan ‘karşılıklı etki etkileşim’ yapısı oluşturulmuştur. Aynı işlem kültürel benzerlik ile yapılarak et9, et10, et11 ve et12 değişkenlerinden oluşan ‘kültürel benzerlik etkileşim’ yapısı oluşturulmuştur. Toplam on iki adet etkileşim değişkeninden oluşan ‘resmileşme etkileşim’, ‘karşılıklı etki etkileşim’ ve ‘kültürel benzerlik etkileşim’ yapısı oluşturulmuştur. Öncelikle yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik), çevresel dinamizm ve genel etkileşim değişkeninin lojistik inovasyon üzerindeki etkisine sonrasında Öncelikle yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme, çevresel dinamizm ve etkileşim değişkeninin lojistik inovasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analize ilişkin model Şekil 4.5’ da ve regresyon ağırlığı değerleri ise Tablo 4.25’te sunulmuştur.



Şekil 4.5. Resmileşmenin Lojistik İnovasyona Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi

Tablo 4.25. Resmileşmenin Lojistik İnovasyona Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları

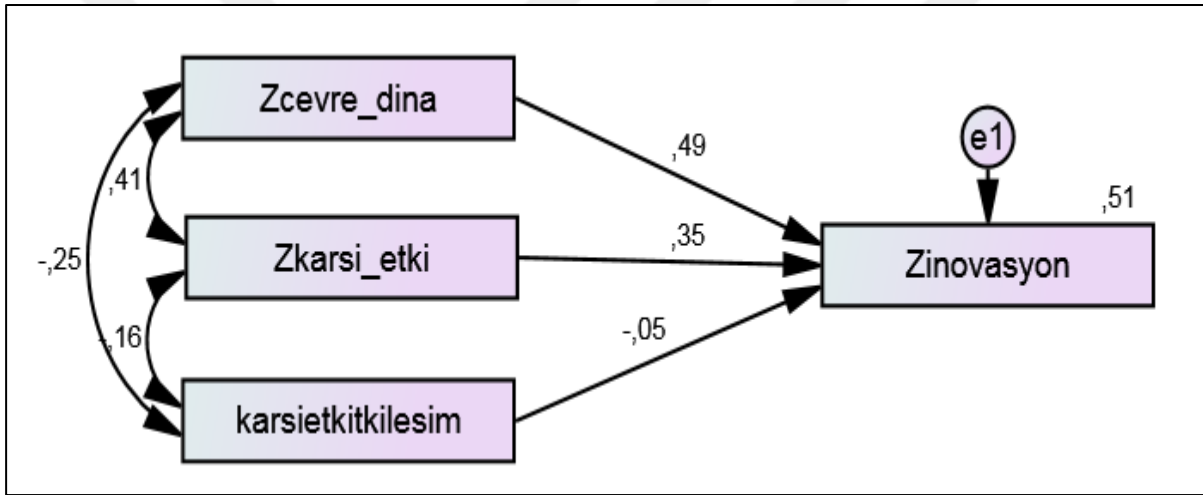
Test Edilen Yol		Std. Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Çevresel Dinamizm	→	Lojistik İnovasyon	0.496	0.035	14.224	***
Resmileşme	→	Lojistik İnovasyon	0.407	0.035	11.685	***
Resmileşme Etkileşim	→	Lojistik İnovasyon	-0.086	0.025	-2.548	0.011

Tablo 4.25’de görüleceği üzere yönetim mekanizmalarından resmileşme ve çevresel dinamizmin lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, etkileşimin lojistik

inovasyonu anlamlı olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir. Bu bulgular bize yönetim mekanizmalarından resmileşmenin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak yönetim mekanizmalarından resmileşmenin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatörlük rolünün negatif yönde olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda

H14. İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki, çevresel dinamizm ve etkileşim değişkeninin lojistik inovasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analize ilişkin model Şekil 4.6' de ve regresyon ağırlığı değerleri ise Tablo 4.26' da sunulmuştur.



Şekil 4.6. Karşılıklı Etkinin Lojistik İnovasyona Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları

Tablo 4.26. Karşılıklı Etkinin Lojistik İnovasyona Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları

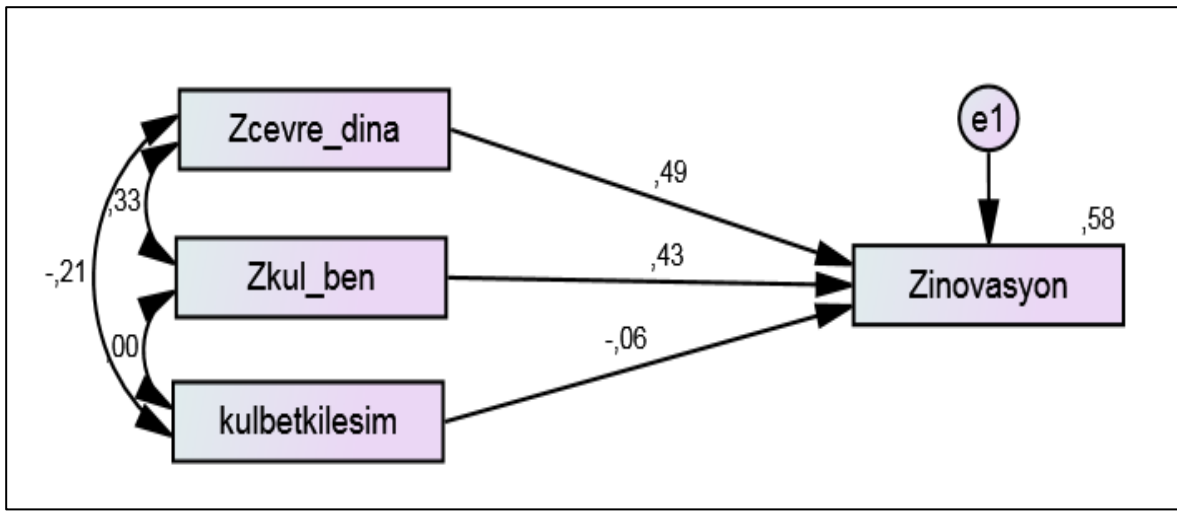
Test Edilen Yol		Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Çevresel Dinamizm	→	Lojistik İnovasyon	0.487	0.039	12.387	***
Karşılıklı Etki	→	Lojistik İnovasyon	0.345	0.039	8.941	***
Karşılıklı Etkileşim	→	Lojistik İnovasyon	-0.046	0.027	-1.264	0.206

Tablo 4.26'da görüleceği üzere yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki ve çevresel dinamizmin lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, fakat etkileşim değişkeni ile lojistik inovasyonu arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular

bize yönetim mekanizmalarından karşılıklı etkinin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör etkisi olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda;

H15. İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etkinin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde, çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik, çevresel dinamizm ve etkileşim değişkeninin lojistik inovasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analize ilişkin model, Şekil 4.7' de ve regresyon ağırlığı değerleri ise Tablo 4.27' de sunulmuştur.



Şekil 4.7. Kültürel Benzerliğin İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi

Tablo 4.27. Kültürel Benzerliğin İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları

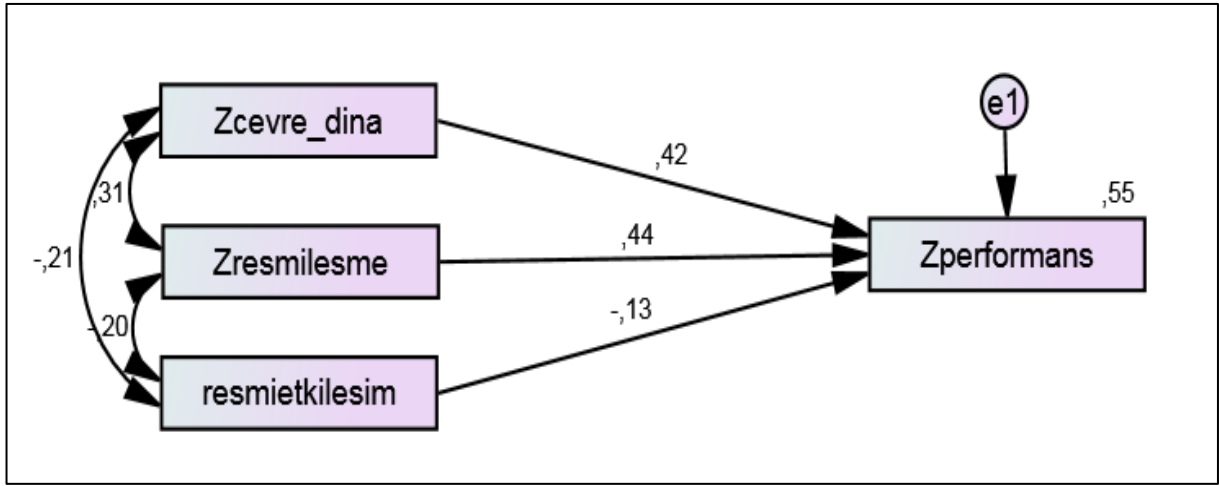
Test Edilen Yol		Std Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Çevresel Dinamizm	→	Lojistik İnovasyon	0.488	0.036	13.726	***
Kültürel Benzerlik	→	Lojistik İnovasyon	0.432	0.035	12.410	***
Kültürel B. Etkileşim	→	Lojistik İnovasyon	-0.055	0.027	-1.639	0.101

Tablo 4.27'de görüleceği üzere yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik ve çevresel dinamizmin lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, fakat kültürel benzerlik etkileşim değişkeni ile lojistik inovasyon arasında anlamlı ilişki olmadığı bulguları elde edilmiştir. Bu bulgular bize yönetim mekanizmalarından karşılıklı etkinin lojistik

inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör etkisi olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda

H16. İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etkinin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır, hipotezi reddedilmiştir.

Yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme, çevresel dinamizm ve resmileşme etkileşim değişkeninin işbirliği performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analize ilişkin model Şekil 4.8’ de ve regresyon ağırlığı değerleri ise Tablo 4.28’ de sunulmuştur.



Şekil 4.8. Resmileşmenin İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi

Tablo 4.28. Resmileşmenin İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları

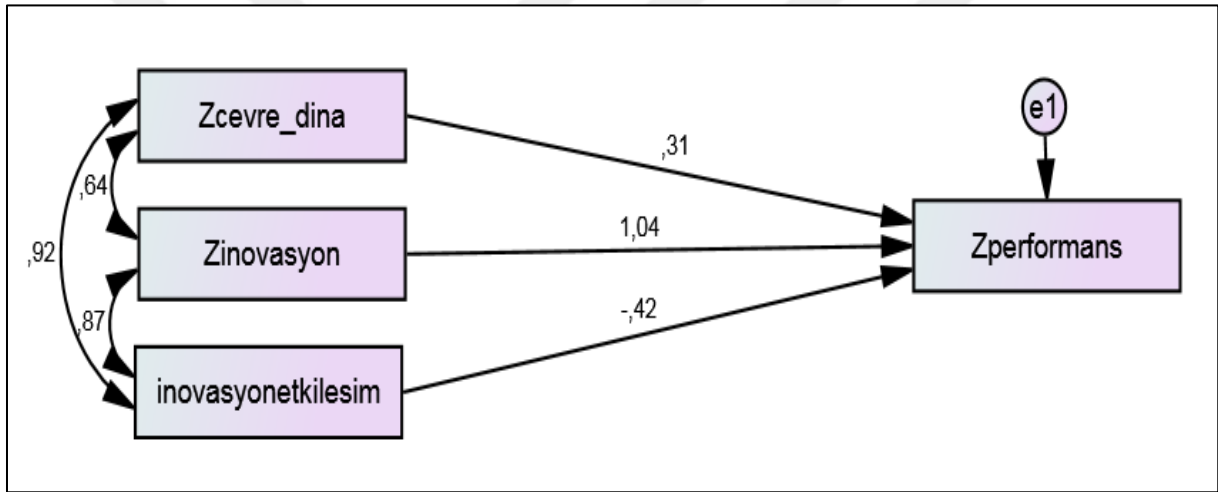
Test Edilen Yol		Std. Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Çevresel Dinamizm	→	İşbirliği Performansı	0.420	0.036	11.719	***
Resmileşme	→	İşbirliği Performansı	0.444	0.036	12.405	***
Resmileşme Etkileşim	→	İşbirliği Performansı	-0.135	0.026	-3.881	***

Tablo 4.28’ de görüleceği üzere yönetim mekanizmalarından resmileşme ve çevresel dinamizmin işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, etkileşimin işbirliği performansını anlamlı olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir. Bu bulgular bize yönetim

mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünün negatif yönde olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda

H11. İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin İşbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır, hipotezi desteklenmiştir.

Lojistik inovasyon, çevresel dinamizm ve lojistik inovasyon etkileşim değişkeninin işbirliği performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analize ilişkin model Şekil 4.9' da ve regresyon ağırlığı değerleri ise Tablo 4.29' da sunulmuştur.



Şekil 4.9. Lojistik İnovasyonun İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi

Tablo 4.29. Lojistik İnovasyonun İşbirliği Performansına Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Etkisi Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Std. Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Çevresel Dinamizm	→	İşbirliği Performansı	0.309	0.099	3.123	0.002
Lojistik İnovasyon	→	İşbirliği Performansı	1.035	0.078	13.245	***
Lojistik İnovasyon Etkileşim	→	İşbirliği Performansı	-0.421	0.042	-2.779	0.005

Tablo 4.29'da görüleceği üzere lojistik inovasyon ve çevresel dinamizmin işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, lojistik inovasyon etkileşiminin işbirliği

performansını anlamlı olarak etkilediği bulguları elde edilmiştir. Bu bulgular bize lojistik inovasyonun işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak lojistik inovasyonun işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünün negatif yönde olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda,

H17.Lojistik inovasyonun işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır, hipotezi desteklenmiştir.



4.7. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN SONUÇLARI

Kurulan 17 hipotezden 9 tanesi desteklenmiş ve 8 tanesi desteklenememiştir. Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 4.30'da verilmiştir.

Tablo 4.30. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H1. İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H2. İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H3. İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklenmedi
H4. İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H5. İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H6. İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H7. Lojistik inovasyon işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H8. İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H9. İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H10. İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H11. İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H12. İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H13. İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H14. İşbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H15. İşbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H16. İşbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H17. Lojistik inovasyonun işbirliği performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren UTİKAD ve UND üyesi 395 lojistik işletmesinden elde edilen verilerin analizleri ile elde edilen sonuçlar ve bu çerçevede yapılan öneriler aşağıda sırası ile verilmiştir.

Araştırmaya katılan lojistik firmalarının büyük çoğunluğu, çalışan sayısı bakımından küçük ve orta ölçekli işletmeler olup İstanbul, İzmir, İzmir, Kocaeli, Bursa, Hatay ve Mersin illerinde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdikleri iller dikkate alındığında, lojistik firmaların büyük çoğunluğunun İstanbul, İzmir, Hatay ve Mersin gibi limanların çevresinde ve gümrüklerin yoğun olduğu bölgelerde kümelenmiş oldukları ve faaliyet alanlarının ağırlık olarak taşımacılık, intermodal lojistik, depolama hizmetleri ve gümrükleme hizmetleri olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu; sektörde deneyim sahibi, eğitim düzeyleri yüksek olan üst düzey karar vericilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan lojistik firmalarının sayısı, ağırlıklı olarak dağıldığı iller ve faaliyet gösterdiği alanlar dikkate alındığında ve araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri incelendiğinde örneklemin ana kütleyi iyi temsil ettiği söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen sonuçlar, sektörün genelini temsil edebilir veya tüm sektöre uyarlanabilir.

Araştırmada yönetim mekanizmalarının (resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik) işbirliği performansına etkisi, yapısal eşitlik modeli kurularak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki ve kültürel benzerlik ile işbirliği performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat diğer yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç Steinicke vd. (2012), Saxton (1997), Schmoltz ve Wallenburg (2012)’un çalışmalarında elde edilen bulgularla tutarlık göstermektedir. Araştırmada resmileşmenin işbirliği performansına pozitif etkisi beklenen bir durumdur. Çünkü görevler, faaliyetler ve sorumluluklar resmileşme ile ayrıntılı olarak

tanımlanır. Resmileşmeyle, işbirliğinin amaçlarına göre ortakların davranışlarını yönlendirilir ve ortak hareket edilmesi sağlanabilir. Resmileşme karşılıklı olarak neyin beklendiği hakkında belirsizliği azaltır ve ortak bir anlayış oluşturarak istikrarlı bir işbirliğinin oluşmasını sağlar. İstikrarlı işbirliği ise faaliyet çıktılarını olumlu etkileyerek işbirliği performansı arttırabilir. Ayrıca lojistik yatay işbirliğinde resmileşme, fırsatçılık riskini engelleyerek işbirliği tarafları arasında karşılıklı güven ve bağlılığı oluşturur. Karşılıklı güven ve bağlılıkla işbirliğinde verimlilik artışını sağlanarak işbirliği performansını arttırabilir.

Bu araştırmada yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki ile işbirliği performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Literatürde karşılıklı etki ile işbirliği performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair kanıtlar mevcuttur. Örneğin; Galbraith (1973), Muthusamy ve White (2006), Li ve Choi (2009) ve Steinicke vd., (2012) karşılıklı etkinin, ortaklar arasında anlaşmazlıkların çözümü ve ortak karar alma süreçleri kolaylaştırarak; bireysel kaygıların veya sorunların doğrudan tartışılmasına, daha iyi koordinasyona ve etkinliğin arttırılmasına imkan sağlayarak işbirliği performansını arttırdığını belirtmektedirler. Çünkü karşılık etki sayesinde işbirliği ortakları eşit söz hakkına sahip olmakta ve birbirlerini etkileyebilmektedir. Bu durum ise işbirliğine yönelik olumlu tutumlar oluşturma ve işbirliğine bağlılığı arttırmakta, bir bütün olarak sinerji oluşturabilmekte ve işbirliği performansını arttırmaktadır. Diğer taraftan karşılıklı etkinin olmadığı durumlar, güç asimetrisi olarak ifade edilmektedir. Güç asimetrisi; anlaşmazlıklara, çatışmalara, işbirliği ortakları arasındaki kaynaşmanın azalmasına ve koordinasyon problemlerine neden olmaktadır. Bu problemler işbirliği performansını azaltmaktadır. Fattoum-Guedri vd. (2018) ve Mahamadou, (2016) yaptıkları çalışmada karşılıklı etkinin olmamasının (güç asimetrisinin) işbirliği performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etkinin varlığı, işbirliği performansına pozitif etki etmekte, işbirliğinde karşılıklı etkinin olmaması ise işbirliği performansını negatif etki etkilemektedir. Araştırma kapsamında karşılıklı etki ile işbirliği performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasının nedeni; yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmenin, işbirliği performansı üzerinde etkisinin baskın olmasında veya araştırmaya katılan firmaların sosyo kültürel yapısından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca araştırma kapsamında işbirliği ortaklarından birisinin baskın gücü nedeniyle karşılıklı etkinin sözde olmasından dolayı işbirliği performansına etkisi tespit edilememiş olabilir.

Araştırmada yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından kültürel benzerlik ile işbirliği performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum beklenmeyen bir sonuçtur. Zira literatürde kültürel benzerliğin işbirliği performansını arttırdığına dair kanıtlar mevcuttur. Örneğin; Gravier vd. (2008), işbirliğinde işletmeler arası kültürel uyumluluğunun işbirliği performansını önemli ölçüde etkilediğini, Sirmon ve Lane (2009), kültürel farklılıkların iletişim problemlerine anlaşmazlıklara, çatışmalara ve yıkıcı etkilere neden olarak performansı olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Polychroniou ve Trivellas (2018) ve Pauline vd. (2013) kültürel benzerliğin performansı olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. Ancak bu çalışmada kültürel benzerlikle işbirliği performansı arasında ilişki bulunamamasının nedeni resmileşmenin baskın olmasından veya araştırma kapsamındaki işletmelerin aynı kültüre sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir. İşbirliğinde; işletmeler kişisel ve sosyal etkileşimden etkilendiğinden, uyumlu bir kültür ve ortak normlar, işbirliği iletişimini ve etkileşimini kolaylaştırmaktadır. Böylece kültürel benzerlik, karşılıklı güvenin oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Güvenin oluşmasıyla birlikte işletmeler arası bilgi paylaşımı kolaylaşmakta, süreç ve operasyonların verimliliği ve işbirliği performansı artmaktadır.

Bu çalışmada yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerliğin lojistik inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar beklenen bir durum olup literatür tarafından desteklenmektedir. Örneğin resmileşme ile bilgi işleme kapasitesi artmakta ve bilgiyi kullanma yeteneği gelişmektedir. Bu durum da bilginin yayılmasını ve bilginin kullanılmasını destekleyerek lojistik inovasyonu olumlu etkilemektedir (Galbraith; 1973). Aynı şekilde resmileşme, fırsatçılık riskini engelleyerek işbirliği tarafları arasında karşılıklı güven ve bağlılık oluşturmaktadır. Karşılıklı güven ve bağlılık, işbirliği taraflarının bilgi ve kaynak paylaşımını kolaylaştırarak lojistik inovasyonu artırmaktadır. Yatay işbirliği ortakları aynı kültüre sahip olduğunda, ortak çerçeveler, planlar ve anlamlar hakkında ortak bir anlayışa sahip olabilmektedirler. Kültürel benzerlikler ortak bir dilin paylaşılması ve eşgüdümün sağlanmasına yardımcı olarak karar verme ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Böylece kültürel benzerlik, firmalar arası açık değişime olanak sağlayarak ortak inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için bilgi aktarma isteğini olumlu etkilemektedir (Ardito vd., 2018: 1271-1275). Aynı şekilde yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki; ortak öğrenme ve yenilikçilik potansiyeline dönüşerek (Steinicke vd., 2012; Muthusamy ve White, 2005) lojistik inovasyonu artırır. Karşılıklı etkiyle oluşturulabilecek yatay işbirliği içindeki bir güç dengesi, karşılıklı saygı ve hoşgörü atmosferi

işbirliği tarafları arasında güven oluşturmaktadır. Ortaklar arasındaki karşılıklı güven ve etkileşim, öğrenme ve bilgi değişimi için bir ortam oluşturmaktadır. Bu ortam ise lojistik inovasyonun ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Diğer taraftan karşılıklı etkinin olmadığı veya güç asimetrisinin olduğu yani bir ortağın işbirliğine hükmettiği durumlarda kaynak ve bilgi paylaşımını azalmaktadır. Bilgi paylaşımında ve iletişimde azalma ise lojistik inovasyonu azaltmaktadır (Fyrberg ve Juadoado 2009).

Bu araştırmada lojistik inovasyonun işbirliği performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürde birçok çalışma tarafından desteklenmektedir. Örneğin; de Guimarães vd. (2016), Camisón ve Puig-Denia (2016), Hoonsopon ve Ruenrom (2012), Steinicke vd. (2012), Hall ve Bagchi-Sen (2002), Zaefarian vd. (2017), Raue ve Wallenburg (2013), Schmolz ve Wallenburg (2012), Peeters ve Pottelsberghe (2004), Calantone vd. (2002), Díaz-Díaz vd. (2008), Gunday vd. (2011), Hashi ve Stojic (2013) ve González-Fernández ve González-Velasco (2018) çalışmalarında elde edilen bulgularla ile bu çalışmada elde edilen sonuçlar tutarlık göstermektedir. Lojistik inovasyon; araç, ekipman ve süreçlerde iyileştirmeler yapılmasına, yeni hizmetlerin sunulmasına imkan sağladığı için işbirliği performansını artırılabilir. Örneğin, lojistik inovasyon ile rota planlamalarında yapılacak yeni düzenlemelerle işbirliği performansı artırılabilir. Taşıma modlarında lojistik inovasyon yapılarak karayolu-denizyolu-denizyolu-kombine farklı kombinasyonlarının yapılmasıyla işbirliği performansı artırılabilir. İnovasyonun benimsenmesi, örgütsel değişime yönelik bir araçtır. İç ve dış çevrede meydana gelen değişimler organizasyonları değişim arayışına yönlendirebilir. Yapılan inovasyon faaliyetleri ile organizasyonlar çevresel taleplere cevap verebilecek, verimli ve etkili bir şekilde çalışabilecek ya da geliştirebilecekleri bir şekilde kendilerine adapte etme çabaları sayesinde firma performansı artabilmektedir (Damampour vd. 2009:654). Literatürdeki çalışmaların çoğu, inovasyonun, firma büyümesine katkıda bulunan önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, inovasyonun, çalışanların performans ve verimliliğini artırarak, firma performansında iyileşme sağlayabilmesidir (Dougherty ve Hardy, 1996).

Bu çalışmada yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü test edilmiştir. Çalışmada yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki ve kültürel benzerliğin işbirliği performansına direkt etki etmemesinden dolayı; bu değişkenlerinin işbirliği performansına etkisinde lojistik

inovasyonun aracılık rolü analiz edilememiştir. Fakat resmileşme ile işbirliği performansı ve lojistik inovasyon arasında ilişki tespit edildiğinden; resmileşmenin işbirliği performansa etkisinde lojistik inovasyonun aracılık rolü analiz edilmiş ve kısmi bir aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Yani araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansına etkisinin bir kısmı, inovasyon üzerinden gerçekleşmektedir. Bu sonuç literatürde Walker (2004) ve Shou vd., (2017) tarafından da desteklenmektedir. Dolayısıyla yönetim mekanizmalarından resmileşme ile işbirliği performansı ilişkisinde, inovasyonun aracılık rolünün olduğunu söylenebilir. Yönetişim mekanizmalarından resmileşme inovasyonu artırmakta ve bunun neticesinde de işbirliklerinin performanslarında artış gerçekleşmektedir. Bu nedenle yönetim mekanizmaları performans üzerindeki etkisinde inovasyonun da bir rolü bulunmaktadır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise çevresel dinamizmin düzenleyici rolüdür. Bu kapsamda çalışmada yönetim mekanizmalarından resmileşmenin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin negatif yönde düzenleyici etkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Fakat yönetim mekanizmalarından karşılıklı etki ve kültürel benzerliğin lojistik inovasyon üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin düzenleyici etkisinin olmadığını tespit edilmiştir. Aynı şekilde yönetim mekanizmalarından resmileşmenin işbirliği performansına etkisinde de çevresel dinamizmin negatif yönde düzenleyici etkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda resmileşme yüksek düzeyde ise lojistik inovasyon ve işbirliği performansı azalmaktadır. Çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlar, lojistik işletmelere olanaklar sunarken önemli problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu problemlerle başa çıkabilmek içinde hızlı yenilikler ve inovasyonların yapılması gerekmektedir. Ancak sıkı resmileşmenin olduğu işbirliklerinde, proaktif davranışlarda bulunulmaması, alternatif stratejilerin değerlendirilmemesi ve sorunların farklı yollarla çözümlenmesinin zorlaşması gibi problemler lojistik inovasyonu olumsuz etkilemektedir. Çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlar hızlı tepki vermeyi gerektirmektedir. Ancak resmileşme ani, hızlı ve alışılmışın dışında tepki vermeyi engellediğinden dolayı çevresel dinamizmin olduğu durumlarda resmileşme, lojistik inovasyonu ve işbirliği performansını olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada son olarak lojistik inovasyonun işbirliği performansına etkisinde çevresel dinamizmin negatif düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırma kapsamındaki verilere göre çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda lojistik inovasyon

artarken işbirliği performansı azalmaktadır. Literatürde çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda lojistik inovasyonun yükske olacağına ve lojistik inovasyonunda işbirliği performansına olumlu katkı yapacağına dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin; Omri (2015), Pérez-Luño vd. (2014), Soto-Acosta vd. (2018) ve Chan vd. (2016) yaptıkları çalışmalarda çevresel dinamizmin düzenleyici rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Yani bu çalışmalarda elde edilen sonuç; çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda inovasyon performansı daha fazla arttırmaktadır. Fakat bu çalışmada elde edilen sonuç literatür ile ters düşmektedir. Bunun nedeni araştırma kapsamındaki işletmelerin, dinamik ortamlarda değişimlere gerekli ve yeterli tepki verilememesi veya inovasyon faaliyetlerin işbirliği hedeflerine ulaşılmasına engel oluşturması nedeni ile işbirliği performansı olumsuz etkilenmekte olabilir.

Yukarıda elde edilen sonuçları da temel alarak lojistik işletmelere ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Lojistik İşletmelere Öneriler

Bir lojistik yatay işbirliğinde lojistik işletmelerin lojistik inovasyon yapabilmeleri için lojistik işletmelerin üst yönetimin yeterli desteği olmalıdır. Eğer üst yönetim lojistik inovasyonun gerekliliğini kabul etmemiş ise o firmada lojistik inovasyonu gerçekleştirmek mümkün olamayacaktır. Üst yönetimin benimsemesinin yanında lojistik inovasyon paydaşların da katılımını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle sadece yönetim mekanizmasıyla değil karşılıklı, iletişimi ve etkileşimi vurgulayan yönetim mekanizmaları, lojistik inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesini kolaylaştıracaktır. Bu nedenle yatay işbirliğindeki işletmelerin lojistik inovasyon konusunda başarı olabilmesi için resmileşme, karşılıklı etki ve kültürel benzerlik gibi yönetim mekanizmalarına azami önem verilmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda yatay işbirliğindeki karar mekanizmalarında eşitlikçi yaklaşımın benimsenmesi, yatay işbirliği ortaklarının organizasyon kültürü bakımından daha yakın olan(lar)ın seçilmesi ve yatay işbirliğindeki ilişkilere yönelik olarak prosedür ve kuralların belirlenmesi gerekmektedir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının resmileşmenin işbirliği performansı üzerindeki etkisinde lojistik inovasyonun aracı rolü olduğu bulgusu, işbirliği performansını artırabilmek için sadece yatay işbirliği yönetim mekanizmalarından resmileşmeye önem vermeleri yeterli olmayacağını göstermektedir. Bu nedenle lojistik işletmeler çalışanlarını lojistik inovasyona teşvik ederek yeni lojistik hizmet

geliştirmek ve süreçlerde yenilik yapmak için de gerekli çabayı göstermelidir. Eğitimlerde çalışanları lojistik inovasyona teşvik etmek için de gereken çabanın sarf edilmesi gerekmektedir. Müşterilerle iletişime geçerek, müşterilerin ürünlerle ilgili talep edecekleri lojistik inovasyon uygulamalarına veya gerçekleştirilen lojistik uygulamalarına yönelik değerlendirmelerine ve şikâyetlerinin olup olmadığını birincil kaynaktan öğrenerek gerekiyorsa düzenlemeler yapılmalıdır. Elde edilen bilgileri ise düzenli ve hızlı olarak yatay işbirliği yapılan firma(lar) ile paylaşmalıdır. Bu sayede müşteriyle kurulmuş olan yakın ilişkiler lojistik inovasyona da katkı sağlayacaktır. Böylece yatay işbirliği yönetim mekanizmaları da lojistik inovasyon ile desteklenerek yatay işbirliğinin performansı artırılabilir.

Lojistik inovasyon için müşteri beklentilerindeki değişimler de yakından takip edilmelidir. Müşteriler ile yapıcı ilişkiler kurulmasının yanında yatay işbirliği ortakları ile de benzer ilişkiler geliştirilmelidir. Bu amaçla yatay işbirliği ortakları ile düzenli ve sürdürülebilir ilişki içerisine girmelidir. Bu sayede hem yatay işbirliği ortaklarından sağlanacak inovatif fikirler hem de müşterilerden alınan geri dönüşler ile yapılmak istenen lojistik inovasyonla ilgili başarılı sonuçlar elde edilebilecektir. Aynı ilişkiyi lojistik firma yöneticileri çalışanları ve çalışanlar ile diğer çalışanlar arasında da gerçekleştirilmelidir. Çünkü çalışan ilişkileri iyi olan bir sistem oluşturulduğunda, departmanlar arasında etkin bir iletişim ağı kurulabilecek ve bu sayede farklı disiplinler arası bilgi alışverişi gerçekleştirilebilecektir. Örneğin pazarlama, satış ve operasyon departmanları arasında kurulacak olumlu ve düzenli bir ilişki bu departmanların sahadan almış olduğu geri dönüşleri operasyon departmanı ile paylaşmasına olanak verecektir. Aynı şekilde operasyon departmanı da Ar-Ge birimi ile kurduğu yakın ilişki sonucunda sahadan gelen taleplerin geliştirilip uygulanabilirliğini tartışma olanağı bulacaktır. Bu sayede firmada farklı birimlerde çalışan personelin diğer birimlerdeki gelişmelerden haberi olacaktır. Ayrıca oluşturulan bu yakın ilişkiler sayesinde farklı bölüm çalışanları bir araya gelerek kalite çemberleri ve beyin fırtınaları gerçekleştirilmesi daha kolay olabilecektir. Böylece sürdürülebilir lojistik inovasyon yapabilmenin de önü açılmış olacaktır. Dolayısıyla lojistik inovasyon artabilecek ve artan lojistik inovasyon performansı neticesinde de müşteri beklentileri karşılanabilecek sonuçta da satışların artmasına katkı sağlayacaktır. Satışların artması da firma karlılığına olumlu katkı sağlayacaktır.

Çevresel dinamizmin bulunduğu ortamların, lojistik işletmeler için yeni iş olanakları oluşturabilme potansiyelleri bulunmasına karşın mevcut durumlarını koruyarak hayatta

kalabilmeleri ve büyümeleri için bazı önemli problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle, çevresel dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda, firmalar rakiplerin eylemlerine, müşterilerin ihtiyaçlarına ve diğer önemli değişikliklere hızlı, ani, alışılmışın dışında ve etkin bir şekilde cevap verebilmelidirler. Ancak resmileşme tepki oluşturulmasını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle normal durumda resmileşme lojistik inovasyonu olumlu etkilerken çevresel dinamizmin olduğu durumda olumsuz etkilemesinden dolayı resmileşme lojistik işletmenin faaliyette bulunduğu ortamın özelliklerine göre ayarlanmalıdır.

Çevre bilincin artması, lojistik firmalarını da yeşil lojistik çalışmaları yapmaya yöneltmektedir. Bu bağlamda lojistik firmaları karbon ayak izlerini azaltmak, iyi bir itibar oluşturmak ve özellikle de yasal sınırlamalarla başa çıkabilmek amacıyla çevre daha az zarar veren araç ve ekipmanlara yönelme mecburiyeti hissetmektedir. Ancak bu araç ve ekipmanların maliyetlerinin yüksek olması ve lojistik firmalarının büyük çoğunluğunu KOBİ olması nedeniyle Türkiye'deki lojistik firmaları bu yatırımları yapmakta zorlanabilirler. Bu nedenle yatay işbirliği bu problemin de üstesinden gelmeyi kolaylaştıracaktır. Bunun yanında literatürde de yoğun biçimde çalışmalarda vurgulandığı gibi yatay işbirliği lojistik firmalara sistem, depo, ekipman ve araç yatırımlarını azaltma, emisyon oranlarının, gürültü ve trafik yoğunluğunun azalması gibi birçok fırsat sunmaktadır. Bu nedenle lojistik işletmeleri yatay işbirliğinin sunduğu fırsatlardan yararlanmalıdır.

Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmada lojistik yatay işbirliğinin lojistik inovasyona ve işbirliği performansına etkisi araştırılmıştır. Fakat işbirliğinin firma performansına etkisi incelenmemiştir. Gelecek çalışmalarda firma performansı alt boyutları dikkate alınarak araştırılabilir. Bu çalışmada lojistik yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının operasyonel boyutu dikkate alınmıştır. Gelecek çalışmalarda yatay işbirliği yönetim mekanizmalarının yapısal boyutlarını da dikkate alan çalışmalar yapılabilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda resmileşme düzeyinin düşük, orta veya yüksek olması durumunda lojistik inovasyon ve işbirliği performansı incelenebilir.

Lojistik yatay işbirlikleri iyi niyetle başlamasına rağmen karşılaşılan olumsuzluklar, engel ve tehditler öngörülmediğinden işbirlikleri olumsuzlukla sonuçlanabilmektedir. Literatürde lojistik sektöründe yatay işbirliğinin sağladığı fırsatlara ve olumlu yanlarına yönelik pek çok çalışma ve analiz bulunmasına karşın işbirliğinin önündeki engeller ve tehditlere

yönelik çok az çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle lojistik yatay işbirliği başarı oranının artırabilmesi için işbirliğinin önündeki engeller ve tehditlere yönelik çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmada yatay işbirliği yapan firmalarda lojistik inovasyon incelenmesine karşın lojistik inovasyon faaliyetlerinde karşılaştıkları güçlükler değinilmemiştir. Lojistik firmaların lojistik inovasyon faaliyetlerinde karşılaştıkları güçlükler olup olmadığı ve bu konuda beklentilerinin neler olduğu ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Literatürde bazı çalışmalarda da vurgulandığı gibi lojistik firmaların büyük çoğunluğunun ARGE yapılanması bulunmamaktadır. Bu nedenle lojistik inovasyon yapabilmek için önemli bir role sahip olan Ar-Ge ve lojistik inovasyona yönelik yatırımlarında firmaların beklentilerinin ve bu beklentileri karşılayabilmek için çözüm önerilerinin neler olduğu ile ilgili çalışmalar gelecekte yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akyıldız, M.(2003). *Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye Uygulamaları*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Allred, B. ve Swan, S. (2005). The Mediating Role of Innovation on The Influence of Industry Structure and National Context on Firm Performance. *Journal of International Management*, vol. 11, pp. 229-252, 2005.
- AL-Meshaie, E. A. E. S. (1999). *An Expert System for Material Handling Equipment Selection*. Doktora Tezi, University of Warwick, Warwick
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*. 2. Bask, Detay Yayıncılık, Ankara
- Amer, L. E. ve Eltawil, A. B. (2015). Analysis of Quantitative Models of Horizontal Collaboration in Supply Chain Network Design: Towards 'Green Collaborative' Strategies. *Int. Conf. Ind. Eng. Oper. Manag.*, pp. 1-10, 2015.
- Ardito, L., Besson, E., Petruzzelli, A. M. ve Gregori, G. L. (2018). The Influence of Production, IT and Logistics Process Innovations on Ambidexterity Performance. *Business Process Management Journal*, Vol. 24 Issue: 5,
- Ardito, L., Petruzzelli, A. M. Pascucci, F. ve Peruffo E. (2019). İnter-Firm R&D Collaborations and Green Innovation Value: The Role of Family Firms' Involvement and The Moderating Effects of Proximity Dimensions. *Bus Strat Env.*, 28:185-197
- Arıkboğa, Ş. ve Menteş, A. Türkiye'de Kurumsal Yönetişim İklimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59 (2), 85-120
- Arino A (2003) Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity. *J Int Bus Study*, 31(1):66-79

- Aytekin M., Orhan M. ve Kahraman A. (2019). *Lojistik Sektöründe Yatay İşbirliği İçin Fırsatlar*. 4. Uluslararası El Ruha Sosyal Bilimler Kongresi, Şanlıurfa, Türkiye, 1-3 Şubat 2019, p. 390-404
- Aytekin, M. (2018). *Lojistikte Yatay İşbirliği*. Ekin Basın Yayın Dağıtm, Bursa
- Azizi, A., Yazdi, G., Poorya ve Al-Humairi, A. (2018). Design and Fabrication of Intelligent Material Handling System in Modern Manufacturing with Industry 4.0 Approaches. *International Robotics & Automation Journal*. 4. 10.15406/iratj.2018.04.00121.
- Badiru B. A.ve Osisanya S. O. (2013). *Project Management for the Oil and Gas Industry:A World System Approach*. CRC Press New York Kitap
- Bahinipati, B., Kanada, A. ve Deshmukh, S. (2009). Horizontal Collaboration in Semiconductor Manufacturing Industry Supply Chain: An Evaluation of Collaboration İntensity Index. *Comput. Ind. Eng.* 57, 880-895.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barratt, M. (2004). Understanding The Meaning of Collaboration in The Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol.9(1):30-42.
- Bellingkrodt, S. ve Wallenburg, C. M. (2013). The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach. *Journal of Business Logistics*, 34(3):209-221
- Bengtsson, M ve Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14 Issue:3, pp.178-194.
- Bengtsson, M. ve S. Kock (2000). Coopetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M. ve S. Kock (2000). Coopetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bereskin, Frederick L., Byun, Seong K., Officer, Micah S. ve Oh, J.-M. (2017). The Effect of Cultural Similarity on Mergers and Acquisitions: Evidence from Corporate Social Responsibility. *Journal of Financial and Quantitative Analysis (JFQA)*, Forthcoming. SSRN:<https://ssrn.com/abstract=2920129> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2920129>

- Bezuidenhout, C.N., Bodhanya, S ve Brenchley, L. (2012). An Analysis of Collaboration in A Sugarcane Production and Processing Supply Chain. *British Food Journal*, vol.114(6):880-895.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. ve Mol, M. (2008). Management İnnovation. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, 825-845.
- Björnemo, R., Jönson, G., & Johnsson, M. (2000). Packaging Logistics in Product Development. *Proceedings of the 5th International Conference: Computer Integrated Manufacturing Technologies for New Millennium Manufacturing*, J. Singh, S. C. Lew, & R. Gay (Ed.), Singapore, , pp. 135-146
- Björklund, M. ve Forslund, H. (2018). Exploring The Sustainable Logistics İnnovation Process. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 118 Issue:1, pp.204-217.
- Björnfot, A ve Torjussen, L. (2012). Extent and Effect of Horizontal Supply Chain Collaboration among Construction SME. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 2(1), 47-55
- Bonato, F., Resende, L. M. M., Pontes, J., ve Andrade Junior, P. P. (2017). A Measurement Model for Managing Performance of Horizontal Business Networks and A Research Case. *Production*, 27, e20170051. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.005117>
- Börühan, G. (2014). *Elektronik Ticarete Siparişlerin Yerine Getirilmesinde Lojistik Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Özel Alışveriş Sitelerinde Uygulamalar*. Doktora Tezi, T.C. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Burmaoğlu, S., Şeşen H. ve Kazançoğlu Y. (2015). Determinants of Logistics Sector Innovation Creating Common Value Nodes in Supply Chain. *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 37-58. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/211798>
- Calantone, R., Cavusgil, S. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm İnnovation Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, pp 515-24.
- Camisón, C. ve Puig-Denia, A. (2016). Are Quality Management Practices Enough to İmprove Process İnnovation?. *International Journal of Production Research*, 54(10), 2875-2894.
- Camisón, C. ve Villar-López, A. (2014). Organizational İnnovation As An Enabler of Technological İnnovation Capabilities and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.

- Carmona, M. (2016). The Formal and Informal Tools of Design Governance, *Journal of Urban Design*, 22:1, 1-36.
- Caschili S, Medda F, Parola F, Ferrari C (2014) An Analysis of Shipping Agreements: The Cooperative Container Network. *Netw Spat Econ*, 14(3-4):357-377.
- Chakraborty, S., Bhattacharya, S. ve Dobrzykowski D. D. (2014). Impact of Supply Chain Collaboration on Value Co-creation and Firm Performance: A Healthcare Service Sector Perspective. *Procedia Economics and Finance*, Volume 11, 2014, Pages 676-694.
- Chan, H.K., Yee, R.W.Y., Dai, J., ve Lim, M. (2016). The Moderating Effect of Environmental Dynamism On Green Product Innovation and Performance, *International Journal of Production Economics*, Volume 181, Part B, , Pages 384-391.
- Chen, L. ve Manley, K. (2014). Validation of An Instrument to Measure Governance and Performance on Collaborative Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, https://www.researchgate.net/publication/260185941_Validation_of_an_Instrument_to_Measure_Governance_and_Performance_on_Collaborative_Infrastructure_Projects
- Chen, P.-C., Chan, W.-C., Hung, S.-W., Hsiang, Y.-J. ve Wu, L.-C. (2016). Do R&D Expenditures Matter More Than Those of Marketing to Company Performance? The Moderating Role of Industry Characteristics and Investment Density. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(2), 205-216.
- Chirico, F. ve Bau, M. (2014). Is The Family An 'Asset' Or 'Liability' for Firm Performance? The Moderating Role of Environmental Dynamism. *Journal of Small Business Management*, Vol. 52 No. 2, pp. 210-225.
- Choudhary, S. K. (2016). Study about the Types of Information Technology Service for Supply Chain Management Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2016 Vol II WCECS 2016, October 19-21, 2016, San Francisco, USA
- Chu, Z., Feng, B., Lai, F., (2018). Logistics Service Innovation By Third Party Logistics Providers in China: Aligning Guanxi and Organizational Structure, *Transportation Research Part E:Logistics and Transportation Review*, Volume 118, Pages 291-307.
- Chwo-Ming J. Y., Liao, T.-J. ve Zheng-Dao L. (2006). Formal Governance Mechanisms, Relational Governance Mechanisms, and Transaction-Specific Investments in

- Supplier–Manufacturer Relationships. *Industrial Marketing Management*, Volume 35, Issue 2, Pages 128-139.
- Coyle, J.C., Langley, B.G., Novack, R. ve Bardi, E. (2009). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. South-Western Cengage Learning Press
- Croxton, K., Lambert, D., Garcia-Dastugue, S. ve Rogers, D. (2002). The Demand Management Process. *International Journal of Logistics Management*, The. 13. 51-66.
- Crujssen F (2012) Horizontal Collaboration: A CO3 Position Paper. CO3 Deliverable D2.1. <http://www.co3-project.eu/wo3/wp-content/uploads/2011/12/CO3-D-2-1-Framework-for-collaboration-fullreport-2.pdf>. Accessed 4 July 2017
- Crujssen F, Bräysy O., Dullaert W, Fleuren H. ve Salomon M (2007a) Joint Route Planning Under Varying Market Conditions. *Int J Phys Distrib Logist Manag* 37(4):287–304.
- Crujssen F, Cools M. ve Dullaert W. (2007b). Horizontal Cooperation in Logistics: Opportunities and Impediments. *Transport Res E-Log* 43(2):129-142.
- Crujssen F, Dullaert W, Fleuren H (2007c) Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review. *Transp J* 46(3):22-39
- Crujssen F, Dullaert W, Joro T. (2006). Logistics Efficiency Through Horizontal Cooperation: The Case of Flemish Road Transportation Companies. *CentER Discussion Paper* 2006-14. <https://ssrn.com/abstract=895457>. Accessed 4 July 2017
- Crujssen F, Salomon M (2004) *Empirical Study: Order Sharing Between Transportation Companies May Result in Cost Reductions Between 5 to 15 Percent*. CentER Research Institute, Tilburg University, discussion paper, September 2004
- Crujssen, F. C. A. M. (2006). *Horizontal Cooperation in Transport and Logistics* Tilburg University: Doktora Tezi Center, Center for Economic Research
- Cui, L., Su S.,I.,I. ve Hertz S. (2012). Logistics Innovation in China, *Transportation Journal*, Vol. 51, No. 1, pp. 98-117
- Çelik O. (1999). Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği. *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 14(1):24-39.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). Phases of The Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.

- Damanpour, F., Walker, R. M. ve Avellaneda C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46 (4), s.650-675.
- Dania, W. ve Xing, K.ve Amer, Y. (2016). Collaboration and Sustainable Agri-Food Supply Chain: A Literature Review. *MATEC Web of Conferences*. 58. 1-10.
- de Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., Coallier, F. ve Olea, P. M. (2016). The Use of Organisational Resources for Product Innovation and Organisational Performance: A Survey of The Brazilian Furniture Industry. *International Journal of Production Economics*, 180, 135-147.
- De Marchi, V. (2012). Environmental Innovation and R&D Cooperation: Empirical Evidence from Spanish Manufacturing Firms. *Research Policy*, 41(3), 614-623.
- De Martino, M., Errichiello, L., Marasco, A. ve Morvillo, A. (2013). Logistics Innovation in Seaports: An Inter-Organizational Perspective. *Research in Transportation Business & Management* 8, ss.123-133
- Dekker, H.C. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 No. 1, pp. 27-49
- Demireli, C. ve Bayraktar U. (2014). Hizmet Kalitesi ve Hizmet Değerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Demiryolu Taşımacılığında Bir Uygulama. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13 (4) 919-937
- Dias, C. ve Franco, M. (2018). Cooperation in Tradition or Tradition in Cooperation? Networks of Agricultural Entrepreneurs, *Land Use Policy*, Volume 71, Pages 36-48.
- Díaz-Díaz, N. L., Aguiar-Díaz, I. ve Saá-Pérez, P. D. (2008). The Effect of Technological Knowledge Assets on Performance: The Innovative Choice in Spanish Firms. *Research Policy*, Volume 37, Issue 9, Pages 1515-1529
- Dilk, C., Gleich, R., Wald, A. ve Motwani, J. (2008). State and Development of Innovation Networks: Evidence from The European Vehicle Sector. *Management Decision*, Vol. 46 No. 5, pp. 691-701.
- Dominic, C. (2010). Packaging Logistics Performance and How to Evaluate the Packaging Performance by Applying the Tool Packaperforma, *Proceedings of the 17th IAPRI World Conference on Packaging*, p. 245-250

- Dougherty, D. ve Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1120-1154.
- Ekinci, G. (2018). *Yeşil Tersine Lojistik Ürünler İlişkin Kalite Algısı, Risk Algısı ve Lojistik Difüzyon Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Ellegaard, C. J. ve Medlin, C. J. (2018). Finding Good Relationships Intended and Realized Relational Governance of International Fine Wine Exchanges, *Journal of World Business*, Volume 53, Issue 6, , Pages 794-805.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., Hmieleski, K. M. (2006). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on The Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, Volume 21, Issue 2, Pages 243-263.
- Erduru, İ. (2015). *Tersine Lojistik Kanal ve İşlem Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Niğde
- Evangelista, E., McKinnon, A.ve Sweeney, E. (2008). *ICT and Innovation Processes in Small Logistics Companies. In Economia dei trasporti e logistica economica:ricerca per innovazione e politiche di governance*, (Borruso, G., Forte E. ve Musso, E. eds.) Edizione Giordano, Napoli, , pp. 539-551. <https://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.tr/&httpsr edir=1&article=1018&context=nitlbc 05.05.2018>
- Fattoum-Guedri, A., Guedri, Z., ve Delmar, F. (2018). Multiple Blockholder Structures and Family Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume:42 issue:2, page(s):231-251.
- Ferkins, L., Shilbury, D. ve O'Boyle, I. (2018). Leadership in Governance: Exploring Collective Board Leadership in Sport Governance Systems. *Sport Management Review*, Volume 21, Issue 3, Pages 221-231.
- Fıdan, Y. (2011) Yönetimden Yönetişime Kavramsal Bir Bakış, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 1, ss. 6-7.

- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review* The Academy of Management Review Vol. 11, No. 2, pp. 280-297
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A. ve Lloréns-Montes, F. J. (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
- Fyrberg, A. ve Jüriado, R. (2009). What About Interaction? Networks and Brands As Integrators Within Service-Dominant Logic. *Journal of Service Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 420-32.
- Galbraith, J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gansterer, M.ve Hartl, R. F. (2018). Collaborative Vehicle Routing: A Survey, *European Journal of Operational Research*, Volume 268, Issue 1, Pages 1-12
- Garrette, B., Castañer, X. ve Dussauge P.(2008). A Resource Need and Availability View of The Make Or Ally Choice:Evidence from The Worldwide Aircraft Industry 1945-2000.(<https://pdfs.semanticscholar.org/61f9/d1daffe8d8362961ed872ca5db74588e9367.pdf>)
- González-Fernández, M. ve González-Velasco, M. (2018). Innovation and corporate performance in the Spanish regions. *Journal of Policy Modeling*, Volume 40, Issue 5, Pages 998-1021
- Goua, Q., Zhanga J., Lianga L., Huangb Z. ve Ashleyb A.(2014). Horizontal Cooperative Programmes and Cooperative Advertising. *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 3, 691-712, <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.827809>
- Grant, R. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue), 109-122
- Gravier, M. J., Randall, W. S. ve Strutton, D. (2008). Investigating the role of knowledge in alliance performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Issue:4, pp.117-130, <https://doi.org/10.1108/13673270810884291>
- Gripsrud, G., Jahre, M. ve Persson, G. (2006). Supply Chain Management Back to The Future?. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36 (8), 643-659.

- Gudehus, T. ve Kotzab, H. (2009). *Comprehensive Logistics*. Springer Dordrecht Heidelberg London New York
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. ve Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, Volume 133, Issue 2, Pages 662-676.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 1. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Hall, L. A. ve Bagchi-Sen, S. (2002). A study of R&D, Innovation, and Business Performance in The Canadian Biotechnology Industry. *Technovation*, 22(4), 231-244.
- Hashi, I. ve Stojcic, N. (2013). The Impact of Innovation Activities on Firm Performance Using A Multi-Stage Model: Evidence from The Community Innovation Survey. *Research Policy*, 42(2), 353-366.
- Havenga, J. H. ve Simpson, Z. P. (2018). National Freight Demand Modelling: A Tool for Macrologistics Management. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 29 Issue:4, pp.1171-1195.
- Hilmola, O. ve Lorentz, H. (2011). Warehousing In Northern Europe: Longitudinal Survey Findings. *Industrial Management & Data Systems*, 111(3):320-340.
- Hoetker, G. ve Mellewigt, T. (2009). Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Alliance Governance to Asset Type. *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 1025-44.
- Hoonsopon, D. ve Ruenrom, G. (2012). The Impact of Organizational Capabilities on The Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance. *Journal of Managerial Issues*, 250-276.
- <http://disticaretgunlugu.com>(04.02.2019)
- <http://disticaretgunlugu.com/lojistik-turkiye-gercegi>(04.02.2019)
- <http://libguides.usc.edu> (24.12.2018)
- <http://libguides.usc.edu/writingguide/quantitative> (24.12.2018)
- <http://www.collaborationforimpact.com/the-how-to-guide/phase-3-organise-for-impact/build-the-collaborative-governance-structure/>(14.11.2018)
- <http://www.utikad.org.tr/images/HizmetDergi/utikaddergisi15sayi-2486.pdf> (14.04.2019)

http://www.ym.com.tr/Files/UserFiles/Arge/Sektorel_Calisma_Raporlari/2.%20ENERJ%C4%B0%20SEKT%C3%96R%C3%9CNDE%20YAP-%C4%B0%C5%9ELETDEVRET%20MODEL%C4%B0N%C4%B0N%20%C4%B0RDELENMES%C4%B0.pdf (04.02.2019)

<https://cleantechnica.com/2019/01/23/sweden-will-ban-sale-of-gasoline-diesel-cars-after-2030-germany-lags-behind/>(04.02.2019)

<https://cleantechnica.com/2019/01/23/sweden-will-ban-sale-of-gasoline-diesel-cars-after-2030-germany-lags-behind/>(04.02.2019)

Hu, Y. ve Korneliusen, T. (1997). The Effects of Personal Ties and Reciprocity on The Performance of Small Firms in Horizontal Strategic Alliances, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 13, Issue 2, 1997, Pages 159-173.

Huang, S., Ding, D. ve Chen, Z. (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.

Hurley R. F. ve Hult G. T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54

İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2.

İyigün, İ. (2016), *Tedarik Zinciri ve Kurumsal Yönetişim Bağlamında Satış ve Lojistik Yeteneğinin İlişkinin Sürekliliği Üzerine Etkisi: Lojistik İşletmelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, T.C. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52, 1661-74.

Jeffcoat G.ve Basnet C., (2015) Horizontal Cooperation In The New Zealand Road Transport Industry Can Sharing The Load Deliver Efficiency, Profitability, and Sustainability? *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* Vol XI, Iss 5,

Jiao, H., Alon, I. ve Cui, Y. (2011). Environmental Dynamism, Innovation, and Dynamic Capabilities: The Case of China. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 5 Issue:2, pp.131-144.

- Juan A, Faulin J, Pérez-Bernabeu E, Jozefowicz, N. (2014). Horizontal Cooperation in Vehicle Routing Problems with Backhauling and Environmental Criteria. *Procedia Soc Behav Sci* 111:1133-1141.
- Kaewpuang, R., Niyato, D., Tan P. S. ve Wang, P. (2017). Cooperative Management in Full-Truckload and Less-Than-Truckload Vehicle System. *IEEE Transactions on Vehicular Technology*, vol. 66, no. 7, pp. 5707-5722.
- Kale, P., Singh, H. ve Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 217-37.
- Kataike, J. ve Gellynck, X. (2018). 22 Years of Governance Structures and Performance: What Has Been Achieved in Agrifood Chains and Beyond? A Review. *Agriculture*. 8(4). 51. 10.3390/agriculture8040051. <https://biblio.ugent.be/publication/8571185>
- Kaveh, N. ve Samani, N.K. (2009). *How Collaborative Logistics Management Increases Supply Chain Efficiency*. Master thesis, Boras University, Sweden.
- Kayapınar, Ö. (2016). *Lojistik Hizmet Kalitesi İle Firma Performansı Arasındaki İlişkide Lojistik Performansı ve Teknoloji Düzeyinin Rolü*. Doktora Tezi, T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Kee-Hung, L. ve Cheng, T. C. E. (2009). *Just-In-Time Logistics*. Burlington, Gower Publishing.
- Kelley, D. J., Peters L., Gina Colarelli O'Connor. (2009), Intra-Organizational Networking for Innovation-Based Corporate Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Volume 24, Issue 3, Pages 221-235, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.010>.
- Kevin, Z. Z. ve Poppo, L. (2005). Relational Contracts in China: Relational Governance and Contractual Assurance. (mba.tuck.dartmouth.edu/mechanisms/pages/papers/zhoupoppo.pdf)
- Khan, I., Lieb, M., ve Meiren, T. (2018). Formalization and Performance in New Service Development: Empirical Findings from German and Swiss Companies. https://www.researchgate.net/publication/267562121_Formalization_and_Performance_in_New_Service_Development_Empirical_Findings_from_German_and_Swiss_Companies
- Kırda, K. (2013). *Evsel İlaç Atıklarının Toplanması Projesindeki Tersine Lojistik Sürecinin Modellenmesi İçin Genetik Algoritmaların Kullanılması*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

- Klevas, J. (2006). Design for Packaging Logistics. *International Design Conference - Design*, Dubrovnik, Croatia.
- Kohlbacher, M., Weitlaner, D., Hollosi, D., Grünwald, S. ve Grahl, H..P. (2013). Innovation in Clusters: Effects of Absorptive Capacity and Environmental Moderators. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 23 Issue:3, pp.199-217.
- Krajewska M, Kopfer H (2006) Collaborating Freight Forwarding Enterprises. *OR Spectr* 28(3):301-317. <https://doi.org/10.1007/s00291-005-0031-2>
- Krajewska, M. AKopfer. H., Laporte, G. Ropke S. ve Zaccour, G. (2008). Horizontal Cooperation Among Freight Carriers: Request Allocation and Profit Sharing, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 59, No. 11, pp. 1483-1491
- Kurtaran, U. (2012). Osmanlı Seferlerinde Organizasyon ve Lojistik, *Turkish Studies - International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turcic*.7/4(Fall):2269-2286, Ankara-Turkey.
- Kurtuldu, A. (2014), *Sağlık İşletmelerinde Kurumsal Girişimcilik ve Performansa Etkisi*. Doktora Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Laari, S., Solakivi, T., Töyli, J. ve Ojala, L. (2016) Performance Outcomes of Environmental Collaboration: Evidence from Finnish Logistics Service Providers. *Baltic Journal of Management*, Vol. 11 Issue:4, pp.430-45.
- Lambert, D. M., Stock, J.R. ve Ellram, L.M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston
- Lambert, D., M., Emmelhainz, M. A. ve Gardner, J. T. (1996) Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 Issue:2, pp.1-18.
- Lee, Y. ve Cavusgil, S. (2006). Enhancing Alliance Performance: The Effects of Contractual-Based Versus Relational-Based Governance. *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 8, pp. 896-905.
- Leimeister, K. (2010). *IT Outsourcing Governance Client Types and Their Management Strategies*. Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010, Almanya <https://www.springer.com/gp/book/9783834922755>

- Lera-L'opez, F., Faulin, J., S'anchez, M. ve Serrano, A. (2014). Evaluating Factors of The Willingness to Pay to Mitigate The Environmental Effects of Freight Transportation Crossing The Pyrenees. *Transportation Research Procedia*, 3, 423-432.
- Li Q, Nie Y, Vallamsundar S, Lin J. ve Homem-de-Mello T. (2016) Finding Efficient and Environmentally Friendly Paths for Risk-Averse Freight Carriers. *Netw Spat Econ* 16(1):255-275. <https://doi.org/10.1007/s11067-013-9220-8>
- Li, M. ve Choi, T. Y. (2009). Triads in Services Outsourcing: Bridge, Bridge Decay and Bridge Transfer. *Journal of Supply Chain Management*, 45: 27-39. doi:10.1111/j.1745-493X.2009.03169.x
- Li, M. ve Simerly R. L. (2002). Environmental Dynamism, Capital Structure and Innovation: An Empirical Test. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10 Issue:2, pp.156-171.
- Lin, C. H., Peng, C.H. ve Kao, D. T. (2008). The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Issue:8, pp.752-772.
- Liu G. (2019). Logistics Service Innovation Based on Demand. In:Deng K., Yu Z., Patnaik S., Wang J. (eds) Recent Developments in Mechatronics and Intelligent Robotics. ICMIR 2018. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 856. Springer, Cham https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-00214-5_29
- López, A., Neves, P. ve Cunha, M. (2018). A High-Growth Firm Contingency Test of the Formalization-Performance Relationship. *Journal of Small Business Management*. 10.1111/jsbm.12480. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12480>
- Lunnan, R. ve Haugland, S. A. (2008). Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis. *Strat. Mgmt. J.*, 29:545-556. doi:10.1002/smj.660
- Mahamadou, Z. (2016). The Direct and Indirect Effect through Trust of Size Asymmetry on Alliance Performance: The Case of French SMEs. *IBIMA Business Review*, Vol. 2016 <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2016/347901/347901-1.pdf> 11.01.2018
- Mahmoudi, R., Boushehri S. N. S., Hejazi, R S. ve Emrouznejad, A.. (2019). Determining The Relative Importance of Sustainability Evaluation Criteria of Urban Transportation Network. *Sustainable Cities and Society*. 47. 10.1016/j.scs.2019.101493.

- Mandal S. (2016). An Empirical Competence-Capability Model of Supply Chain Innovation Business: Theory and Practice. 17(2):138-149
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P. ve Carayannis, E. G. (2017). On The Path Towards Open Innovation: Assessing The Role of Knowledge Management Capability and Environmental Dynamism in Smes", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 Issue:3, pp.553-570.
- Martins, A. L., Duarte, H. ve Costa, D. (2018). Buyer-Supplier Relationships in IT Outsourcing: Consultants' Perspective. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 29 Issue:4, pp.1215-1236
- Mat Rabi, N., Zulkaflı, A., ve Che Haat, M. H. (2010). Corporate Governance, Innovation Investment and Firm Performance: Evidence from Malaysian Public Listed Companies. *Economia: Seria Management*, Vol.13, No. 2.
- McLaren, T., Head M. ve Yuan Y. (2002). Supply Chain Collaboration Alternatives: Understanding The Expected Costs and Benefits. *Internet Research*, 12(4), 348-364.
- Molenbruch, Y., Braekers, K. ve Caris, A. (2017). Benefits of horizontal cooperation in dial-a-ride services, *Transportation Research Part E* 107 97-119
- Mollenkopf, D.A., Gibson, A. ve Ozanne, L. (2000). The Integration of Marketing and Logistics: An Empirical Examination of New Zealand Firms. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 2, pp. 89-112.
- Muddaha, G. ve Kheng, Y. K. (2016). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between Business Process Management and Marketing Innovation Performance: A Perspective of Nigerian SMES in Manufacturing and Service Industries, *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, Vol.4, Issue 09, ss.08-15
- Murray, J. ve Kotabe, M. (2005). Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms. *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 11, pp. 1525-33
- Muthusamy, S.K. ve White M.A. (2006). Does Power Sharing Matter? The Role of Power and Influence in Alliance Performance. *Journal of Business Research*, Volume 59, Issue 7, 2006, Pages 811-819.

- Muthusamy, S.K. ve White, M.A. (2005). Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies*, Vol. 26 No. 3, pp. 415-41. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=710163
- Naesens. K., Gelders, L. ve Pintelon L. (2009) A Swift Response Framework for Measuring The Strategic Fit for A Horizontal Collaborative Initiative. *Int J Prod Econ* 121(2):550-561.
- Najib, M. ve Kiminami, A. (2011). Innovation, Cooperation and Business Performance: Some Evidence from Indonesian Small Food Processing Cluster. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, Vol. 1 Issue:1, pp.75-96.
- Nault, B. R. ve Tyagi, R. K. (2001). Implementable Mechanisms to Coordinate Horizontal Alliances. *Management Science*, Vol. 47, No. 6; 787-799.
- Naveh, E., Meilich, Ofer ve Marcus, Alfred. (2006). The Effects of Administrative Innovation Implementation on Performance: An Organizational Learning Approach. *Strategic Organization*, 4. 275-302.
- Omri, W. (2015). Innovative Behavior and Venture Performance of Smes: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 18 Issue:2, pp.195-217.
- Onağ, A. O. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi*. Doktora Tezi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for The Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, Vol. 25 No. 9, pp. 833-48.
- Ouhader, H. ve El Kyal, M. (2017). Combining Facility Location and Routing Decisions in Sustainable Urban Freight Distribution under Horizontal Collaboration:How Can Shippers Be Benefited?. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-18.
- Öğücü Şen, F. (2017), *Kurumsal Yönetişim ve Finansal Raporlama Kalitesi: Türkiye Örneği*. Doktora Tezi, T.C. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Özdamar, K. (2002). Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1. 4. Baskı, Kaan Kitabevi: Eskişehir
- Paswan, A.K., Hirunyawipada, T. ve Iyer, P. (2017), Opportunism, Governance Structure and Relational Norms:An Interactive Perspective, *Journal of Business Research*, Volume 77, Pages 131-139.

- Pauline, V. Marloes, V. ve Stefan, M. (2013). Presumed Cultural Similarity Paradox: Expatriate Adjustment and Performance Across The Border Or Over The Globe. *Journal of Global Mobility*, Vol. 1 Issue:2, pp.219-238, <https://doi.org/10.1108/JGM-02-2013-0011>
- Peeters, C. ve Pottelsberghe, B.V. (2004). Innovation Capabilities and Firm Labor Productivity, Working Papers CEB 04-030.RS, ULB -- Universite Libre de Bruxelles. <https://ideas.repec.org/p/sol/wpaper/04-030.html>
- Pérez-Bernabeu, E., Juan A. A., Faulin, J. ve Barrios. B. B. (2015). Horizontal Cooperation in Road Transportation: A Case Illustrating Savings in Distances and Greenhouse Gas Emissions. *Int Trans Oper Res*, 22(3):585-606.
- Pérez-Luño, A., Gopalakrishnan, S. ve Valle, R. (2014). Innovation and Performance: The Role of Environmental Dynamism on the Success of Innovation Choices. *Engineering Management, IEEE Transactions on*. 61. 499-510. 10.1109/TEM.2014.2318085. https://www.researchgate.net/publication/264006786_Innovation_and_Performance_The_Role_of_Environmental_Dynamism_on_the_Success_of_Innovation_Choices
- Perry, M. L., Sengupta, S., ve Krapfel, R. (2004). Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Com- Mitment Enough? *Journal of Business Research*, 57(9), 951-956. doi:10.1016/ SO 148-2963(02)00501-5 130
- Pett, M., Lackey, N., ve Sullivan, J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis*. Thousand Oaks: Sagepublications, Inc.
- Piboonrunroj, P. (2012). *Supply Chain Collaboration: Impacts and Mediation on Firm Performance* Cardiff University Logistics and Operations Management Section, Cardiff Business School Cardiff University, Wales, United Kingdom
- Polat, M. (2014). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Bilimsel Araştırmaya Yönelik Tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, Sayfa 77-90 www.journalagent.com/pausbed/pdfs/PAUSBED_2014_18_77_90.pdf
- Polychroniou, P. ve Trivellas, P. (2018) The Impact of Strong and Balanced Organizational Cultures on Firm Performance: Assessing Moderated Effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 10 Issue: 1., pp.16-35.

- Pomponi, F., Fratocchi, L. ve Tafuri, S.R. (2015). Trust Development and Horizontal Collaboration in Logistics: A Theory Based Evolutionary Framework. *Supply Chain Manag. Int. J.* 20(1), 83-97
- Pomponi, F., Fratocchi, L., Tafuri, S.R. ve Palumbo, M.(2013). Horizontal Collaboration in Logistics: A Comprehensive Framework. *Research in Logistics & Production*, vol.3(4), 2013, pp. 243-254.
- Prajogo, D. I. (2016). The Strategic Fit Between Innovation Strategies and Business Environment in Delivering Business Performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Prasad, B. ve Junni, P. (2016). CEO Transformational and Transactional Leadership and Organizational Innovation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *Management Decision*, Vol. 54 Issue:7, pp.1542-1568.
- Raue, J. S. ve Wieland, A. (2015). The Interplay of Different Types of Governance in Horizontal Cooperations A View on Logistics Service Providers The *International Journal of Logistics Management* Vol. 26 No. 2, 2015 pp. 401-423.
- Razmi, J., Hassani, A. ve Hafezalkotob, A. (2018) Cost Saving Allocation of Horizontal Cooperation in Restructured Natural Gas Distribution Network. *Kybernetes*, <https://doi.org/10.1108/K-04-2017-0126>
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/K-04-2017-0126>
- Revilla, E., Prieto, I. M. ve Prado, B. R. (2010). Knowledge Strategy: Its Relationship to Environmental Dynamism and Complexity in Product Development. *Knowledge and Process Management*, 17(1), 36-47. doi:10.1002/kpm.339
- Rhee, J., Park, T. ve Lee, D. H. (2010). Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative Smes in South Korea: Mediation of Learning Orientation, *Technovation*, Volume 30, Issue 1, Pages 65-75
- Ribeiro, G. ve Cherobim, A. P. M. S. (2017). Environment and Innovation: Discrepancy Between Theory and Research Practice. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(1), 30-40.
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P. ve Blomqvist, K. (2009). Tug of War in Innovation-Coopetitive Service Development. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 255-72.

- Rodrigues, V. S., Harris, I. ve Mason, R.(2015). Horizontal Logistics Collaboration for Enhanced Supply Chain Performance: An International Retail Perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 Issue:6,pp.631-647.
- Rodríguez, A. ve Nieto, M. J. (2016), Does R&D Offshoring Lead to SME Growth? Different Governance Modes and The Mediating Role of Innovation. *Strat. Mgmt. J.*, 37:1734-1753. doi:10.1002/smj.2413
- Ross, D. F. (2002). *Introduction to E-Supply Chain Management*, Crc Pres Llc, ss.343
- Ross, D. F. (2015). *Distribution Planning and Control: Managing in the Era of Supply Chain Management*. 2. Edt., Kluwer Academic Publishers, Chicago, ss.887.
- Rossi,S., Colicchia, C., Cozzolino, A. ve Christopher, M. (2013). The Logistics Service Providers in Eco-Efficiency Innovation: An Empirical Study. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 Issue:6, pp.583-603.
- Saenz, M. J., Ubaghs E. ve Cuevas A.I. (2015). Vertical Collaboration and Horizontal Collaboration in Supply Chain. In: Enabling Horizontal Collaboration Through Continuous Relational Learning. *Springer Briefs in Operations Research*. Springer, Cham
- Saxton, T. (1997). The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 2, pp. 443-61.
- Schmitz, B. (2015), Beyond Structural Governance, *International Studies of Management & Organization*,45:3, 241-258.
- Schmoltzi C ve Wallenburg C. M. (2012) Operational Governance in Horizontal Cooperations of Logistics Service Providers: Performance Effects and The Moderating Role of Cooperation Complexity. *J Supply Chain Manag* 48(2):53-74.
- Schmoltzi, C. ve Wallenburg C.M. (2011) Horizontal Cooperations Between Logistics Service Providers: Motives, Structure, Performance. *Int J Phys Distrib Logist Management* 41(6):552–575.
- Schnatterly, K. (2009). Operational governance and firm value. *Int. J. Strategic Change Management*, Vol. 1, No. 4, 349-376
- Schreiner, M., Kale, P. ve Corsten, D. (2009). What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?. *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 13, pp. 1395-419.

- Schulz, S. F. ve Blecken, A. (2010) Horizontal Cooperation in Disaster Relief Logistics: Benefits and Impediments. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 Issue:8/9, pp.636-656.
- Schumacher, J., Gschweidl, M. ve Rieder, M. (2009). Eurodice Mobile Agents Architecture for Distributed Intelligence. *ITS World 2009*. Stockholm, Sweden.
- Serrano, A, Faulin, J. Hirsch, P. ve Fikari C., (2018). Agent-Based Simulation for Horizontal Cooperation in Logistics and Transportation: from the Individual to the Grand Coalition, *Simulation Modelling Practice and Theory*, doi:10.1016/j.simpat.2018.04.002
- Serrano-Hernandez, A., Juan, A., Faulin, J. ve Perez-Bernabeu E. (2017). Horizontal Collaboration in Freight Transport: Concepts, Benefits and Environmental Challenges. *SORT*, 41 (2), pp. 393-414.
- Severo, E. A., de Guimarães, J. C. F. ve Dorion, E. C. H. (2017). Cleaner Production and Environmental Management As Sustainable Product Innovation Antecedents: A Survey in Brazilian Industries. *Journal of Cleaner Production*, 142, 87-97.
- Shetty, M., Shareef, W. J., Shetty, K. ve Lohiya, S. (2015). B2B Order Management System. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, Vol. 6 (2), ss.1118-1122.
- Shou, Y., Shao, J. ve Chen, A. (2017). Relational Resources and Performance of Chinese Third-Party Logistics Providers: The Mediating Role of Innovation Capability. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 47 Issue: 9, pp.864-883, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0271>
- Simmer, L., Pfoser, S., Grabner, M., Schauer, O. ve Putz, L. M. (2017). From Horizontal Collaboration to The Physical Internet A Case Study from Austria. *International Journal of Transport Development and Integration*. 1. 129-136.
- Singh, D. ve Verma, A. (2018). Inventory Management in Supply Chain, *Materials Today: Proceedings*, Volume 5, Issue 2, Part 1, Pages 3867-3872
- Sirmon, D. G. ve Lane, P. J. (2009). A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 4, 2004. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1342554>

- Sivadas E. ve Dwyer F. R. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1(pp. 31-49
- Skender, H.P. Alen Host, A. ve Nuhanovtc, M. (2016). The Role of Logistics Service Providers In International Trade. *16th international scientific conference Business Logistics in Modern Management* October 13, 2016 - Osijek, Croatia
- Slotwinski, D. L. (2010). Determining *The Statistical Significance of Environmental Uncertainty on The Relationship Among Performance, Enterpreneurial Orientation and Strategy for Washington State Manufacturing Firms*. Doktora Tezi. *Capella University*. <https://search.proquest.com/docview/821238051?pq-origsite=summon>
- Smith, K., S. Carroll ve S. Ashford (1995). Intra- and İnterorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi* (5:1), 219-235
- Soto-Acosta P., Popa, S. ve Martinez-Conesa, I. (2018). Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism As Drivers of İnnovation Ambidexterity: A Study in Smes. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 Issue:4, pp.824-849.
- Soysal, M., Çimen M. ve Demir, E. (2018). On The Mathematical Modeling of Green One-to-One Pickup and Delivery Problem with Road Segmentation. *Journal of Cleaner Production*, Volume 174, Pages 1664-1678.
- Steinicke, S., Wallenburg, C. M. ve Schmoltzi, C. (2012). Governing for İnnovation in Horizontal Service Cooperations. *Journal of Service Management*, Vol. 23 Issue:2, pp.279-302
- Su, S.-I. I., Gammelgaard, B. ve Yang, S.-L. (2011). Logistics İnnovation Process Revisited: Insights from A Hospital Case Study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 Issue:6, pp.577-600
- Suvacı, B. (2013). *Lojistik Kaynakların Lojistik Faaliyetler Üzerinde Etkisi: Zincir ve Grup Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Sümerli, S.(2014). *Geleneksel ve Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, T.C Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri

- Şahin, A.G., (2010). *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir
- Şekkeli, Z. H. (2016). *Lojistik Stratejilerinin Rekabet Avantajı ve Lojistik Performansına Olan Etkileri Üzerinde Türkiye Ölçeğinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2013, Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), Ankara.
- Taherdoost H., Sahibuddin, S. ve Jalaliyoon N. (2014). Exploratory Factor Analysis; Concepts and Theory, *Advances in Applied and Pure Mathematics*, <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2014/Gdansk/MATH/MATH-49.pdf> 05.11.2018
- Tamayo-Torres, J., Roehrich, J. K. ve Lewis, M. A. (2017). Ambidexterity, Performance and Environmental Dynamism. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(3), 282-299.
- Tamayo-Torres, J. Roehrich, J.K., Lewis, M. A. (2017). Ambidexterity, Performance and Environmental Dynamism. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 Issue:3, pp.282-299, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0378> <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJOPM-06-2015-0378>
- Taner, B. ve Akdağ, G. (2008). Stratejik İş Birlikleri: Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, s.359-376.
- Taniguchi, E., Thompson, R.G. ve Yamada, T. (2003). Visions For City Logistics Logistics Systems for Sustainable Cities. *Proceedings of the 3rd International Conference on City Logistics (25-27 June, 2003)*, Madeira, Portugal
- Tanskanen, K., Holmstrom, J. ve Ohman, M. (2015). Generative Mechanisms of the Adoption of Logistics Innovation: The Case of On-site Shops in Construction Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, 36(2):139-159
- Tanyaş, M., Sıcağyüz, A., İnaç H. ve Tan, B. (2015). İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu, Müsiad Araştırma Raporları:95, Mavi Ofset İstanbul, Isbn 978-605-4383-45-0
- Teng, B.-S. ve Das, T. K. (2008). Governance Structure Choice in Strategic Alliances: The Roles of Alliance Objectives, Alliance Management Experience, and International Partners. *Management Decision*, Vol. 46 Issue: 5, pp.725-742

- Tilokavichai, V., Sophatsathit, P. ve Chandrachai, A. (2012). Establishing Customer Service and Logistics Management Relationship under Uncertainty. https://www.researchgate.net/publication/281456496_Establishing_Customer_Service_and_Logistics_Management_Relationship_under_Uncertainty
- Ting, H.F., Wang, H.B. ve Wang, D. S. (2012). The Moderating Role of Environmental Dynamism on The Influence of Innovation Strategy and Firm Performance International Journal of Innovation. *Management and Technology*, Vol. 3, No. 5, 517-520
- Tsuja, P. Y., ve Marinõ, J. O. (2013). The Influence of The Environment on Organizational Innovation in Service Companies in Peru. *Review of Business Management*, 15, 582-600.
- Tubin, D. ve Levin-Rozalis, M. (2008). Interorganizational Cooperation: The Structural Aspect of Nurturing Trust. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No. 7, pp. 704-22.
- Turulja, L. ve Bajgoric, N. (2018). Innovation, Firms' Performance and Environmental Turbulence:İs There A Moderator Or Mediator?". *European Journal of Innovation Management*, <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2018-0064>
- Türköz, T. (2010). *Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma (The Effects of Employees' Selfleadership Perceptions on İmpression Management Tactics: An Applied Research in Turkish Defense İndustry)*. Master's Thesis, Turkish Military Academy Defense Sciences Institute Department of Defense Management, Ankara.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Uzun H. ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İibf Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 33-40.
- van Lier, T., Caris A. ve Macharis, C. (2016). Sustainability SI:Bundling of Outbound Freight Flows:Analyzing The Potential of İnternal Horizontal Collaboration To İmprove Sustainability. *Netw Spat Econ* 16(1):277-302. <https://doi.org/10.1007/s11067-014-9226-x>
- Vanovermeire, C., Sørensen, K., Breedam, A. V. Vannieuwenhuysse B. ve Verstrepen, S.(2014). Horizontal Logistics Collaboration: Decreasing Costs Through Flexibility and An

- Adequate Cost Allocation Strategy, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 17:4, 339-355.
- Verdonck, L., Ramaekers, K., Depaire, B., Caris, A. ve Janssens, G. K. (2018). Analysing the Effect of Partner Characteristics on the Performance of Horizontal Carrier Collaborations. *Networks and Spatial Economics* pp 1-27 doi.org/10.1007/s11067-018-9389-y
- Verdonck, L., Caris, A. ve Ramaekers, K. (2013). Collaborative Logistics from The Perspective of Road Transportation Companies. *Transport Reviews*, Vol. 33, No. 6, 700-719
- Verstrepen, S., M. Cools, F. Cruijssen ve W. Dullaert (2006). A Framework for Horizontal Cooperation in Logistics. Paper Presented At International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain. May 15-17 2006, Lyon. www.fucam.ac.be/redirect.php3?id=46742
- Verstrepen. S., Cools, M., Cruijssen, F. ve Dullaert, W. (2009). A Dynamic Framework for Managing Horizontal cooperation in Logistics. *Int J Logistics Syst Manag*, 5(3-4):228-248. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2009.022497>
- Vomberg, A., Homburg, C. ve Muehlhaeuser, S. (2018). Managing Manufacturer-Sales-Partner Relationships in Multichannel Sales Systems: The Impact of Bureaucratic Governance on Manufacturers' and Sales Partners' Performance. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, Vol. 29, pM-4-M-5. 2p web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=50341aff-1933-4fbb-be57-35917c24e0be%40sessionmgr120
- Walker, R. M. (2004). Innovation and Organizational Performance: Evidence and A Research Agenda. Advanced Institute for Management Research Working Paper Number 2. London: AIMResearch. https://www.researchgate.net/publication/228263504_Innovation_and_Organisation_I_Performance_Evidence_and_a_Research_Agenda
- Wallenburg, C. M. ve Raue, J. S. (2011). Conflict and Its Governance in Horizontal Cooperations of Logistics Service Providers", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 Issue:4, pp.385-400.
- Wallenburg, C.M. ve Schäffler, T. (2016). Performance Measurement in Horizontal LSS Cooperation As A Field of Conflict: The Preventive Role of Collaborative Processes, *Logistics Research* Volume-9:7. Doi:10.1007/s12159-016-0134-y

- Wang, Y. (2016). Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 22 Issue:5, pp.643-670, <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0234>
- Wischniewsky, J. D. ve Damanpour, F. (2006). Organizational Transformation and Performance: An Examination of Three Perspectives. *Journal of Managerial Issue*, 18, 104-28
- Wolff, R. ve Yıldız, D. (2018). Türkiye’de Lojistik Yönetimindeki Gelişmeler: Stratejik Bir Bakış Açısı. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7 (3), 187-198.
- Wong, W. P., Soh, K.L.ve Goh M. (2016). Innovation and Productivity: Insights from Malaysia's Logistics Industry. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19:4, 318-331.
- World Bank, Sub-Saharan Africa:From Crisis To Sustainable Development, (Washington D.C., 1989), s. 60
- World Economic Forum (2009), "Supply Chain Decarbonization - The role of logistics andtransport in reducing supply chain carbon emissions".
- World Economic Forum report, "Supply chain decarbonization," edited by S. Doherty, S. Hoyle, Geneva, 2009.
- Wu, A. , Zhuo Wang, Chen, S. (2017). Impact of Specific Investments, Governance Mechanisms and Behaviors on The Performance of Cooperative Innovation Projects. *International Journal of Project Management*, Volume 35, Issue 3, , Pages 504-515, ISSN 0263-7863,
- Xu, X. (2013). *Collaboration Mechanism in the Horizontal Logistics Collaboration*. Business Administration. Ecole Nationale Sup’erieure des Mines de Paris, 2013.Doktora Tezi HAL Id:pastel-00957302 <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00957302>
- Yazhou, W., ve Jian, L. (2013). An Empirical Research on Knowledge Management Orientation and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation. *African Journal of Business Management*, 7(8):604.
- Yıldız, B.(2018) .*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep

- Yin, X. ve Zajac, E.J. (2004). The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements. *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 365-83.
- Yong, A. G. ve S.Pearce, (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis Tutorials in Quantitative Methods for Psychology Vol. 9(2):79-94.<http://www.tqmp.org/RegularArticles/vol09-2/p079/p079.pdf> .21.06.2018
- Yousaf, Z. ve Majid, A. (2016). Strategic Performance Through İnter-Firm Networks: Strategic Alignment and Moderating Role of Environmental Dynamism. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 Issue:4, pp.282-298.
- Yu, C. L., Wang, F. ve Brouthers, K. (2015). Competitor İdentification, Perceived Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. Cilt 33, Yayın 1 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cjas.1332>
- Yu, W., Ramanathan,R., Wang,X. ve Yang, J. (2018). Operations Capability, Productivity and Business Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 118 Issue:1, pp.126-143.
- Yurdugöl, H. (2017). Faktör Analizleirnde KMO ve Barlett Testleri Neyi Ölçer? <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf> 06. 12.2017
- Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitreğa, M. ve Henneberg, S. C. (2017). A Capability Perspective on Relationship Ending and İts İmpact on Product İnnovation Success and Firm Performance. *Long Range Planning*, 50(2), 184-199.
- Zawawi, N. A. W. A. (2016). Engineering Challenges for Sustainable Future: Proceedings of the 3rd International Conference on Civil, Offshore and Environmental Engineering, ICCOEE 2016, Malaysia. <https://books.google.com.tr/books?id=nzQNDgAAQBAJ&pg=PA178&lpg=PA178&dq=KMO+MUST+BE+0.05&source=bl&ots=BF8uR4wfyu&sig=lpRkOuuAc6m-E6TB5ilmx53hvZQ&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwiloaSB0PTUAhWGVhoKHfXzAHgQ6AEILzAB#v=onepage&q=KMO%20MUST%20BE%200.05&f=false> 06.12.2017

- Zeren, D. (2010). *Mobil Hizmet İnnovasyonlarının Kabulü: Türkiye Örneği*. Doktora Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Zeybek, I. (2005). *Yönetişimde Halkla İlişkilerin Yeri ve Kullandığı Teknikler*. Arıkan Yayınları, İstanbul
- Zhang, X., Majid, S. ve Foo, S. (2011). The Contribution of Environmental Scanning To Organizational Performance. *Singapore Journal of Library & Information Management*, 40, 65-88.
- Zhu, J. (2016). *Logistics Horizontal Collaboration An Agent-Based Simulation Approach To Model Collaboration Dynamics*. Doktora Tezi, Lancaster University Lancaster University Management School
- Zineldin, M. ve T. Bredenl w (2003). Strategic Alliance: Synergies and Challenges - A Case of Strategic Outsourcing Relationship "SOUR". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(5), 449-464.

EK 1- ANKET FORMU



ANKET FORMU



Bu anket formu, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen "Lojistik Sektöründe Yatay İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkisi" konulu doktora tezi ile ilgilidir. Anket formu ile elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyecektir. Ayrıca elde edilen verilerin analizleri genel durumunu yansıtacak ve kişilerin ismi **kesinlikle kullanılmayacaktır**. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla.

İletişim: Mehmet ORHAN

Gaziantep Üniversitesi, Sos. Bil. Ens. İşletme Bölümü 27310

Tel:0 537 787 76 51 e-mail:mehmetorhan01@gmail.com

Lojistik faaliyetlerdeki işbirliğine ilişkin aşağıdaki hususlara ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

İşbirliğimize ilişkin görevleri, faaliyetleri ve prosedürlerini belirten yazılı belgeler bulunmaktadır (örneğin; el kitapları).	1	2	3	4	5
İşbirliğimizin süreçlerinde standart iş prosedürleri çok ayrıntılı kullanılmaktadır (örneğin; kurallar, politikalar, formlar).	1	2	3	4	5
İşbirliğimizde, görevleri, faaliyetleri ve işbirliğinin prosedürlerini yüksek düzeyde detaylandırdık.	1	2	3	4	5
İşbirliği için özel şartlar ve koşulların yerine, ortak gayri resmi bir anlayışa sahibiz	1	2	3	4	5
İşbirliğimizdeki her bir ortak işbirliğinin tüm işlemlerinde eşit söz hakkına sahiptir.	1	2	3	4	5
Her bir ortak, işbirliğine ilişkin kararlar vermede diğer ortakları etkileyebilir.	1	2	3	4	5
İşbirliği ortağımızla kıyaslandığımızda, aynı operasyonel yönetim tarzına sahibiz.	1	2	3	4	5
İşbirliği ortağımızla kıyaslandığımızda, aynı organizasyon kültürüne sahibiz.	1	2	3	4	5
İşbirliğinde ortaklarımızla, sık sık yeni fikirleri uygularız/deneriz.	1	2	3	4	5
İşbirliği ortaklarımızla, yeni şeyler yapmanın yollarını arıyoruz.	1	2	3	4	5
İşbirliğinde ortaklarımızla, rakiplerimizden daha yenilikçi hizmetler sunuyoruz.	1	2	3	4	5
İşbirliğinde ortaklarımızla, müşterilerimize yeni hizmetleri piyasada ilk süren genellikle biziz.	1	2	3	4	5
İşbirliği, temel yeterliliklerimize katkıda bulunmuştur ve rekabet avantajımızı güçlendirmiştir.	1	2	3	4	5
İşbirliği, başarmak için koyduğumuz hedefleri gerçekleştirmemizi sağladı.	1	2	3	4	5
Genel olarak, işbirliğimizin performansından çok memnunuz.	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz sürekli yeni ürün ve hizmetler talep etmektedir.	1	2	3	4	5
Bulduğumuz pazarda devamlı değişim yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
Bulduğumuz pazar bir yılda önemli ölçüde değişmiştir.	1	2	3	4	5
Pazarda teslim edilecek ürün ve hizmet hacimleri hızlı bir şekilde ve sık sık değişir.	1	2	3	4	5

Firmanız lojistik faaliyetlerde işbirliği yapmakta mıdır? a) Evet b) Hayır (fakat gelecekte işbirliği yapabilir.) c) Hayır (gelecekte de işbirliği yapmayı düşünmüyor.)	
Firmanız yıllık cirosu nedir?(isterseniz cevap vermeyebilirsiniz)	Firmanızda toplam çalışan sayısı nedir?
Firmadaki pozisyonunuz nedir?	Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız?
Lojistik sektöründe toplam çalışma süreniz?	Eğitim düzeyiniz nedir?
Yaşınız?	Cinsiyetiniz? a) Bayan b) Erkek

Ne tür bir işbirliğiniz var?	a) Sözlü anlaşma	b) Yazılı sözleşme (Öz sermaye katılımsız)
	c) Azınlık hissesi anlaşması	d) Ortak girişim sözleşmesi
Firmanız kaç yıldır işbirliği yapmaktadır?		
Firmanız işbirliği yaptığı faaliyetler alanları nelerdir?		
.....		
.....		
.....		

EKLEMEK

İSTEDİKLERİNİZ:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EDERİZ.

İLGİNİZE TEŞEKKÜR

ÖZGEÇMİŞ (VİTAE)

Mehmet ORHAN 2009 yılında İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik Bölümü'nden ve 2013 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yöneylem Ana Bilim Dalı'ndan mezun oldu. Mehmet ORHAN iyi derecede İngilizce bilmektedir. Temel seviyede Arapça bilmektedir

CURRICULUM VITAE

Mehmet ORHAN graduated from Istanbul University, Faculty of Science, Department of Mathematics in 2009. In 2013, He graduated from Marmara University, Social Sciences Institute, Department of Operations. Mehmet Orhan speaks fluent English. He speaks Arabic at basic level