

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNÜN  
GELİŞTİRİLMESİNDE LOJİSTİK FAALİYETLERİN  
PERFORMANSININ ARTTIRILMASI: ÜRETİM  
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Aydın KAYABAŞI

Danışman  
Doç. Dr. Nejat BİLGİNER

2007

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum, “İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Tarih**

.../.../2007

Aydın Kayabaşı

İmza

## DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Aydın KAYABAŞI  
**Anabilim Dalı** : İşletme Anabilim Dalı  
**Programı** : İşletme Doktora Programı  
**Tez Konusu** : İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde  
**Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine**  
**Bir Uygulama**  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini .... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

- \* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red	.....
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red	.....
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red	.....
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red	.....
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red	.....

## ÖNSÖZ

Bilgi çağı olarak adlandırılan çağımızda birey, grup, işletme ve ülke açısından en önemli kavramların başında bilgi gelmektedir. Bilginin elde edilmesi, üretilmesi, depolanması, yeniden yorumlanması, ihtiyaç duyulan yerlere iletilmesi fonksiyonları yapılan çalışmaların ana temasını temsil etmektedir. Yaptığım çalışmamda, bilimsel etik kuralları içerisinde amaçladığım temel hedefim de bu ana tema etrafında gerçekleşti. Başarıya ulaştığımı düşünüyorum. Ancak başarıya yalnız ulaşamadığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle, başarımda çok büyük pay sahibi olan sevgili annem, Servet Kayabaşı'ya hayatım boyunca bana verdiği emeklerden dolayı çok teşekkür ediyorum. Başarımda katkısı olan, sevgili danışman hocam, Doç. Dr. Nejat Bilginer'e, bilgileri ve verdikleri fikirlerle bana ışık tutan, Prof. Dr. Semra Aytuğ, Doç. Dr. Mustafa Tanyeri hocalarıma ve çalışmam esnasında bana yardımcı olan Öğr. Gör. Dr. Ali Özdemir hocama çok teşekkür ederim.

## ÖZET

Doktora Tezi

**İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**

**Aydın KAYABAŞI**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**

Yaşadığımız çağda, rekabetin yapısı ve niteliğinde yaşanan değişim ve çevresel unsurlar, işletmelerin farklı yetenek ve özellikleri barındırmalarını gerektirmektedir. Özellikle, lojistik yönetimi ve lojistik faaliyetler, rekabette önde olabilmenin önemli koşullarından birisini oluşturmaktadır. Lojistik faaliyetler, yerine getirdikleri farklı fonksiyonel alanlar doğrultusunda işletmelerin rekabet gücüne olumlu katkılar yapmaktadır. Ayrıca, ülke ekonomilerinin gayri safi milli hasılası içerisinde önemli bir paya sahip olmaları konuyu daha da önemli hale getirmektedir.

Günümüzde bilgi çağında özellikle bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişme, lojistik faaliyetlerin yerine getirdikleri fonksiyonların daha etkin bir şekilde yerine getirilmesine büyük katkılar sağlamıştır. Rekabetçi yeteneklerin en önemli unsuru bilgidir. Bilgiyi elde etmenin ve rasyonel kullanmanın şeklide yönetsel fonksiyonların işlevselliğine bağlıdır. Bu noktada performans yönetimi önemli bir uygulama alanını oluşturmaktadır. Lojistik faaliyetlerin performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi, arttırılması ve geliştirilmesi yönündeki faaliyetlere ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bu açılardan, son zamanlarda geliştirilen performans arttırıcı yönetim yaklaşımlarının lojistik faaliyetlerin performanslarının arttırılması yönünde kullanılabilmesinin işletmeler açısından farklı bir rekabet gücü oluşturacağı açıktır.

Bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen, Türkiye'nin ilk bin büyük üretim işletmesi uygulama alanı olarak seçilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** 1. Rekabet, 2. Rekabet Gücü, 3. Lojistik Yönetimi, 4. Tedarik Zinciri Yönetimi, 5. Performans, 6. Performans Yönetimi.

## **ABSTRACT**

**Doctorate Thesis**

**Improving Logistics Performance in Developing Business Competitive  
Power: A Study On The Manufacturing Firms**

**Aydın KAYABAŞI**

**Dokuz Eylül University**

**Institute Of Social Sciences**

**Department Of Business Administration**

In our age, the change being lived in competitive structure and characteristics, and environmental factors necessitates firms to involve different skills and special features. Especially, logistics management and logistic activities constitute one of the major competitive conditions. Logistics contribute positive affects on firm's competitive power through different functional areas it fulfills. In addition, because logistic activities have major portion of the gros national product in national economies, it becomes a much more important matter.

The development experienced especially in computer technologies in today's knowledge age enormously contributes that the functions carried out by logistics are much more effectively conducted. The most important factor of competitive skills is information. The way of obtaining and using information rationally depends on functionality of managerial activities. Based on this issue, performance management constitutes a very important application area. Much more attention should be paid to activities related with measurement, evaluation, enhancement and improvement of logistics performance. In these contexts, for increasing the performance of logistics, it is obvious that using the management approaches related with performance improvement constitutes a different force in competition.

In this study, Turkey's top thousand manufacturing firms, determined by the Istanbul Chamber of Industry, are selected as application field.

**Keywords: 1. Competition, 2. Competitive Power, 3. Logistics Management, 4. Supply Chain Management, 5. Performance, 6. Performance Management**

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR.....	xiv
ŞEKİLLER.....	xvi
TABLolar.....	xviii
GİRİŞ.....	xxi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### REKABET KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. Rekabet Kavramı .....	1
1.1.1. Rekabet ve Rekabet Gücü Kavramları .....	3
1.1.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler.....	5
1.1.2.1. Üretim Maliyeti .....	6
1.1.2.2. Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri .....	7
1.1.2.3. Kalite Standartlarına Uygunluk.....	9
1.1.2.4. Nitelikli İşgücü .....	9
1.1.2.5. Pazar Payı.....	10
1.1.2.6. Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması.....	10
1.1.2.7. Diğer Faktörler .....	10
1.1.3. Rekabetin Fonksiyonları.....	11
1.1.4. Rekabet Politikası.....	14
1.1.5. Rekabetçi Önceliklerin Boyutları.....	15
1.1.6. Rekabet Gücü Yaratma İle İlgili Görüşler.....	19
1.1.6.1. Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet Görüşü .....	19
1.1.6.2. Öz Kaynak/Değerlere Dayalı Rekabet Görüşü .....	19
1.1.6.3. Ülke veya Bölgenin Sağlamış Olduğu Rekabet Gücü Görüşü.....	20
1.1.6.4. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) ve Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) Görüşü .....	20

1.1.7. Rekabet Stratejisi Modelleri .....	22
1.1.7.1. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli.....	23
1.1.7.2. Değer Zinciri Analizi .....	25
1.1.7.3. Kaynak Tabanlı Yaklaşım.....	27
1.1.8. Rekabetin Değişen Boyutları .....	31
1.1.8.1. Müşteri Yönlü Olma .....	31
1.1.8.2. Ortaklaşa Rekabet.....	31
1.1.8.3. Rekabet Üstü Olma.....	32
1.1.8.4. Süreklilik ve İstikrar .....	33
1.1.8.5. Diğer Boyutlar .....	33
1.2. Strateji Kavramı ve Rekabet Stratejileri .....	34
1.2.1. Genel Rekabet Stratejileri.....	35
1.2.1.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi .....	37
1.2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	40
1.2.1.3. Odaklanma Stratejisi.....	42
1.2.2. Rekabet Gücü Açısından İzlenebilecek Diğer Alternatif Stratejiler.....	44

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLETMELERDE LOJİSTİK FAALİYETLER VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ**

2.1. Lojistik Kavramı .....	46
2.1.1. Lojistik Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	47
2.1.2. Lojistik Kavramının Gelişimi .....	49
2.1.3. Lojistiğin Önemi .....	51
2.1.3.1. Lojistik Faaliyetlerin Ekonomideki Yeri ve Önemi .....	52
2.1.3.2. Lojistik Faaliyetlerin Firmalardaki Yeri ve Önemi .....	53
2.1.3.2.1. Pazarlama Lojistiği .....	54
2.1.3.2.2. Değer Eklemede Lojistiğin Önemi .....	56
2.1.4. Lojistik Faaliyetlerin Amaçları .....	56
2.2. Lojistik Faaliyetler .....	59
2.2.1. Lojistiğin Ana Faaliyetleri.....	61
2.2.1.1. Talep Tahmini .....	62
2.2.1.2. Envanter Yönetimi.....	62



2.2.1.3. Müşteri Servisi .....	63
2.2.1.4. Sipariş İşleme .....	64
2.2.1.5. Ulaştırma.....	64
2.2.1.5.1. Ulaştırma Sistemleri.....	66
2.2.1.5.1.1. Karayolu Taşımacılığı .....	67
2.2.1.5.1.2. Havayolu Taşımacılığı.....	67
2.2.1.5.1.3. Demiryolu Taşımacılığı.....	68
2.2.1.5.1.4. Denizyolu Taşımacılığı.....	69
2.2.1.5.1.5. Boru Hattı Taşımacılığı .....	71
2.2.1.5.1.6. Kombine Taşımacılık .....	71
2.2.2. Lojistiğin Destekleyici Faaliyetleri .....	72
2.2.2.1. Üretim Planlaması .....	72
2.2.2.2. Ambalajlama .....	72
2.2.2.3. Tesis (Yer) Seçimi .....	73
2.2.2.4. Depolama .....	74
2.2.2.5. Satın Alma.....	75
2.2.2.6. Diğer Faaliyetler .....	76
2.3. Tersine Lojistik (Reverse Logistics-RL).....	76
2.4. Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistik (TPL-FPL) .....	78
2.4.1. Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistiğin Tanımı ve Yararları .....	80
2.5. E-Lojistik ve E-Lojistik Yönetimi .....	84
2.6. Tedarik Zinciri Yönetimi .....	86
2.6.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Kapsamı, Tanımı ve Gelişimi .....	87
2.6.2. Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Temel Faktörler .....	89
2.6.2.1. Teknoloji .....	90
2.6.2.1.1. Bilgi ve İletişim Teknolojileri .....	90
2.6.2.1.2. Üretim Sistemleri ve Teknolojileri .....	91
2.6.2.2. Müşteri Beklentilerinde Değişme.....	92
2.6.2.3. Ekonomi ve Doğal Çevre.....	92
2.6.2.4. Küreselleşme .....	93
2.6.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları.....	94
2.6.4. Tedarik Zincirinin Etkinliğinin İşletmelere Faydaları .....	95

2.6.5. E-Tedarik Zinciri Yönetimi .....	95
---	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LOJİSTİK FAALİYETLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS ARTTIRILMASI YAKLAŞIMLARI

3.1. Performans Kavramı .....	98
3.1.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramının Tanımı .....	100
3.1.2. Performans ve Performans Yönetimi Kavramının Gelişimi .....	102
3.1.3. Lojistik Faaliyetlerde Performans Yönetiminin Amacı ve Kapsamı .....	104
3.1.4. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümünün Yararları .....	105
3.1.5. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümleme ve Önemi .....	107
3.1.5.1. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçüm Sistemi ve Aşamaları .....	110
3.1.5.2. Lojistik Faaliyetlerde Temel Performans Göstergeleri .....	113
3.1.5.2.1. Kalite .....	115
3.1.5.2.1.1. Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar .....	117
3.1.5.2.2. Maliyet .....	117
3.1.5.2.3. Esneklik ve Hız .....	118
3.1.5.2.4. Verimlilik .....	120
3.1.5.2.5. Etkinlik .....	123
3.1.5.2.6. Yenilikçilik .....	123
3.1.5.2.7. Müşteri Memnuniyeti .....	125
3.1.5.2.8. Pazar Yönlülük .....	127
3.1.5.2.9. Güvenilirlik .....	128
3.1.5.2.10. Finansal Analizle İlgili Göstergeler .....	129
3.1.5.2.11. Diğer Göstergeler .....	130
3.2. İşletme Performansının Arttırılmasına Yönelik Yönetim Yaklaşımları .....	130
3.2.1. Kıyaslama (Benchmarking) .....	131
3.2.1.1. Kıyaslama'nın Tanımı, Amaçları ve Yararları .....	132
3.2.1.2. Kıyaslama'nın Boyutları ve Türleri .....	134
3.2.1.3. Kıyaslama'nın Aşamaları .....	136
3.2.2. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard-BSC) .....	138
3.2.2.1. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Tanımı ve Yararları .....	139
3.2.2.2. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Boyutları .....	142

3.2.2.2.1. Finansal Boyut .....	143
3.2.2.2.2. Müşteri Boyutu .....	144
3.2.2.2.3. İç Süreçler Boyutu .....	145
3.2.2.2.4. Gelişme ve Öğrenme Boyutu .....	145
3.2.2.3. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Kurulması .....	146
3.2.3. Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprises Resources Planning-ERP) .....	147
3.2.3.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tanımı ve Yararları.....	148
3.2.3.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Ortaya Çıkış Nedenleri.....	151
3.2.3.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Paketinin Seçimi ve Kurulum Süreci.	153
3.2.4. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) .....	155
3.2.4.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramının Tanımı .....	156
3.2.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Yararları ve Sakıncaları.....	158
3.2.4.3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Karar Alma Modeli ve Aşamaları ...	159
3.2.4.3.1. Dış Kaynak Kullanım İhtiyacının Belirlenmesi .....	161
3.2.4.3.2. İşletmenin Değerlendirilmesi .....	162
3.2.4.3.3. Dış Kaynak Kullanma Kararının Alınması .....	162
3.2.4.3.4. Dış Kaynak Sağlayıcının Seçimi .....	163
3.2.4.3.5. İlişkileri Yönetme .....	163
3.2.4.4. Dış Kaynak Kullanımının Başarısı İçin Gerekli Faktörler .....	164
3.2.5. Altı Sigma (6σ) .....	165
3.2.5.1. Altı Sigma Kavramının Tanımı.....	166
3.2.5.2. Altı Sigmanın Yararları .....	169
3.2.5.3. Altı Sigma'nın Aşamaları .....	171
3.2.5.4. Altı Sigmada Roller .....	173
3.2.5.4.1. Üst Düzey Yöneticiler (CEO).....	173
3.2.5.4.2. Şampiyonlar veya Proje Sponsorları.....	174
3.2.5.4.3. Usta Siyah Kuşaklar.....	175
3.2.5.4.4. Siyah Kuşaklar.....	176
3.2.5.4.5. Yeşil Kuşaklar .....	177
3.2.5.4.6. Takım Üyeleri.....	177
3.2.5.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	178
3.2.5.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı .....	180

3.2.5.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi.....	181
3.2.5.5.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Özellikleri.....	183
3.2.5.5.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları.....	184
3.2.5.5.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecinin Aşamaları .....	186
3.2.5.5.6. Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-MİY).....	189
3.2.5.6. Değişim Mühendisliği.....	192
3.2.5.6.1. Değişim Mühendisliğinin Tanımı .....	193
3.2.5.6.2. Değişim Mühendisliğinin Özellikleri.....	195
3.2.5.6.3. Değişim Mühendisliğinin Faydaları .....	196
3.2.5.6.4. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları .....	198
3.2.5.6.5. Değişim Mühendisliğinin Başarı/Başarısızlık Faktörleri.....	200

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNDE LOJİSTİK FAALİYETLERİN PERFORMANSININ ARTTIRILMASINA YÖNELİK ÜRETİM İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

4.1. Araştırmanın Amacı.....	203
4.2. Araştırmanın Önemi.....	204
4.3. Araştırmanın Kapsamı .....	204
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	204
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	205
4.6. Araştırmanın Aşamaları .....	205
4.6.1. Anket Formunun Tasarlanması.....	206
4.6.2. Ön (Pilot) Araştırma.....	206
4.6.3. Ön (Pilot) Araştırmanın Test Edilmesi ve İyileştirme .....	207
4.6.4. Araştırma Evreninin Seçimi.....	207
4.6.5. Saha Araştırması .....	208
4.6.6. Araştırmanın Modeli .....	209
4.6.7. Araştırma Verilerinin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Katsayılarının Belirlenmesi.....	210
4.6.8. Araştırma Verilerinin Analizi .....	211
4.6.8.1. Eksik Verilerin Tamamlanması.....	211
4.6.8.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar.....	212
4.6.8.3. Lojistik Faaliyetlere İlişkin Faktör Analizi.....	224

4.6.8.4. Yorumlayıcı İstatistikler (Hipotez Testleri) .....	228
4.6.8.4.1. Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalına Göre Farklılıkların Test Edilmesi .....	228
4.6.8.4.2. Faaliyet Gösterilen Süreye Göre Farklılıkların Test Edilmesi ..	230
4.6.8.4.3. Büyüklüğe Göre Farklılıkların Test Edilmesi .....	233
4.6.8.4.4. Sermaye Sahipliğine Göre Farklılıkların Test Edilmesi .....	235
4.6.8.4.5. İlk ve İkinci Beş Yüz Sıralamasına Göre Farklılıkların Test Edilmesi .....	237
4.6.8.4.6. İhracat Durumlarına Göre Farklılıkların Test Edilmesi .....	239
4.6.8.5. Korelasyon ve Regresyon Analizi .....	241
4.6.8.5.1. Korelasyon Analizi .....	241
4.6.8.5.2. Regresyon Analizi .....	243
4.6.8.5.2.1. Lojistik Faaliyet Değişkenleri-Regresyon Analizi Sonuçları .....	243
4.6.8.5.2.2. Performans Yönetimi-Regresyon Analizi Sonuçları .....	246
4.6.8.5.2.3. Beklenti Değişkeni-Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonuçları .....	247
4.6.8.5.2.4. Regresyon Analizi Sonuçlarının Şematik Gösterimi .....	248
4.6.8.6. Beklenti-Fayda Analizi .....	251
Sonuç ve Öneriler .....	253
Kaynakça .....	267
Ekler .....	294
Ek-1 Anket Formu .....	294
Ek-2 SPSS Analiz Çıktıları .....	298

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AKDITYK</b>	Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu
<b>B2B</b>	Business-to-Business
<b>B2C</b>	Business-to-Consumer
<b>B2E</b>	Business-to-Employment
<b>BS</b>	Bilgi Sistemleri
<b>BT</b>	Bilgi Teknolojisi
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CIM-OSA</b>	Computer Integrated Manufacturing-Open Systems Architecture
<b>CLM</b>	Council of Logistics Management (Lojistik Yönetimi Konseyi)
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>CTQ</b>	Critical to Quality
<b>DEÜ SBE</b>	Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>DFSS</b>	Design For Six Sigma
<b>DKK</b>	Dış Kaynak Kullanımı
<b>DM</b>	Değişim Mühendisliği
<b>DMADV</b>	Define-Measure-Analyze-Design-Verify
<b>DMAICR</b>	Define-Measure-Analyze-Improve-Control-Reporting
<b>DMEDI</b>	Define-Measure-Explore-Develop-Implement
<b>DPT</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>EDI</b>	Electronic Data Interchange
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning Systems
<b>FMEA</b>	Failure Mode Effects Analysis
<b>FMS</b>	Flexible Manufacturing Systems
<b>FPL</b>	Fourth Party Logistics (Dördüncü Parti Lojistik)
<b>GE</b>	General Electric
<b>GIS</b>	Geographic Information Systems
<b>GNP</b>	Gros National Product (Gayri Safi Milli Hasıla)
<b>GPS</b>	Global Positioning Systems
<b>GSMH</b>	Gayrisafi Milli Hasıla

<b>HTML</b>	HyperText Markup Language
<b>ILC</b>	International Logistics Congress (Uluslararası Lojistik Kongresi)
<b>IMD</b>	International Institute for Management Development (Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü)
<b>IT</b>	Information Technology (Bilgi Teknolojisi)
<b>JIT</b>	Just In Time
<b>KKP</b>	Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>LODER</b>	Lojistik Derneği
<b>MBNQA</b>	Malcolm Baldrige National Quality Award
<b>MFM</b>	Maritime-Forward-Logistics
<b>MİY</b>	Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>MPM</b>	Milli Prodüktivite Merkezi
<b>MRPI</b>	Material Requirement Planning I
<b>MRPII</b>	Material Requirement Planning II
<b>PC</b>	Personel Computer
<b>R&amp;R</b>	Repeatability and Reproducibility
<b>RL</b>	Reverse Logistics (Tersine Lojistik)
<b>SBE</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SDÜ</b>	Süleyman Demirel Üniversitesi
<b>SIPOC</b>	Supplier-Input-Process-Output-Customer
<b>SÜ</b>	Selçuk Üniversitesi
<b>TEN</b>	Trans European Networks
<b>TPL</b>	Third Party Logistics (Üçüncü parti Lojistik)
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>TZÜ</b>	Tam Zamanında Üretim
<b>UNCTAD</b>	United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü)
<b>WEF</b>	World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu)
<b>XML</b>	Extensible Markup Language (Genişletilebilir İşaretleme Dili)
<b>6σ</b>	Six Sigma (Altı Sigma)

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1.1. İşletmenin Rekabetçi Pozisyonu Haritası .....	16
Şekil-1.2. Rekabetçi Eşleştirme Süreci.....	18
Şekil-1.3. Porter'ın Beş Güç Modeli .....	24
Şekil-1.4. Değer Zinciri Modeli .....	27
Şekil-1.5. Rekabetçi Stratejiler ve Üretim Stratejisinin Rekabetçi Öncelikleri .....	36
Şekil-1.6. Genel Rekabet Stratejileri .....	37
Şekil-1.7. Genel Rekabet Stratejileri .....	43
Şekil-2.1. İşletme Lojistiğinin Kapsamı .....	48
Şekil-2.2. Bütünleştirilmiş Lojistik Teorisi.....	53
Şekil-2.3. Pazarlama/Lojistik Yönetim Kavramı .....	55
Şekil-2.4. Lojistik Yönetimi ve Lojistik Faaliyetler.....	60
Şekil-2.5. Lojistik Sistemin Bileşenleri .....	61
Şekil-2.6. Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler.....	82
Şekil-2.7. Tedarik Zincirine Geçiş Süreci Aşamaları.....	88
Şekil-3.1. Lojistik Verimlilik Analizine İlişkin Çerçeve.....	122
Şekil-3.2. Kıyaslama Sürecinin Aşamaları .....	136
Şekil-3.3. Dengeli Ölçüm Kartı.....	143
Şekil-3.4. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi.....	149
Şekil-3.5. Belirli Standart Sapma Limitleri İçinde Üretilen Ürünlerin Olasılıkları .	167
Şekil-3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanmasına İlişkin Model.....	187
Şekil-3.7. Fonksiyondan Sürece Yeni Organizasyon .....	194
Şekil-4.1. Araştırmanın Modeli.....	210
Şekil-4.2. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere İlişkin Dağılımlar .....	213
Şekil-4.3. Anketi Cevaplayanların Cinsiyetleri.....	214
Şekil-4.4. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri .....	215
Şekil-4.5. Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Pozisyonları .....	216
Şekil-4.6. İşletmelerin Sermaye Sahipliği.....	216
Şekil-4.7. İşletmelerin Büyüklükleri.....	217
Şekil-4.8. İşletmelerin Faaliyet Süreleri .....	218
Şekil-4.9. İşletmelerin İhracat Durumları .....	219
Şekil-4.10. İşletmelerin Yer Aldığı Sıralama.....	219



Şekil-4.11.Lojistik Faaliyet Değişkenleri, Performans Yönetimi Faaliyetleri ve Beklentiler ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki .....	249
Şekil-4.12.Lojistik Faaliyet Değişkenleri, Performans Yönetimi Faaliyetleri ve Beklentiler ile Pazar Performansı Arasındaki İlişki .....	250
Şekil-4.13.Lojistik Faaliyet Değişkenleri, Performans Yönetimi Faaliyetleri ve Beklentiler ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki .....	251
Şekil-4.14.Beklenti-Fayda Analizi Sonuçları.....	252

## TABLolar LİSTESİ

Tablo-1.1. Geleneksel Rekabet Anlayışı ile Dinamik Bazlı Firma Teorisine göre Rekabet Anlayışının Karşılaştırılması.....	6
Tablo-1.2. FÜTZ Analizinin Kavramsal Yapısı.....	25
Tablo-2-1. E-Tedarik Zinciri.....	97
Tablo-3.1. Lojistik Döngü Zamanı ve Verimlilik Geliştirmeleri .....	122
Tablo-3.2. Kıyaslama'nın Boyutları .....	134
Tablo-3.3. Finansal Nitelikteki Göstergeler.....	144
Tablo-3.4. Müşterilerle İlgili Göstergeler .....	144
Tablo-3.5. Sigma Dönüşüm Tablosu .....	168
Tablo-3.6. ISO 9000, MBNQA ve Altı Sigma Karşılaştırması .....	170
Tablo-3.7. MİY'in Temel Özellikleri .....	184
Tablo-3.8. DM Başarı/Başarısızlık Faktörleri.....	201
Tablo-4.1. Ön (Pilot) Araştırma Güvenilirlik Katsayıları.....	207
Tablo-4.2. Hedef Kitle ve Hata Düzeyleri İçin İhtiyaç Duyulan Örneklem Büyüklikleri.....	208
Tablo-4.3. Ölçeğin Güvenilirlik Değerleri.....	210
Tablo-4.4. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektöre İlişkin Dağılımlar .....	213
Tablo-4.5. Anketi Cevaplayanların Cinsiyetleri.....	214
Tablo-4.6. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri .....	214
Tablo-4.7. Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Pozisyonları .....	215
Tablo-4.8. İşletmelerin Sermaye Sahipliği .....	216
Tablo-4.9. İşletmelerin Büyüklikleri .....	217
Tablo-4.10. İşletmelerin Faaliyet Süreleri .....	218
Tablo-4.11. İşletmelerin İhracat Durumları .....	218
Tablo-4.12. İşletmelerin Yer Aldığı Sıralama.....	219
Tablo-4.13. Kullanılan Ulaştırma Sistemlerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	221
Tablo-4.14. Kullanılan Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Frekans Dağılımları .....	223
Tablo-4.15. KMO Testi Değerlerinin Değerlendirilmesi .....	224
Tablo-4.16. KMO ve Barlet Testi Değerleri .....	225
Tablo-4.17. Gerçekleştirilen Lojistik Faaliyetlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	226
Tablo-4.18. Faktörlerin İç Tutarlılık, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	227

Tablo-4.19. Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalına Göre Değişkenlere İlişkin Analiz Sonuçları .....	229
Tablo-4.20. Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalına Göre Performans Yönetimi, Beklenti, Fayda ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları.....	230
Tablo-4.21. Faaliyet Gösterilen Süreye Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları .....	231
Tablo-4.22. Faaliyet Gösterilen Süreye Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Tukey Testi Analiz Sonuçları .....	232
Tablo-4.23. Faaliyet Gösterilen Süreye Göre Performans Yönetimi, Beklenti, Fayda ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları .....	233
Tablo-4.24. Büyüklüğe Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları .....	234
Tablo-4.25. Büyüklüğe Göre Performans Yönetimi Faaliyetleri, Yönetim Yaklaşımlarından Beklentiler, Faydalar ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları .....	235
Tablo-4.26. Sermaye Sahipliğine Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları .....	236
Tablo-4.27. Sermaye Sahipliğine Göre Performans Yönetimi Faaliyetleri, Yönetim Yaklaşımlarından Beklentiler, Faydalar ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları .....	237
Tablo-4.28. İşletmenin Girdiği Sıralamaya Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları .....	238
Tablo-4.29. İşletmenin Girdiği Sıralamaya Göre Performans Yönetimi Faaliyetleri, Yönetim Yaklaşımlarından Beklentiler, Faydalar Ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları.....	239
Tablo-4.30. İhracat Durumuna Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları .....	240
Tablo-4.31. İhracat Durumlarına Göre Performans Yönetimi Faaliyetleri, Yönetim Yaklaşımlarından Beklentiler, Faydalar Ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları .....	241
Tablo-4.32. Değişkenlerarası Korelasyon Analizi Sonuçları.....	242

Tablo-4.33. Lojistik Faaliyet Değişkenleri–Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonuçları .....	244
Tablo-4.34. Lojistik Faaliyet Değişkenleri–Pazar Performansı Regresyon Analizi	244
Tablo-4.35. Lojistik Faaliyet Değişkenleri–Finansal Performans Regresyon Analizi Sonuçları .....	245
Tablo-4.36. Performans Yönetimi–Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonuçları .....	246
Tablo-4.37. Performans Yönetimi–Pazar Performansı Regresyon Analizi Sonuçları .....	246
Tablo-4.38. Performans Yönetimi–Finansal Performans Regresyon Analizi Sonuçları .....	247
Tablo-4.39. Beklenti Değişkeni–Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonuçları .....	247
Tablo-4.40. Beklenti Değişkeni–Pazar Performansı Regresyon Analizi Sonuçları	248
Tablo-4.41. Beklenti Değişkeni–Finansal Performans Regresyon Analizi Sonuçları .....	248
Tablo-4.42. Beklenti-Fayda Ortalamaları .....	252

## GİRİŞ

İşletme faaliyetlerinin optimizasyon problemlerinin çözümü, yönetsel, işlemsel, toplumsal ve ekonomik sistemin işlerlik kazanması açısından son derece önemli hale gelmiş bir konudur. Söz konusu önem, özellikle çağımızda yaşanan yoğun rekabet ortamında işlemsel ve yönetsel yeteneklerin elde edilmesini ve istikrarlı bir şekilde geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu yeteneklerin en önemlilerinden bir tanesini lojistik faaliyetler oluşturmaktadır. Lojistik faaliyetlerin işletmelerin rekabet gücüne büyük katkılar sağladıkları, işletmelerin toplam gelir ve maliyet düzeylerine önemli etkileri bulunmaktadır. Aynı zamanda lojistik faaliyetlerin, ülke ekonomilerinin önemli bir göstergesi konumunda olan gayri safi milli hasıllarının önemli bir payını teşkil ettiği ve bu payın giderek arttığı görülmektedir. İfade edildiği gibi ekonomik sistem açısından taşıdığı önem yanında müşterilere sağladığı katma değer ile müşteri memnuniyetinin artırılmasına önemli katkıları olduğu da açıktır.

Lojistik faaliyetlerin öneminin giderek artmasında, üretim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin; lojistik faaliyetlerin, sistematik, işlemsel ve yönetsel açıdan daha rasyonel şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlamasının yattığı görülmektedir. Yaşanan gelişmelerin, özellikle bilgi işleme ve iletme fonksiyonlarının işlerlik kazanması yoluyla ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında ve doğru bir şekilde kullanılmasına büyük katkıları olduğu açıktır. İşletmelerde karar alma sürecinin hızlandırılması; çağımızda bilginin giderek artan önemi, pazardaki değişmelerin hızının artması ve işletmelerin yaşanan değişimlere adaptasyonunun hızlı bir şekilde sağlanması gibi nedenlerle büyük bir gereksinim halini almıştır. İşletmelerin yaşadığı zamansal kısıtlama, verilerin anlamlı bir hale dönüştürülme süreci olarak da ifade edilen veri işleme süreçlerinin etkinliğinin geliştirilmesini ve hızlandırılmasını da gerektirmektedir.

Bilgi, en önemli rekabet silahı haline dönüşmüştür. Bu nedenle, işletmelerin alacakları kararlara rasyonellik sağlayacak doğru, güvenilir, düşük maliyetli ve anlamlı bilgilerin elde edilmeleri, işletme stratejilerinin belirlenmesi ve örgütsel başarının sağlanmasında son derece büyük önem taşımaktadır. Bu açılarından, etkin bir

bilgi sağlama sistemi olan performans ölçme ve yönetimi sistemi işletme fonksiyonlarının bütünsel başarısında ayrı bir öneme sahiptir. Performans ölçme sistemi, işletmeler açısından başarının sağlanmasında temel bilgilerin üretilmesini dengeli bir şekilde sağlamaya odaklanmalıdır. Özellikle işletmelerde kritik başarı faktörü olarak nitelendirilen alanlarda, gerçekleştirilecek performans yönetimi faaliyetleri, sorunlu alanların belirlenerek gerekli iyileştirmelerin sağlanması ve geliştirme programlarının ortaya konulmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Günümüz pazar koşullarında, işletmelerarası rekabetin şekli ve boyutunun lojistik faaliyetler ve tedarik zinciri yönetimi alanına yöneldiği ifade edilmektedir. Bu noktada, rekabet gücünün geliştirilmesi açısından, lojistik faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak hale getirilmesi gerekmektedir. Söz konusu gerekliliği, “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” şeklinde de ifade edildiği üzere, performans artırılması yönünde faaliyetlere ağırlık verilmesi yoluyla gidermek rasyonel olacaktır. Bu şekilde, örgütsel başarıya ulaşmak ve rekabetçi güçlerle baş edebilmek olanaklı hale gelecektir.

Rekabet, özellikle günümüzde çok önemli fonksiyonları içerdiğinden önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Ülke, işletme, grup ve bireysel açıdan temelde yeteneksel olarak bir gelişmeyi gerektirmektedir. Rekabetin içerdiği fonksiyonların işlerlik kazanması toplumsal gelişmenin itici gücünü oluşturmaktadır. Lojistik faaliyetlerin işletmelerin rekabet gücüne yaptıkları katkılar nedeniyle işletmeler, lojistik faaliyetlerin performansının arttırılarak örgütsel performansın geliştirilmesi yönünde faaliyetlere ağırlık vermelidirler. Performans ölçme faaliyetlerinin sistematik olarak gerçekleştirilmesi, ölçülecek performans göstergelerinin bilimsel esaslara göre belirlenmesini, klasik göstergelerin kısırlığından sıyrılarak temelde müşteri memnuniyeti sağlanmasına odaklanılmasına dayalı güncel ve pazar yönlü beklentiler doğrultusunda bir hareket planı çizilmesine bağlıdır. Özellikle modern yönetim yaklaşımlarının temel amaç ve hedeflerinin, odak noktalarının iyi bir şekilde anlaşılması, üst yönetimin sorumluluğunda anahtar başarı faktörlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesine ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, rekabet kavramı, fonksiyonları, rekabet gücüne etki eden faktörler ve rekabet stratejilerine

değinilmektedir. İkinci bölümde, lojistik faaliyetler ve tedarik zinciri yönetimine değinilmektedir. Üçüncü bölümde; performans kavramı, performans yönetimi, performans artırılmasında kullanılan yaklaşımlar ve aşamalarına değinilmektedir. Son olarak dördüncü bölümde, teorik çerçeve doğrultusunda İstanbul Sanayi Odası Tarafından 2005 yılı baz alınarak belirlenen Türkiye'nin İlk ve İkinci Beş Yüz Büyük Üretim İşletmesi üzerine bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiş ve uygulama sonucu elde edilen verilerden anlamlı bilgiler elde edilmesi amacıyla veriler çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerince gerçekleştirilen analizlere, yorumlara ve önerilere değinilmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **REKABET KAVRAMI VE BOYUTLARI**

Rekabet kavramı; ülke, işletme, grup veya bireysel açıdan amaç farklılıkları nedeniyle farklı şekillerde algılanan, farklı yetenekleri gerektiren ve öncelikli konumda olan bir vurguyu temsil etmektedir. Söz konusu kavramın, özellikle işletmeler açısından taşıdığı önemin büyük olması çeşitli yeteneklerin işletme bünyesinde oluşturulmasını gerektirmektedir. Değişim olgusunun yoğunluğunun ve işletmelere olan etkilerinin her gün daha da fazla hissedildiği günümüzde, rekabetçi örgütsel yeteneklerin çeşitli düzeylerde sağlanması giderek daha da önemli konuma gelmektedir. Ayrıca, rekabet kavramının temel fonksiyonlarını yerine getirerek toplumsal hayata sağladığı çeşitli yararlar kavramın önemini arttırmaktadır. Bu doğrultuda birinci bölümde, rekabet kavramı, rekabet gücü ve rekabet gücüne etki eden faktörler ile rekabet politikası, rekabetin fonksiyonları ve rekabet stratejilerine yer verilmiştir.

#### **1.1. Rekabet Kavramı**

Rekabet; üzerinde en çok tartışılan, birey, grup ve organizasyonlararası ilişkilerde çok büyük önem taşıyan ve güncelliğini sürekli koruyan kavramların başında gelmektedir. Özellikle, 1990 ve 2000'li yılların iş dünyasında çevre, işletme ve çevre-işletme arasındaki etkileşimin farklı şekillerde algılanması ve anlaşılmaya çalışılması gereği rekabet kavramı, önceki dönemlerden çok daha fazla önem kazanmıştır. İşletme, çevre ve işletme-çevre etkileşiminin boyutlarının farklılaşması nedeniyle, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bir takım değişimleri de beraberinde getirmiştir. Sözü edilen bu değişimlerin içerisinde rekabet, rekabet gücü ve sürdürülebilir rekabet gücü kavram ve anlayışlarının yer aldığını görmekteyiz<sup>1</sup>.

Çağımızda ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler rekabetin şekil ve boyutunu önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu ortamda faaliyetlerini yerine getirmekte olan işletmelerin başarısı, rekabetçi yeteneklerini

---

<sup>1</sup> Refika Bakoğlu, Erdal Yılmaz, "Rekabet Avantajı Yaratmada Tedarik Zinciri Tasarımı: McDonald's Türkiye Örneği", **Öneri**, Cilt:6, S.23, Ocak, 2005, s. 85.



geliştirerek tüketicilerin artan ve giderek sınırsızlaşan istek ve beklentilerini ekonomik bir şekilde karşılamalarına bağlı kalmaktadır. Bu koşulun sağlanması, işletmelerin faaliyetlerini etkin şekilde yerine getirmelerine, pazar paylarını koruyabilmelerine, arttırabilmelerine ve yeni pazarlara açılabilmelerine, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmelerine ve yönetebilmelerine bağlı kalmaktadır<sup>2</sup>. Özellikle çağımızda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimler, işletmelerin bilgi işleme ve değerlendirme yeteneklerine olumlu katkıları yapmıştır.

Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisi, rekabeti işletmeler açısından bir yaşam biçimi haline dönüştürmüştür. İşletmeler, rekabet güçleri ve yetenekleri oranında ayakta kalabilmekte, bu yaşam biçimine uyum sağlayabilmekte ve süreklilik kazanabilmektedir<sup>3</sup>.

Rekabet kavramının sıklıkla dile getirildiği çağımızın diğer popüler konularından bir tanesi de değişim kavramıdır. II. Dünya savaşından sonra 1970'li yılların sonlarına kadar yaşanan ekonomik kriz yoğun bir rekabet ortamı oluşmasına neden olmuştur. Üretim üstünlüğü, teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel unsuru olarak kabul edilmiştir. Üretim üstünlüğünü elinde bulunduran işletmeler, geniş pazarlara kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak çıkabilmişlerdir. 1970'li yıllardan sonra, teknolojinin giderek hayatın her alanına girmesiyle, üretim faktörlerini ucuz olarak sağlayan ve teknoloji yardımıyla bu üretim faktörlerini bir araya getiren işletmeler, rekabette düşük maliyet dönemi başlatmışlardır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise, kalite, rekabette yeni bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Zamanla kalite boyutuna; yenilik, esneklik, hizmet, farklılık ve hız gibi diğer boyutlar eklenmiştir. Dünya çapında yaşanan değişimler nedeniyle, makro ve mikro ölçekte tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Organizasyonları değişime zorlayan bazı faktörler ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

---

<sup>2</sup> Hasan Kürşat Güleş, M.Atilla Arıcıoğlu, "İşletmelerin Rekabeti Algılamaları İle Üretim Teknolojileri Kullanımı İlişkisi: Yeni Nesil Üretim Teknolojileri Kullanımının Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansına Etkisi Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması", **Öneri**, Cilt:6, S.23, Ocak, 2005, s. 55.

<sup>3</sup> Erol Duran, "Bilgi Yönetiminin Rekabete Etkileri: Kıyı Ege ve Marmara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" **Journal of Faculty of Business**, Vol:5, No:1, 2004, s.54.

- Küreselleşme ve rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin önem kazanması,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Üretim teknoloji, yapı ve süreçlerinde yaşanan olağanüstü değişimler,
- İnsan hakları ve demokrasi alanlarında ortaya çıkan gelişmeler ve bunların organizasyonlara yansımaları, organizasyonlarda insana saygı duyulması ve verilen değerlerin artması,
- Müşteri bilincinin ve beklentilerinin değişmesi,
- Müşteriye verilen önemin giderek artması,
- Ürün ömürlerinin giderek kısılması,
- Demografik yapılarıdaki değişim,
- Uluslararası sermayenin dünya çapında hareket edebilmesi ve giderek ivme kazanması, vb.

Yukarıda ifade edilen faktörler ve bunlara ilave edilebilecek birçok faktör değişimin bir zorunluluk olduğunu açıkça ortaya koymaktadır<sup>4</sup>.

### **1.1.1. Rekabet ve Rekabet Gücü Kavramları**

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle literatürde en çok bahsedilen kavramların başında rekabet ve rekabet gücü gelmektedir. Rekabet temel paradigma niteliğinde, serbest piyasa ekonomisinin odak noktasında yer alan önemli bir kavramdır. Rekabet, beraberinde rekabet gücü olgusunu doğurmaktadır. Bir işletmenin rekabet gücü, müşteriler tarafından işletmenin ürettiği ürünlerin, alternatif ürünler karşısında tercih edilmesini, istikrarlı ve sürekli bir şekilde sağlayabilme yeteneğinin göstergesi olarak ifade edilebilmektedir<sup>5</sup>.

Rekabet kavramının tanımlanması ve ölçümünde yaşanan güçlüğüün nedenleri arasında; ülke, bloklar ve firmalar bazında rekabet kavramının önemli bir yere sahip

<sup>4</sup> Özlem İpekgil Doğan, “Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **DEÜ SBE**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1998, s.6,7.

<sup>5</sup> Orhan Elmacı, Niyazi Kurnaz, “ Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı”, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/14.asp> (Erişim: 05.09.2006)

olması yatmaktadır. Rekabet kavramı, gelişim gösterdiği süreç çerçevesinde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Üretim süreçlerinde, teknolojik gelişmelerin ve yönetsel örgütlenmelerin işletmelerde sürekli bir yapısal değişime yol açmaları, rekabet kavramının tanımlanmasında sürekli olarak değişime neden olmuştur<sup>6</sup>.

Rekabet ve rekabet gücü kavramı ile ilgili bazı tanımlamalar ise şu şekildedir:

- Rekabet, ürünlerin kim tarafından, ne miktarda üretileceği ve hangi ticari koşullarda hangi fiyattan pazarlanacağını piyasa koşullarında belirlenmesini sağlamaya yönelik olmak üzere, birimlerin ekonomik kararlarını bağımsız olarak alabilmeleri olgusunu içeren ekonomik yarış olarak ifade edilmektedir. Birimleri; tüketiciler, üreticiler ve aracılar, kararları ise; pazara giriş kararı, üretim miktarı ve fiyatın belirlenmesi yanında ürünü tercih edilir kılacak, tüketici tarafından tanınmasını, ulaşılmasını sağlayacak değişiklik ve gelişmeler oluşturmaktadır<sup>7</sup>.
- Rekabet gücü, daha fazla miktarda ve daha yüksek kalitede mal ve hizmet üretip, satışının gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir.
- Rekabet, 4054 sayılı kanunun 3. maddesine göre, mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış olarak tanımlanmaktadır,
- İş dünyasında rekabet gücü ise; bir firmanın diğer firmalar karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin, potansiyel müşterilerin, firmanın sahip ve ortaklarının gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlükler olarak tanımlanabilir<sup>8</sup>.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, kullanım amaçlarındaki farklılıklar, tarafların birbirleriyle olan ilişkileri ve beklentileri gibi nedenlerle genel kabul görmüş bir rekabet tanımı yapılamamaktadır. Politikacıların genellikle ülke ve bölge düzeyinde ekonominin rekabet gücüne, ticari kuruluşların kendi içinde buldukları sektördeki

<sup>6</sup> Nurettin Alpkent, **Ekonomik Rekabette İleri Teknoloji Unsuru**, MPM, No: 686, Ankara, 2005, s.49,50.

<sup>7</sup> Murat Ayber, **Marka İçi ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları**, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara, 2003, s.5,6.

<sup>8</sup> Fevzi Okumuş, Hasan Kılınc, "Turizm İşletmeleri ve Merkezlerinde Rekabet Avantajı Geliştirilmesi ve Korunması", **SOİD**, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl:1, Sayı1, Temmuz-Ağustos-Eylül-2004, s.10,11, Duran, **a.g.e.**, s.54.

rekabet gücüne ve işletme sahibi veya yöneticilerinin ise, kendi buldukları pazar içerisindeki rekabet gücüyle ilgilendikleri gözlenmiştir.

### **1.1.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler**

Rekabetçi yeteneklerin geliştirilmesi, toplumsal ve ekonomik açıdan önemli bir olgudur. Rekabetin arzu edilir bir durum olduğu genel olarak benimsenen bir ilkedir. Rekabet; maliyet etkinliğini, düşük fiyatları ve yeniliği sağlamaya eğilimli önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Dolayısıyla, rekabetçi piyasalar, rekabetçi olmayanlarla kıyaslandığında daha yüksek düzeyde bir tüketici refahına yol açma eğiliminde bulunmaktadır<sup>9</sup>. Bu açılardan bakıldığında, rekabetin sosyal ve ekonomik yönde sağladığı katkılar gözardı edilemeyecek kadar önemlidir. Aşağıda tablo 1.1.'de, dinamik bazlı firma teorisinin rekabet gücü kavramı ve anlayışına getirdiği farklılıklar geleneksel rekabet anlayışı ile kıyaslanarak gösterilmektedir.

---

<sup>9</sup> Ayber, a.g.e. s.6.

Tablo-1.1. Geleneksel Rekabet Anlayışı ile Dinamik Bazlı Firma Teorisine Göre Rekabet Anlayışının Karşılaştırılması

	<b>Geleneksel Rekabet Anlayışı</b>	<b>Dinamik Bazlı Firma Teorisine Göre Rekabet</b>
<b>Rekabetin Temel Yönelim Noktaları</b>	Ürünler, Pazar, Sektör	Kaynaklar, yetenekler, kapasiteler, iş süreçleri, bilgi
<b>Rekabet Yaklaşımında Odak Noktalar</b>	Pozisyon baskınlık	Yenilik
<b>Rekabetin Yenilik ve Yaratıcılık Anlayışları</b>	Karlı bir sektörde doğru bir pozisyonun belirlenmesi ve sektörün yapısını değiştirme	Sektörde rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme olanağı olan yeni rutinler, beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme
<b>Etkinin Yönü</b>	Dışardan içeriye	İçerden dışarıya
<b>Strateji Geliştirme Anlayışı</b>	Stratejik uyum	Stratejik yayılma
<b>İşletme Stratejisinde Başlangıç Noktası</b>	Pazar / Sektör Yapısı	Firma kaynakları ve içsel yapısı
<b>İşletme Stratejisinde Rekabet Silahı</b>	Pazarlık gücü ve hareketlilik engeli	Daha üstün kaynaklar ve taklit engelleri
<b>Şirket Stratejisinde Vurgu</b>	Farklı iş alanlarında karlı ve nakit getiren portföylerin toplamı	Birbirleriyle ilişkili iş alanlarında değer / sinerji yaratma
<b>İş Birimleri ve Koordinasyonları</b>	Yüksek düzeyde bağımsızlık ve düşük düzeyde koordinasyon	Oldukça bütünleşmiş, yüksek düzeyde koordinasyon
<b>Çevreye Yönelik Varsayımlar</b>	Öngörülebilir ve yavaş değişen	Bilinmeyen dinamik
<b>Firmaya Yönelik Varsayımlar</b>	Firmalar çevrelerinde oluşan fırsatları yakalayan ya da yakalamak için gerekli kaynakları oluşturmaya çalışan aktörlerdir.	Firmalar birbirlerinden farklıdır (firmalarda kaynaklar ve yetenekler heterojen olarak dağıtılmıştır) ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler.

**Kaynak:** Refika Bakoğlu, Erdal Yılmaz, "Rekabet Avantajı Yaratmada Tedarik Zinciri Tasarımı: McDonald's Türkiye Örneği", **Öneri**, Cilt:6, S.23, Ocak, 2005, s. 85.

İşletmelerde rekabet gücünün geliştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması açısından önemli olan başlıca faktörler; üretim maliyeti, teknoloji ve ar-ge faaliyetleri, kalite ve standartlara uygunluk, nitelikli işgücü, pazar payı, ürün kalitesi ve çeşitliliğinin artırılması, diğer faktörler olmak üzere 7 faktör olarak ifade edilebilmektedir.

### 1.1.2.1. Üretim Maliyeti

Rekabet gücünü belirlemede, temel faktör konumunda üretim maliyetleri bulunmaktadır. İşletmelerin performans düzeylerini arttırması ve pazarda rekabet edebilmesi için kabul edilebilir bir maliyet düzeyinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Bunun koşulu ise; üretim maliyetlerini azaltacak yaklaşım ve yöntemlerin seçilmesi ve uygulanmasından geçmektedir. Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen yönetsel yaklaşımlar, üretim maliyetlerini izleme ve önleme ile

önemli avantajlar sağlayabilecektir. Azalan maliyetlerle, işletmeler fiyat avantajı vasıtasıyla pazarda konumlarını daha güçlü hale getirmiş olacaklardır.

Üretim maliyetleri içerisinde hammadde ve malzemeler, yardımcı malzemeler, işçilik giderleri önemli yer tutmaktadırlar. Bu nedenle hammadde malzemeler ve yardımcı malzemelerin tedariklerinin rasyonel şekilde sağlanması, kalite standartlarına uygun mal ve hizmetlerin üretilmesi açısından önemlidir. Üretim esnasında fire ve kayıpların az olması, kullanılan işgücünün kalifiye olması da maliyetler üzerinde etki yapan diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin yoğunluğunun, ulusal veya uluslararası pazarlar olmasına bakılmaksızın her geçen gün daha da şiddetlenmesi işletmelerin fiyatlarını düşürmesi yönündeki baskıyı arttırmaktadır. Rekabet düzeylerini yükseltmek isteyen işletmeler kalite- fiyat dengesini oluşturmak zorunda kalmaktadır.

Çoğu sektörde üretim biçimlerinde sıkça değişim yaşanması, tasarım ve üretime hazırlık aşamalarında ortaya çıkan maliyetlerin önemli ölçüde azalmasına neden olmaktadır. Bu şekilde kullanılan maliyet hesaplama teknik ve yöntemlerine de yansıyan değişimler ortaya çıkmıştır. Hedef maliyetleme, kaizen maliyetleme, değer mühendisliği ve faaliyete dayalı maliyetleme söz konusu tekniklere örnek olarak verilebilmektedir. İşletmeler, bu süreçte rekabet edebilmek için yapısal ve sistematik olarak bu değişime uyum sağlamak zorunda bulunmaktadır<sup>10</sup>.

### **1.1.2.2.Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri**

Teknoloji, ekonomik değer yaratılmasında katkı sağlayan her türlü fikirler kümesi olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücü elde etmeleri ve sürdürebilmeleri için teknolojik yeteneklerinin geliştirilmesinin gerektiği belirtilmektedir. Teknolojik yetenekler; teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması, dışarıdan edinilen teknolojinin içselleştirilmesi ve adaptasyonu veya yeni teknoloji üretme süreci olarak ifade edilip;

---

<sup>10</sup> Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, “İşletmelerin İç ve Dış Pazarlarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2003, s.116.

firma, bölge, sektör ya da ülke düzeyinde incelenebilmektedir<sup>11</sup>. Rekabet gücünü gösteren, önemli faktörlerden birisini de sahip olunan teknoloji düzeyi göstermektedir. Teknoloji gün geçtikçe olağanüstü bir şekilde gelişme göstermektedir. Rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli mal ve hizmet üretebilecek uygun teknolojik yapılanmayı oluşturmaları gerekmektedir.

İşletmelerin pazardaki pozisyonlarını korumak için kullandığı; düşük maliyet, farklılaşma ve odaklanma olarak 3 temel stratejisi bulunmaktadır. İşletme düşük maliyet stratejisini kullanırsa, rakiplerinden daha düşük maliyet düzeyine sahip olduğu için büyük bir avantaj sağlamış olacaktır. Farklılaşma stratejisini kullanırsa, müşterilerin ekstra fiyat ödemeyi kabul edebileceği eşsiz bir hizmetten dolayı avantaj sağlayabilecektir. Üçüncü olarak jenerik strateji olan odaklanma stratejisi, sektörde dar bir rekabetçi alanın seçimine dayanmaktadır. Bir firma bu stratejiyi kullanırsa, bir bölüm veya bölümler grubunu seçer ve bu bölümlere özel bir şekilde hizmet etmek için kendisini uyarlamaya çalışır. Odaklanma stratejisinin iki değişik biçimi bulunmaktadır. İlk olarak maliyete odaklanma; işletme hedef bölümde bir maliyet avantajı yaratmaya çalışır, oysaki farklılaşmaya odaklanma; bu bölümde bir farklılaşma oluşturmaya çabalamaktadır. Teknoloji bu stratejilerin tümüne çeşitli şekillerde katkı sağlamakta ve desteklemektedir<sup>12</sup>.

İşletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesinde teknoloji kadar önemli diğer bir faktörde, ar-ge faaliyetleridir. Günümüzde rekabet gücü açısından üst sıralarda yer alan ülkeler göz önüne alındığında ar-ge faaliyetlerine yapılan yatırımların yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir<sup>13</sup>. Rekabet, teknolojik gelişmelerin takip edilmesine büyük ölçüde bağlıdır, bu ise ar-ge faaliyetlerine büyük önem verilmesini gerektirmektedir. Üründe, üretim teknolojisi ve süreçlerinde yenilik yapılması, marka

---

<sup>11</sup> Murat Karagöz, “İmalat Sanayinde Teknolojik Öğrenme”, **G.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s. 99.

<sup>12</sup> Nazan Yaman, Ahmet Beşkese, Berna Beşkese, “Technology Effects on Logistics Companies’ Competitiveness”, Dokuz Eylül University, International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: II, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3, 2004, p.713.

<sup>13</sup> Doğan, **a.g.e.**, s.14.

oluşturmak ve rekabette kalıcı olmak açısından çok önemli unsurlar arasında yer almaktadır<sup>14</sup>.

### **1.1.2.3.Kalite Standartlarına Uygunluk**

Kalite anlayışı ve uygulamalarının değişen müşteri beklentilerine cevap verebilecek şekilde benimsendiği ve uygulandığı işletmeler, rakipleri karşısında rekabet gücü sağlayacaklardır. Özellikle, uluslararası kalite standartlarına uygun mal ve hizmet üretilmesi, ayrı bir rekabet gücü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Global dünya pazarında başarılı olabilmek için, rakip ülkeler ve işletmeler bazında asgari düzeyde bir kalite güvence sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Geleneksel sistem ve düşünceler, çağdaş bir kalite düşüncesi ve yönetimi tarzına dönüştürülerek işletmelere hakim kılınmalıdır. AB ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkeler, üreticilerin kusursuzluğunu belgelemesi zorunluluğunu getirmiş ve yayınladıkları ISO 9000 kalite standartları serisi; aranan şartları, bunları gerçekleştirmek için gerekli yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, belgelendirileceğini ve sürdürülebileceğini göstermektedir<sup>15</sup>. Gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere ürünlerini ihraç edebilmeleri, uluslararası standartlara uygun üretim gerçekleştirmelerini gerektirmektedir<sup>16</sup>.

Standartlaşma, bazı ürünlerin ayırımında ve üretilen ürünlerin uymak zorunda olduğu sınır ve derecelerin belirlenmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Standart, ürünlerin kalite, nicelik ve nitelik gibi olması gereken özelliklerini belirleyen bir tanımlama listesidir<sup>17</sup>.

### **1.1.2.4. Nitelikli İşgücü**

İşletmelerin temel fonksiyonlarının en iyi şekilde yerine getirilmesinde nitelikli bilgi ve becerilere sahip elemanlara sahip olunması da ayrı bir rekabet gücü olarak ön plana çıkmaktadır. Konusunda uzman kişilerin istihdam edilmeleri ile

---

<sup>14</sup> Alpkent, **a.g.e.**, s.72,73.

<sup>15</sup> Doğan, Marangoz, Topoyan, **a.g.e.**, s.118.

<sup>16</sup> Nasfet Uzay, "Tekstil ve Giyim Sektöründe Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Kayseri Tekstil ve Giyim Sanayiinde Uygulama", **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, 2005, s.66.

<sup>17</sup> Doğan, Marangoz, Topoyan, **a.g.e.**, s.119.



yerine getirilen faaliyetlerin kalitesi, hızı ve güvenilirliği yükselerek dolaylı veya doğrudan işletmenin rekabet gücüne etki ederek; örgütsel performansın geliştirilmesine büyük katkılar sağlayacağı açıktır<sup>18</sup>.

#### **1.1.2.5. Pazar Payı**

İşletmelerin iç ve dış pazarlarda sahip oldukları pazar payı genel anlamda hazır bir müşteri kitlesini temsil edeceğinden rekabet açısından avantajlı bir durum oluşturacaktır. Pazara yeni girmekte olan bir işletmeyle kıyaslandığında, iç ve dış pazarda rakiplerinden fazla pazar payına sahip olan işletmenin rekabet gücü açısından önde olacağı açıktır<sup>19</sup>. Ayrıca, mevcut pazara ilişkin olarak firmanın elde ettiği bilgiler, strateji ve politikaların belirlenmesi, mevcut pazarın korunması ve geliştirilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

#### **1.1.2.6. Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması**

Ürünlerde farklılaşmanın sağlanması ve yüksek kalitede ürünlerin üretilmesi, gelişmekte olan ülkelerin ürünleri ile rekabetten kaçınmak açısından etkin bir yol olarak görülmektedir<sup>20</sup>. Değişen talep şartlarına etkin cevapların verilebilmesi, işletmenin mevcut kapasitesinden maksimum düzeyde yararlanabilmek, firma imajı oluşturulması ve markalaşabilmek için esnek üretim sistemlerine geçiş ve otomasyonun sağlanması da işletmeler için bir rekabet avantajı oluşturmaktadır.

Ürünlerde ileri teknoloji kullanılması, çağdaş üretim sistem ve yaklaşımlarının üretim sürecine adaptasyonunun sağlanması yoluyla; ürün çeşitliliği, kalitesi ve maliyetinde yaratılabilecek her türlü iyileştirme ve geliştirme işletmenin iç ve dış pazardaki rekabetçi konumuna olumlu etkiler yapmaktadır.

#### **1.1.2.7. Diğer Faktörler**

İşletmelerin rekabet gücünü gösteren yukarıda değinilen faktörler yanında ifade edilebilecek diğer faktörler ise şu şekildedir;

---

<sup>18</sup> Y.a.g.e., s.120.

<sup>19</sup> Y.a.g.e., s.121.

<sup>20</sup> Uzay, a.g.e., s.64.65.

- Verimlilik, etkinlik ve etkililik,
- Alt yapı ve pazara yakınlık,
- Devlet yardımları,
- Yatırım yapabilme gücü,
- Kapasite esnekliği,
- Güvenilirlik,
- Firma imajı ve markalaşma,
- Satış sonrası hizmetler,
- Envanter yönetimi uygulamaları,
- Üretim zamanı,
- Teslimat hızı ve güvenilirliği,
- Finansman olanakları,
- Uygulanan yönetim yaklaşımı ve politikaları,
- Dış pazar bilgisi,
- Müşteri ve çalışan memnuniyeti<sup>21</sup> vb.

Yukarıda bahsedilen faktörler, yaşanan hızlı değişim koşulları içerisinde rekabet edebilmenin asgari nitelikleri haline gelmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, işletme yaşamının devamının sağlanması, söz konusu bu faktörlere ulaşılması yönünde çalışmalara ağırlık verilmesini gerektirmektedir.

### **1.1.3. Rekabetin Fonksiyonları**

Rekabet, evrensel kurallara bağlı ilişkiler sistemi olarak, kıt kaynakların rasyonel kullanılması ile sınırlı bir talebi ekonomik bir şekilde karşılamak ve varlığını geliştirerek sürdürülebilirlik yeteneğini elde etmektir. Başka bir ifadeyle, var olma savaşı olarak da ifade edebileceğimiz rekabet kavramı, stratejik bir düşünce sistemi ile belirli stratejik analiz ve uygulamaları gerektirmektedir<sup>22</sup>. Rekabet, piyasa ekonomisine fonksiyonel bir işlev kazandırdığından dolayı, piyasa sisteminin temel aracı niteliğindedir. Merkezden yönetilmeyen spontane düzenin işleyebilmesi,

---

<sup>21</sup> Uzay, **a.g.e.**, s. 64,65,66, Doğan, Marangoz, Topoyan, **a.g.e.**, s.120,121, Alpkent, **a.g.e.**, s.60.

<sup>22</sup> Hakkı Çiftçi, **İktisadi Gelişmede Uluslar arası Rekabet ve Ulusal Kurumlar Dinamiği**, Seçkin, Ankara, 2004, s.33.

işleyiş kurallarının belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, piyasada yer alan ekonomik birimlerin, söz konusu düzenin işleyebilmesi için kararlarını serbestçe alabildikleri özgürlük alanının belirlenmesi gerekmektedir. İşte rekabet, rekabetin toplumsal fonksiyonu olarak da isimlendirilen, piyasadaki tarafların çıkarlarını izleyebildikleri özgürlük alanını koruyup gerçekleştiren bir araç konumunda bulunmaktadır.

Bazı yazarlara göre rekabet özgürlüğü, rekabetin piyasa ekonomisinin işlerliğini sağlayan temel bir araç olmasıyla bir amaç haline gelmesi sonucu piyasa sisteminin fonksiyonel işlerliği için tek ve temel unsur olmaktadır.

Rekabetin ekonomik fonksiyonları ise şu şekilde ifade edilebilir;

- **Yönlendirme fonksiyonu;** fonksiyonel işlerliğe sahip bir rekabet, tüketici istek ve beklentileri doğrultusunda mal ve hizmet üretilmesini sağlamaktadır. Bu şekilde, nicel ve nitel olarak pazarın mal ve hizmet donanımını iyileştirerek, gereksiz fiyat artış ve azalışlarının önüne geçmektedir. Piyasa ekonomisinde, rekabetin yönlendirme fonksiyonu, pazar koşullarına uygun biçimde çalışmayan işletmeleri eleyerek ayıklama fonksiyonu ve malları kıtlık fiyatlarına göre koordine ederek koordinasyon fonksiyonlarını birlikte içermektedir.
- **Kaynak dağılım fonksiyonu;** üretim faktörlerinin etkin ve verimli bir şekilde temin edilerek kullanılmasını sağlamaktadır. Bu sayede, firmaya maliyet avantajı yaratılması ile karlılığı arttırıcı yöntemlere başvurularak rasyonellik sağlanmakta, dolayısıyla ekonomide tasarrufların arttırılması yoluyla refah arttırıcı bir etkiye neden olmaktadır.
- **Yenilik ve teknik gelişme fonksiyonu;** maliyetlerin düşürülmesini sağlayan yeni teknik ve sistemlerin geliştirilmesi ve kurulmasına katkı sağlamaktadır. Rekabet aynı zamanda bir yenilik baskısı unsuru konumundadır. İşletmeler yenilik sayesinde geçici monopol durumdan faydalanarak pazardaki konumlarını kuvvetlendirebilmektedir. Ayrıca, rekabet teknik gelişmenin yayılmasını gerçekleştirmekte ve geçici monopol durumu sona erdirmektedir.

- **Uyum fonksiyonu;** rekabet sayesinde sağlanan büyüme ve gelişmenin, veriler çerçevesinde yol açtığı değişmelere daha hızlı bir uyum mekanizmasının oluşmasını sağlamaktadır. İşletmelerin ortaya çıkan değişmelere; üretim programlarını, üretim yöntemlerini, teknoloji ve kapasitelerini nasıl uyumlaştıracaklarını öğrenmektedirler. Bu şekilde, mikro ve makro ekonomik birimler, uyum esnekliklerini arttırarak, konjonktürel ve yapısal dalgalanmalara daha hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek ve ortaya çıkabilecek tehditleri hafif bir şekilde atlatabilecektir.
- **Gelir dağılımı fonksiyonu;** fonksiyonel olarak işlerliğe sahip bir rekabet, gelirin ekonomik çaba ve başarıya olan bağımlılığını arttırmak suretiyle, haksız kazanç türü gelirlerin ortadan kalkmasına neden olarak, faktör piyasalarında ekonomik başarıya göre ücret alınmasını sağlamaktadır.
- **Kontrol fonksiyonu;** rekabet, ekonomik gücün sınırlanması ve kontrolüne yönelik olarak gerçekleştirilen toplumsal bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda ifade edilen fonksiyonları yerine getiren rekabet; etkin, fonksiyonel ve başarı rekabeti olarak ifade edilmektedir<sup>23</sup>. Rekabetin etkin ve adil bir şekilde işlemesi, kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirip getiremediği ile ilgili olarak analiz edilecek bir konu olmaktadır. Rekabetin fonksiyonları ifade edildiğinde, rekabet sayesinde elde edilecek kazanımların neler olduğu akla gelmektedir. Bu kazanımlar, yukarıda ifade edilen fonksiyonların yerine getirilmesi ile şu şekilde ifade edilebilir;

- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak mal ve hizmetlerin nicelik ve nitelik bakımından üretilmesi,
- Üretim faktörlerinin en etkin ve verimli şekilde olabilecek alanlara yönlendirilmesi,
- Aşırı fiyat artışlarının önlenmesi ile fiyat düzeyinde istikrar sağlanması,
- Aşırı karları önlemek suretiyle gelirin adaletli bir şekilde dağılımının sağlanması,

---

<sup>23</sup> Hüsnü Erkan, **Sosyal Piyasa Ekonomisi; Ekonomik Sistem ve Piyasa Ekonomisine İşlerlik Kazandırılması**, Silm Ofset, İzmir, 1999, s.124,125,126.

- Teknolojik gelişmenin hızlandırılması gibi kazanımlar elde edilmektedir<sup>24</sup>.

#### 1.1.4. Rekabet Politikası

Rekabet gücü kazanmaya ilişkin çeşitli yöntem ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Söz konusu bu yöntemlere ilişkin politikaların özenle seçilmesi gerekmektedir. Bu politikaların temelinde, rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı, müşteri değeri yaratarak yeni pazar fırsatları oluşturabilmek, değişen müşteri istek ve beklentilerine hızla cevap verebilmek ve rekabet gücü kazanabilmek yatmaktadır.

İşletmenin rekabet politikalarına uygun rekabet stratejileri üzerine yapılan çalışmalarda, bir işletmenin ana hatlarıyla düşük maliyet stratejisi ve farklılaşma stratejisi olarak iki temel strateji izleyebileceği ifade edilmektedir. Ayrıca, faaliyet gösterilen sanayi dalındaki rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak, toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi üç temel strateji yaklaşımı da bu politikalar arasında bulunmaktadır. Bu politikaların uygulamalarında işletmenin FÜTZ analizi yapması gerekmektedir. Yani, işletmenin olası fırsatlarını, üstün yönlerini, ortaya çıkabilecek tehditlerini ve zayıflıklarını politikalar doğrultusunda analiz etmesi gerekmektedir. Bu faktörler, rekabetçi üstünlük stratejileri tekniği ile analiz edilerek işletmenin rekabet gücü ve potansiyeli belirlenir. Bu şekilde, işletmenin ortaya çıkması muhtemel fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesi, olası tehditlere karşı önlemlerini alması, üstünlüklerin kullanılması ve zayıflıkların giderilmesi ile rekabetçi üstünlüğü yaratacak stratejileri uygulayabilecek politikalar oluşturulabilmektedir.

Rekabet politikası uygulamaları içerisinde; müşteri odaklılık, kalite, esneklik, maliyet, yenilik ve tasarım konuları, mikro ve makro boyutta dinamik olarak gerçekleştirilmeye çalışılan en iyi uygulamalar olarak ön plana çıkmaktadır. Temelde amaç; işletme içerisindeki tüm çalışanlar tarafından özümserenek kalıcılığın ve gelişimin sağlanması olmaktadır. Bu yaklaşım, stratejik bir vizyonla birleştiğinde, işletme performansının artırılmasına, böylece ulusal ve uluslararası boyutta rekabet gücünün gelişmesine katkı sağlamaktır. Uygulanan rekabet politikalarının,

---

<sup>24</sup> Hasan Sabır, **Dünya Siyasetinde Küresel Rekabet Sistemi ve Politikaları**, Derin Yayınları, Yayın No:3, İstanbul, 2002, s. 9, 10.

kaynakların etkin şekilde kullanılmasına katkı sağlayarak toplumsal refah ve kalkınmanın da temelini teşkil edeceği açıktır<sup>25</sup>.

### 1.1.5. Rekabetçi Önceliklerin Boyutları

Rekabetçi strateji, bir firmaya yönelik rekabetçi bir silah olarak üretim güçlerini geliştiren öncelikler olarak düşünülmektedir. Rekabetçi önceliklerin boyutları, göz önünde bulundurulması gereken önemli tartışma konularından olmuştur. Global pazarlardaki tüm firmalara yönelik evrensel bir öncelikler seti ortaya çıkmamıştır. Wheelwright 1978'de, aşağıda ifade edilen 4 farklı türdeki rekabetçi öncelikler kavramlarını oluşturmuştur. Bunlar;

- Fiyat,
- Esneklik,
- Kalite,
- Güvenilirlik olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca Wheelwright, iki grup içerisinde stratejik üretim kararlarını da aşağıdaki gibi ayırmıştır. Bunlar ise;

- Yapısal kararlar,
- Alt yapısal kararlar olarak ifade edilmiştir.

Altyapısal kararlar, daha taktiksel kararlar olurken, yapısal kararların daha çok stratejik kararlar olduğu düşünülmektedir. Yapısal ve alt yapısal olarak sekiz anahtar karar iki şekilde gruplandırılmıştır. Yapısal gruplama; kapasite, kaynak, teknoloji ve dikey bütünleşme kararlarını içermektedir. Altyapısal gruplama ise; işgücü, kalite, üretim planlama ve kontrol ve organizasyon kararlarını içermektedir.

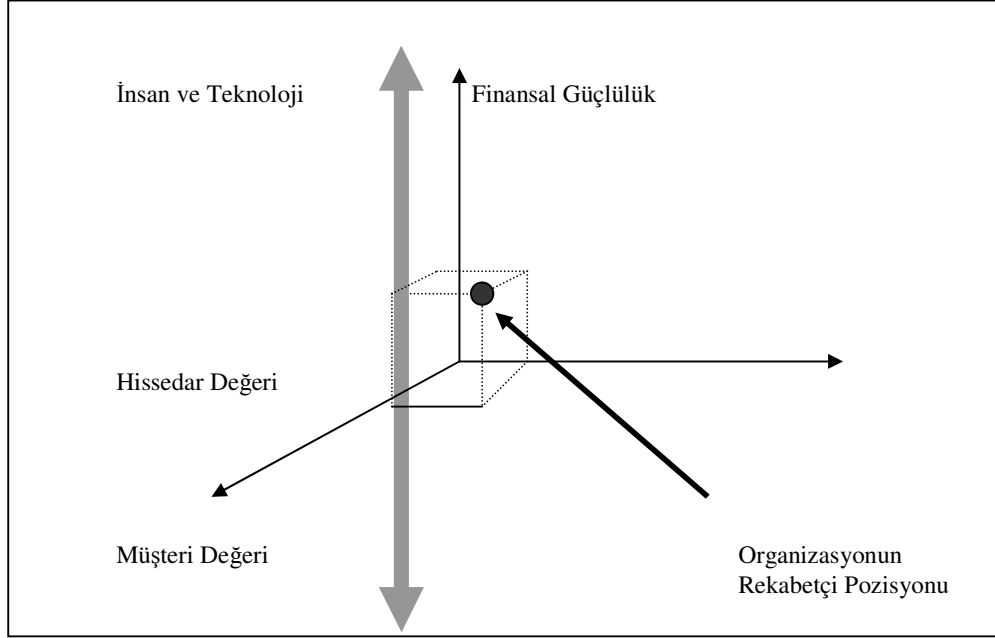
Hayes ve Schmenner ise, 4 farklı boyut ileri sürmüştür. Bunlar;

- Fiyat,
- Kalite,

---

<sup>25</sup> Çiftçi, a.g.e., s. 45,46.

- Güvenilirlik,
- Ürün esnekliği,
- Kapasite esnekliği olarak gösterilmiştir<sup>26</sup>.



Şekil-1.1. İşletmenin Rekabetçi Pozisyonu Haritası

**Kaynak:** Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi, "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", **Management Decision**, Vol.32, No:2, 1994, p.53'den uyarlanmıştır.

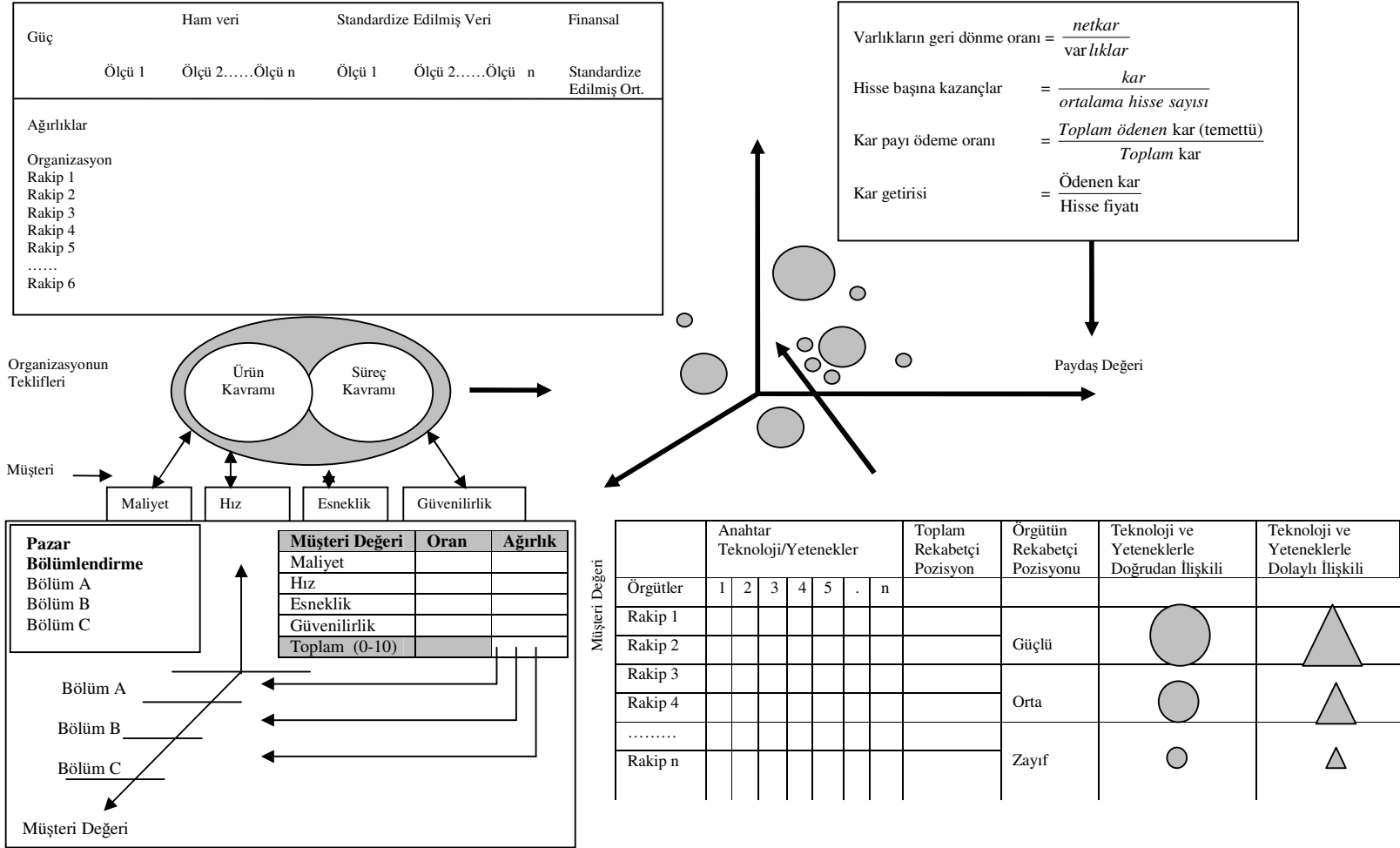
Yukarıda şekil 1.1.'de bir işletmenin rekabetçi pozisyonu, insan ve teknoloji, müşteri değeri, hissedar değeri ve finansal güçlülük açısından ele alınarak gösterilmektedir. Skinner ise 1985 yılında, fabrika ve ekipman, üretim planlama ve kontrol, işgörenler, ürün tasarımı ve mühendislik, organizasyon ve yönetimden oluşan bir rekabetçi öncelik listesini ortaya koymuştur. Pazarda rekabetçi üstünlük kazanabilmek için çeşitli yazarlar tarafından çeşitli boyutlar ileri sürülmüş bulunmaktadır. Ancak bu boyutlar içerisinde ortak bir takım boyutların çıkarılması anlamlı olacaktır. Bunlar ise; maliyet, kalite, ürün tasarımı, kapasite ve ürün esnekliği, zamanında ve hızlı teslim, akışkanlık ve uyumlaştırma olarak ifade edilebilmektedir<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Joseph W.K.Chan, "Competitive Strategies and Manufacturing Logistics: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturers", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 35, No:1, 2005, p.22,23.

<sup>27</sup> Y.a.g.e., p.23.

Aşağıda Şekil 1.2.'de rekabet gücüne yönelik müşteri değerinin yükseltilmesi açısından önem taşıyan rekabetçi öncelikler ve bu öncelikler doğrultusunda pazarda bulunan rakipler, işletmenin finansal yeterliliği ve hissedarların beklentilerine maksimum düzeyde fayda sağlaması arasında bir eşleştirme gösterilmektedir.





Şekil-1.2. Rekabetçi Eşleştirme Süreci

Kaynak: Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi, "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", *Management Decision*, Vol.32, No:2, 1994, p.57.

### **1.1.6. Rekabet Gücü Yaratma İle İlgili Görüşler**

İşletmeler açısından rekabet gücünün yaratılması ve geliştirilmesi, yeni yönetsel araçların kullanılmasını, adapte edilmesini, yeni örgütsel düzenlemelerin yapılmasını, kontrol işlemlerini ve güdüleyici sistemlerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu amaçla, rekabet gücünün geliştirilmesi ve korunabilmesine yönelik olarak çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşler, aşağıda incelenmektedir.

#### **1.1.6.1. Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet Görüşü**

Michael Porter tarafından 1980 yılında geliştirilen bu görüşün temelinde, bir işletme veya ülkenin dış çevre ile kendi iç çevresi arasında stratejik bir dengeye (strategic fit) ulaşması ve bu dengeyi sürekli olarak koruması ile rekabet gücü sağlayabileceği yatmaktadır. Michael Porter, söz konusu görüşün başarılabilmesinde, üç ayrı strateji önermektedir. Bunlar; maliyette liderlik, farklılaştırma ve odaklaşma stratejileri olarak ön plana çıkmaktadır. Porter, işletmelerin veya ülkelerin rekabet gücünün geliştirilmesi, korunması ve sürdürülmesinde sahip oldukları kaynaklar ve özelliklerine göre, belirledikleri üç stratejiden sadece birini seçmelerini önermektedir, aksi halde, bu stratejilerden ikisinin veya üçünün aynı anda uygulanmasının sonuçta hiçbirinin tam manası ile başarılı bir şekilde uygulanamaması sonucunu doğuracağını ifade etmektedir.

#### **1.1.6.2. Öz Kaynak/Değerlere Dayalı Rekabet Görüşü**

Stratejik esneklik veya rekabet gücünün öz kaynaklara dayalı olarak yaratılması; bir işletme veya ülkenin, sahip olduğu maddi veya manevi kaynakları analiz ederek en önemli kaynak veya değerlerini belirlemesi ve tüm imkânlarını söz konusu kaynak veya değerlerin geliştirilmesi amacı ile kullanılarak rakipler karşısında rekabet gücü elde edilmesine dayanmaktadır. Bu görüşün temelinde, pazar içerisinde farklılaşma yoluyla rekabet gücünün elde edilmesi yatmaktadır. Sahip olunan kaynaklar, işletme veya ülke açısından rekabetin temelini oluşturmaktadır ve kendisini daha iyi tanıyan, sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri nasıl koruyup

geliştirebileceğini bilen ülke veya işletmeler rakipleri karşısında önde olacaklardır. Maddi kaynaklara, coğrafi konum, sermaye, teknolojik düzey örnek verilebilir. Manevi kaynaklara ise, kültür, yeniliğe açıklık, patent ve know-how'lar ve imaj örnek gösterilebilmektedir<sup>28</sup>.

### **1.1.6.3. Ülke veya Bölgenin Sağlamış Olduğu Rekabet Gücü Görüşü**

Porter, işletmelerin rekabetçi stratejilerle rekabet gücü kazanmalarında, buldukları ülkelerin sahip oldukları temel özelliklerin asli rol oynadığını ileri sürmektedir<sup>29</sup>. İşletmelerin veya ülkelerin rekabet güçlerinin uygulanan strateji ve yönetimlerinden ziyade, buldukları ülke veya bölgenin sunduğu fırsatlardan ve yönetim sistemlerinden kaynaklandığı Knights, Morgan ve Whittington gibi çeşitli yazarlar tarafından savunulmaktadır. Bu görüşe göre, bir ülkenin sahip olduğu doğal kaynaklar, konumu, yönetim sistemi, kültürü, insan kaynaklarının niteliği ve devlet tarafından sağlanan teşvik ve kısıtlamalar gibi daha birçok sayılabilecek faktör işletmelerin rekabet gücüne katkılar sağlayabilmektedir<sup>30</sup>.

### **1.1.6.4. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) ve Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) Görüşü**

Doğu blokunun yıkılması, piyasalarda yaşanan deregülasyon, finansal serbestleşme süreci, finansal araçlarda ortaya çıkan çeşitlenme, çok uluslu şirketlerin sermaye ve yapılarında yaşanan çarpıcı değişimler, küresel rekabet gücünün kurumsal olarak tanımlanmasını kaygan bir zemine oturtmuştur. Bu nedenle, rekabet gücüne ilişkin söz konusu görüşlere kurumsal bir kimlik kazandıran ülkelerin rekabet edebilirlik konularını ölçen iki kuruluş olan WEF ve IMD'nin görüşlerinin de incelenmesi önemli hale gelmiştir<sup>31</sup>.

Merkezi İsviçre'nin Lozan kentinde bulunan Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (International Institute for Management Development-IMD) her yıl Dünya Rekabet Yıllığı (World Competitiveness Yearbook) adı altında geniş bir rapor

---

<sup>28</sup> Okumuş, Kılınç, **a.g.e.** s. 11,12

<sup>29</sup> Murat Ali Dulupçu, **Küresel Rekabet Gücü**, Nobel, Birinci Basım, Haziran, 2001, Ankara, s.105.

<sup>30</sup> Okumuş, Kılınç, **a.g.e.** s. 11,12.

<sup>31</sup> Dulupçu, **a.g.e.**, s.101.

yayınlanmaktadır. IMD'ye göre, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan ölçme olanağı olmaması nedeniyle rekabet gücünü etkileyen faktörler belirlenir ve ölçülür. Bu doğrultuda, IMD tarafından gerçekleştirilen analiz ile ülkelerin katma değer oluşturma ve sürdürme yetenekleri ve dolayısıyla firmaların rekabet gücü sıralanır. Buna göre rekabet gücü, büyük ölçüde bir ülkenin sürdürülebilir bir şekilde katma değer üretmesini sağlayan bir ortam oluşturmaya yeteneğine dayanmaktadır. IMD, rekabet gücünü 8 ana gösterge ve toplam 250 alt gösterge çerçevesinde belirlemektedir. Kullanılan göstergelerin bir kısmı GSYİH, enflasyon, patent sayısı v.b. gibi rekabet gücünün ölçülebilir boyutlarını belirleyen göstergelerden oluşmaktadır. Diğer göstergeler ise; dünya çapında yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen eğitim, değer sistemleri ve bireylerin motivasyonu gibi rekabet gücünün gayri maddi niteliği ağır basan boyutlarından oluşmaktadır.

Merkezi İsviçre'nin Cenevre kentinde bulunan Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF) adlı uluslararası bir araştırma enstitüsü, her yıl Global Rekabet Raporu (Global Competitiveness Report) adı altında bir rapor yayınlamaktadır. Bu raporda "global rekabet endeksi" adı verilen bir indeks yardımıyla ülkelerin uluslararası rekabet gücü açısından konumu tahmin edilmektedir. Gerçekleştirilen araştırmada rekabet gücü, bir ülkenin ekonomik refah ve yaşam standardını yükseltebilmesi ve geliştirebilmesi için gerekli ekonomik güç şeklinde ifade edilmektedir. Rekabet gücü ülkenin gelecek 5-10 yıl içerisindeki büyüme potansiyelini ortaya koymaktadır. WEF, rekabet gücünün göstergesi olarak satın alma gücü paritesine göre, kişi başına gayri safi milli hasılayı dikkate almaktadır. WEF'in 2000 yılı raporunda, mevcut dönemle alakalı rekabet gücü endeksi (current competitiveness index-CCI) ile büyüme rekabet gücü endeksi (growth competitiveness index-GCI) olmak üzere iki farklı indeks kullanılmaktadır. GCI'yi desteklemek için alt düzey bir indeks olan ekonomik yaratıcılık endeksi (economic creavity index-ECI)'nden de yararlanılmaktadır. CCI, yüksek verimliliğe yol açan ve kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH) olarak ölçülen ekonomik performansı etkileyen faktörleri belirlemeyi, GCI ise, kişi başına GSYİH oranındaki değişme oranı olarak ölçülen, ekonominin gelecek dönemlerdeki büyümesine katkı sağlayan faktörleri ölçmeyi hedeflemektedir. WEF'in, rekabet gücünün mikro-ekonomik temellerinin ölçülmesi olarak nitelediği ve daha fazla önem verdiği CCI

temel yaklaşım konumundadır. WEF modelinde milli gelir düzeyi, sermaye stoku ve teknoloji düzeyi tarafından belirlenmektedir. Sermaye stoku, donanım, binalar ve fiziki altyapı gibi fiziki sermayeye ilaveten eğitim düzeyi ve işgücünün beceri ve yeteneklerini de içermektedir. Öte yandan, hukuki müdahaleler ile regülasyonlar sermaye stokunun bir kısmını oluştururken, sosyal sermaye toplam sermaye stokunun kalitesini etkiler. Teknoloji düzeyi, bir ülkenin bilimsel ve teknolojik faaliyetlerde bulunan kurumlarının yanı sıra firmalarının sahip olduğu ve ürettiği her türlü teknolojik bilgi, uygulama ve stratejileri kapsamaktadır<sup>32</sup>.

### **1.1.7. Rekabet Stratejisi Modelleri**

Michael Porter ve taraftarlarının stratejik konumlandırma yaklaşımı, strateji formülasyon sürecine yönelik olarak faaliyette bulunulan sektörde işletmenin rekabetçi pozisyonunu tam olarak analiz etmeye vurgu yapmaktadır. Analizlerdeki temel amaç; pazar, rakipler ve mevcut rekabetin düzeyi, eğilim ve olasılıkların tanımlanması yoluyla rekabet gücü elde edilmesidir. Bu dıştan içe doğru yaklaşım (outside-in approach) olarak da düşünülmektedir. Firmanın kaynak temelli bakışı, her firmanın sahip olduğu; fiziksel, finansal, soyut varlıkları (marka ve kamu imajı gibi), örgütsel özellikler (yönetim sistemleri ve örgütsel kültür) ve insan kaynaklarını göz önüne almaktadır. Bu, Prahalad ve Hamel'in gerçekleştirdiği çalışma tarafından yaygınlaştırılmıştır. Söz konusu yaklaşımı savunanlar, ifade edilen portföyün rekabet gücü yarattığını ileri sürmektedirler. Böylece rekabetçi stratejilerin tanımlanması, bu kaynaklardan sağlanan stratejik olasılıkların tam olarak anlaşılması ile başlamalıdır. Bu yaklaşım ise, içten dışa (inside-out approach) olarak ifade edilmektedir.

Rekabetin artması (hiperrekabet), “harekete geçmeden önce bir rakibin harekete geçmesini beklemek artık imkansızdır,” anlamına gelmektedir. En uygun yaklaşım; strateji formülasyonu, öğrenme ve yeteneklerin dinamik bir modelde inşa edilmesini içermelidir. Ayrıca kullanılacak yaklaşım, yetenek inşa sürecinin firmanın rekabet stratejilerini desteklemeyi ve geliştirmeyi tasarımılamak zorunda olduğunu da dikkate almalıdır. Eş zamanlı olarak, örgütsel yetenekler strateji formülasyonu

---

<sup>32</sup> Global Rekabet Gücü ve Türkiye, [http://www.yalinenstitu.org.tr/makale\\_detay.asp?id=37](http://www.yalinenstitu.org.tr/makale_detay.asp?id=37)(Erişim;01.12.2006)

sürecinin kendine özgü bir ögesi konumundadır. Firmanın stratejik pozisyonu, kendi yeteneklerinin gelişmesi veya engellemesi potansiyelini göz önüne alması gerekmektedir<sup>33</sup>.

Rekabet modelleri ile ilgili olarak, Michael Porter'ın beş güç modeli ve kaynak tabanlılık modeli açıklanacaktır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünü elde etmesi açısından söz konusu modeller büyük önem kazanmış durumdadır.

### 1.1.7.1. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli

M.Porter, 1980 yılında yayınladığı “Rekabet Stratejisi” adlı kitabı ile yönetime farklı bir boyut kazandıran, stratejik yönetim ve rekabet stratejileri konusunda tanınmış bir yönetim uzmanıdır. Porter'ın rekabet analizi, piyasada mevcut işletmeler arasındaki rekabeti etkileyen beş güç ya da faktör olarak ifade edilen model, bir pazarın rekabet durumunu belirleyen güçlerin analiz edilmesini belirtmektedir<sup>34</sup>. Porter, *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors* (Rekabetçi Strateji, Rakipler ve Sektörleri Analiz Teknikleri) adlı kitabında, sektör ortamının bir firmanın hareket kabiliyetini ve strateji belirleme özgürlüğünü şekillendirmedeki önemine değinmektedir. Sektör ortamının analiz edilmesi, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör içinde iyi bir pozisyona sahip olabilmesi ve uygun bir strateji belirleyebilmesi için gerekli önkoşul konumundadır. Rekabetin beş itici gücü olarak da isimlendirilen model, ifade edilen bu amaçlara ulaşılması amacıyla geliştirilmiş bir sektör analizi tekniğidir<sup>35</sup>. Çeşitli kaynaklarda FÜTZ analizi olarak belirtilen, üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditlerin çerçevesinin uygulanması, Michael Porter'ın beş güç modeline 20 yılı aşkın bir süredir egemen olmuştur. Porter'a göre (1979), bir endüstrideki rekabetin düzeyi ve doğasına beş gücün temel teşkil ettiğini ifade etmektedir. Bunlar sırasıyla; piyasaya yeni girenlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü,

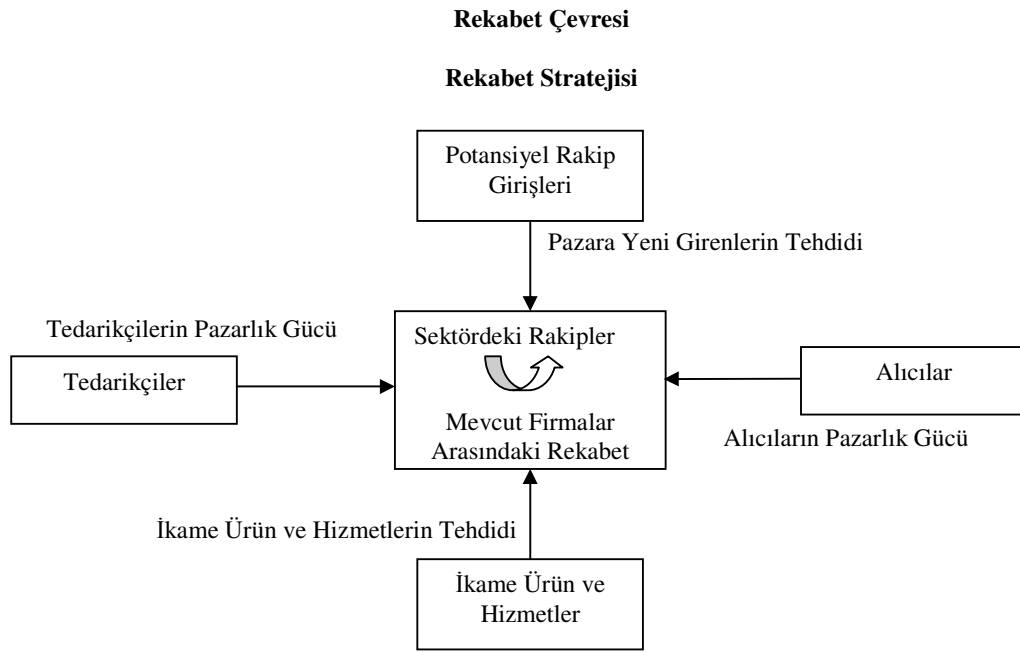
---

<sup>33</sup> Afonso Fleury, Maria Tereza Fleury, “Competitive Strategies and Core Competencies: Perspectives for The Internationalisation of Industry in Brazil”, **Integrated Manufacturing Systems**, Vol:14, No:1, 2003, p.17.

<sup>34</sup> Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, TİSK Rekabet Dizisi: 2, Aralık, 2004, s.98,99.

<sup>35</sup> Özlem Öz, “Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E.Porter'ın Son Çalışmalarının Bir Değerlendirmesi”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniv. 25-27 Mayıs, 2000, s.146.

ikame ürünlerin tehdidi ve pazardaki rekabet düzeyini içermektedir. Bu model, stratejinin ağırlıklı dışsal yönüne odaklanarak, endüstride tehdit ve fırsatlara neden olan faktörlerin etkin bir şekilde analiz edilmesini sağlayarak işletmeye katkılar sağlamaktadır. Barney'e göre (1995), içsel zayıflıklardan kaçınarak, çevresel fırsatları kullanan ve tehditleri etkisiz hale getirerek içsel güçleri kullanabilen işletmelerin, rakip işletmelerden daha fazla rekabet gücü sağlayacağı daha olası olduğu, şeklinde bu yaklaşım ifade edilmektedir<sup>36</sup>. Porter'ın beş güç modeli aşağıda şekil 1.3'de gösterilmektedir.



Şekil-1.3. Porter'ın Beş Güç Modeli

**Kaynak:** Sharon M. Oster, **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Press, Third Edition, Oxford, 1999, p. 29.

Geleneksel olarak strateji, işletme ve işletmenin rekabetçi çevresi arasındaki dengeye dayanmaktadır. FÜTZ analizi kısaca aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

<sup>36</sup> Leila A. Halawi, Richard V.Mcharty, Jay E. Aronson, "Knowledge Management and The Competitive Strategy of The Firm", **The Learning Organization**, Vol. 13, No:4, 2006, p.385, Sharon M. Oster, **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Press, Third Edition, Oxford, 1999, p. 29.

Tablo-1.2. FÜTZ Analizinin Kavramsal Yapısı

	İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler
Elverişli Faktörler	Üstünlükler	Fırsatlar
Elverişsiz Faktörler	Zayıflıklar	Tehditler

**Kaynak:** David Rechenhth, "Project Safety As a Sustainable Competitive Advantage", *Journal Of Safety Research*, 35, 2004, p.301.

Yukarıda ifade edilen beş temel güç, -pazara yeni girenlerin tehdidi, ikame ürün tehdidi, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri ve pazardaki mevcut rekabetin durumu; bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır<sup>37</sup>.

### 1.1.7.2.Değer Zinciri Analizi

Bir işletmede rekabet tabanlı kaynakların ve yeteneklerin özelliklerinin ortaya çıkarılabilmesinde, söz konusu kaynak, yetenek ve fırsatların kullanılması ya da tehditlerin giderilmesinde değer yaratıp yaratmadığının belirlenmesi önem taşımaktadır. Sony ve 3M'in kaynak ve yetenekleri, özel teknolojik beceri ve yaratıcı kültürün varlığı sayesinde çevresel fırsatların yaratılması ve bu fırsatların değerlendirilmesini olanaklı hale getirmektedir<sup>38</sup>.

İşletmelerin, amaçlarına ulaşabilmek için yaptığı tüm faaliyetlerini yarattığı değer ölçüsünde gruplandırması gerekmektedir. Bu sayede değer yaratan veya yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi sağlanabilmektedir. Müşteriye değer yaratmak, şeklinde de ifade edilebilecek bu yaklaşımdan hareketle, işletme için birer maliyet unsuru niteliği taşıyan tüm faaliyetlerin işletmenin üretmiş olduğu ürünlere katma değer ekleyip eklemediği analiz edilmiş olacaktır. Amaç, faaliyetin ürüne kattığı değer, o etkinliğin maliyetinden daha fazla olup olmadığının belirlenmesidir. Eğer, yaratılan değer faaliyetin maliyetinden daha düşük ise bir değer yaratılmamış demektir.

İşletmelerde rekabet gücü sağlanması açısından, yaratılan değerlerin rakiplerin faaliyetleri sonucu yaratmış olduğu değerlerden fazla olması

<sup>37</sup> Aktan, Vural, a.g.e. s.99.

<sup>38</sup> Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü, Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Ekim, 2003, s.105,106.



gerekmektedir. Aksi halde, işletme tarafından değer yaratılmış olsa dahi rekabet gücüne katkısı olmayacaktır. Bu noktada, rekabet gücü sağlayan değerleri iki şekilde ifade edebiliriz. Bunlar;

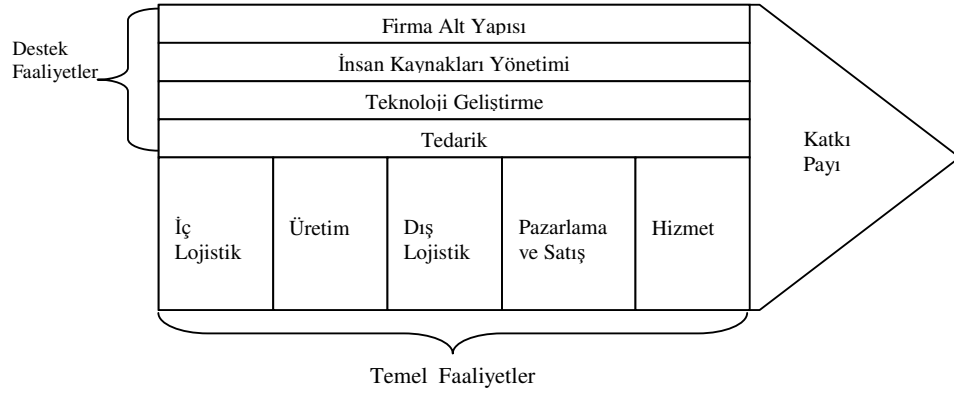
- Faaliyetlerden maliyet tasarrufu sağlanması yoluyla, maliyet üstünlüğü elde edilmesiyle değer yaratılması,
- Üretilen ürünlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık yaratılmasıyla ve bunun karşılığında da piyasa fiyatının üzerinde fiyat uygulanması yoluyla bir değer yaratılmasıdır<sup>39</sup>.

Bir organizasyon, maliyet liderliği ve farklılaştırma olarak iki tip rekabetçi güç yaratabilmektedir. Rekabet gücünün seçiminde iki basit soru yatmaktadır. İlk soru; uzun dönem karlılığa yönelik olarak endüstri ve potansiyelin seçimi, ikinci olarak ise; endüstri içindeki rekabetçi pozisyonun seçimidir. Porter (1985), işletme tarafından endüstri ve işletmenin rekabetçi pozisyonuna ilişkin yaratılan değerleri, değerler zinciri olarak nitelemiştir. Porter, rekabet gücü yaratılmasına yönelik olarak strateji belirlemek için değer zinciri analizi kavramını geliştirmiş, firma aktivitelerini ve değerlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir. Bunlar; “her firma ürünlerinin tasarım, üretim, pazarlama, teslim ve destekleme gibi gerçekleştirilen bir faaliyetler toplamıdır” ve tüm bu faaliyetler, bir değer zinciri kullanımını temsil etmektedir. Bir firmanın değer zinciri ve onun gerçekleştirdiği faaliyetlerin şekli; geçmişinin, stratejisinin, strateji ve kendi temel ekonomik faaliyetlerini uygulamak için yaklaşımların bir yansıması,<sup>40</sup> olarak ifade edilmektedir. Aşağıda şekil 1.4.’de jenerik değer zinciri analizi gösterilmektedir.

---

<sup>39</sup> Orhan Elmacı, Niyazi Kurnaz, “ Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı”, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/14.asp> (Erişim: 05/09/2006)

<sup>40</sup> David Rechten, “Project Safety As a Sustainable Competitive Advantage”, **Journal Of Safety Research**, 35, 2004, p.301.



Şekil-1.4. Değer Zinciri Modeli

**Kaynak:** David Rechenhth, “Project Safety As a Sustainable Competitive Advantage”, **Journal Of Safety Research**, 35, 2004, p.301.

Yukarıda gösterilen model, firmanın değer zinciri, değer faaliyetleri ve bir katkı payından oluşmaktadır. Gösterilen model, dört destekleyici faaliyet ve beş temel faaliyet olmak üzere toplam dokuz faaliyetten oluşmaktadır. Katkı payı ise, yaratılan toplam değer ve dokuz faaliyetin oluşturduğu toplam maliyet arasındaki fark olmaktadır. Yaratılan değer açısından, ifade edilen tüm faaliyetler büyük önem taşımaktadır. Değer zinciri, rekabet gücünü inşa etmek için firmanın temel yeteneklerine odaklanmaktadır. Fakat stratejinin belirlenmesinde mutlaka müşteri ihtiyaçlarına bakılmalıdır. Firmanın temel yeteneklerine bakılmaksızın, en sonunda organizasyonun stratejisi müşterilerin beklentilerini karşılamalıdır<sup>41</sup>.

### 1.1.7.3.Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Stratejik yönetimin kaynak tabanlı yaklaşımı, yatırımların geri dönüşünü ve sürdürülebilir bir rekabet gücü yaratmayı sağlayan işletme kaynak ve yeteneklerini incelemektedir. Kaynak tabanlı yaklaşım, sürdürülebilir güç ve firma farklılığını belirten kaynakların özellikleri ve elde edildikleri stratejik faktör pazarları üzerine odaklanmaktadır<sup>42</sup>. Kaynak tabanlı yaklaşım, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi açısından çevrelerinden aldıkları girdiler ve çevrelerine sundukları çıktılar doğrultusunda çevre ile sürekli bir bağımlılık ilişkisi içerisinde oldukları varsayımını

<sup>41</sup> Y.a.g.e., p.301.

<sup>42</sup> Christine Oliver, “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views”, **Strategic Management Journal**, Vol:18 No:9, 1997, p. 697.

temel almaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için girdi sağlayan sunumculara, kullanılan kaynaklar ve tüketicilere çıktılarının tüketilmesi açısından bağımlılık duymaktadırlar<sup>43</sup>. Bu noktada, işletme performansının temel belirleyici faktörünü, işletmenin kontrolünde bulunan farklı kaynakları verimli kullanması ve bu kaynakların rakipler tarafından tam olarak taklit edilememesi oluşturmaktadır<sup>44</sup>. Şirket stratejisi, şirket organizasyonu ile yakın ilişkilidir. Klasik görüş, şirket organizasyonunun, şirket stratejisinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Stratejinin belirlenmesi ve daha sonra gereksinim duyulan kaynakların belirlenmesi stratejiyi desteklemektedir. Stratejinin kaynak tabanlı görüşü farklı bir bakıştır. Strateji yalnızca dışsal çevreye verilen bir karşılık değil, aynı zamanda büyük ölçüde şirket kaynaklarının belirlenmesi stratejisidir. İşletme iklimine nasıl karşılık verileceği stratejisi, örgütsel konular tarafından belirlenecektir.

Kaynak tabanlı yaklaşım, değer stratejisi doğrultusunda bir oluşuma yönelik olarak içsel varlıkların işletme açısından önemini ifade etmektedir. İşletme, ürünlerinden ziyade, kaynaklarını dikkate almaktadır. Kaynaklar; insan, finansal, marka ismi, teknoloji, makine parkı, arazi, anlaşmalar, yönetsel yetenekler, örgütsel süreçler, bilgi vb. gibi varlıklar üzerine odaklanmaktadır. Fırsatların öngörülmesi, firmanın strateji seçeneklerini hızlandırabilen firma kaynaklarının anlaşılması yoluyla olanaklı hale gelmektedir<sup>45</sup>. Son zamanlarda örgüt içi kaynakların, rekabet gücü yaratmadaki önemi yoğun bir şekilde incelenmektedir. Özellikle, Gary Hamel ve C.K. Prahalad öz yetenek kavramını, “bireysel beceri dizileri ve örgüt birimleri arasındaki öğrenme toplamı” şeklinde tanımlamışlar, bu şekilde işletme kaynaklarını ve bu kaynakların analiz ve kullanımına yeni bir boyut kazandırmışlardır. 2000’li yıllar kaynak-tabanlı görüş ve yetenek tabanlı stratejilerin önemli bir şekilde yükselişine sahne olmuştur. Bu yükselişin temelinde, birçok neden bulunmaktadır. Bunlar ise;

---

<sup>43</sup> Doğan Nadi Leblebici, “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Çevre ve Örgütsel Doku”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, 2004, s. 289.

<sup>44</sup> Ahmet Seviçin, “Rekabet Stratejileri Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi”, **Zonguldak Karaelmas Üniv. SBE Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 54.

<sup>45</sup> Rechten, **a.g.e.**, p.301.

- **Global nedenler;** son yıllarda bölgesel düzeyde başlayıp, etkisini dünya çapında hissettiren ekonomik kriz ve durgunluklar ile dünya kaynaklarında görülen azalışlar, işletmeleri örgütsel kaynak ve yeteneklerini daha ekonomik ve daha etkin bir şekilde kullanmaya yönlendirmektedir.
- **Pazar odaklı nedenler;** yaşanan şiddetli rekabet ve değişim, işletmelerin pazar odaklı şekilde hareket etmelerini gerektirmektedir. Tüketici beklentilerinde yaşanan hızlı değişim, çevreye duyarlı sistemlerin tasarımı, müşterilerin de içerisinde bulunduğu tüm çıkar gruplarının beklentilerine azami düzeyde karşılık verebilmek, işletme kaynak ve yeteneklerine önemli derecede bağlıdır.
- **Örgüt odaklı nedenler;** işletme başarısının sağlanmasında dış çevrede meydana gelen değişimleri izlemek kadar, bu değişime uyumun sağlanmasında izlenecek yol ve yöntemlerin aranması da son derece önemlidir. Bu şekilde, işletme yeteneklerini tam anlamıyla rekabet alanına yansıtabilecek doğru ve tutarlı stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.
- **Birey odaklı nedenler;** günümüzde teknolojik alanda yaşanan hızlı değişim ve rekabetin değişen yüzü, bireysel beceri ve yaratıcılığı ön plana çıkarmıştır. Bireysel beceri ve yaratıcılığa sahip işgörenlerin bulunduğu işletmeler rekabette daha avantajlı konuma gelmektedir. İşletme hedefleri doğrultusunda kararlı, azimli, bilgili, yetenekli ve mutlu işgörenlerin istihdam edilmesi, işletmeler açısından başarıya ulaşılmasında önemli diğer bir kaynağa işaret etmektedir<sup>46</sup>.

Kaynak tabanlı yaklaşım açısından sürdürülebilir bir avantajın yaratılabilmesi için aşağıdaki koşulların var olması gerekmektedir;

- İşletme kaynaklarının müşteri değeri yaratabilmesi,
- Rakiplerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin işletmenin sahip olduklarından farklı olması, diğer bir deyişle kaynakların ve yeteneklerin türdeş olmaması gerekmektedir.

---

<sup>46</sup> Hulusi Doğan, “Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması”, G.Ü. İİBF Dergisi, No:6, S:3, s. 141,142.

- İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin işletmeler arasında akışkanlığa sahip olması ve aynı kaynakların rakiplerce elde edilememesi,

Sürdürülebilir rekabet gücünün elde edilmesi ile söz konusu olan koşullar arasındaki ilişkinin açıkça ortaya koyulması, işletmelerin daha net bir tavır ortaya koyabilmesi için bir zorunluluk halini almıştır. İşletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin değer yaratması gerekmektedir. Bu, kaynakların işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttırması ile sağlanabilmektedir. Kaynakların, işletmelerin olası fırsatları algılayabilmeleri ve tehditleri bertaraf edebilmeleri gibi özelliklere sahip olması da gerekmektedir. Bu koşul, değer yaratılmadığı sürece rekabet gücünün önemli olmayacağından hareket etmektedir. Burada ortaya çıkan önemli nokta hangi faaliyetlerin değer yarattığı ve hangi faaliyetlerin değer yaratmadığı sorusudur<sup>47</sup>.

Rakiplerden farklı rekabet stratejileri geliştirilmesi, farklı kaynak ve kabiliyetlere sahip olunmasını gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, aynı kaynak ve yeteneklere sahip olunması aynı strateji ve politikaların uygulanmasını gerektireceği unutulmamalıdır. Aynı zamanda, ikame olabilecek kaynakların, yeteneklerin olmaması, bunların taklit edilememesi ve kolay bir şekilde elde edilememesi gerekmektedir<sup>48</sup>.

İşletmelerin kısıtlı faktör pazarları, firma farklılığına neden olan kaynak hareketlilik engellerinin kaynağıdır. Dışsal faktörlerin bir sınıflandırması üzerine, işletmeler ve ortak bağımlılıklar arasındaki karşılıklı sosyal ve ekonomik ilişki işletme homojenliğine neden olan eş yapılılık (isomorphism) veya uyumluluğa yönelik baskıların kaynağı durumundadır. Eş yapılılık baskıları, hükümet, mesleki kurumlar, sosyal olarak kabul edilebilir ekonomik davranışı şart koşan veya tanımlayan diğer dışsal unsurlar tarafından işletmeler üzerine yapılan çabalar, uyumcılığa yönelik etkilere ilişkindir. Bu baskılar, homojen yapı ve stratejilere yönelmeye neden olmaktadır.

---

<sup>47</sup> Akın Koçak, Alper Özer, Eymen Gürel, "Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları", **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, 2005, s.183

<sup>48</sup> **Y.a.g.e.** s. 183, 184.

Kaynak tabanlı yaklaşım, işletme benzerliğinin beş temel faktörü olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; düzenleyici baskılar, stratejik ortaklıklar, insan sermayesi transferleri, sosyal ve mesleki ilişkiler, yetenek taklit edilmesi olarak ifade edilebilmektedir. İşletme homojenliğinin bu kaynakları, sosyal ve ekonomik ilişkilerin içerisinde bulunan parçalar konumundadır. Bu etkiler sırasıyla, hükümet, iş ortakları, rakipler, devşirilen personel, iş arkadaşları ve mesleki kuruluşlar, danışmanlar ve rakipler hakkında bilgi toplanılan diğer kaynaklarla ilgilidir<sup>49</sup>.

### **1.1.8. Rekabetin Değişen Boyutları**

Yaşanan değişim sürecinde, işletmelerin çevre şartlarına uyum gösterebilmeleri başarı veya başarısızlık derecesini belirleyecektir. Teknolojik alanda yaşanan değişim, ürün ömürlerinin kısalması, müşteri istek ve beklentilerinin artması, birçok pazar bölümünün ortaya çıkması gibi nedenler sonucunda rekabetin yoğunluğunda ve boyutlarında değişimler yaşanmıştır. Aşağıda, bu değişim doğrultusunda oluşan boyutlar kısaca değerlendirilecektir.

#### **1.1.8.1. Müşteri Yönlü Olma**

İşletme içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin, uzun ve kısa dönemli amaçlarının müşteri yönlü olması ve müşteri tatminini azami düzeyde sağlaması sürekli göz önüne alınması gereken önemli bir husus konumundadır. Çünkü rekabetin baskısı işletmeleri, yapıları satan olmaktan çıkarıp, müşteri yönlü hareket ederek satılabilir olanı yapan haline dönüştürmüştür. İşletme süreçlerinin müşteri yönlü olarak tasarlanması ve geliştirilmesi, işletmeler açısından büyük bir gereksinim haline gelmiştir<sup>50</sup>.

#### **1.1.8.2. Ortaklaşa Rekabet**

Rekabet gücü kazanmanın diğer bir yolu da ortaklaşa rekabetten geçmektedir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek ve dolayısıyla varlığını devam ettirebilmek; müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurulması, işletmelerle

---

<sup>49</sup> Oliver, **a.g.e.**, s.706,707.

<sup>50</sup> Taner Acuner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:2, 2000, s. 6.

birlikte çalışmak, ekipler oluşturmak, hatta rakip işletmelerle ortaklıklar kurmayı gerektirmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre içerisinde yer alan ve etkileşim halinde olduğu tedarikçiler, rakipler, müşteriler vb gibi alanlarla yakın ilişkiler geliştirmesi ve ortak bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Klasik rekabet anlayışına göre, hareket edilmesinin amaçlara ulaşılması yolunda fazla yararı olmayacaktır. Stratejik ittifaklar adıyla da ifade edilen ortaklaşa rekabet; iki ya da daha fazla katılımcı firmanın rekabetçi stratejilerinin etkinliğini karşılıklı faydası olan teknoloji, uzmanlık takasıyla arttıran ticari bir ortaklık olarak ifade edilebilmektedir. İttifakların belirgin üç amacı bulunmaktadır.

- **Müşterek tercih;** bu yolla rakip işletmeler yeni işlerin gelişmesine olanak sağlayan müttefikler haline dönüşürken, birbirini tamamlayan mallar ve hizmetler üreten işletmeler haline dönüşmektedirler.
- **Müşterek uzlaşma;** bu şekilde, daha önce ayrı şekilde kullanılan bilgi, olanaklar, pozisyonlar, teknoloji ve yeteneklerin ittifakından doğan sinerjik bir değer yaratılması söz konusudur.
- **Öğrenme ve İçselleştirme;** ittifaklar yoluyla yeni yetenek ve bilgilerin kazanılması ve içselleştirilmesi olanaklı hale gelmektedir<sup>51</sup>.

### 1.1.8.3.Rekabet Üstü Olma

Rekabet gücü kazanmanın diğer bir yolu da rekabet üstü olmaktan geçmektedir. Rekabet işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli iken, rekabet üstü olmak, başarılı olabilmek için kaçınılmaz hale gelmiştir. Başarının sürekliliğinin sağlanması, rekabet üstü davranışlar sergilenmesine büyük ölçüde bağlı kalmaktadır<sup>52</sup>. Küreselleşme, ileri teknoloji ve sektörel karmaşıklığa katkı yapan pek çok etken varolsa da, işletmelerin başarısında katkısı olan ve aynı anda olması gereken yedi standart şu şekilde ifade edilebilmektedir;

- Kalite,

<sup>51</sup> Arzu Akolaş, “Küresel Rekabet Stratejileri ve Bilişim Teknolojisi Etkileşimi”, Pazarlama Dünyası, Mayıs-Haziran, Yıl: 19, Sayı: 2005/3, s. 44,45.

<sup>52</sup> Edward De Bono, **Rekabetüstü (Sur/Petition)**, (Çev: Oya Özel), Remzi Kitabevi, Ankara, 1996, s. 49.

- Çeşitlilik,
- Özel siparişler,
- Kullanışlılık,
- Zamanında teslim,
- Maliyet,
- Dünya çapında bulunabilirlik şeklindedir<sup>53</sup>.

#### **1.1.8.4.Süreklilik ve İstikrar**

İşletmeler çok değişken bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel yapı ve stratejilerinde çeşitli değişimler yaşanabilmektedir. Özellikle, ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, teknolojik ilerlemeler, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimlerden işletmeler yoğun bir biçimde etkilenmektedir. Bu etkinin erken uyarı sistemlerinin tasarlanması yoluyla, tehdit ve fırsatların öngörülmesi ve uygun davranışların sergilenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde, işletme faaliyetlerinin sürekliliği ve istikrarı sağlanabilmektedir. Örgütsel süreklilik ve istikrar yoluyla rekabet gücünde olumlu gelişmeler sağlanabilecektir.

#### **1.1.8.5.Diğer Boyutlar**

Rekabet gücü kazanılmasında işletmeler açısından önem taşıyan diğer boyutlar ise aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir;

- Stratejik etkinlik,
- Yüksek kalite düzeyi,
- Maliyet Azaltma,
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Global standardizasyon ve marka oluşturma,
- Hız ve esneklik olarak ifade edilebilir.

---

<sup>53</sup> Akolaş, **a.g.e.**, s. 45,46.



## 1.2. Strateji Kavramı ve Rekabet Stratejileri

Yaşadığımız çağda gerçekleştirilen ekonomik veya sosyal içerikli konuların strateji ve stratejik düşünce üzerine odaklı olduğu açıkça görülmektedir. Stratejik düşünce, pragmatik ve uygulamalara ait bir alan olarak, ele alınan konular ve amaçlar çerçevesinde farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Ayrıca, farklı konular ve uygulamalar, hatta sürekli değişim gösterebilen durumlar için kullanılacak genel bir strateji formülasyonu kurulması mümkün değildir. Yaşanan değişim koşullarının yanı sıra benzer koşullarda dahi, kişilikler, beklentiler ve koşulları ortaya çıkaran diğer unsurlarda farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Bu noktada strateji, belirli bir amaca ulaşılabilen için kullanılan yollar olarak tanımlanabileceği gibi, amaçlarla araçlar arasındaki dengenin kurulması şeklinde de bir tanım geliştirilebilmektedir<sup>54</sup>.

İşletmeler açısından yaşamsal öneme sahip olan strateji kavramı çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Askeri bir kökene sahip olan kavram, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından atılacak adımlar da büyük bir öneme sahiptir. İşletme ve çevre arasındaki uyumun gerçekleştirilmesinde, etkin bir çevre analizinin yapılması gerekmektedir. Strateji, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmak için gereklidir, bu nedenle strateji bir plandır. Belirli bilgiler ışığında ya da bilgilerin yetersiz olduğu belirsizlik durumlarında oluşturulurlar. Ancak, plandan daha dinamik olarak amaçlara ulaşılmasını etkileyebilecek rakiplerin faaliyetlerinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Kısaca strateji; amaçlara ulaşabilmek için belirlenmiş, rakiplerin faaliyetlerinin de analiz edildiği, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir<sup>55</sup>.

Çeşitli bilim adamları tarafından strateji kavramı üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Örnek olarak; Porter stratejiyi, konumlandırma ve rekabet gücü olarak değerlendirmektedir. Buna göre, “bir şirketin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirilmesi ve benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanması, strateji konumlandırmanın anahtarı” niteliğindedir. Igor Ansoff stratejinin, bir firmanın

<sup>54</sup> Mehmet Tanju Akad, **Strateji Üzerine**, Kastaş Yayınları, İkinci Baskı, Mayıs 2003, s.15,

<sup>55</sup> Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2004, s.33.

büyümesi ve gelişmesi için bir rehber niteliği taşıdığını ve bu niteliği ile işletmenin –üretim ve ar-ge faaliyetleri, -yönetim faaliyetleri olmak üzere iki seviyede incelenebileceğini ileri sürmektedir. William F. Glueck ise stratejiyi, sürekli bir şekilde ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre koşullarında, bir işletmenin kaynaklarının en etkin bir şekilde nasıl kullanılacağına belirlenmesi olarak ifade etmiştir<sup>56</sup>.

Rekabet stratejileri işletmelerin başarısında önemli bir paya sahiptir. Rekabet stratejilerinin temelini, işletmenin rekabetçi güçler karşısında varlığını nasıl koruduğu, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi yolunda neler yapması gerektiği oluşturmaktadır. Bu noktada rekabet stratejileri, işletmenin yönetsel, fonksiyonel ve işlemsel olarak belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için büyük bir gerekliliktir. Rekabet stratejisi aşağıda ifade edilen sorulara yanıtlar aramaktadır;

- Belirli bir ürün pazarında veya sektörde en iyi şekilde nasıl rekabet edilebilir?
- Mevcut pazar payının artırılması veya korunması nasıl sağlanabilir?
- Uzun ve kısa vadeli hedefler neler olmalıdır?
- Belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabilir?<sup>57</sup>

Yukarıda ifade edildiği gibi rekabet stratejileri, işletmenin faaliyette bulunduğu pazar bölümü veya endüstri içerisinde amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi açısından son derece önemlidir.

### 1.2.1. Genel Rekabet Stratejileri

Michael E. Porter tarafından geliştirilen jenerik rekabet stratejileri olarak da adlandırılan genel rekabet stratejileri, üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bir işletmenin stratejik konumlaması, bütünsel başarıyı etkileyebilecek önemli bir faktördür<sup>58</sup>. Rekabet stratejisinin işletme içindeki formülasyonunda şirketin çevresi ile ilişkilendirilmesi yatmaktadır. Söz konusu çevre, toplumsal, ekonomik, teknolojik

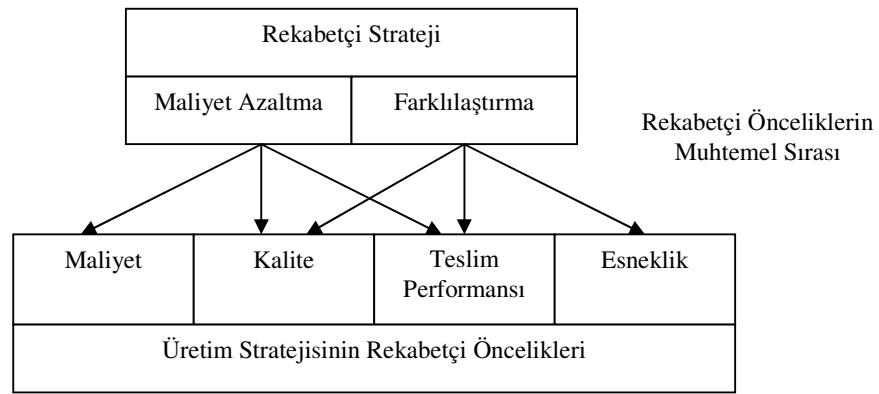
---

<sup>56</sup> Salim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, Eylül, 2002, s.153.

<sup>57</sup> Aktan, Vural, **a.g.e.**, s.107.

<sup>58</sup> Recep Çiçek, “Rekabet Stratejileri ve Michael Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejilerinin Pazarlama Karması (4P) Elemanlarında Kullanılması”, **MPM**, Ankara, 2003/1, s.120.

ve kültürel güçleri de kapsamına alacak şekilde geniş olmasına rağmen, firma çevresinin kilit yönünü, rekabet içinde bulunulan sektör veya sektörler oluşturmaktadır. Sektör yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde büyük bir etkisi bulunmasına rağmen, rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Çevresel faktörler dinamik olarak işletmelerin genelini etkilemektedir. Bu durumda farkı, bu etkiler karşısında işletmelerin ortaya koymuş oldukları yetenekleri oluşturmaktadır<sup>59</sup>. Aşağıda şekil 1.5.'te rekabet stratejileriyle ilgili olarak önem taşıyan faktörler gösterilmektedir.



Şekil-1.5. Rekabetçi Stratejiler ve Üretim Stratejisinin Rekabetçi Öncelikleri

**Kaynak:** Fernando C.A. Santos, "Integration of Human Resource Management and Competitive Priorities of Manufacturing Strategy", **International Journal of Operation & Production Management**, Vol: 20, No: 5, 2000, p. 614.

Rekabet stratejisi; bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek amacıyla, beş rekabet gücüyle (yeni girenlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi, tedarikçilerin tehdidi ve mevcut işletmeler arasındaki rekabet) başarılı bir şekilde başa çıkabilmek ve bu şekilde işletmenin büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan ve savunmacı eylemlerde bulunulması olarak ifade edilebilmektedir.

İşletmenin başarılı bir şekilde pazardaki güçlerle mücadele etmesinde ve bu yolla amaçlarına ulaşabilmesinde kullanabileceği üç genel strateji bulunmaktadır. Bunlar;

<sup>59</sup> Michael E.Porter, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (Çev: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Kasım, 2000, s.4.

- Toplam maliyet liderliği,
- Farklılaştırma stratejisi,
- Odaklanma stratejisidir.

Yukarıda ifade edilen stratejiler, sektördeki rakipleri devre dışı bırakma yaklaşımlarıdır. Genel stratejiler sektörel olarak değerlendirildiğinde, bazı sektörlerdeki yapı, tüm firmaların yüksek getiriler sağlaması anlamına gelirken, bazı sektörlerde ise, mutlak anlamda kabul edilebilir getiriler elde etmek, bu genel stratejilerin birinde başarılı olmayı gerektirebilir<sup>60</sup>. Yukarıda ifade edilen genel stratejiler aşağıda şekil 1.6.'da gösterilmektedir.

		REKABET GÜCÜ	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABETÇİ SINIR	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar hedef	Maliyete Odaklanma	Farklılaştırmaya Odaklanma

Şekil-1.6. Genel Rekabet Stratejileri

**Kaynak;** Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quin, Sumantra Ghoshal, **The Strategy Process**, Pearson Education, Fourth Edition, London, 2003, p.119.

### 1.2.1.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin maliyetlerini rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirecek, mal veya hizmetlerin üretilip dağıtılmasına yöneliktir. Bu stratejileri uygulayan işletmelerin pazar payları, müşteri portföyleri ve kazançları artmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, ölçek ekonomisi, hedef ekonomileri ve teknoloji vasıtasıyla kuvvetli bir rekabet gücü sağlamaya yönelik olarak oluşturulmuşlardır<sup>61</sup>. Deneyim eğrisi kavramının benimsenmesinden kaynaklanan 1970'lerde giderek yaygınlaşan ilk strateji olan toplam maliyet liderliği stratejisi,

<sup>60</sup> A.g.e., s.43.

<sup>61</sup> Çam, a.g.e., s.158.

genel amaçlara ulaşılması ve fonksiyonel politikalar oluşturulması amacıyla sektörde toplam maliyet liderliğini başarmayı amaçlamaktadır. Maliyet liderliği, etkili ölçek olanaklarının saldırgan (aggressive) yapılandırılmasını, deneyimlerden maliyet azaltılmasını güçlü şekilde sağlamak, sıkı maliyet ve genel giderlerin kontrol edilmesi, marjinal müşteri değerinden sakınmak, ar-ge, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda maliyetlerin düşürülmesini gerektirmektedir. Maliyetlerin kontrol edilmesine büyük derecede yönetsel dikkatin gösterilmesi bu amaçların başarılmasında büyük önem taşımaktadır. Rakiplere kıyasla düşük maliyet, kalite, servis ve diğer alanlar göz ardı edilmeden tüm strateji aracılığıyla ilerleyen ana unsur haline gelmektedir.

Düşük maliyet pozisyonu, büyük rekabetçi güçlerin varlığına rağmen sektörde firmanın ortalamasının üzerinde bir hâsılat elde etmesini sağlar. Maliyet pozisyonu rakiplerden, rekabete karşı bir savunma sağlar. Düşük maliyet pozisyonu, güçlü alıcılar karşısında firmayı korur, çünkü alıcılar sonraki en etkili rakiplerin düzeyine fiyatların düşmesini sağlamak için güç sarf etmektedir. Düşük maliyet, girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmek için daha fazla esneklik sağlayarak güçlü tedarikçilere karşı bir savunma sağlamaktadır. Düşük maliyet pozisyonuna neden olan faktörler, maliyet avantajı veya ölçek ekonomileri açısından genellikle büyük giriş engellerini de sağlarlar. Sonuç olarak, sektörde rakiplere kıyasla işletmenin önemli bir konuma gelmesine neden olmaktadır. Sektördeki beş rekabet gücü ile firmanın etkin bir şekilde baş edebilmesi için önemli bir strateji konumundadır<sup>62</sup>.

Toplam maliyet liderliği stratejisi, düşük maliyetli ürünler ve hizmetlerin üretilmesi sonucunda firma değer zinciri üzerine dikkatini yoğunlaştırmaktadır. Rakip işletmelerden farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerin üretilmesine yoğunlaşma azdır ve geniş bir ağ ile tüm potansiyel pazara yayılma üzerine odaklanılmaktadır. Muhtemel en düşük maliyet düzeyi ile işletmeler yalnızca fiyat aracılığıyla geniş bir pazar payı elde edebilmektedir. Örnek olarak; Southwest Airlines'ın sloganı (The Low Cost Airline) düşük maliyetli havayolu işletmesidir. Birinci sınıf koltuk yok (no

---

<sup>62</sup> Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York, 1980, p. 35,36.

first-class seating), uçuş esnasında yemek öğünleri yok (no in-flight meals), sinema yok (no movies) buna rağmen, düşük maliyetli ulaştırma şeklinde sloganlar kullanmışlardır. Wal-Mart maliyet liderliği pozisyonu ile iyi bilinmektedir. Marka maliyete kıyasla önemli değildir, fakat kaliteli ürünler için ün, marjinaldir bu nedenle müşteriler çok az bir çaba ile en düşük maliyetli ürünleri bulabilirler. Southwest Airlines ve Wal-Mart değer zincirindeki girdileri dikkatli bir şekilde kontrol etmektedir. Southwest havayolu biletsiz uçuşlara öncülük ederek maliyetlerini azaltmıştır. Havayolu işletmesi, bakım maliyetlerini azaltmak için sadece tek tip uçak kullanmaktadır. Wal-Mart şirketi depolama maliyetlerini azaltmak için envanter sistemlerini kullanmıştır.

Toplam maliyet liderliği açısından internet teknolojisi, maliyetlerin azaltılmasına yönelik yeni yollar geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Aslında, günümüzde tüm maliyet yapıları değişmiş, hemen hemen tüm sektörler de bundan etkilenmiştir. İnternet işlem maliyetlerinin azaltılması yoluyla fiyatların düşmesine neden olarak maliyet liderliğine yönelik önemli bir potansiyel konumundadır. B2C maliyetleri ve B2B işlem maliyetleri de söz konusu teknolojiden etkilenmektedir. İfade edilen gelişmeler, tedarikten üretime ve satış sonrası hizmetlere kadar işlem maliyetlerini, işletmelerin yeniden analiz etmesi konusunda zorlamaktadır. Ayrıca, internet ekonomisinde başarılı olmak için, maliyet lideri işletmeler değer zincirindeki her bir girdiyi kritik bir şekilde incelemelidir<sup>63</sup>.

Değer zinciri kavramı, internet temelli teknolojilerin işletmelerin maliyetlerini kontrol altına alabilmelerine nasıl katkıda bulduklarını anlamaya önemli katkılar sağlamaktadır. Michael E. Porter'ın rekabetçi avantaj kitabında tanımlandığı gibi değer zinciri analizleri, değer yaratan faaliyetlerin sıralı bir süreci olarak organizasyonun görünümüdür. Değer ekleyen faaliyetler ana ve destek faaliyetler olarak ikiye bölünmektedir. Ana faaliyetler; ürün veya hizmetin fiziksel olarak oluşturulması, satışlar ve ürünlerin alıcılara devredilmesine ve satış sonrası hizmetlere katkı sağlamaktadır. Destek faaliyetler ise; (tedarik, insan kaynakları

---

<sup>63</sup> G.T. Lumpkin, Scott B. Droege, Gregory G. Dess, "E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls", **Organizational Dynamics**, Vol: 30, No:4, p. 328,329.

yönetimi, teknoloji geliştirme ve firma altyapısı) ana faaliyetler ve destek faaliyetler önemli ilişkiler aracılığıyla değer eklemektedir.

Rekabet gücü açısından internet, ana faaliyetlerden olan pazarlama ve destek faaliyetlerden olan tedarik gibi maliyetlerin azaltılması için toplam maliyet liderlerine yeni yetenekler kazandırmaktadır. Toplam maliyet liderliği stratejisini kullanan işletmeler, değer zinciri maliyetlerini azaltmak için aşağıda gösterilen çeşitli yenilikçi yolları kapsayan internet temelli teknolojiler kullanmaktadırlar. Bunlar;

- Talebin daha etkin bir şekilde yönetilmesi için gerçek zamanlı sipariş ve programlama sağlayarak depolama maliyetlerinin azaltılmasını sağlayan web-temelli envanter kontrol sistemleri,
- Yeniden işlemleri azaltmak için müşterilerin çalışma esnasında kontrol etmesi yeteneği ve durum raporlarına doğrudan erişim,
- Satış çağruları ihtiyaçlarının ayıklanması ve satış gücü masraflarının azaltılması için çevrimiçi teklif ve sipariş işlenmesi,
- Tedarikçi ve satın almacı maliyetlerinin azaltılması için kağıtsız işlemlere yönelik çevrimiçi satın alma emirleri,
- Maliyet, etkinlik ve yeni ürün geliştirme döngü zamanı maliyetlerini azaltmak için işbirlikçi tasarım çabaları,
- İnsan kaynakları departmanı tarafından iş başvurularının çevrimiçi test edilmesi ve değerlendirilmesi,

İnternet teknolojisinin toplam maliyet liderliği stratejisine diğer katkısı da, değer zinciri faaliyetlerinde çoklu düzeylerde işlem maliyetlerini azaltmasıdır<sup>64</sup>.

### **1.2.1.2.Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmeler, pazara benzersiz ürün ya da hizmet sunma yeteneğine sahip bulunan işletmelerdir. İşletmeler, pazara sundukları ürün veya hizmetlerini farklılaştırarak sektördeki diğer firmalardan benzersiz ürün veya hizmet sunma yoluyla avantaj elde edebilmektedir. Farklılaştırma ürün veya hizmete;

---

<sup>64</sup> Lumpkin, Droege, Dess, **a.g.e.**, p. 329,330.

tasarım, marka ismi, satıcı ağı, teknoloji, ürün ve hizmetlere eklenen özgün ve yeni özellikler gibi yollarla gerçekleştirilebilmektedir<sup>65</sup>. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler, ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak müşterilerin oluşan fark fiyatı ödemeye razı olmalarını hedeflemektedir<sup>66</sup>.

Farklılaştırma stratejisini izleyen işletmeler, müşterilere değerli ve eşsiz olarak düşünülen ürün ve hizmetleri önermektedir. Söz konusu işletmeler, fiyat değerlerinin eşsiz ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında ortaya çıkan ek maliyetleri aştığında farklılaştırma avantajlarını elde etmektedir. Örnek olarak; BMW ve Harley Davidson ek pazarlama masraflarını denkleştirmek için alıcı maliyetlerini arttırmaktadır. Farklılaştırma yapan bir işletme, farklılaştırma yoluyla maliyetlere maruz kalmaktan daha çok fiyat değerlerini ortaya koyabilmek için benzer rakiplerinden farklı olma yolları aramaktadır. Ayrıca, farklılaştırma stratejisi uygulayan işletme, maliyetleri göz ardı edememektedir. İşletmenin değerlenmiş fiyatları, belirgin bir şekilde düşen maliyet pozisyonunu ikinci dereceye düşürerek üstün gelmektedir. Böylece, bu işletmeler rakiplerle ilgili eşit veya yakın bir maliyet seviyesine ulaşmalıdır. Farklılaştırıcı işletme, bunu farklılaştırmadan etkilenmeyen tüm alanlarda maliyetlerin azaltılmasıyla gerçekleştirebilmektedir. Örnek olarak Porche, müşteri talebini mükemmel bir şekilde karşılayan bir alan olan motor tasarımında büyük yatırım yapmış, fakat diğer kaynaklara daha az harcama yapmış ve ilgi göstermiştir.

İnternet teknolojilerinin farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeleri canlandırdığı önemli eğilim, işletmelerin müşterilerle etkileşim şekilleridir. Örnek olarak, kitlesel bireyselleştirme, işletmelerin müşteri taleplerine nasıl cevap verebileceğini geliştirmektedir. Yeni bir fenomen olmamasına rağmen, kitlesel bireyselleştirme esnek üretim sistemlerinin gelişmesi ile bir büyüme eğilimi kazanmıştır. Bu sistemler, özelleşme ve bireyselleşme için uyumlu üretim yapmaktadır. İnternet, üretici ve müşteri arasındaki doğrudan iletişim olanakları ile bu süreci geliştirmektedir. İnternet müşteri ile üreticinin daha yakın hale gelmesine imkan sağlayarak bunu etkilemiştir. Örnek olarak; Dell Computer Corporation,

---

<sup>65</sup> Aktan, **a.g.e.** s.122.

<sup>66</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta, Altıncı Baskı, İstanbul, Eylül, 2002, s.254.



müşterilerin tanımlamalarına göre, müşterilerine bilgisayarlarını yapılandırmalarına imkan tanınmasıyla bu yöndeki liderlik pozisyonunu güçlendirmiştir.

İnternet teknolojisinin değer zinciri açısından farklılaştırma stratejisine yönelik olarak değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

- Müşteri cevap sürelerini kısaltmak için organizasyonun tüm bölümlerini bağlayan internet temelli bilgi yönetim sistemleri,
- Satış gücü ve kanal ortaklarını güçlendirmek için programlama ve teslim bilgisi gibi üretim işlemleri durumuna gerçek zamanlı erişim,
- Sipariş hatları ve yeni sipariş süreçleri için kendilerinin “bir site içinde site” ile müşterilere sağlanan kişiselleştirilmiş çevrimiçi erişim,
- Hizmet ihtiyaçları için hızlı çevrim içi cevaplar ve pazarlama çabalarını geliştirmeye yönelik müşteri anketleri ve ürün tutundurması için hızlı geri besleme,
- Araştırma ve geliştirme çabalarını sürekli bir şekilde güncellemek için satış ve hizmet bilgisine gerçek zamanlı erişim,
- Tedarikçi ve müşterilerin detaylı durum raporları ve satın alma geçmişlerini temin etmek için işlem ve ödemelerin otomasyonu,

Kitlesele bireyselleştirmeyi olanaklı kılmak için internet teknolojisinin yeteneği, eşsiz ürünlerin sunulduğu ve mükemmel hizmetlerin sağlandığı araçlar ile birçok firmaya katkılar sağlamıştır<sup>67</sup>.

### **1.2.1.3.Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, işletmenin bir hedef seçerek tüm stratejilerini bu hedef doğrultusunda formüle etmesi anlamına gelmektedir. Bu sayede işletme, uzmanlaşmaya dayalı olarak rakipleri karşısında avantajlı bir konuma gelebilecektir<sup>68</sup>. Odaklanma stratejisi özel bir alıcı grubu, ürün hattının bir bölümü veya coğrafik bir pazar üzerine odaklanmadır; farklılaştırma stratejisi gibi, odaklanma stratejisi de çeşitli şekiller alabilmektedir. Düşük maliyet stratejisi ve

<sup>67</sup> Lumpkin, Droegge, Dess, **a.g.e.** p.330,331.

<sup>68</sup> Aktan, **a.g.e.** s.122.

farklılaştırma stratejisi sektör çapında belirlenen amaçların başarılmasına yönelik olmasına rağmen, odaklanma stratejisi belirgin bir hedefe en iyi şekilde hizmet vermek amacıyla oluşturulur ve her bir fonksiyonel politikalar bu hedef doğrultusunda geliştirilir. Strateji, işletmenin daha geniş bir şekilde rekabet eden rakiplerinden daha etkili veya verimli olabilecek şekilde dar stratejik hedefine hizmet edebilmesine dayanmaktadır. Sonuç olarak, işletme belirlenen hedefin ihtiyaçlarını karşılamayı, ya farklılaştırma ya da bu hedefe düşük maliyet veya ikisini birden uygulayarak başarmaktadır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazarın bakış açısından düşük maliyet veya farklılaştırmayı başaramamasına rağmen, dar bir pazar hedefiyle karşı karşıya kaldığında bunlardan biri veya her ikisini birden başarmaktadır. Aşağıda şekil 1.7.'de genel stratejiler arasındaki farklar gösterilmektedir<sup>69</sup>.

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Müşteri Tarafından Eşsizliğin Fark Edilmesi	Düşük Maliyet Pozisyonu
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	Farklılaştırma	Toplam Maliyet Liderliği
	Sadece Belirli Bölüm	Odaklanma	

Şekil-1.7. Genel Rekabet Stratejileri

**Kaynak;** Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York, 1980, p. 39.

Odaklanma stratejisi, uyumlaştırılmış ürün veya hizmetlerle dar bir pazar bölümünün hedeflenmesidir. İnternet teknolojisi, daha az masraflı bir şekilde pazarlara erişilmesini sağlayarak rekabette başarılı olabilmek açısından yeni yollar getirmekte, hizmetler ve özellikler sunulmasına olanak tanımaktadır. Bu özellikler küçük firmalar açısından da çok önemlidir. Küçük işletmelere erişilemez olan pazarların kapılarını açmıştır. Ayrıca, rekabet avantajı internet teknolojisinden nasıl etkili bir şekilde faydalandığına büyük oranda bağlı hale gelmiştir.

<sup>69</sup> Porter, a.g.e., p.39.

Odaklanma stratejilerini uygulayan işletmelere internetin sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibidir;

- Reklam uyarıcılarını vermek için seçilen belirli müşterilere dar satış çabalarının yapıldığı izinli pazarlama (permission marketing) teknikleri,
- Sohbet odaları, forumlar, ortak ilgileri olan müşterilere yönelik üye fonksiyonları,
- Özelleştirilmiş ilgilerle belirli grupları hedefleyen niş portalları,
- Altyapı gereksinimini azaltacak sanal organizasyon ve çevrimiçi ofisler,
- Belirli alan içinde müşteri arama çabalarına odaklanmak için kolay ve elverişli haldeki gözden geçirme yetenekleri,

Diğer stratejilerde olduğu gibi, odaklanma stratejisinin uygulanmasında başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için değer zinciri faaliyetleri analizinde kaynakların etkili bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir<sup>70</sup>.

### **1.2.2. Rekabet Gücü Açısından İzlenebilecek Diğer Alternatif Stratejiler**

İşletmelerin faaliyet içerisinde buldukları pazarlarda çevresel faktörleri analiz ederek kendi kaynak ve yeteneklerini bu değişime uydurabilmek için çeşitli stratejiler uygulayabilmektedir. İnsan kaynakları, teknoloji, finansal güçlülük, müşteri değeri, hissedar değeri, uygulanan yönetsel yaklaşımlar ve daha sayılabilecek birçok faktör işletmenin faaliyette bulunduğu sektör içerisinde uygulanabilecek stratejileri sınırlamaktadır. Bu nedenle çeşitli açılardan bakılarak, işletme amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde başarılması için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Söz konusu stratejiler, bir arada aşağıda ifade edilmiştir;

- Büyüme stratejileri; mevcut pazarlar için; pazara nüfuz etme ve mamul geliştirme stratejileri, yeni pazarlar için; pazar geliştirme ve çeşitlendirme stratejileridir.

---

<sup>70</sup> Lumpkin, Droegge, Dess, a.g.e. p.331, 332.

- Küçülme stratejisi; işletmenin asıl ana faaliyet konuları üzerine yoğunlaşarak, ana faaliyet konusu dışındaki işlerini konusunda uzman işletmelere yaptırması şeklinde ifade edilebilir.
- Birleşme stratejisi; işletmeler arası şirket evlilikleri olarak da isimlendirilen strateji, yatay ve dikey birleşme olarak ikiye ayrılmaktadır. Yatay birleşme; aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında kurulan ortaklıktır. Dikey birleşme ise, ar-ge, pazarlama ve satış yönünden birbiriyle paralellik gösteren sektörlerde kurulan ortaklıktır.
- Bütünleşme stratejisi; geriye doğru ve ileriye doğru bütünleşme olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Geriye doğru bütünleşmede, işletme girdilerini kendisinin üretmesi, ileriye doğru bütünleşmede ise, üretim sonrası dağıtım hizmetlerini sunan işletmelerin içselleştirilmesi söz konusu olmaktadır.
- Geri çekilme stratejisi; işletmenin pazar payının ve rekabet gücünün düşük olduğu alanlardan geri çekilmesini ifade etmektedir.
- Tasfiye stratejileri; işletmenin başarısız olduğu alanlardaki faaliyetlerinin bir kısmına veya tamamına son vermesini ifade etmektedir.
- Diğer stratejiler ise, uzmanlaşma, ürün farklılaştırma, işbirliği ve fonksiyonel stratejiler olarak ifade edilebilmektedir<sup>71</sup>.

İşletmelerin uyum ve geliştirme yetenekleri, kullanılacak stratejik formüllere büyük oranda bağımlılık göstermektedir. Özellikle faaliyet içinde bulunulan sektörel özellikler ve erken uyarı sistemlerinin varlığı ile rekabet analizi başarı açısından hayati derecede önem taşımaktadır.

---

<sup>71</sup> Aktan, **a.g.e.** s. 107, 108.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE LOJİSTİK FAALİYETLER VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Lojistik faaliyetler, işletme faaliyetlerine değer eklemenin yanısıra gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasını sağlayarak müşteri değeri yaratılması ve bütünsel olarak işletmenin başarısının tesis edilmesinde son derece önemli bir konuma gelmiştir. İşletme amaçlarının yüksek bir performans düzeyinde başarılması büyük oranda lojistik faaliyetlere bağlı durumdadır. Çünkü pazarda yaşanan değişim neticesinde rekabetin yapısı ve kapsamı değişerek tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetler arasındaki rekabete dönüşmüştür. Lojistik faaliyetler, küçük ya da büyük ölçekli işletme olmasına bakılmaksızın, tüm işletmeler açısından hayati derecede önem taşıyan bir işletme dinamiği haline gelmiştir. Lojistik faaliyetlerin ulusal veya uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler açısından kapsamı oldukça geniş düzeydedir. İfade edildiği doğrultuda, ikinci bölümde lojistik faaliyetler ve tedarik zinciri yönetimine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Lojistik Kavramı

Yönetim uygulamalarının ve yaklaşımlarının kökenine bakıldığında; bu uygulama ve yaklaşımların, askeri bir kökene sahip oldukları görülmektedir. Oyun kuramı, yöneylem araştırmaları gibi kantitatif teknikler ve rekabet stratejileri buna örnek olarak gösterilebilir. Lojistik faaliyetler de, temelde askeri bir kökene sahip olan, savaş ve savaş sanatı ile ilgili olarak kullanılmış genel bir kavramdır. Askeri birlikleri, donatımları, araç ve gereçleri yerleştirme, harekete geçirme, komuta etme başka bir ifade ile planlama, uygulama ve değerlendirme gibi konuları kapsamaktadır<sup>72</sup>. Lojistik; savunma, ticaret, eğitim ve sağlık kurumları gibi toplumsal yapının temel dinamikleri konumunda olan kurumların başarısında temel rol oynayan faaliyetler dizisinden oluşmaktadır. Özellikle askeri alanda ülke güvenliğinin sağlanması için birliklerin, savunma, saldırı ve tatbikat gibi eylemlerinin başarısı lojistik faaliyetlerin başarısına büyük oranda bağlıdır.

---

<sup>72</sup> Ömer Z. Aşıcı, Ömer Baybars Tek, **Fiziksel Dağıtım Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, s.3.

İş yaşamında azalan maliyetler, hızla gelişen ve ilerleyen teknolojik yenilikler sonucu iletişimin getirdiği olanaklarla tüketici tercihlerinin evrensel hale gelmesi ürün ve hizmetlerde de evrenselleşmeyi beraberinde getirmiştir. Oluşan yeni pazarlar yanında birçok pazar bölümlerinin ortaya çıkması ve ürünlerin küreselleşmesi sonucunda finans kaynakları da olağanüstü bir akışkanlık kazanmış ve yerel rekabetten küresel rekabete geçilmiştir<sup>73</sup>. Ayrıca, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları yoğun rekabet koşullarında yaşamlarını devam ettirebilmeleri, rekabetçi yönlerini geliştirebilmeleri, toplumun ve müşterilerin beklentilerini maksimum fayda yaratarak karşılayabilmeleri ve yaptıkları faaliyetlerine değer ekleyebilmeleri lojistik faaliyetlerin başarılı bir şekilde planlanıp uygulanmasına bağlı bulunmaktadır. Modern yönetim yaklaşımları ve uygulamaları, temelde müşteri odaklı olma ve rekabet avantajı sağlayacak özelliklerin işletmelere kazandırılması felsefesi ile hareket etmektedir. Özellikle tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi uygulamaları, değer yaratan faaliyetler olarak algılanmalarından dolayı rekabet gücü kazandırma ve müşteri yönlülüğün geliştirilmesinde işletmeler açısından büyük önem kazanmışlardır. Bu bölümde lojistik faaliyetler ve tedarik zinciri yönetimi kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

### **2.1.1. Lojistik Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Günümüzde iş hayatını şekillendiren birçok gelişmeden söz edilebilmektedir. Söz konusu bu gelişmeler ve yaşanan hızlı değişim işletmelerin akışkan ve çevik olmalarını gerektirmektedir<sup>74</sup>. Özellikle, müşteri istek ve beklentilerinin maksimum fayda yaratacak şekilde karşılanması temel faktör durumundadır. Bu faktörün gerçekleştirilmesinde rol oynayan ana elemanlardan bir tanesi de lojistikdir. Lojistiğe ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Genel anlamda lojistik; müşteri beklentilerinin karşılanması için malların, hizmetlerin ve bilgilerin, çıkış noktalarından tüketim noktalarına doğru fiziksel akışının planlanması, yürütülmesi ve kontrolü faaliyetlerini kapsayan süreçlerden oluşan bir sistemdir. Kısaca doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru yer ve zamanda sağlanmasına olanak veren

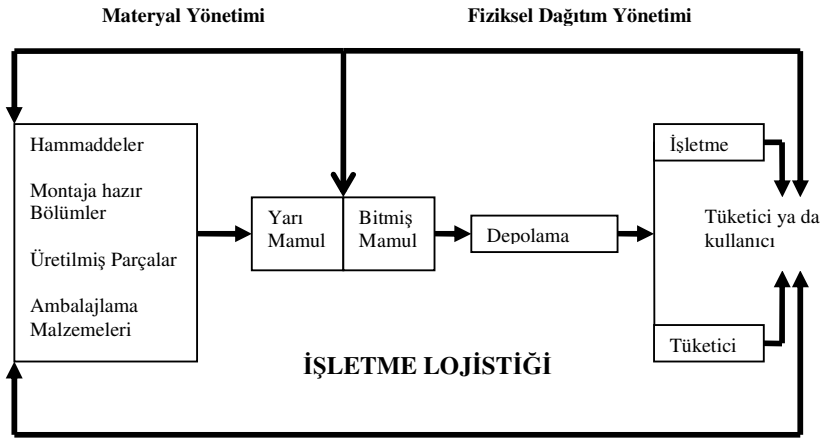
---

<sup>73</sup> İbrahim Kavrakoğlu, **Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model Sinerjik Yönetim**, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul, 1994, s.7.

<sup>74</sup> Murat Kasımoğlu, "İş Ekolojisinin Yeni Paradigması", **Marmara Üniv. SBE Hakemli Dergisi Öneri**, Sayı: 17, Cilt: 5, Yıl: 8, İstanbul, Ocak, 2002, s. 4.

faaliyetlerdir<sup>75</sup>. Bazı araştırmacılar lojistik kavramı yerine fiziksel dağıtım kavramını kullanmaktadırlar. Bu iki kavram, kritik noktalarda birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Lojistik, materyal sağlanması işleminden, müşteri memnuniyetine kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. Diğer taraftan fiziksel dağıtım, sadece son ürünlerin dağıtımı ile ilgilidir. Oysa lojistik yönetimi; materyal yönetimi, fiziksel yaşam eğrisi ve fiziksel dağıtımın bileşiminden oluşmaktadır<sup>76</sup>.

Lojistik; askerlik mesleğinin savaşta veya askeri harekatta, yol, haberleşme, sağlık, yiyecek, içecek ve silah sağlama gibi çok yönlü hizmetleri rasyonel, etkili, verimli ve hızlı bir şekilde planlanması ve uygulanması sürecidir<sup>77</sup>. İşletme lojistiği ise; hammadde, yedek parça ve bitmiş ürünlerin satıcılardan alıcılara doğru hareket ettirilmesiyle ilgili strateji, taktik ve faaliyetlerin planlanıp uygulanmasıdır<sup>78</sup>.



Şekil-2.1. İşletme Lojistiğinin Kapsamı

**Kaynak:** Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta, 8. Baskı, Ocak, 1999, İstanbul, s. 643.

Yukarıda şekil 2.1.'de görüldüğü gibi, işletme lojistiğinin kapsamı materyal yönetimi ve fiziksel dağıtım yönetimi olarak iki yönlüdür. Materyal yönetimi,

<sup>75</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**; International Edition, Tenth Edition, Pearson, Prentice Hall., USA, 2004, p: 419.

<sup>76</sup> Bülent Sezen, M.Şahin Gök, "Logistics Management and Just-In-Time Manufacturing Systems", International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: II, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3, 2004, p: 719.

<sup>77</sup> İsmail Parlatur, Nevzat Gözaydın, Hamza Zülfiyar, vd., **Türkçe Sözlük**, AKDITYK, Türk Dil Kurumu Basım Evi, 9. Baskı, Ankara, 1998, s.1470.

<sup>78</sup> Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta, 8. Baskı, Ocak, 1999, İstanbul, s. 642.

üretimde kullanılacak olan materyallerin, hammadde, yardımcı madde, parça vb. tedarik kaynaklarından üretim noktalarına getirilmesi ve yükleme noktalarına teslimidir. Başka bir ifadeyle; materyallerin süreç içinde istenilen yere, istenilen zamanda ve miktarda ulaştırılması, paketlenmesi ve depolanması ile ilgili iken<sup>79</sup>, fiziksel dağıtım yönetimi ise, bitmiş ürünlerin üretim noktalarından son kullanıcılara sevk edilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

### 2.1.2. Lojistik Kavramının Gelişimi

Lojistik kelimesinin ilk kullanıldığı yerlere ve kavramın gelişim evrelerine bakıldığında, lojistiğin temelde hesaplama ve sonuçlara yönelik düşünce sisteminin odak noktasını oluşturduğu görülmektedir. Lojistik kelimesi sonuçla ilgili veya aritmetiğe ilişkin yetenek anlamına gelen yunanca “lojistikos” sıfatından türetilmiştir. Bu sıfat, hesaplama, sonuç veya düşünme anlamında olan “logizomai” fiilinden gelmektedir. Bu fiil ise; sonuç, kelime veya söylev olarak çevrilen “logos” kelimesine dayanmaktadır.

Yunanca logistikos kelimesi temel Avrupa dillerine Fransızcada “logistique” olan Latince “logisticus” aracılığı ile girmiştir. 1611 yılında, “logistique” ismi dört basit aritmetik süreciyle ve cebirle ilgili olarak kullanılmıştır. 1765 yılında “logistique” sıfatı, bu kelimedenden türetilmiş ve hesaplamayla ilgili olan anlamındadır. “Logistique” kelimesinin kullanımı, –Napolyon’un ordusunda Tuğgeneral olarak hizmet eden Baron Jomini ve Henry Antoine’ye atfedilerek “bir askeri kampanya boyunca hesaplanma nezdinde düşünülen, birliklerin tedarik ve taşıma anlamında desteklenmesine yönelik olan parçaların koordine edilmesi ve birleştirilmesi” olarak yapılan tanımlama 1840 yılında Fransız Akademi tarafından kabul edilmiştir<sup>80</sup>.

Lojistiğin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ve günümüzdeki durumuna gelmesi ABD’deki gelişmelere paralel olarak bir gelişme trendi izlemiştir. Son yıllarda lojistiğe olan ilginin temelinde, ABD’deki sanayinin karmaşık bir şekilde

---

<sup>79</sup> M.Hulusi Demir, Şevkinaz Gümüšoğlu, **Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi)**, 6. Bası, Beta, İstanbul, 2003, s.281.

<sup>80</sup> Walter J. Pienaar, “Logistics: It’s Origin, Conceptual Evolution And Meaning as a Contemporary Management Discipline” International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: I, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3, 2004, p: 4,5.



gelişmesi yatmaktadır. Önceleri, üretim odaklı yaklaşımlar, başka bir ifadeyle; işletmelerde verimliliğin tesis edilmesi yoluyla üretim artışlarına yönelik çalışmalar benimsenmekteydi. Seri üretimle çalışma yapılması büyük yatırımların yapılmasını gerektirirken, yatırımların kapsamı genişledikçe verimlilikte de buna bağlı artışlar yaşanmaktaydı. İşletmeler zamanla finansman kaynaklarını arttırıcı teknikler uygulamaya başladılar. Bu aşamada, ABD sanayisinde büyük firmalar görülmeye başladı. Üretimin çok fazla artması sonucu işletmelerde satışları belli coğrafi alanlara yayma gereksinimi artmış ve mevcut pazarların elde tutulması ve genişletilmesi için uzman pazarlamacılara ihtiyaç duyulmuştur. Dikkatlerin, üretim, mühendislik, finans ve satışlar üzerine çevrilmesi, ürün araştırmaları ve satış artışları gibi pek çok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bu aşamada üretilen ürünlerin, üreticiden tüketiciye ulaştırılmasında problemler yaşanmaktaydı. Bu yaşanan problemlerin tek çözüm noktasını lojistik ve dağıtım faaliyetleri oluşturmaya başlandı. Lojistik ve dağıtım faaliyetlerinin önem kazanmasını sağlayan en önemli faktör, II. Dünya Savaşı sırasında askeri alanda yaşanan lojistik gelişmelerdir. Personel, araç, gereç ve malzemelerin planlı bir şekilde sevk ve idare edilmesi müttefik ülkelerin başarısında önemli rol oynamıştır. 1950'li ve 1960'lı yıllarda, dünyadaki ekonomik durum ve değişen eğilimler lojistiğin gelişmesi için uygun bir ortamın oluşmasına katkı sağlamıştır. Özellikle pazarlamanın gelişmesiyle birlikte bu faaliyet alanını destekleyen faaliyetlerden biri olarak nitelendirilen lojistik kavramı da gündeme gelmeye başlamıştır.

1970'li yıllara gelindiğinde ise, modern lojistik yaklaşımı çerçevesinde şirketler lojistik faaliyetlerini daha az maliyetle ve daha rasyonel şekilde gerçekleştirilebilmek amacıyla çalışmalar yapmaya başlamışlardır<sup>81</sup>. 1980 sonrası ve 1990'lı yılların başlarında, ekonomik yaşam hızlı bir değişimle önem kazanmıştır. Öncelikle, pek çok ülkede yük taşımacılığının ekonomik deregülasyonu, tarımsal ürünlerin pazarlanması ve uluslararası ticaretin serbestleşmesi, ulaşımadaki karar verme sürecini daha pazar yönlü hale getirmiştir. İkinci olarak, bilgisayar teknolojisinin kullanımı yoluyla karmaşık ve kapsamlı analizlerin uygulanabilmesi ve yeni holistik yönetim yaklaşımlarının kullanılması, lojistik kanalların ve diğer

---

<sup>81</sup> Osman Z. Orhan, **Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-39, İstanbul, Mega Ajans, Ekim, 2003, s.15,16,17.

karmaşık süreçlerin zamanlı, koordineli ve entegre şekilde yönetilmelerini mümkün kılmıştır. İş dünyasında artan rekabet ve daha gelişmiş tüketici hizmetlerine duyulan ihtiyaç, ürün rekabetinin gelecekte bireysel firmalardan çok, stratejik olarak düzenlenmiş lojistik tedarik zinciri yoluyla olacağı tahminlenmesini sağlamıştır. Bu eğilimler 1990'larda birçok üniversite ve eğitim kurumunun "lojistik yönetimi"ni kendi eğitim programlarında bir inceleme alanı olarak kullanmasına neden olmuştur.

Günümüzde işletmeler ellerinde daha az stok bulundurmakta ve taşıma sistemleri ile organizasyonların işlemleri arasında etkili bir bağlantı bulunmaktadır. Malzemelerin, hammadde evresinden lojistik zincir yoluyla son kullanıcıya olan akışındaki etkinliğin artırılabilmesi için modern bilgisayarlı depolar ve taşıma ekipmanları kullanılmakta ve sistemlerin iyileştirilmesine çalışılmaktadır. Aynı ilkeler; kamu, hükümet dışı kuruluşlar ve özel ticari girişimler içinde geçerlidir. Gelişmiş lojistik faaliyetler, kurumlara giren ve çıkan mal ve hizmet akışlarını daha etkili bir şekilde yönetebilmelerine olanak sağlamıştır<sup>82</sup>.

### **2.1.3. Lojistiğin Önemi**

Modern yönetim uygulama ve yaklaşımlarında yaşanan ilerlemeler müşteri odaklı felsefe temelinde organize edilmektedir. Özellikle, yerine getirilen süreçlerde değer ekleyen süreçlerin geliştirilmeleri, değer eklemeyen süreçlerinde elimine edilmesi yoluna gidilerek değer analizleri çalışmalarına da ağırlık verilmektedir. Bu açılarından bakıldığında, lojistik faaliyetlerin işletme faaliyetlerine değer ekleyen nitelikte olduğu ve bunların öneminin de giderek arttığı görülmektedir. Lojistik, firma hissedarları, tedarikçileri ve müşteriler açısından değer yaratmaktadır. Lojistikteki değer, yer ve zaman olarak ifade edilmektedir. Mal ve hizmetler müşterilerin sahipliğinde tüketilmek istedikleri yer ve zamanda bulunmadıkça değer ifade etmemektedirler. Etkin bir lojistik yönetimi, değer ekleyen süreçlere katkı sağlamak üzere tedarik zincirindeki her bir faaliyeti ele almaktadır. Eğer düşük bir değer eklenmesi söz konusu ise; faaliyetin yapılıp yapılmayacağı sorgulanabilmelidir. Ayrıca; değer, müşterinin ürün veya hizmetin maliyetinden daha fazlasını ödemeye istekli olması halinde eklenmiş olmalıdır. Çoğu küresel firma

---

<sup>82</sup> Pinaar, a.g.e. p.4.

açısından, değer ekleyen süreçler büyük önem arz etmektedir<sup>83</sup>. Lojistik, hem işletmeler hem de ülke ekonomileri açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıda lojistik faaliyetlerin ekonomi açısından ve işletmeler açısından önemleri açıklanmaktadır.

### 2.1.3.1. Lojistik Faaliyetlerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Lojistik faaliyetler ülke ekonomileri içerisinde, hem iş dünyası ve toplumsal açıdan yarattıkları katma değerle, hem de sektörel olarak gayrisafi milli hasıla içerisindeki payları ile önemli bir konumdadırlar. Tüketicilerin refahının yükselmesi, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde ulusal ve uluslararası pazarlara yönelmesini sağlamıştır. Bu yüzyılda, çok sayıda mal ve hizmet ortaya çıkmış ve dünyanın her köşesine satılmış ve dağıtılmışlardır. Kârlı yeni ürün ve hizmetler yanında, artan pazar ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışılması işletmelerin karmaşıklıklarını ve boyutlarını büyümüştür. Çok yönlü fabrika faaliyetleri tek yönlü fabrika üretiminin yerini almıştır. Üretim noktalarından tüketim noktalarına doğru ürünlerin dağıtılması sanayileşmiş ülkelerin (GNP-GSMH) gayri safi milli hasılasının çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Örnek olarak ABD’de lojistik, gayri safi milli hasılanın yaklaşık olarak %11’ini oluşturmaktadır. Görülüyor ki, lojistik faaliyetlerin ülke ekonomilerinde gayri safi milli hasıla içindeki payları çok önemli boyutlardadır. Bu pay lojistiğe yapılan yatırımlarla daha da yükselmektedir.

Gayri safi milli hasılanın önemli bir bileşeni olarak lojistik, enflasyon oranı, faiz oranları, verimlilik, enerji maliyetleri ve ulaşılabilirliği ile ekonominin diğer elemanları üzerinde etkili bir unsurdur<sup>84</sup>. Ayrıca, Türkiye’deki GSMH’nin en az %13’lük bölümü lojistik harcamalardan oluşmaktadır. Uluslararası nakliyeciler derneği verilerine göre 2010 yılında AB pazarında taşınacak eşyaların hacmi %48 ve taşınacak yolcuların sayısının ise %24 artacağı, ayrıca, Avrupa’da 2000 yılında 470

---

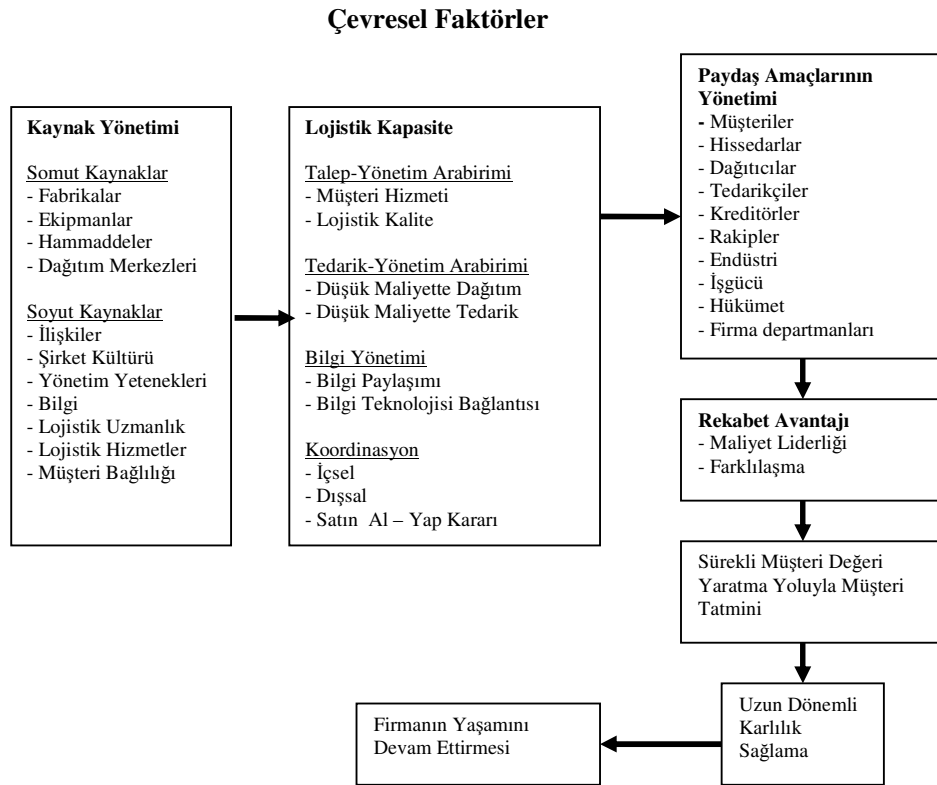
<sup>83</sup> Ronald H. Ballou, **Business Logistics Management; Planning, Organizing and Controlling The Supply Chain**, Fourth Edition, Prentice Hall. New Jersey, 1999, p.11.

<sup>84</sup> Douglas M. Lambert, James R. Stock, **Strategic Logistics Management**, Irwin, Third Edition, USA, 1993, p. 5,6.

milyar Euro olan lojistik pazarının da 2005 yılında 690 milyar Euro'ya ulaşacağı ifade edilmiştir<sup>85</sup>.

### 2.1.3.2. Lojistik Faaliyetlerin Firmalardaki Yeri ve Önemi

Etkili lojistik yönetimi, zaman ve yer faydası ile tüketicilere ürün ve hizmetlerin etkin bir şekilde hareket etmesini sağlamaya çalışan firma pazarlama çalışmalarının başarısını yükseltmektedir. Lojistik faaliyetler şekil 2.2.'de gösterildiği gibi, çevresel faktörlerden etkilenmektedir ve müşteri memnuniyetini sağlama yönünde firmalara birçok fayda sağlamaktadır. İşletme yaşamının devam ettirilebilmesi ve uzun dönemli kârlılığın sağlanabilmesi için müşteri değerinin yaratılması temel hedefler içerisinde yer almaktadır.



Şekil-2.2. Bütünleştirilmiş Lojistik Teorisi

**Kaynak:** John T. Mentzer, Soonhong Min, L. Michelle Bobbitt, "Toward A Unified Theory of Logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol: 34, No: 8, 2004, p. 610.

<sup>85</sup> "Türkiyenin Parlayan Yıldızı Lojistik", *MFL* Yıl: 1, Sayı: 1, Ocak-Şubat 2004, s. 43.

Aşağıda lojistik faaliyetlerin firmalardaki rolleri, pazarlama fonksiyonu ve değer ekleme açısından ele alınarak açıklanmaktadır.

#### **2.1.3.2.1. Pazarlama Lojistiği**

Lojistik faaliyetler, bir işletmenin toplam verimliliğinde büyük rol oynayan faaliyetlerdir. Yerel veya uluslararası pazarlarda başarılı olmak, bu pazarlardan pay almak, aldığı payı sürdürmek ve büyümek isteyen işletmeler faaliyette buldukları pazarlara devamlı bir şekilde, tam zamanında ve pazar yönlü olarak mal ve hizmet sunmak zorundadırlar. Etkinliğin sağlanması büyük oranda lojistik faaliyetlere bağlı kalmaktadır. Mamul üretimi için gerekli olan materyallerin, zamanında, kaliteli, düşük maliyetli ve güvenilir bir şekilde satın alınmalarının sağlanması, taşınması, depolanması, üretim süreçlerine zamanında ve yeterli miktarlarda verilmesi gerekmektedir. Minimum üretim ve stok maliyetleriyle çalışılması, üretilen ürünlerin ve yarı mamullerin depolanması, taşınması ve sevkiyatını kolaylaştırabilecek şekilde depolanması ve stok kontrollerinin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. Ayrıca, satış sonrası faaliyetlerin etkinliğinin artırılması ve buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetinin sağlanması lojistik yönetimin sorumluluğu olarak algılanmaktadır<sup>86</sup>. Pazarlama anlayışının odak noktasını tüketici oluşturmaktadır. Çünkü, tüketicilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve bütünleştirilmiş pazarlama çabaları ile belirlenen beklentilerin karşılanması yoluyla kâr sağlanması ve uzun süreli ilişkilerin kurulması hedeflenmektedir<sup>87</sup>. Başka bir ifade ile; “hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesine bağlı olarak örgütsel amaçların başarılması, ihtiyaçların rakiplerden daha etkili ve etkin bir şekilde belirlenmesi ve tatmin edilmesi” modern pazarlamanın temel felsefesidir.

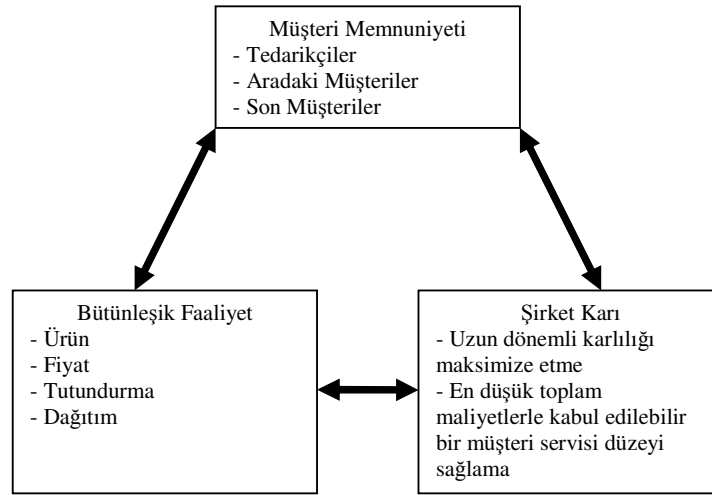
Şirketlerin pazarlama faaliyetlerinin bir parçası olarak lojistik, bütünsel bir anlayışa dayalı olarak şirkete bir kârlılık sağlama ve firma müşterilerini memnun etmede anahtar bir rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyeti; tedarikçiler, aradaki müşteriler ve son müşterilere maksimum zaman ve yer faydası sağlanmasını kapsamaktadır. Müşteri servisi sağlayan lojistik faaliyetler, kabul edilebilir bir

---

<sup>86</sup> Mustafa Aksu, “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Mart-Nisan 2002, Yıl.16, Sayı: 2002-02, s.7.

<sup>87</sup> Semra Aytuğ, **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir, 1997, s.12.

düzye müşteri memnuniyeti sağlama, birden çok pazarlama yeteneği ile satışların tamamlanması ve üretim etkinliği, piyasada ayrıcalıklı bir avantaja yol açabilmektedir. Bütünleşik faaliyet, işletme sinerjistik sonuçlarının başarılmasında pazarlama faaliyetlerini (ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım) koordine edilmesini gerektirmektedir. Doğru bir bütünleşmenin anahtarı olan pazarlama faaliyetleri ve lojistik faaliyetler içinde ve arasında oluşan maliyet dengesi toplam maliyet olarak ifade edilmektedir<sup>88</sup>. Şekil 2.3.'de lojistik yönetim ve pazarlama yönetimi kavramları temelde müşteri yönlü bakış açısı ile ele alınmıştır.



Şekil-2.3. Pazarlama/Lojistik Yönetim Kavramı

**Kaynak:** Douglas M. Lambert, James R. Stock, **Strategic Logistics Management**, Irwin, Third Edition, USA, 1993, p. 8.

Perry ve Shao (2002) tarafından, üretim ve hizmet çevrelerine yönelik olarak pazar yönlülük ile örgüt performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Söz konusu ilişkiye ilave olarak, pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkide çevresel faktörlerde önemli bir rol oynar<sup>89</sup>.

<sup>88</sup> Lambert, Stock, **a.g.e.** s.7, 8

<sup>89</sup> Monica L. Perry, Alan T. Shao, "Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamic Market, **European Journal of Marketing**, Vol:36, No:9/10, 2002, p.1140.

### 2.1.3.2.2. Değer Eklemede Lojistiğin Önemi

Değer yaratma veya değer ekleme rekabet avantajı yaratılmasında tüm organizasyonlar açısından giderek artan bir öneme sahiptir. Rekabet stratejisinin oluşturulması ve rekabet gücü yaratılabilmesi farklılaşma ile mümkündür. Başka bir deyişle, değer yaratabilmek, bilinçli ve etkili bir şekilde pazarda farklı etkinlikler kümesi oluşturulmasını gerektirmektedir<sup>90</sup>. Değer eklemede lojistik faaliyetlerin rolü büyüktür. Örneğin, bir ürüne dört tip fayda eklenebilir. Bunlar; şekil, yer, zaman ve iyeliktir. Şekil faydası, üretim faaliyetleri, yer ve zaman faydası lojistik faaliyetler ve iyelik faydası pazarlama faaliyetleri tarafından yaratılabilmektedir. Şekil faydası, hammaddelerin oluşan talebe yönelik olarak bitirilmiş bir ürün meydana getirilmesi için üretimde veya üretim süreçlerinde birleştirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Ulaştırma yoluyla lojistik, ürünlerin atıl olarak buldukları yerlerden, değer veya anlam ifade ettikleri yararlı olabilecekleri başka yerlere hareketlerini sağlayarak yer faydasını ortaya çıkarmaktadır. Müşterilerin arzularının tatmin edilmesinde istedikleri yerlerde malların bulunabilirliği değer olarak görülmektedir. Müşteriler tarafından istenen zamanda, miktarda ve talep edilen yerlerde malların depolanması ve sonra teslim edilmesi ile zaman faydası yaratılmaktadır. İyelik faydası tutundurma ağırlıklı pazarlama faaliyetleri aracılığıyla lojistik tarafından arttırılmaktadır.

İşletmeler, müşterilerinin arzu ettikleri kalite ve miktarda ürünleri ihtiyaçları olduğu zaman ve yerde, makul bir maliyetle, sürekli bir şekilde sağladıklarında rakipleri üzerinde pazar payı avantajı elde edebilmektedirler. Ayrıca işletmeler, etkili bir lojistik zincirin yerine getirilmesinin sonucu olarak, düşük maliyette ürünler, müşteri servisi veya bunun her ikisini birden sağlamak suretiyle pazarda rekabetsel üstünlük sağlayabilirler<sup>91</sup>.

### 2.1.4. Lojistik Faaliyetlerin Amaçları

1970'li yıllardan günümüze kadar geçen sürede yaşanan hızlı değişim ve uyum sağlama yaklaşımları açık sistem özelliği taşıyan işletmelerin bu değişim karşısında çeşitli davranışlar sergilemesine neden olmuştur. Söz konusu davranışlar,

<sup>90</sup> Arman Kırım, **Mor İneğin Akıllısı**, Sistem Yayıncılık, 14. Baskı, İstanbul, 2004, s. 8.

<sup>91</sup> Pienaar, **a.g.e.** s. 9.

işletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda rekabetçi yönlerini geliştirmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri yönünde olmaktadır. İşletmelerin değişim ve çevresel koşullara uyum sağlaması ekolojik yaklaşım kapsamında ele alındığında, uyum sağlamanın iki yaklaşım tarzı ile açıklanabileceği ifade edilmektedir. Bunlardan birinci olarak rekabet yaklaşımı; çevresel koşulların öngördüğü rekabet özellik ve koşullarına uyum sağlayamayan işletmelerin pazardan elimine edildiği görüşünü savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, belirli yapı ve özelliği olan işletmeler çevresel koşulların değişmesi durumunda esnek olmamaları nedeniyle faaliyetlerini devam ettirmede zorlanma yaşarken, başka işletmeler çevre koşullarına daha uygun davranış göstermektedirler. Başka bir ifadeyle, değişime uygun davranamayan işletmeler elimine edilmektedirler. İkinci yaklaşım olan niş yaklaşımına göre ise, çevresel koşullarda yaşanan her gelişme ve değişiklik doldurulacak bir boşluk yaratmaktadır. Çevresel faktörler tarafından seçilerek yaşamlarını devam ettirme olanağı verilen işletmeler bu boşlukları doldurabilecek özelliklere sahip yani boşlukları dolduran işletmelerdir. Boşlukları dolduramayan diğer işletmeler ise, çevre tarafından elimine edilecektir<sup>92</sup>. Yaşanan değişim ve işletmelerin bu değişime karşı uyum mekanizmalarını etkin bir şekilde geliştirmeleri, faaliyette bulunulan pazarda rekabet edebilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Son yıllarda üretim ve pazarlama alanlarındaki gelişmeler nedeniyle birçok problemin ortaya çıkması, yükselen maliyetlerin düşürülmesi ve pazarlama kavramındaki gelişmelere bağlı olarak yeni yaklaşımların ortaya çıkması işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir<sup>93</sup>. Lojistik faaliyetler planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve kontrol gibi yönetim işlevlerini içerisinde barındırmaktadır. Lojistik faaliyetlerde amaç, işletmenin varlığını sürdürebilmesi yönünde kalite, maliyet, zaman ve hizmet gibi işletme açısından önemli göstergeleri dikkate alarak hareket edilmesidir<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 10. Bası, Beta, İstanbul, Ekim, 2005, 365,366.

<sup>93</sup> Orhan, **a.g.e.**, s.26

<sup>94</sup> Metin Çancı, Murat Erdal, **Lojistik Yönetimi; Freight Forwarder El Kitabı I**, UTİKAD, Emler Matbaacılık, İstanbul, 2003, s. 35.



İşletmelerin uzun vadeli hedefleri göz önüne alındığında, işletmeyi bu hedeflere ulaştıracak işlevsel hedefler aranmaktadır. Bu durum, uzun zaman dilimi içinde mevcut yatırım üzerinden muhtemel getiriye sağlayacak olan bir lojistik eylem karmasının geliştirilmesini gerektirmektedir. Böyle bir hedefin iki boyutu vardır. Bunlar;

- Lojistik sistem tasarımının gelir dağılımı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve
- Tasarımın maliyeti'dir.

Bu iki boyut, sağlanan müşteri hizmeti kalitesinde artan gelişmeler yoluyla ne kadar ek gelir sağlanacağı konusunda ve maliyet analizleri açısından önem taşımaktadır. Bu, müşteriler açısından kabul edilebilir olan belli değerdeki müşteri hizmet düzeyinin, satış fonksiyonunun ve konu ile ilgili diğer hususların belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada lojistiğin amacı, yatırım üzerinden getiri veya karın maksimizasyonundan ziyade istenen hizmet düzeyinin karşılanmasına yönelik olarak maliyetlerin azaltılması haline gelebilir. Lojistik maliyetler, muhasebe uygulamaları açısından genelde işletim maliyetleri ve sermaye maliyetleri gibi iki tipte olup: muhasebe uygulamalarının mümkün kılacağı kadar doğru bir şekilde tespit edilebilmektedir. İşletim maliyetleri dönem dönem tekrarlı biçimde ortaya çıkan veya faaliyet düzeylerine bağlı değişikliklerle farklılaşan maliyetlerdir. Ücretler, kamusal depolama harcamaları, yönetim ve diğer belirli genel üretim giderleri işletim maliyetlerine tipik örneklerdir. Sermaye maliyetleri faaliyet düzeyleri açısından normal değişikliklerle farklılık göstermeyen bir kerelik harcamalardır. Buradaki örnekler; özel bir tır filosuna yatırım, bir şirket deposunun inşaa maliyeti ve malzeme işleme ekipmanının satın alınmasıdır. Lojistik faaliyet düzeylerinin firma gelirleri üzerindeki etkisi biliniyorsa, lojistiğe yönelik işletilebilir bir mali hedef şu şekilde ifade edilebilir; sağlanan müşteri hizmeti düzeyine bağlı olarak elde edilen yıllık gelirin lojistik sistemin işletim maliyetinden daha fazla olması ve bu gelir düzeyinin lojistik sistemdeki dönemsel yatırım oranının, zaman içerisinde maksimize edilmesidir. Eğer paranın zaman değeri büyük ise, nakit akışlarının cari değerinin artırılması ya da dahili getiri oranının maksimize edilmesi söz konusu amacın daha uygun bir şekilde ifade edilmesi anlamına gelecektir. Zaman içerisinde, yatırım üzerinden toplam getirinin maksimize edilmesi finansal başarıyı sağlayacak önemli

bir hedef konumundadır<sup>95</sup>. Bu amaçlara ek olarak aşağıdaki amaçlara da yer verilebilmektedir. Bunlar;

- Katma değer yaratılması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Verimlilik, etkinlik, hız ve güvenilirlik sağlanması,
- Müşteri memnuniyeti sağlanarak uzun süreli ilişkilerin yaratılması,
- Kalitenin arttırılması,
- Tedarikçilerle iyi ilişkilerin kurulması,
- Temel yeteneklerin geliştirilmesi,

Yukarıda da sıralandığı üzere, şletmelerde şşerliği yüksek bir lojistik sistemin kurulması temel rekabetçi yeteneklerin geliştirilmesi yönünde birçok amacı kapsamına almaktadır.

## 2.2. Lojistik Faaliyetler

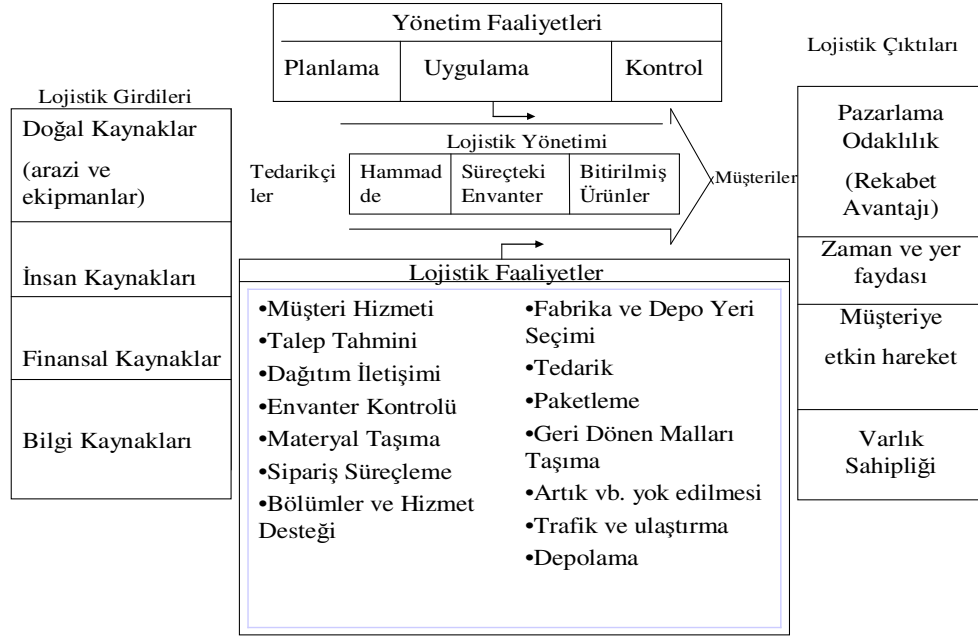
Sistem yaklaşımı, lojistik faaliyetlerde temel bir rol oynamakta ve faaliyetlerin analizinde büyük avantaj sağlamaktadır. Sistem yaklaşımı, sistem kuramına dayanmakta ve holistik yaklaşımla eş anlamlı kullanılarak, lojistik problemlerin çözümünde ve faaliyetlerin etkinlik içinde yerine getirilmesindeki katkıları nedeniyle lojistik disiplinde sıkça vurgulanmaktadır<sup>96</sup>. Lojistik yönetim kavramı; hammaddelerin, süreçteki envantere ve bitirilmiş ürünlerin üreticilerden müşterilere doğru etkili bir şekilde akışını sağlayan zorunlu faaliyetlerin bütünleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>97</sup>. Lojistik faaliyetler ve bu faaliyetlerin şletme sistemi içerisindeki yeri ve diğer şletme işlevleri ile ilişkisi şekil 2.4'te gösterilmektedir.

---

<sup>95</sup> Ballou, a.g.e. s.22,23.

<sup>96</sup> Britta Gammelgaard, "Schools in Logistics Research? A Methodological Framework For Analysis of Discipline", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 34, No: 6, 2004, p. 479,480.

<sup>97</sup> Warren J.Keegan, Mark C. Gren, **Global Marketing**, Third Edition, Prentice Hall, NewYork, 2003, p. 514.



Şekil-2.4. Lojistik Yönetimi ve Lojistik Faaliyetler

**Kaynak:** <http://elmo.shore.ctc.edu/jbaker/170%20cl1pptw05.ppt#257,1,Slayt1> (Erişim: 24.05.2005)

Bu bütünleşmenin sağlanmasında lojistik yönetimin yerine getirdiği faaliyetler ana faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye ayrılabilir. Bu faaliyetler aşağıda gösterildiği gibidir;

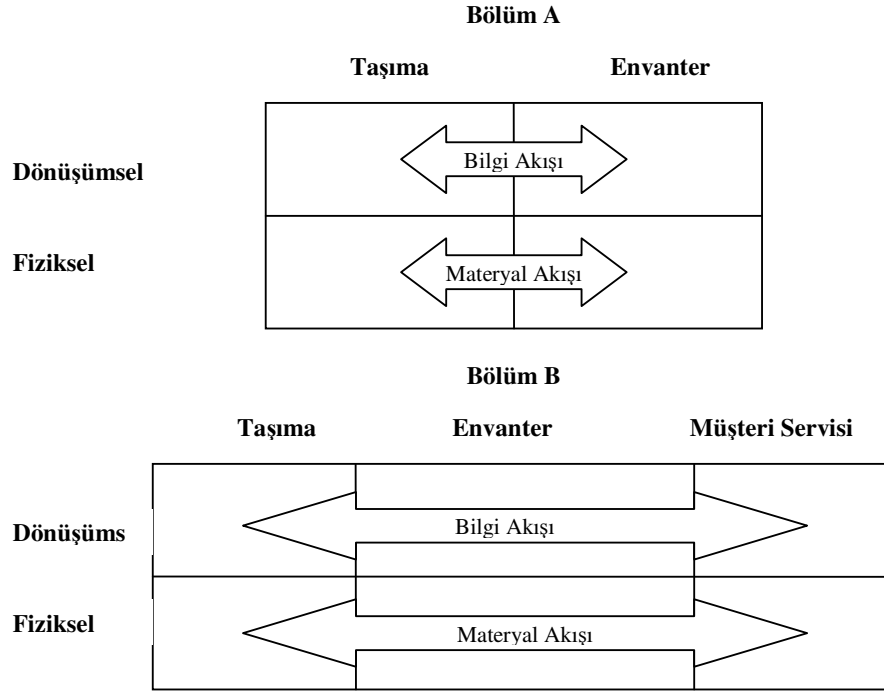
- Ana Faaliyetler
  - Talep tahmini,
  - Envanter yönetimi
  - Müşteri servisi
  - Sipariş işleme
  - Ulaştırma
- Destekleyici Faaliyetler
  - Üretim planlaması,
  - Ambalajlama,
  - Tesis (yer) seçimi
  - Depolama
  - Satın alma

o Diğer Faaliyetler<sup>98</sup>

Yukarıda yer verilen ana faaliyetler ile destekleyici faaliyetlere ilişkin açıklamalara aşağıda olarak yer verilmiştir.

### 2.2.1. Lojistiğin Ana Faaliyetleri

Lojistik faaliyetler içerisinde ana faaliyetler grubunu talep tahmini, envanter yönetimi, sipariş işleme, müşteri servisi ve ulaştırma faaliyetleri oluşturmaktadır. Ana faaliyetler, lojistik sistem içerisinde çok büyük rol oynamaktadır. Şekil 2.5.'de bu faaliyetler lojistik sistemin bir bileşimi olarak gösterilmektedir.



Şekil-2.5. Lojistik Sistemin Bileşenleri

**Kaynak:** Elliot Rabinovich, Robert Windle, Martin Dresner, Thomas Corsi, “Outsourcing of Integrated Logistics Functions: An Examination of Industry Practices”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 29, No: 6, 1999, p.356.

<sup>98</sup> Tek, a.g.e. s.643, Sezen, Gök, a.g.e. 719, Umut Mehmet Yürüyen, **Deniz Ticaretinde Elektronik Satış Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, 1.Baskı, İzmir,2003, s.3,4.

### 2.2.1.1. Talep Tahmini

Talep tahmini, gelecekte talep edilecek mal ve hizmetlerin ve bu mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılacak materyallerin önceden belirlenmesi sürecidir. Gelecekteki mal ve hizmet talebinin belirlenmesi, tüm tahminlemelerin başlangıç noktasını oluşturmakta ve diğer faaliyetlere temel olacak girdiyi sağlayarak önemli bir işlevi yerine getirmektedir<sup>99</sup>. Lojistik fonksiyonlar içerisinde talep tahmini önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Satış tahminleri, etkili ve düzenli pazar işlemleri ile sağlanabilecek bilgilere bağlıdır. Satış tahminleri yapılacak faaliyetlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlamaktadır. Üretimde ihtiyaç duyulan materyallerin temin edilmeleri büyük ölçüde bu tahminlemelere bağlı kalmaktadır. Satış tahminlerinin etkinliğini, bu tahminlerin yapılmasında kullanılan kalitatif ve kantitatif yaklaşımlar, tahmin işlemindeki etkinliği önemli derecede etkilemektedir<sup>100</sup>. Günümüzdeki gelişmeler doğrultusunda artık müşterilerden gelecek bilgilere bağlı kalınarak yapılacak talep tahmini, hatta talep planlaması (CPFR: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) satış tahminlerinin yerini almaktadır<sup>101</sup>.

### 2.2.1.2. Envanter Yönetimi

Lojistik faaliyetlerin önemli faaliyet konularından bir tanesi de envanter yönetimidir. Envanter kavramı; üretim ve üretilen ürüne dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve ürün envanter kavramı kapsamına alınmaktadır. Başka bir tanımlamaya göre ise; üretim ve dağıtım sistemi dahilinde tedarik veya üretim yoluyla edinilen, kullanılmadan veya müşteriye sunulmadan önce belirli bir süre bekletilen mal miktarı envanter olarak tanımlanmaktadır<sup>102</sup>. Envanter yönetiminin amacı, mal ve hizmet akışlarının sürekliliğini sağlamak ve stokta tutulan malların miktarı ile talebi eşleştirerek dengelemektir. İşletme karlılığı envanter yönetiminin etkinliğine büyük ölçüde bağlıdır ve işletmenin karlılığı envanter

<sup>99</sup> Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir, 2002, s. 110.

<sup>100</sup> Orhan, **a.g.e.** s. 30.

<sup>101</sup> Birdoğan Baki (a), **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Volkan Matbaacılık, Eylül, 2004, Trabzon, s.23.

<sup>102</sup> Atilla Filiz, "Lojistik ve Stok Yönetimi"

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=549](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=549) (Erişim: 15.12.2004)

maliyetlerinin azaltılması veya satışların artırılması yoluyla artırılabilir<sup>103</sup>. Envanter yönetimi; üretim sürecinde kullanılacak hammadde, yarı mamul, parça ve çeşitli diğer malzemenin tedariki veya satın alma işlerinin, süreç içerisindeki akışlarının sağlanması faaliyetlerinin yönetimidir. Malzeme ihtiyaç planlaması (MRPI), üretim kaynakları planlaması(MRP II), esnek üretim sistemleri (FMS), tam zamanında üretim sistemi(JIT-TZÜ), kurumsal kaynak planlaması (ERP) gibi üretim planlama ve kontrolüne yönelik yaklaşımlarda envanter yönetiminde kullanılmaktadır.

### 2.2.1.3. Müşteri Servisi

Müşteri servisi kavramı, son yıllarda büyük bir evrim sürecinden geçerek günümüze gelmiştir. 1970'lerden önce fiziksel dağıtım, firma odaklı bakış açısında olan bir mekanizma olarak görülüyordu ve müşteri memnuniyeti sadece yer ve zaman faydası yaratılarak sağlanıyordu. 1970'lerde ve 1980'lerde, müşteri servisi hala firma odaklı ve reaktif olarak dikkate alınmaktaydı, 1980'lerin başlarında müşteri servisi tanımı müşteri değerinin gelişimi için doğru bir yön göstermişti. Müşteri servisi, maliyet etkinliği yoluyla tedarik zincirine önemli değer ekleyen yararların sağlandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, tüm tedarik zinciri ve en son tüketici için, değer yaratılmasında müşteri servisinin önemi ortaya çıkmaktadır<sup>104</sup>.

Ayrıca, günümüzde rekabetin yoğunlaşması müşteri beklentilerinin değişmesine neden olmuş "lojistik Servis düzeyi" kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Müşteri servisi; stok bulundurulması, siparişlerin hızlı bir şekilde karşılanması, dağıtımın hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yapılan işlemlerde doğruluk gibi faaliyet alanlarını içermektedir<sup>105</sup>. Müşteri servisi, rekabetçi yeni mükemmel bir silahtır ve fiyat rekabeti üzerinde belirgin bir avantaj sağlamaktadır.

---

<sup>103</sup> Tek, a.g.e. s. 667.

<sup>104</sup> Jukka Korpela, Markku Tuominen, Matti Valoaho, "An Analytic Hierarchy Process-Based Approach To The Strategic Management Of Logistic Service: An Empirical Study In The Mechanical Forest Industry, **International of Production Economics**, 56-57, 1998, p.304. Alan Collins, Maeve Hechion, Paul O'Reily, "Logistics Customer Service: Performance of Irish Food Exporters", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol:29, No: 1-2001, p.6.

<sup>105</sup> Okan Tuna, "Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler", **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001, s.208.

Bu çerçevede değer eklemenin anlamı, ürün ve hizmetlere rakiplere kıyasla daha belirgin ve göze çarpıcı bazı ekstra hizmetlerin eklenmesi olarak ifade edilebilmektedir<sup>106</sup>.

Müşteri servisi, tedarikçi-müşteri ilişkisini geliştirmede ve daha fazla müşteri bağlılığı yaratılmasında kullanılan pazarlama araçlarından giderek artan bir öneme sahip olan fiyat rekabetinden çok, yüksek kaliteyi hedeflemeye çalışan araçlardan birisidir<sup>107</sup>.

#### **2.2.1.4. Sipariş İşleme**

Sipariş işleme, sipariş yönetimi kapsamında ele alınmaktadır. Sipariş döngüsü; planlama, sipariş iletimi, sipariş süreçleme, sipariş toplama ve siparişlerin teslimi aşamalarından oluşmaktadır. Sipariş işlemenin temel amacı; alınan siparişlerin en kısa sürede müşteriye ulaştırılmasıdır. Bu şekilde işletme kendisine farklı bir rekabet avantajı yaratmış olacaktır. Bu aşamada, lojistik ağıdaki diğer faaliyetler de büyük önem taşımaktadır. Sipariş döngüsünün etkin bir şekilde çalışması, ulaştırma ve depolama gibi faaliyetlerle yakın bir etkileşim içinde olmasıyla bağlantılıdır.

#### **2.2.1.5. Ulaştırma**

Ulaştırma insanlar ve malların iki nokta arasındaki hareketidir. Diğer lojistik faaliyetler belirgin bir yerde yapılmakta iken, ulaştırma belirgin bir yerle sınırlı bir faaliyet değildir. Lojistik sistemler, envanter depolama noktaları ve diğer ulaştırma taşıyıcılarıyla bağlantılıdır. Ayrıca, taşıma maliyetleri lojistik maliyetler içerisinde büyük paya sahiptirler. Ulaştırma, tüm lojistik sistem işlemlerinin başarısında temel rol oynamaktadır. Aşağıda ulaştırmaya ilişkin dikkat edilmesi gereken noktalar verilmektedir. Bunlar şu şekildedir;

- Ulaştırma maliyetleri firma fabrikalarının, depolarının, satıcıların ve müşterilerin konumundan doğrudan etkilenmektedir,

---

<sup>106</sup> James C.Johnson, Donal F.Wood, Daniel L.Wardlow, Paul R.Murphy, Jr. **Contemporary Logistics**, Seventh Edition, Prentice Hall. New Jersey, 1998, p.108,109.

<sup>107</sup> Collins, Henchion, O'Reily, **a.g.e.** p.6.

- Envanter ihtiyaçları kullanılan ulaşım şekline etkilenmektedir.
- Seçilen taşıma şekline göre ambalajlama yapılmaktadır ve taşıyıcıların sınıflandırılmasını etkileyen kurallar sıklıkla paket seçimi üzerinde de etkili olmaktadır,
- Kullanılan taşıyıcı tipi, yükleme ve boşaltma ekipmanları, limanlar ve alındı belgeleri gibi faktörler, üretici kuruluşun taşımakta olduğu ekipmanın türü üzerinde belirleyici özellik taşımaktadır,
- Müşteri servis amaçlarını, satıcılar tarafından seçilen taşıyıcı tipleri etkilemektedir<sup>108</sup>.

Yukarıda gösterildiği gibi ulaştırma diğer faaliyetlerden farklılık taşımasının yanı sıra, yapılan tüm faaliyetlerin sonucu konumunda olduklarından dolayı ayrı bir önem taşımaktadırlar. Ayrıca, taşıyıcı tipinin seçimi de ambalajlama, envanter yönetimi, müşteri servisi gibi unsurları etkilemektedir.

Günümüzde çağdaş uygarlık düzeyine, güçlü bir ulaşım alt yapısı ve sistemiyle ulaşılmıştır. Hangi ulaştırma sisteminden yararlanılması gerektiği; taşıma yerleri, taşınanların çeşidi ve miktarı açısından değerlendirilme yapıldığında, en verimli şekilde ulaştırmanın gerçekleştirilmesi için önemli bir karar noktasını oluşturmaktadır<sup>109</sup>. Ulaştırmada kullanılabilecek ulaştırma sistemleri ise şunlardır;

- Karayolları
- Demiryolları,
- Havayolları,
- Denizyolları,
- Boru hatları'dır.

Yukarıda sayılan sistemlerden hangisinin veya hangilerinin kullanılacağı maliyet, hız, ürün özelliği, mesafe, ambalajlama ve müşteri özellikleri gibi faktörlere göre değişiklikler göstermektedir. Bu sistemler bileşik (kombine) şekilde de kullanılabilmektedirler. Söz konusu ulaştırma sistemleri aşağıda açıklanmaktadır.

<sup>108</sup> Johnson, Wood, Wardlow, **a.g.e.**, s.173.

<sup>109</sup> Sadık Özlen Başer, "Türkiye'nin Uluslararası Denizlerdeki Tarifersiz Gemi Taşımacılığının Ekonomik Analizi", **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, Nisan-Haziran 2004, s.5.



### 2.2.1.5.1. Ulaştırma Sistemleri

Lojistik faaliyetler içerisinde en önemlilerinden bir tanesini ulaştırma faaliyeti oluşturmaktadır. Ulaştırma sistemi maliyetinin, işletmelerdeki toplam lojistik maliyetler içindeki oranı 1/3–2/3'e karşılık gelmektedir. Ulaştırma maliyetlerinin toplam lojistik maliyetleri içindeki oranının yüksek olması nedeniyle ulaştırma araç gereç ve personelinin maksimum etkinlik ve minimum maliyetle kullanılması sorunu lojistik yönetimde en önemli sorun olarak ön plana çıkmaktadır<sup>110</sup>. Ulaştırma, “bir yarar sağlamak üzere ekonomik, hızlı ve güvenli olarak kişi veya eşyanın yerlerinin değiştirilmesi” olarak tanımlanabilmektedir. Ulaştırma; talebi başka sektörler tarafından yaratılan bir hizmet etkinliği olup, sanayi, ticaret, tarım ve turizm bu anlamda talep yaratan en önemli sektörler konumundadırlar.

Ulaştırma türü seçiminde birbiriyle yakından bağlantılı bazı faktörler önem kazanmaktadır. Bunlar;

- Maliyet,
- Hız,
- Kalite,
- Verimlilik ve esneklik,
- Güvenlik,
- Konfor,
- Çevrenin korunması,
- Kullanılan enerji miktarının minimum olması,
- İlk tesis ve bakım onarım kolaylığı gibi faktörlerdir<sup>111</sup>.

Ulaştırma sistemlerinin birbirlerine karşı üstünlüklerinin birbirlerini tamamlayacak şekilde değerlendirilmesi ile oluşturulan “kombine taşımacılığın” geliştirilmesi de önemli bir strateji olarak gündeme gelmektedir. Ulaştırma faaliyetinin yerine getirilmesinde farklı ulaştırma sistemlerinden

---

<sup>110</sup> Gül Gökay Emel, Çağatan Taşkın, Gökhan Deniz, “Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Otomotiv Sektöründe Bir Araç Rotalama Uygulaması”, **MÜ Öneri Dergisi**, Ocak: 2004, s.60.

<sup>111</sup> Tuncer Tokol, **Pazarlama Yönetimi**, Vipaş, 8.Baskı, Bursa 1998, s.121, “Ulaştırma Sektörü Çalışma Grubu Raporu Sunuş Metni”, 2004 İktisat Kongresi, 5-9 Mayıs 2004, s. 4.

yararlanabilmektedir. Bu sistemler, karayolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı, denizyolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığıdır.

#### **2.2.1.5.1.1. Karayolu Taşımacılığı**

Karayolu taşımacılığının en önemli özelliği esnekliğe sahip olmasıdır. Denizyolu ve demiryolu taşımacılığına göre avantajı ise; malların ulaşımı sırasında zarar görme riskinin düşük olmasıdır<sup>112</sup>. Dünya yol istatistikleri göz önüne alındığında, diğer taşıma sistemleri çok gelişmiş olan ülkeler de dahil olmak üzere bir çok yerde yük ve yolcu taşımacılığında karayoluna olan talebin sürekli artan bir eğilim gösterdiği görülmektedir. Karayolu taşımacılığı, üretim yerinden tüketim yerine aktarmasız ve hızlı taşıma yapılmasına uygunluğu nedeniyle, diğer taşıma türlerine göre daha fazla tercih edilen bir ulaştırma sistemi durumundadır. Ekonomik kalkınmada ve toplumsal refahın gelişmesinde büyük önemi olan karayolu taşımacılığı, kendi bünyesi içinde başlı başına ekonomik bir faaliyet olduğu gibi, diğer bütün sektörlerle yakın ilişkisi olduğu için bu sektörleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilen bir hizmet türü konumundadır.

#### **2.2.1.5.1.2. Havayolu Taşımacılığı**

Havayolu taşımacılığı, kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösteren bir sektördür. Bir yandan yüksek kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon seviyelerine sahip uçakların geliştirilmesinin; havayolu şirketlerinin faaliyetleri, yönetimi, hizmet kalitesi ve kapsamı üzerinde büyük ölçüde etkisi olurken diğer yandan liberalleşme, özelleştirme, sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi ve işbirliklerinin oluşması sektörün yapısını değiştirmiş ve sektörü tüketicilerin hakim olduğu bir pazara dönüştürmüştür. Bu yapısal değişiklikler arasında özelleştirme, birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede büyük ölçüde uygulanmaktadır. Özelleştirme amaçları ülkeden ülkeye farklılık gösterse de bu işlem verimliliği ve hizmet kalitesini arttırmaya ve hükümet sübvansiyonlarını azaltmaya yönelik olarak yapılmaktadır.

---

<sup>112</sup> Tokol, a.g.e. s.121.

1978 yılında A.B.D’de gerçekleştirilen liberalleşme hareketi Avrupa’yı da etkilemiş ve yeni bir sürece girilmiştir. Sivil havacılık sektöründe, Avrupa Birliği’ne üye ülkeler arasında tek pazar uygulamasına geçilmiştir. Doğu Avrupa’da öncelik ekonominin tekrar yapılanmasında olduğu için özelleştirme sürecine henüz başlanamamıştır. Avrupa’da liberalleşme hareketinden sonra görülen en önemli gelişme, düşük maliyetle taşıma olanağı sunan havayolu şirketlerinin ortaya çıkmasıdır. Hükümetler, artan rekabet ortamında daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için havayolu taşıyıcılarının özelleştirilmesini desteklemektedirler.

1980’li yıllardan başlayıp 1990’ların sonlarına kadar Asya-Pasifik bölgesinde kişi başına düşen gelirin artması, bölgeler arası ticaretin gelişmesi, orta gelir grubundan kişilerin de seyahat etmelerine imkân tanımıştır. Bunun sonucu olarak, hava taşımacılığına olan talepte büyüme oranı yıllık %10’lara ulaşmıştır. Gelecekte, Asya/Pasifik bölgesinin dünya taşımacılık sektöründeki gelişmede de lider olacağı öngörülmektedir<sup>113</sup>.

Havayolu taşımacılığı, değerli ürünlerin, küçük boyutlarda ve paketlenmiş biçimde taşınmasına uygun bir ulaştırma sistemidir. Maliyeti diğer ulaştırma sistemlerine oranla yüksektir. Ancak, sağladığı hız avantajı ile depolama maliyetlerini azaltıcı etki yapan bir sistem olarak algılanmaktadır<sup>114</sup>.

### **2.2.1.5.1.3. Demiryolu Taşımacılığı**

Tüm dünyada, karayolu ağırlıklı mevcut taşımacılık sistemi; neden olduğu kirlenme, kazalar ve trafik tıkanıklığı ile ekonominin gelişmesinde en büyük rolü oynayan hareketliliği sınırlamaktadır. Avrupa ve Asya’nın birçok ülkesinde bu durumu değiştirmek için demiryollarına özel önem verilmiştir. İlk olarak 1960’lı yıllarda Japonya’da kullanılmaya başlanan ileri teknoloji ürünü yüksek hız trenleri 1980’lerden itibaren tüm Avrupa’da yaygınlaşmıştır. Yüksek hız trenlerinin hizmet verdiği ülkelerde 200–600 kilometre arasındaki mesafelerde demiryolu ile ulaşım havayolu ulaşımına tercih edilmektedir.

---

<sup>113</sup> Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2001 <http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik.598> (Erişim: 10.05.2005)

<sup>114</sup> Baki (a); a.g.e. s.51.

Avrupa Komisyonu, Avrupa demiryolu şebekesinin omurgasını meydana getirecek olan ve limanlar, havayolları ve karayollarını da içine alan Trans European Networks (TEN) planını belirlemiş ve dokuzu demiryolu üzerine olan 14 öncelikli TEN Projesi için başlangıç finansmanının sağlanmasında görüş birliği oluşturmuştur. Bu projelerden yüksek hız tren hatlarıyla ilgili olanlar, geleceğin Avrupa yüksek hız tren şebekesinin de omurgasını oluşturacaktır. Avrupa’da demiryolları, çevreyle ilgili oluşan avantajları, ilave pazar payına dönüştürmek amacındadır.

Öte yandan, ulaştırma sistemlerinin birbirine karşı üstünlüklerinin birbirlerini tamamlayacak şekilde kullanılması düşüncesi ile oluşturulan kombine taşımacılığın geliştirilmesi, önemli bir strateji olarak Avrupa gündemindedir. Son yıllarda dünya nüfusunun büyük bir kısmının yaşadığı Asya Kıtası’nın dünya ekonomisindeki öneminin artması nedeniyle, Avrupa ile Asya arasındaki ulaşım koridorları, özellikle demiryolu koridorları, önümüzdeki yıllarda kritik bir rol oynayacaktır<sup>115</sup>.

Demiryolu sistemi, düşük değerli, ağır malzemeler ve kombine taşımacılık için elverişli bir sistemdir<sup>116</sup>. Demiryolu taşımacılığında terminal giderleri daha yüksek olmasına rağmen faaliyet giderleri daha düşük niteliktedir. Demiryolu taşımacılığı daha az esnekliğe, daha uzmanlaşmış elleçlemeye, hareket halinde iken sürtünme gücüne karşı daha az direnç gösterme özelliklerine ve kara araçlarına oranla daha fazla taşıma kapasitesine sahip bulunan bir sistemdir<sup>117</sup>.

#### **2.2.1.5.1.4. Denizyolu Taşımacılığı**

Denizyolu taşımacılığı dünya taşımacılık sistemi içerisinde en büyük paya sahip olan (yaklaşık olarak %95) taşımacılık sistemidir<sup>118</sup>. Günümüzde hızla gelişen teknolojilere paralel olarak deniz ve denizcilik, yük ve yolcu taşımacılığı başta olmak üzere, gemi inşa sanayi, liman hizmetleri, deniz turizmi ve doğal kaynakların üretimi ile önemli bir ticaret ve hizmet dalıdır. Denizyolu ulaştırmasının

---

<sup>115</sup> Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2001 <http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik.598> (Erişim: 10.05.2005)

<sup>116</sup> Baki (a), a.g.e s.49.

<sup>117</sup> Başer, a.g.e. s.9.

<sup>118</sup> Burak Acar, “Dünya Deniz Ticaretindeki Gelişim ve Türkiye Denizciliğine Etkileri”, MFL Yıl: 1, Sayı: 1, Ocak-Şubat 2004, s. 35.

faaliyet alanı uluslararası bir özellik taşımaktadır. Uluslararası siyasi, ekonomik gelişmeler ve koşullar deniz ulaştırmasının kural ve yöntemlerini belirlemektedir.

Bugün dünya ticaretinin yaklaşık %80'i, ülkemizin ithalat ve ihracat taşımalarının ise yaklaşık %90'lık bölümü deniz yoluyla yapılmaktadır. Denizyolu taşımacılığının diğer taşıma türlerine göre avantajları daha fazladır. Denizyolu taşımacılığı; demiryolu taşımacılığına oranla 3,5 kat, karayolu taşımacılığına oranla 7 kat daha ucuzdur. Bu taşımacılık türünün diğer bir avantajı ise, özellikle sanayi hammaddesini oluşturan çok büyük miktarlardaki yüklerin bir defada bir yerden diğer bir yere taşınması olanağını sağlamasıdır.

20. yüzyılın son çeyreğinde dünyadaki politik ve teknolojik gelişmeler Dünya Deniz Ticaretini de etkilemiş ve denizcilik sektörünü yapısal değişimlere zorlamıştır. Teknolojik gelişmeye paralel olarak gemilerin süratlerinin ve boyutlarının artması dünyanın bir ucundaki pazarlara daha kolay ulaşılmasını sağlamıştır. Bu arada, kara, deniz ve hava taşımacılığı bütünleşme eğilimi göstermiş ve yüklerin kapıdan kapıya taşınmasına olanak sağlayan multimodal taşımacılık ve özellikle konteynerlerin ortaya çıkmasıyla, birim yük kavramı giderek artan bir önem kazanmıştır.

Denizyolu ulaştırmasında ulaşım ağının sınırlılığı da böylece deniz ve kara ulaşım ağının birbirlerine bağlanmasıyla çözülmektedir. Limanlarla gerçekleştirilen denizyolu ulaştırmasında zaman, miktar, maliyet ve güvenlik unsurları büyük önem taşımaktadır. Günümüz rekabet koşullarında hizmetlerdeki verimlilik ve kalitenin yükseltilmesi, limanların uluslararası standartlara getirilmesiyle mümkün olabilecektir<sup>119</sup>. UNCTAD'ın 1997 raporundan alınan tahminleme verilerine göre, dünya deniz ticaretine konu olan yük miktarının her yıl yüzde 3,9 artarak, 2006 yılında 5,67 milyar tona ulaşacağı varsayılmaktadır. Kuru yük talebinin her yıl yüzde 4,9 artarak, dönem sonunda 1,95 milyar tona çıkması, petrol tankeri yük talebinin ise aynı dönemde her yıl %1,6 artarak, 2,08 milyar tona ulaşması beklenmektedir. Konteyner ve diğer genel yüklerin yıllık yüzde 6,6 büyüme oranıyla 1,6 milyar tona

---

<sup>119</sup> Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Deniz Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, Ankara,2001 <http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik.595> (Erişim: 10.05.2005)

ulaşacağı tahmin edilmektedir. Dünya deniz ticaret filosu ise, yıllık %3,2 oranında büyüyerek 2006 yılında 880 milyon dwt rakamına ulaşacaktır<sup>120</sup>.

#### **2.2.1.5.1.5. Boru Hattı Taşımacılığı**

Boru hattı ulaştırması alt sektörü, ham petrol, petrol ürünleri ve doğal gazın boru hatları ile taşınması konusunda planlayıcı, yatırımcı ve işletmeciler kuruluşların gerçekleştirdikleri faaliyetleri kapsamaktadır.

Gelişmenin vazgeçilmez unsurlarından biri olduğunu her geçen gün daha güçlü dayanaklarla kanıtlayan enerji ve enerjinin verimli kullanımı, hızlı bir küreselleşme sürecinde bulunan dünyamızda arz kaynağı ülkelerle talep merkezlerinin çeşitli taşıma yolları ve en önemlisi boru hatlarıyla birbirine bağlanmasını zorunlu kılmıştır. Çünkü gerek kara, gerekse deniz taşımacılığına göre yatırım maliyeti daha yüksek olan boru hattı taşımacılığı diğer taşıma şekillerinden daha süratli, daha ekonomik ve daha emniyetli olup, yatırımın geriye dönmesi de daha kısa sürede gerçekleşmektedir.

19. yüzyıl sonlarında, küçük çaplı ve kısa mesafeli hatlar ile başlayan petrol ve doğal gaz taşımacılığı, artan tüketime, talebe ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, günümüzde daha büyük çaplı borularla, daha uzun mesafelerde ve yüksek basınçlarda yapılmaktadır<sup>121</sup>.

#### **2.2.1.5.1.6. Kombine Taşımacılık**

Kombine taşımacılık; karayolu, havayolu, denizyolu, demiryolu ve boru hattı gibi taşıma sistemlerinden başka bir ifade ile kamyon, tren, gemi, uçak gibi taşıma araçlarından en az ikisini kullanarak taşımaya konu malların göndericiden alıcıya taşıma üniteleri içerisinde taşınması sürecinin tamamını kapsayan taşıma sözleşmesine dayalı bir taşımacılık türüdür. Kombine taşımacılık; genellikle taşıma işleri organizatörleri (freight forwarder) aracılığıyla, kombine taşımacılık operatörü

---

<sup>120</sup> Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara,2001 <http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik.598> (Erişim: 10.05.2005)

<sup>121</sup> Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Boru Hattı Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, Ankara,2001 <http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik.597> (Erişim: 10.05.2005)

(combined Transport Operatör) olarak yürütülür. Bu tür taşımacılıkta konteynerlerle taşımacılık yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>122</sup>.

## **2.2.2. Lojistiğin Destekleyici Faaliyetleri**

Üretim planlaması, ambalajlama, tesis (yer) seçimi, depolama ve satın almanın yanında diğer destekleyici faaliyetler olarak ayrılanmaktadır. Söz konusu faaliyetler aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.2.2.1. Üretim Planlaması**

Üretim planlaması, pazardaki ürün ihtiyacının karşılanabilmesi için eldeki kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle söz konusu kavram ile yakından ilişkilidir. Burada amaç, belirli bir ürünün tahminlenen talebini veya verilen siparişleri karşılamak için bu ürünün üretimini istenen miktar, zaman ve nitelikte gerçekleştirmektir. Bu noktada üretim planlaması, ürünlerin talep edilen miktar ve istenilen zamanda verimli bir biçimde üretilebilmesi için insan gücü, hammadde ve malzeme, makine ve araçlar gibi üretim girdilerinin etkili ve düzenli bir biçimde örgütlenmesi ve entegrasyonu ile ilgili planlama sürecidir<sup>123</sup>. Lojistik faaliyetlerin holistik (bütünsel) başarısı, üretim planlaması ve programlamasına büyük oranda bağlıdır.

### **2.2.2.2. Ambalajlama**

Teknik açıdan ambalajlama, ürünlerin tüketici ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek en uygun malzeme ile ve etkin maliyetle korunmasını sağlamak anlamını taşımaktadır. Başka bir ifadeyle ambalajlama; ürünleri koruyan, taşıma, depolama, satışını ve kullanılmasını kolaylaştıran, kısmen veya tamamen atılabilecek bir malzeme ile ürünlerin kaplanmasıdır<sup>124</sup>. Tüketici değerlerindeki artış, elektronik iş uygulamaları, maliyet azaltma, tedarik zinciri yönetimi, çevresel konular ve

---

<sup>122</sup> Şeref Demir, Uluslararası Taşımacılık / Lojistik KDV İstisnası ve İadesi”, Gelirler Kontrolörleri Derneği Yayını, 1.Baskı, İstanbul, Ocak, 2005, s.26.

<sup>123</sup> Doğan, **a.g.e.** s. 307.

<sup>124</sup> Cemal Yükselen, **Pazarlama İlkeler-Yönetim**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000, s.154.

küreselleşme, önümüzdeki on yılda ambalajlama sektöründeki önemli eğilimler ve güçler olarak işletmelerin karşısına çıkacaktır<sup>125</sup>.

Ambalajlamanın farklı fonksiyonları bulunmaktadır. Robertson ve lojistik enstitüsü, ambalajlamanın yedi belirgin fonksiyonu olduğunu ve temel olarak üç ana fonksiyon üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Söz konusu temel üç fonksiyonun ilki, lojistikle ilgili konulara yöneliktir; ambalaj ürünü hareketi esnasında korumaktadır. Ambalajlamaya ilişkin maliyetlerin artma nedenlerinden bazıları bozulma, çalınma ve yanlış yere gönderilme ve üründe oluşabilecek zararın önlenmesidir. Ayrıca, günümüzde ön plana çıkan birçok gelişme lojistik faaliyetlerde ambalajlamanın önemini arttırmıştır. Örnek olarak; bilgi teknolojilerinin kullanılmasındaki artış, depolamada otomasyona gidilmesi, çok çeşitli materyallerin kullanılması verilebilmektedir. Etkin bir ambalajlama sistemi, depolama planları ve yapılarında olumlu gelişmelere neden olmuş ve depoların verimliliğini arttırmıştır. Ambalajlamanın boyutları depolamada önemli bir faktör durumundadır.

Ambalajlamanın ikinci fonksiyonu, satış işlevi ile doğrudan ilişkilidir. Ürünün imajının güçlendirilmesi ve ürüne dikkat çekilmesinde ambalajın önemli bir payı vardır. Bu fonksiyon satın alma kararının alınmasında, ambalajlamanın önemli bir faktör olduğu düşüncesini güçlendirmektedir.

Ambalajlamanın üçüncü fonksiyonu, taşıma ve kullanım kolaylığı ile ilgilidir. Ambalaj ürünün taşınması ve depolanmasında kolaylık (hem araçlar hem de tüketiciler için) sağlamaktadır. Ambalaj ürünün kullanılmasını da kolaylaştırmaktadır<sup>126</sup>.

### **2.2.2.3. Tesis (Yer) Seçimi**

Lojistik fonksiyonlar arasında önemli bir karar noktası da, lojistik faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için fabrika, depo gibi mekansal

---

<sup>125</sup> Hakkı Karabörklü, “Avustralya Ambalaj Sektörü Raporu” TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Sidney Ticaret Ataşeliği, Sidney, 2004, <http://www.tobb.org.tr/rehber/avustralya/Avustralya%20Ambalaj%20Malzemeleri%20Sektor%20Raporu%202004.doc> (Erişim: 20.05.2005)

<sup>126</sup> Gerard Prendergast, Leyland Pitt, “Packaging, Marketing, Logistics and The Environment: Are There Trade-Offs?”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:26, No: 6, 1996, p.60,61.



yerlerin belirlenmesidir. Üretimde kullanılacak materyallerin üretim sürecine alınması, üretilen ürünlerin ise tüketicilerin kullanımına sunulması için pazara aktarılmaları çeşitli şekillerdeki taşıma işlemlerini gündeme getirmektedir. Ulaştırma olanaklarına istenilen zamanda, ölçüde, yerde erişilmesi işletmelere ayrı birer avantaj sağlayabilecek nitelikteki konulardır. Ayrıca taşıma maliyetleri de bölgelere göre farklılıklar göstermektedir. Tüm bu durumlar tesis yer seçimi açısından dikkate alınması gereken konular arasında bulunmaktadır<sup>127</sup>.

Etkin bir şekilde gerçekleştirilen tesis (yer) seçimi sayesinde, ürünlerin bir noktadan diğerine daha düşük maliyetle ulaştırılması sağlanarak verimlilik artışı elde edilecektir. Böylece, dağıtım sistemi içinde hareket eden malzemelerin kontrolü daha etkin bir şekilde yapılacaktır. Dağıtım kanalları yönetimi, etkin bir yer belirleme (tracking) ve izleme (tracing) sisteminin yardımı ile daha etkili hale getirilebilir<sup>128</sup>. Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi tesis (yer) seçimi önemli karar noktalarından birisidir ve söz konusu fonksiyon lojistik sürecin etkinliğini ve verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Tesis (yer) seçimi fonksiyonu değiştirilmesi zor sistem ve yapıların oluşturulmasına neden olabilecek nitelik taşımakta ve alınan kararların en rasyonel biçimde alınması hususunda işletmeleri zorlamaktadır.

#### **2.2.2.4. Depolama**

Malların üretiminden satışına kadar uygun koşullar altında korunmasını sağlayan depolama faaliyetinin temel amacı, zaman faydası yaratmak ve arz ile talebin dengelenmesini sağlamaktır. Lojistik sürecin etkin bir şekilde yürütülmesinde depolama faaliyetinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Depolama faaliyetine lojistik süreç içerisinde büyük gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinimin temel nedenleri şu şekildedir:

- Bazı mallar mevsimlik olarak üretilir, ancak yıl boyunca tüketilirler,
- Bazı mallar ise düzenli olarak üretilir, ancak mevsimlik olarak tüketilirler,

<sup>127</sup> Ali Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgiler**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003, s.100.

<sup>128</sup> Mehmet Mutlu Yenisey, “Cep Telefonlarının Hücresel Yayın Bilgisi Destekli Lojistik Yönetimi”, <http://www.inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/yenisey-tam.doc> (Erişim:28.02.2005)

- Mallar, beklenen fiyat artışları nedeni ile veya oluşabilecek kıtlıktan korunmak amacıyla depolanırlar,
- Miktar veya fiyat iskontolarından yararlanılmak amacıyla depolama yapılır,
- Çabuk bozulabilen mallar pazara sevk edilmeden önce depolanmaktadır<sup>129</sup>.

Taşıma ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi, arz ve talebin dengelenmesi, üretim ve pazarlama sürecine katkı sağlanması açısından büyük önem taşıyan depolama faaliyetleri, depo yerinin seçimi ve depo düzeninin belirlenmesi faaliyetlerini de kapsamaktadır<sup>130</sup>.

#### 2.2.2.5. Satın Alma

Gereksinimleri karşılamak için gerekli hammadde, yardımcı madde ve ekipmanların en uygun koşullarda bulunması, üretimin aksamadan yapılması ve kaliteli ürünlerin üretilmesi için tedarik kaynakları ile gerekli ilişkilerin kurulması tedarik kaynaklarının seçimi, satın alma zamanlarının, miktarlarının belirlenerek verimli bir şekilde yerine getirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Satın alma faaliyetinin işletmeler açısından önemi gözönüne alındığında aşağıdaki faktörlerin değerlendirmede ön plana çıktığı görülmektedir: Bu faktörler şu şekilde ifade edilebilmektedir;

- **Kalite;** Tedarik edilen hammadde, yardımcı madde, mal veya hizmetin kaliteli olması gerekmektedir. Hatasız üretimin yapılabilmesi ve üretimin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi açısından kalite faktörü büyük önem taşımaktadır.
- **Maliyet;** Satın alma ve tedarik yönetimi fonksiyonu stratejik maliyet yönetimi anlayışı çerçevesinde yerine getirilmelidir. Burada temel amaç, satın almaya ilişkin tüm unsurların dikkate alınması suretiyle toplam maliyetin minimize edilmesidir.

---

<sup>129</sup> Tokol, **a.g.e.**, s. 123.

<sup>130</sup> Yürüyen, **a.g.e.**, s. 4.

- **Zaman;** Tedarik faaliyetlerinde, mal veya hizmetlerin pazara ulaştırılmasındaki sürenin minimize edilmesi ve üretimde ihtiyaç duyulan materyallerin üretimi aksatmayacak şekilde sağlanmasına odaklanılmalıdır.
- **Teknoloji;** Firma içinde kullanılan veya ilişkide bulunulan tedarik kaynaklarının satın alma alanında kullandıkları teknolojilerin rekabetçi bir avantaj yaratacak seviyede olmaları konusu üzerinde özellikle durulmalıdır.
- **Tedarik Sürekliliği;** Talep ve arz eğilimleri analiz edilerek, bu analizler doğrultusunda tedarikçi kaynakların ve tedarik zincirlerinin oluşturulması ve tedarikteki sürekliliğin üretimi aksatmayacak şekilde sağlanmasıdır<sup>131</sup>.

#### 2.2.2.6. Diğer Faaliyetler

Lojistik faaliyetler içerisinde servis desteği, geri dönen malların değerlendirilmeleri, mal kurtarma, hurda, tamir, bakım, servis, ürün dizaynı gibi faaliyetler de ulaştırma ve depolamayı etkilediği için lojistikle ilgilidir ve lojistik faaliyetlerin başarısında büyük önem taşımaktadır<sup>132</sup>.

### 2.3. Tersine Lojistik (Reverse Logistics-RL)

Tersine lojistik, bütünlük çevresel yönetimin bir bölümünü oluşturmaktadır. Bütünlük çevresel yönetim, işletmenin değer zincirindeki her bir unsurunun tedarik zincirinin başlangıcından sonuna kadar aynı zamanda ürün yaşam evresinin başından sonuna kadar ekolojik çevreye yapmış olduğu toplam etkinin minimizasyonunu kapsamaktadır. Pazarlama fonksiyonu genişlediğinde, yeşil pazarlama ismini almaktadır. Yeşil pazarlama, pazarlama disiplini, kamu politikaları süreci ve ekolojik çevre arasındaki ilişkiyi göz önüne almaktadır. Bu ilişkide birçok kavram ifade edilmektedir; bu kavramlar ise, çevresel pazarlama, ekolojik pazarlama, yeşil pazarlama ve sürdürülebilir pazarlamadır. Söz konusu kavramlar, işletmelerin sosyal sorumlulukları gereği olarak ekolojik çevreye vermiş oldukları zararın en aza indirilmesi amacı doğrultusunda uygulanmaktadır.

---

<sup>131</sup> H.Melih İlter, **Global Tedarik (Outsourcing)**, İTO, İstanbul, 2002, s.26.

<sup>132</sup> Orhan, **a.g.e.** s.32.

Carter ve Ellram (1998) tersine lojistiği, şirketlerin yeniden kazanım, yeniden kullanım ve malzeme miktarını azaltma yoluyla çevresel anlamda daha etkin olabildiği bir süreç olarak ifade etmekte ve konuya dar anlamda bakıldığında bunun kanal üyeleri arasındaki malzemelerin ters yönde dağıtımını olarak düşünülebileceğini belirtmektedir. Burada firmaların çevresel sorumluluğu tersine lojistiğin değerini yeniden elde edilmesi veya uygun atık amacıyla tüketim noktasından ilk giriş noktasına kadar konuyla ilgili bilgiler, bitirilmiş ürün, süreçteki envanter ve hammaddenin verimli, optimal maliyetli akışının planlanması, uygulanması ve denetimi sürecini oluşturmaktadır. Sonuç olarak tersine lojistiğin tanımı, firma, endüstri ya da endüstriyel pazar bölümlerinden hangi bölümün bunu tanımlamaya çalıştığına bağlıdır. Perakendeciler tersine lojistiği, tüketici tarafından iade edilen ürünleri, aracıya vermenin bir aracı olarak görmektedirler<sup>133</sup>.

Yaşam süreleri dolmuş ürünlerin toplanarak yok edilmeleri veya tekrar kullanımları konusundaki yasal düzenlemeler nedeni ile tersine lojistiğin önemi gün geçtikçe daha fazla artmaktadır. Ayrıca, konuya farklı bir açıdan bakıldığında, tersine lojistik maliyetlerinin, lojistik maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturduğu da görülmektedir. Böylece, işletmeler açısından önemli bir maliyet unsuru ve yasal bir zorunluluk olarak tersine lojistik önemli bir alanı temsil etmektedir<sup>134</sup>. 1990'ların başlarında, CLM tersine lojistikle ilgili olarak iki çalışma yayınlamıştır. Bunlardan ilki, dönüşümlerde lojistiğin rolünü belirtmede sıkça kullanılan, atıkların yok edilmesi ve tehlikeli materyallerin yönetimidir. İkinci çalışmada ise, tersine lojistik, ürün ve paketlerden gelen artıklarının tehlikeli olmayanlarının değerlendirilmesi veya tehlikelilerinin yok edilmesine ve bunların yönetimine yönelik bir kavram olarak belirtilmektedir. Yukarıdakilerden de anlaşıldığı gibi, geleneksel tersine lojistik, esasen geri dönen ürünlerin süreçlenmesi olarak gösterilebilir. Buna rağmen, dağıtımda en karmaşık ilerlemeler tersine lojistik alanındadır. Tersine lojistik, yeşil lojistik gibi çevresel boyutlarda olduğu kadar, değer iyileştirmeye ilişkin boyutlarda da önemlidir. Güncel araştırmalarda en çok ilgi taşıyan son konulardan birisidir.

---

<sup>133</sup> Çiğdem Şahin, Birdoğan Baki, "A Conceptual Framework: Critical Factors In Integrating Reverse Logistics Systems", International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: I, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3, 2004, p: 488,489.

<sup>134</sup> Birdoğan Baki (b), "Tersine Lojistik Zorunluluk Mu? Kazanç Mı?", **Journal of Faculty of Business**, Vol:4, No:1, 2003, s.23.

Satılmayan, zarar görmüş ürünlerin iyileştirilmesi veya yanlış yollanmış ürünleri kapsayan geniş sonuçların zamanında yapılmasıdır. Etkili tersine lojistiğin, depolama ve dağıtım maliyetlerinin azaltılmasında, kaynak yatırımları seviyesinde azalma ve müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi kapsamında doğrudan faydaları olduğuna inanılmaktadır.

Tersine lojistiğin değerin yeniden ele geçirilmesi ile şirkete önemli bir katkısı olabilmektedir. Tersine lojistiğin etkinliğinin artırılması işletmelerin pazarda başarılı olmalarını sağlayabilmektedir. Ürünlerin tamir, yeniden düzenleme ve yeniden üretime alınması fırsatların yakalanması suretiyle karlılığı artırabilmektedir. Tersine lojistik müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etki etmektedir<sup>135</sup>.

#### **2.4. Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistik (TPL-FPL)**

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişme ve dünya pazarlarıyla bütünleşme çabaları ve modern yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan ilerlemeler gibi birçok unsur, pazar fırsatlarının değerlendirilmesi konusunda işletmeleri sınırlandırmaktadır. Bu unsurların etkin bir şekilde formüle edilmeleri, başarı sağlanmasında başrolü oynamaktadır. Mevcut ve potansiyel pazar fırsatlarının değerlendirilmesi süreci, mevcut ve potansiyel kaynaklar ile çevresel faktörlerin değerlendirilmesini kapsayan geniş, karmaşık ve kapsamlı bir süreci tanımlamaktadır<sup>136</sup>. Burada odak nokta, etkinlik ve verimliliğin tesis edilmesi ve işletmelerin temel yeteneklerinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Modern organizasyonlarda lojistik fonksiyonların yönetimi, maliyetlerin minimize edilmesi ve değerin maksimize edilmesi noktasında odaklanmaktadır. Bu kavram ayrıca, örgütsel faaliyetlerde malların ve hizmetlerin dağıtımıyla ilgili kararların alınmasını içermektedir. Bu kararlardan en önemlilerinden birisi de, dış kaynaklardan yararlanılmasıdır. Lojistik faaliyetlerin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için bir işletmenin aşağıda sıralanan seçenekleri gözönünde buldurması gerekmektedir. Bunlar;

---

<sup>135</sup> Chad W. Autry, Patricia J. Daugherty, R. Glenn Richey, "The Challenge of Reverse Logistics in Catalog Retailing", **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:31, No: 1, 2001, p.26,27.

<sup>136</sup> Burcu İlter Tabak, "Türkiye'nin Uluslararası Pazar Fırsatlarının Belirlenmesinde SWOT Analizi Uygulaması", **Süleyman Demirel Üniv. İİBF**, Yıl:2003, Cilt:8, Sayı:1, s. 221.

- İşletmeler lojistik fonksiyonları kendi bünyesinde yapan servislerden temin edebilir,
- Bir lojistik firmasını satın alarak veya tesis ederek kendi yan kuruluşlarını oluşturabilir,
- Hizmeti satın alır ve bu fonksiyonları outsource edebilir

Genel olarak, üçüncü seçeneğe olan ilgi giderek artmaktadır. Dış kaynak kullanımı, üçüncü parti lojistik ve sözleşmeye dayalı lojistik gibi kavramlar aynı anlamda kullanılmaktadır. Kearney tarafından, “lojistik faaliyetlerin bir sözleşme temelinde bir aracı tarafından sağlanması” şeklinde tanımlanmıştır. Bir lojistik sistemin kalitesi, hizmet kalitesi ile sıkça aynı olarak ifade edilebilmektedir. Stratejik konumlandırma sürecinin bir bölümü olarak, bir şirket müşteri servis stratejisini seçmelidir ve bu strateji lojistik mükemmelliğin geliştirilmesinde müşteri memnuniyetinin başarılması yoluyla gerçekleştirilen önemli bir seçenektir<sup>137</sup>. İşletmelerin yeniden yapılandırdıkları ve çeşitlendirdikleri lojistik faaliyetlere ilişkin strateji ve politikaların sonucu olarak dış kaynak kullanımına (outsourcing) yönelmeye başladıkları görülmektedir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları olarak ifade edilen işletmeler, kendi ana faaliyetlerine odaklanmak isteyen işletmelerin faaliyetlerine büyük katkılar sağlamaktadırlar. Günümüz rekabet ve piyasa koşulları bu tür işletmelere geçmişe oranla daha fazla ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır<sup>138</sup>.

Dış kaynaklardan yararlanma dünyanın her yerinde oldukça gelişmiş iş kolunu ve giderek artan bir eğilimi ifade etmektedir. Uluslararası piyasalarda etkin şekilde satış yapma, uluslararası bir satış organizasyonunun yapılandırılmasını ya da bu organizasyonun uluslararası lojistik ortakları ile olan mevcut ilişkileri gerektirmektedir. Günümüzde dünya çapındaki şirketler mevcut rekabetten çok daha hızlı ve daha ucuza kaliteli ürün temini üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu durum

---

<sup>137</sup> Mohammed Abdur Razzaque, Chang Chen Sheng, “Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:28, No: 2, 1998, p.89,90.

<sup>138</sup> Okan Tuna, Didem Özer, “Pazarlama Faaliyetlerinde Etkinliğin Sağlanmasında Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetlerinin Rolü”, Türkiye’ye Yönelik Bir Delphi Çalışması, **7. Ulusal Pazarlama Kongresi**, 21. Yüzyılın Pazarlama Paradigması Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniv. 30 Mayıs-2 Haziran 2002, s.172.

onların denizaşırı şirketlerdeki imalatı, dış kaynaklara dayandırmaya ve küresel lojistik stratejilerini uygulamaya zorlamaktadır. Northeastern University ve Accenture tarafından uygulanan Fortune dergisinin 500 şirketi kapsayan son bir araştırmaya göre, bu şirketlerin %83'ü 3PL, %60'ı ise yaklaşık çoklu 3PL hizmet sağlayıcılarından yararlanmaktadır. Georgia Institute of Technology and Cap Gemini Ernst & Young'ın yaptığı küresel 1000 şirket araştırmasına göre, büyük ABD firmaları tüm lojistik bütçelerinin %49'unu 3PL'ler için harcarken, Avrupa'daki firmalar için bu %65 seviyelerinde kalmıştır.

Günümüzde 4PL e-tedarik, eksiksiz olarak malın görülebilmesi ve gerçek anlamda stok yönetimine bağlı olarak artan hizmet düzeylerinin karşılanması gereği ile gündeme gelmiştir<sup>139</sup>. Küresel tedarik zinciri ortamında ve dijital ortamda 4PL işlemlerin birbirine entegrasyonunun kullanıcılar arasında tesisi web tabanlı çalışan yazılım teknolojileri ile sağlanmaktadır. Lojistikte nispeten yeni bir kavram olarak 4PL, lojistik işletmeler olarak ifade edilen sanal örgütlenmeler, web tabanlı tedarik zinciri yazılımları ile tedarik zinciri içerisinde para, hammadde, mamul ve bilgi akışı olarak ifade edilen değer alışverişine ve hızlı, optimal maliyetli, güvenilir ve paylaşılmış bilginin taraflar arasında aktarılmasına imkân sağlamaktadır. 4PL, tedarik zincirine ait işlemlerin elektronik ticaret ortamında bir lojistik ağ merkezi üzerinde tüm dünyadan daha geniş bir katılımcı grubu ile elektronik ortamda da gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır<sup>140</sup>.

#### **2.4.1. Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistiğin Tanımı ve Yararları**

Taşıma ve depolama gibi lojistik faaliyetlere ilişkin fonksiyonların dış hizmet sağlayıcılar tarafından sağlanması (outsourcing) yeni bir yaklaşım değildir. Genellikle, dış kaynaklardan yararlanma basit olarak yap veya satın al kararı üzerinde temellenmekte olan, hizmet ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra firma tarafından en

---

<sup>139</sup> Mustafa Tanyeri, İge Pınar Tavmergen, "Marketing Trends For Logistics", International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: I, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3, 2004, p: 17.

<sup>140</sup> Umut Mehmet Yürüyen, "Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Optimizasyonunda Bilişim Sistemleri ve 4. Taraf (4PL) Lojistik İşletmeler", **MFL** Yıl: 1, Sayı: 4, Eylül-Ekim 2004, s. 54.

rasyonel kararın seçilmesidir<sup>141</sup>. LODER'in tanımına göre üçüncü parti lojistik; tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerin konusunda uzman olan lojistik şirketler tarafından yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>142</sup>. Başka bir tanımlama da ise; işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yoluyla yerine getirdikleri faaliyetler "Üçüncü Parti Lojistik (3PL)" olarak tanımlanmaktadır<sup>143</sup>. 4PL ise; kendi kuruluşunun kaynak, kapasite ve teknolojilerini yönetip, bunu tamamlayıcı hizmet sağlayıcının kaynak, kapasite ve teknolojisi ile birleştirerek kapsamlı bir tedarik zinciri çözümü üreten bir tedarik zincir entegratörü olarak tanımlanabilir. Bir 4PL, müşterilere eksiksiz lojistik işlemler ve süreçler sağlamak üzere kendisinin ve 3. tarafın kaynak ve kapasitesini birleştirmektedir<sup>144</sup>. Tanım içerisinde geçen "üçüncü" ve "dördüncü" ifadelerinin neyi ifade etmek için kullanıldığının daha iyi anlaşılabilmesi açısından birinci ve ikinci parti ifadelerinin açıklanması gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Birinci parti; üretici, toptancı, perakendeci veya gönderici.
- İkinci parti; birinci partinin doğrudan müşterisi (tedarikçisi) olan işletme.
- Üçüncü parti; lojistik araçlar, taşıma işleri organizatörü (freight forwarder), hizmet sağlayıcı, taşıyıcı, antrepo işletmecisi, vb.
- Dördüncü parti; lojistik ürün ve bilgi akış süreçlerini koordine ve entegre eden işletme.

Üçüncü parti lojistik işletmeleri, tedarik kaynaklarından materyal akışı (inbound-logistics) aşamasında, materyallerin üretim süreçlerine ve işletmeden alıcılara ulaştırılması aşamalarına kadar (outbound-logistics) üç alanda hizmet sunabilmektedir<sup>145</sup>.

Şekil 2.6.'da lojistik dış kaynak kullanımını etkileyen faktörler şekil yardımıyla gösterilmektedir. Kontrol edilebilirlik düzeyi bakımından söz konusu faktörler işletme dışı faktörler ve işletme içi faktörler olarak ele alınmaktadır. İşletme

<sup>141</sup> Tage Skjoett-Larsen, "Third Party Logistics – From an International Point of View", **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:30, No: 2, 2000, p.112.

<sup>142</sup> Doğan Mersin, "Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular", **Lojistik**, LODER Yayın Organı, Sayı:1, Eylül 2004, s.30.

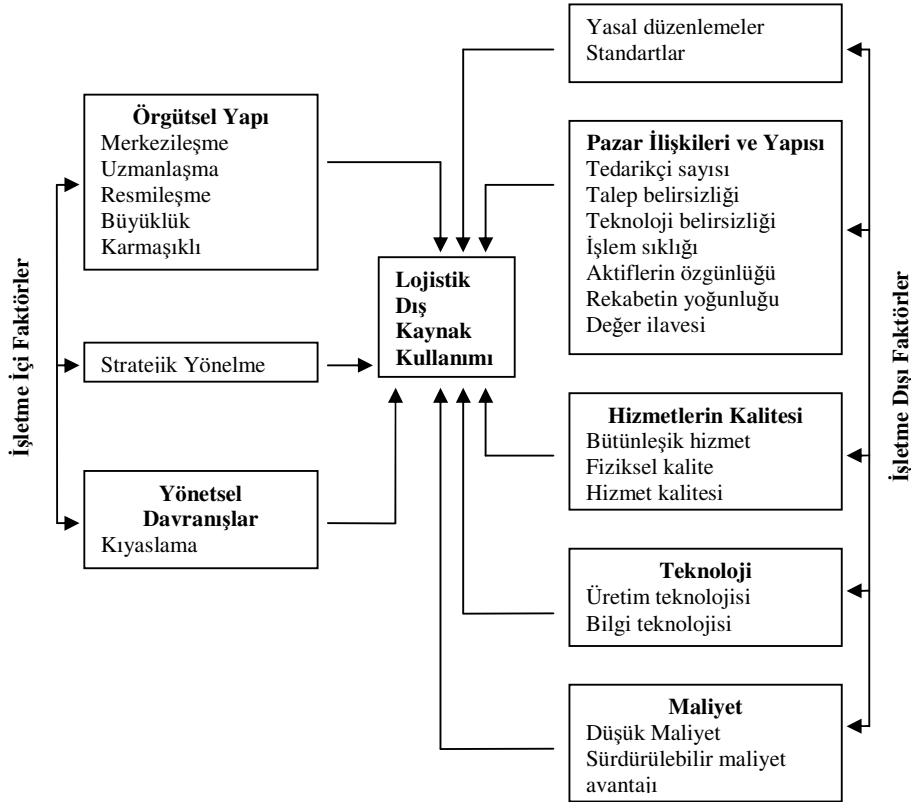
<sup>143</sup> Çancı, Erdal, **a.g.e.**, s. 43.

<sup>144</sup> Tanyeri, Tavmergen, **a.g.e.**, s.17.

<sup>145</sup> Çancı, Erdal, **a.g.e.**, s. 43.



içi faktörler örgütsel yapı, stratejik yönelme ve yönetsel davranışlar olarak belirlenirken, işletme dışı kontrol edilemeyen çevre faktörleri ise; yasal düzenlemeler ve standartlar, pazar ilişkileri ve yapısı, teknoloji, hizmetin varlığı/kalitesi ve maliyet olarak seçilmiştir<sup>146</sup>.



Şekil-2.6. Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** Murat Akyıldız, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Journal of Administration Sciences, 1/3, 2004, s. 78.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde, dış kaynaklardan yararlanmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler; ana faaliyetlere odaklanma, finansman, maliyet, kalite, insan kaynakları, teknoloji vb. olarak gösterilebilmektedir. Temel amaç, işletmelerin rekabet gücünün artırılmasıdır. Bu çerçevede, dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı faydalar aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir;

<sup>146</sup> Murat Akyıldız, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Journal of Administration Sciences, 1/3, 2004, s. 78.

- İşletmelerin ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetleri, hizmet sağlayıcılara devrederek ana faaliyet konularına odaklanması ve kalite üzerine yoğunlaşılmasına yardımcı olması,
- İşletme bünyesinde geliştirilemeyen veya gerçekleştirilemeyen yeteneklere ve teknolojilere ulaşılma olanağı sağlaması,
- Örgütsel performansın artırılması,
- Organizasyon yapısında küçülme olması (downsizing),
- İşletmelerin büyümesine olanak sağlaması,
- Maliyetleri azaltarak etkinlik ve verimlilik sağlaması; eğitim maliyetlerinde düşme, envanter düzeylerinin düşürülmesi sonucu üretim faaliyetlerinin daha düşük maliyetle yerine getirilmesini sağlaması,
- Ürün döngü süresinde kısalma ve tedarikçinin ürün tasarımında yer alması durumunda daha düşük ürün geliştirme maliyetleri sağlaması,
- İşletmelerin kendi olanakları ile elde edemeyecekleri kaynak ve sistemleri elde etmesine yardımcı olması,
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi arttırabilme,
- Sermaye bağımlılığının azaltılması,
- Pazardaki talep değişikliklerini karşılayabilme yeteneği sağlaması,
- Pazar fırsatlarının değerlendirilmesi ve pazarda oluşabilecek tehditlerin karşılanmasına yönelik strateji ve politikaların oluşturulabilmesi,
- Uzman hizmet sağlayıcıların kullanılması ile kalitenin tesis edilebilmesi<sup>147</sup>,
- Taraflar arasında bütünleşme sağlanması,
- Bilgi, para, hammadde gibi materyallerle ilgili bilgilerin etkin, hızlı, güvenilir ve maliyetli bir şekilde paylaşılmasını sağlanması,

Yukarıda da gösterildiği gibi 3PL ve 4PL'nin işletmelere sağladığı yararlar çok fazladır. Özellikle bu faydalar örgütsel performansın yükseltilmesinde, işletmenin rekabet gücünün artırılmasında ve yeniden yapılandırılmasında büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>147</sup> AYTEKİN FIRAT, "Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye'deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama", DEÜ SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, s.71,72.

## 2.5. E-Lojistik ve E-Lojistik Yönetimi

Çağımız bilgi ve iletişim teknolojilerinde görülen hızlı gelişmeler, lojistik faaliyetlerini de büyük ölçüde etkilemektedir. İnternet teknolojisinin geldiği son noktanın, lojistik faaliyetlerin etkin, verimli ve kaliteli bir şekilde yerine getirilmesinde çok büyük bir payı vardır. İnternet teknolojisi, kişilerin ve işletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyerek faaliyet alanlarını daha da genişletmiştir. İnternet temelli teknolojilerin kullanımı, işletmelere; faaliyetlerini, stratejilerini ve politikalarını yeniden tasarımına olanağı vermektedir. Özellikle müşteri değeri yaratma konusunda, faaliyetlerin rasyonel şekilde yapılması yanında müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi yoluyla müşteri beklentilerinin maksimum düzeyde karşılanarak müşteri memnuniyetinin sağlanması da büyük bir rekabet avantajı yaratmaktadır. İşletmelerin iletişim sistemlerinde standardizasyona gitmesi e-iş'e yönelmelerini sağlamaktadır. E-iş, bilişim ağı destekli teknolojilerin kullanılması suretiyle kurumlarla kurumlar (B2B), kurumlarla tüketiciler (B2C), kurumlarla çalışanlar arasında (B2E); mal, hizmet ve bilgi transferi sağlayan ve yeni ekonomik düzenin temelini oluşturan bir kavramdır. İnternet teknolojisi söz konusu temelin itici gücünü oluşturmaktadır. İnternet teknolojisini kullanan işletmeler; pazar fırsatlarından yararlanmak, olası tehditleri gidermek ve gerekli önlemleri almak, işlemsel verimliliği ve etkinliği sağlamak amacıyla e-iş uygulamalarına yönelmektedir<sup>148</sup>. Bunlara ek olarak, talep karşılama sürecinin kısalması ile kuruluşların doğru, zamanlı, ve tam bilgiye ulaşmaları, ürünlerin pazara sunum hızları, kullanılacak dağıtım kanallarının belirlenmesi ve bu kanalların nasıl yapılandırılacağı da e-iş uygulamalarının önemini arttırmaktadır<sup>149</sup>.

Taraflar arasında etkin bir iletişim sağlanması, bilgilerin gerçek zamanlı paylaşımı ve etkili koordinasyonun sağlanabilmesi tarafların kullandığı bilgi sistemlerinin bütünleşmesi ile mümkün olabilmektedir<sup>150</sup>. Sonuç olarak, internet teknolojisi lojistik ve tedarik zinciri yönetimi uygulamaları için verimli çözümler sağlamaktadır. Lojistik faaliyetler içerisindeki tedarik, envanter yönetimi, depolama,

---

<sup>148</sup> Arthur Andersen Yönetim ve İnsan kaynakları Danışmanlığı, **Değişim tr. İnternetle Gelişimde Türkiye**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Kasım 2001, İstanbul, s.29.

<sup>149</sup> **E-business**, Andersen, Capital, Ekim, 2001, s.22.

<sup>150</sup> Mersin, **a.g.e.**, s.33.

ambalajlama, ulaştırma, teslimat ve sipariş yönetimini kapsayan önemli faaliyetlere e-ticaretin büyük bir etkisi vardır. Aşağıda sıralanan teknolojik gelişmelerin, örgütler ile ilgili taraflar arasında etkin bilgi akışını sağladığı görülmektedir. Bunlar;

- Kişisel bilgisayarlar (PC),
- Müşteriler, taşıyıcılar arasında elektronik veri değişimi (EDI),
- Tarama ve barkodlama, yk ve paket izleme sistemleri,
- Küresel uydu konumlandırma sistemleri (GPS) ve coğrafik bilgi sistemleri (GIS),
- Yazılım acenteleri, HTML, Java, XML ve amaç odaklı programlama,
- İnternet, intranet ve extranetler,
- Web-olanaklı ilişkisel veritabanları, veri depoları ve veri pazarları,
- Karar destek sistemleri,
- Kablosuz İletişim (Wireless) teknolojisi,
- Kurumsal kaynak planlaması (ERP)'dir.<sup>151</sup>

Yukarıda belirtilen türden teknolojik gelişme ve yenilikler lojistik faaliyetleri ve lojistik süreçleri etkilemektedir. Söz konusu teknolojiler yoluyla sağlanan bilgiler, lojistik faaliyetleri, işletmelerin değer ekleyen süreçler içerisinde önemli bir süreç haline gelmesine olanak sağlamıştır. Bir rekabet gücü kaynağı olarak, bilgi teknolojilerinin lojistik faaliyetlere yönelik kullanılması, belirgin ve önemli roller üstlenmektedir. Düşük maliyetli bilgi teknolojilerinin ve daha kapsamlı iletişim yeteneğinin, belirgin bir biçimde örgütsel yapının strateji üzerindeki önemini değiştirdiği iddia edilmektedir. Ayrıca, lojistik bilgi teknolojileri önemli bilgilerin serbest bir Şekilde akışı yoluyla lojistik faaliyetlerin bütünleşmesine destek sağlayarak, mşteri beklentilerinin karşılanması ve işlemsel etkinliği arttırmaktadır<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup> Joseph Sarkis, Laura M.Meade, Srinivas Talluri, "E-logistics and the Natural Environment", **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol: 9, No: 4–2004, p.305.

<sup>152</sup> David J.Closs, Kefeng Xu, "Logistics Information Technology Practise in Manufacturing and Merchandising Firms: An International Benchmarking Study Versus World Class Logistics Firms", **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:30, No: 10, 2000, p.870,871.

## 2.6. Tedarik Zinciri Yönetimi

Son dönemlerde işletme yönetimleri son derece gelişmiş sistemler, teknolojiler ve yaklaşımlarla yönetilmektedir. Küresel rekabete uyum veya uluslararası pazarlarla bütünleşme, işletmeleri faaliyetlerini en düşük maliyet düzeyinde, başka bir ifade ile etkin ve verimli bir şekilde yapmaları konusunda zorlamaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin en önemli hedeflerinden olan karlılık ve müşteri memnuniyeti arasındaki dengenin sağlanması gerekmektedir. Bu hedefler arasındaki dengenin kurulması ve sürekli bir şekilde işletilebilmesi, rasyonel şekilde tasarlanmış ve etkinliği yüksek bir tedarik zinciri fonksiyonu ile sağlanabilmektedir<sup>153</sup>.

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan rekabet çok yoğundur ve tedarik zincirleri arasındaki rekabete dönüşmüştür. Bu ortamda işletmeler, rekabetçi yeteneklerin geliştirilmesi, kârlılığın artırılması ve müşteri değerini artırma gibi daha iyi gerçekçi hale getirilmiş örgütsel amaçlar ve örgütsel etkinliğin artırılması için saldırgan ve savunmacı yaklaşımlar aramaktadır. 1960 ile 1990'lı yıllar arasında, müşteri bağlılığını oluşturma, makul ölçülerde maliyetli, yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesi ve farklı müşteri beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak çeşitli ürünlerin geliştirilmesi öncelikli hale gelmiştir. 1990'lara gelindiğinde şirketler, müşteriler için büyük önem taşıyan tedarikçilerin etkisini keşfetmişler ve müşterilere yüksek kalitenin yanında, ürünlerin tam zamanında, hızlı, güvenilir, uygun fiyatta ve doğru yerde teslim edilmesi, farklı ve yeni bir tercih haline gelmiştir. Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı (SCM), bu amaçların başarılması için birçok organizasyon tarafından bir fırsat olarak belirtilmektedir.

Lee (2000) tedarik zinciri yönetiminin; üretici, dağıtıcı, tedarikçi ve müşteriden oluşan bir ağda finansman, bilgi ve materyal akışını kapsayan bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Bu akışların bütünleştirilmesi ve eşgüdümü, bunlarla ilişkili faaliyetler ve sürdürülebilir bir rekabet gücünün başarılması yanında şirketler arasında tedarik zinciri ilişkisinin geliştirilmesi etkili bir tedarik zinciri için kritik bir öneme sahiptir. Aslında, tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı, rekabet gücünün

---

<sup>153</sup> Emel, Taşkın, Deniz,, a.g.e. s.59.

arttırılması ve örgütsel performansın geliştirilmesi için birçok örgüt tarafından dikkate alınmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin başarısında beş temel başarı faktörü, yapılan inceleme ve uygulama çalışmaları örneklerinde belirlenmiştir. Bunlar;

- Müşteri-tedarikçi ilişkisinin tesis edilmesi,
- Bilgi ve iletişim teknolojisi uygulaması,
- Materyal akış süreçlerinin yeniden tasarlanması,
- Şirket kültürü oluşturma,
- Performans ölçümlenmeleri ve sonuçları tanımlanması,

Bu beş temel başarı faktörünün tanımlanacak olan işlemsel başarı faktörleri ile birlikte işletmelerin çeşitli düzeylerinde tedarik zinciri yönetimi planlarının geliştirilmesine yönelik olarak temel oluşturacağı ifade edilmektedir<sup>154</sup>.

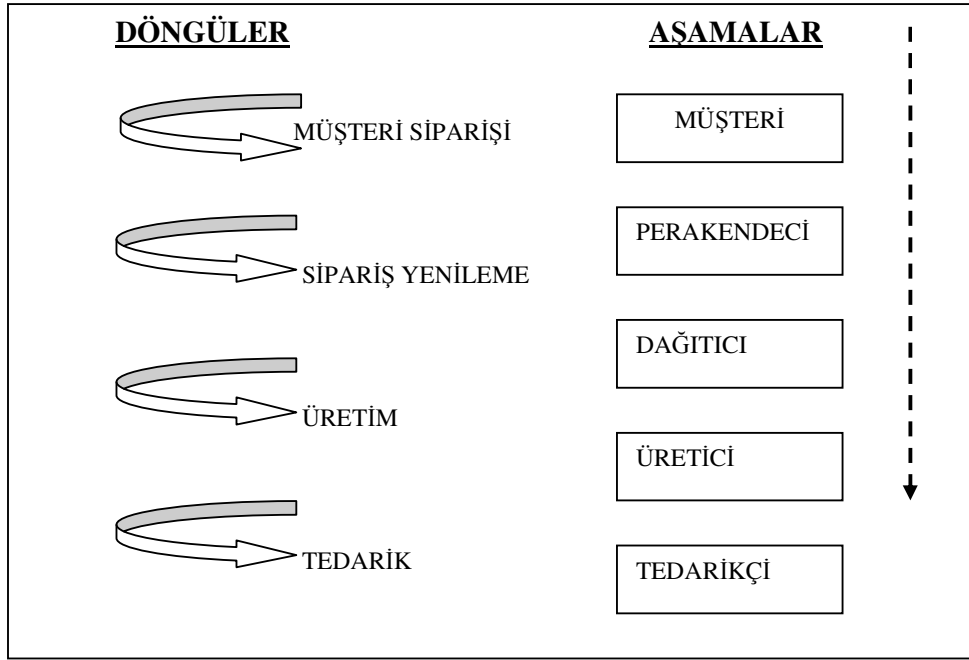
### **2.6.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Kapsamı, Tanımı ve Gelişimi**

Tedarik zinciri yönetimi kavramı, son yıllarda işletmecilikte sıkça kullanılan ve başarıda temel rol oynayan kavram niteliğine bürünmüştür. Tedarik zincirinin, kapsamı ve düzeyi işletmeler arasında farklılık göstermekle birlikte, tüm üretim ve hizmet işletmelerinde mevcut bulunmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi lojistik faaliyetlerle karşılaştırıldığında daha kapsamlıdır. Tedarik zinciri yönetimi, bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesi, planlama ve kontrol faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması gibi lojistik faaliyetler içerisinde belirtilmeyen unsurları da kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi; hammaddelerin tedarik edilmesi, üretim ve montajı, depolama, stok kontrolü, sipariş yönetimi, dağıtım, ürünün müşteriye ulaştırılması ve tersi faaliyetleri kapsayan ve bu faaliyetlerin izlenebilmesi için gerekli olan bilgi sistemleri olarak tanımlanmaktadır<sup>155</sup>. Başka bir ifade ile tedarik zinciri yönetimi, müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyatta ve tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyet düzeyinde ulaşmasını

<sup>154</sup> KWAİ-Shang Chin, V.M. Rao Tummala, Jendy P.F. Leung, Xiaoqing Tang, "A Study on Supply Chain Management Practices: The Hong Kong Manufacturing Perspective", **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:34, No: 6, 2004, p.505,506.

<sup>155</sup> Hilmi Yüksel, "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi", **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, 2002, s. 262,263.

sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının bütünleşik bir şekilde yönetimidir. Tedarik zincirine geçiş aşamaları;<sup>156</sup> kullanılacak üretim girdilerinin tedariki, üretim, sipariş işleme ve dağıtım faaliyetlerini kapsamaktadır. Söz konusu aşamalar; ürünlerin müşteriye ulaştırılması ve sonrası yapılacak faaliyetler doğrultusunda tedarik zinciri içerisindeki taraflar ve tedarik zinciri içerisinde yapılan faaliyetlere ilişkin döngüler olarak, aşamalar itibariyle şekil 2.7’de gösterilmektedir.



Şekil-2.7. Tedarik Zincirine Geçiş Süreci Aşamaları

**Kaynak:** “Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf> (Erişim: 23.05.2005).

İşletmelerin tedarik sürelerinin kısılması, tasarım satın alma, üretim ve dağıtım sürelerinin düşürülmesi ile olanaklı hale gelmektedir. Tedarik zinciri içinde yer alan satın alma, üretim dağıtım ve perakendeci ve son kullanıcı arasında istenen düzeyde iletişim sağlanması, faaliyetlerde etkinlik, verimlilik ile performansa yönelik olarak işletmeleri, yeni yaklaşımlar aramaya yönelmektedir<sup>157</sup>.

<sup>156</sup> “Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf> (Erişim: 23.05.2005)

<sup>157</sup> Zafer Yaman, “Talep Yönetiminde Arayışlar ve Tedarik Zinciri Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:18, Sayı. 2004–6, s.14.

Tedarik zinciri yönetimi, son 20-30 yıl içinde önemli bir gelişim süreci içine girmiş, kavramsal ve yapısal olarak örgütler içerisinde geniş bir yelpazeye faaliyetleri yayılmıştır. Tedarik zinciri yönetimi, 1980'ler ve öncesinde "itme" sistemine uygun olarak bir üretim ve dağıtım sistemindeki malzeme akışının kontrolü ve yönetimi süreci konumunda iken, 1990'lı yılların yalın üretimin gerçekleştirilmesi için "yalın tedarik zinciri"ne dönüşmüştür. Gelişim sürecini 1990'lar boyunca sürdürerek, çevik üretim felsefesini de bünyesine alarak "yalın-çevik tedarik zinciri" ve sonuç olarak "kişiselleştirilmiş yalın-çevik tedarik zinciri" haline gelmiştir. Küreselleşme, liberal ekonomiyi tüm dünyada geçerli ekonomik sistem haline getirmesi yanında, tedarik zinciri yönetiminin de yaşadığı değişim sürecinin itici gücü olmuştur. Küreselleşme sürecinin bir sonucu olarak da, pazarların gelişmesi, birçok pazar bölümünün ortaya çıkması ve ürün çeşitliliğinin artması ile birlikte rekabet daha fazla önem kazanmıştır. Rekabet, işletmeler arası bir kavram dışında bir anlam kazanarak, rakip işletmelerin tedarik zincirleri arasında yaşanan mücadeleyi ifade etmeye başlamıştır. Söz konusu süreç, "tedarik zincirine karşı tedarik zinciri/supply chain versus supply chain" olarak belirtilmektedir<sup>158</sup>.

### **2.6.2. Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Temel Faktörler**

Değişimin ve rekabet koşullarının hızlı ve yoğun yaşandığı günümüz piyasa koşullarında işletmelerin tedarik zincirlerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, tedarik zincirinin tasarlanması, uygulama ve kontrol aşamalarının yerine getirilmesi, sürecin tersine doğru işlemesi ve değişen faktörlere uyum sağlaması açısından yeniden yapılandırılması faaliyetlerinin yapılmasını gerektirmektedir.

Tedarik zincirine etki eden faktörler ise; şu başlıklar altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Teknoloji
  - Bilgi ve İletişim teknolojileri,
  - Üretim sistemleri ve teknolojileri

---

<sup>158</sup> Turan Paksoy, Hasan Kürşat Güleş, Fulya Altıparmak, "Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilemesi: Çok Aşamalı Karma Tamsayı Bir Doğrusal Programlama Modeli", **Journal of Faculty of Business**, Vol: 4, No:2, 2003, s.6,8.



- Müşteri beklentilerinde değişme,
- Ekonomi ve çevre,
- Küreselleşme'dir. Bu faktörlere ilişkin açıklamalar aşağıda yapılacaktır.

### 2.6.2.1. Teknoloji

Teknoloji tedarik zinciri yapısı ve yönetiminde en etkili ve kritik öneme sahip faktör konumundadır. Teknolojik ilerlemeler günümüz işletme çevresinin en hızlı şekilde değişen çevresel faktörü durumundadır. Teknolojik gelişmeler zamanla mevcut sistem ve süreçlerin kullanılamaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, özellikle işletme içerisindeki süreçlerde verimliliğin ve etkinliğin sağlanarak faaliyetlerde rasyonelliğin sağlanmasına da katkı sağlamaktadırlar. Bu nedenle, teknoloji unsuru tedarik zinciri ve lojistik yönetim açısından izlenmesi ve analiz edilmesi gereken önemli bir değişkeni oluşturmaktadır.

#### 2.6.2.1.1. Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Günümüzde, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, uzak mesafe dezavantajını ortadan kaldırmış, dünya çapında önemli değişikliklere yol açmıştır. Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, gün geçtikçe daha yoğun olarak hissedilen küreselleşme olgusunun ortaya çıkışını kolaylaştırmıştır<sup>159</sup>. Ayrıca, sermayenin küreselleşmesi olgusu bilgi teknolojilerinin kullanımını işletmeler açısından zorunlu hale getirmiştir. Sürekli değişim içinde olan pazar şartlarına uyum sağlayabilmek için en kritik kontrol araçlarından birisini de işletmelerin tedarik zinciri sistem ve süreçleri oluşturmaktadır<sup>160</sup>. İşletmelerde her yönetim düzeyindeki yöneticilerin etkili kararlar alabilmeleri ve başarılı olabilmeleri; doğru bilgiyi, doğru yerde ve tam zamanında elde edebilmelerine bağlıdır. Bilgi teknolojileri destekli tedarik zinciri bilgi sistemi, yönetimin tedarik zincirindeki üyelerle ve müşterilerle ilişkisel sorumluluğunu yerine getirme, işletme faaliyetlerinin kontrolünü olanaklı kılma ve geleceğe yönelik işletme faaliyetlerini planlamada, gerekli bilgileri

---

<sup>159</sup> Hakan Sarıtaş, Hakan Aygören, "Bilgi Teknolojilerine Yatırım Yapan İşletmeler İçin Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıkları Uygun Finansman Aracı Mıdır?", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Mayıs 2002, s.123.

<sup>160</sup> "Değişen Ekonomik Trend ve KOBİ Faaliyetlerinde Değişim İhtiyacı", <http://www.microsoft.com/turkiye/girişimci/teknoloji/Ibs.htm>(Erişim:06.06.2002)

sağlayan bir bilgi sistemidir.<sup>161</sup> Bu aşamada önemli noktayı; üretilen ve iletilen bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılması oluşturmaktadır. Söz konusu bilgilerin verimli bir şekilde kullanılması, başarılı olmayı sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, üretilen bilgilerin maliyetini de eskiye oranla önemli ölçüde azaltmıştır<sup>162</sup>. Ayrıca, veriyi bilgiye dönüştürme süreci veya veriyi kullanılabilir ve anlamlı kılan faaliyetler olarak ifade edilen veri işleme (data-processing) yoluyla doğru ve güvenilir bilgilerin üretilmesi olanağına da kavuşulmuştur<sup>163</sup>

### 2.6.2.1.2. Üretim Sistemleri ve Teknolojileri

İşletmelerin değişimin hızı artarken yaşamlarını devam ettirebilmeleri klasik iş yapma yöntemleriyle faaliyette bulunarak olanaklı görülmemektedir<sup>164</sup>. Bu nedenle, söz konusu değişim karşısında işletmelerin esnek, çevik ve akışkan olmaları, dolayısıyla bu yönde faaliyetlerini planlayıp uygulamaları başka bir ifadeyle, modern süreç ve yaklaşımları kullanmaları gerekmektedir. Tedarik zincirini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de üretim sistem ve teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler olmuştur. Tedarik zincirinin verimli bir şekilde tasarımı ve etkin bir şekilde operasyonel işlemlerin yerine getirilmesi uygulanan üretim sistemi ve kullanılan teknoloji ile yakından ilişkilidir. Stoğa üretim, siparişe göre üretim, tam zamanında üretim sistemi veya esnek üretim sistemi gibi üretim sistemlerinden hangisi veya hangilerinin kullanılacağına belirlenmesi tedarik zinciri yapısı üzerinde etkilidir. Küresel faaliyetlerin arttığı ve hız kazandığı günümüzde, rekabet koşulları işletmeler için giderek ağırlaşmaktadır. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için kaynaklarını en optimal biçimde kullanmaları, belirlenmiş bir kalite düzeyi için maliyetlerini minimize etmeleri

---

<sup>161</sup> İlhan Bölükoğlu, Erhan Birgili, "Finansal Bilgi Sisteminin Modern İşletme Yönetimindeki Rolü ve Önemi", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, İzmir, 1992, s.65.

<sup>162</sup> Şerafettin Sevim, **Muhasebe Bilgi Sistemi ve Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyine Yönelik Bir Saha Çalışması**, Kütahya, 2001, s.36.

<sup>163</sup> Melih Erdoğan, Nurten Erdoğan, "**Muhasebede Bilgisayar Kullanımı**", Eskişehir, 1992, s.63.

<sup>164</sup> Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama; Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazar Egemen Olmak**, (Çeviren: Ayşe Özyağcılar), Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, Mayıs, 2003, İstanbul, s.6.

gerekmektedir<sup>165</sup>. Üretim teknolojilerindeki gelişme, üretim kalitesindeki artışla birlikte, üretim maliyetlerinde azalmaya neden olarak, işletmelere yüksek bir rekabet gücü kazandırmaktadır<sup>166</sup>.

### **2.6.2.2. Müşteri Beklentilerinde Değişme**

Tüketicilere sunulan ürün ve hizmet çeşitliliğindeki artış ve tüketicilerin, firma, ürün ve hizmetlerine ilişkin olarak bilgi ve deneyimlerinin artması, müşteri beklentilerinin giderek değişmesi ve çeşitlenmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda, modern işletmecilik ve modern pazarlama anlayışının temelinde şirketlerin kendi organizasyonlarını ürün ve üretim merkezli olmaktan çok pazar ve müşteri merkezli olmaya odaklanmaları başka bir ifadeyle, müşteri beklentilerinin en etkin ve azami düzeyde karşılanmaya çalışılması yatmaktadır. Rekabetçi yeteneğin odağını da bu felsefe oluşturmaktadır. Müşteri beklentilerinde yaşanan değişim, tedarik zincirinin üyeleri arasındaki ilişkilerin ve organizasyonel yapıların değişmesine neden olmuştur.

### **2.6.2.3. Ekonomi ve Doğal Çevre**

İşletmeler ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin ekonomik çevresini; faaliyet sürdürdükleri alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturmaktadır<sup>167</sup>. Bu faktörler tedarik zinciri yapısının oluşmasında temel belirleyici faktör durumundadır. Kullanılacak ulaştırma sistemi, tedarik kaynakları ve tedarikçiler, ekonomik sistemdeki herhangi bir değişimden çok hızlı bir şekilde etkilenebilmektedirler.

---

<sup>165</sup> Yılmaz Gökşen, “Hücreli Üretim Sisteminde Makine ve Parçaların Gruplandırılmasında Tamsayı Bir Yaklaşım”, **3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Dergisi**, MPM Yayını. No: 599, Ankara, 1997, s.371.

<sup>166</sup> Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir 2000, s.35.

<sup>167</sup> Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s.26.

Ülkelerde sanayileşmenin artması ve atıklar, çevreye verilen zararların artmasına neden olmuştur. Bu nedenle, işletme içerisinde yapılan faaliyetlerin bu zararı en aza indirilmesi, müşterilerin ve işletme çalışanların söz konusu bu konularda bilgilendirilmeleri ve daha duyarlı hale getirilmeleri gerekmektedir. Bu açılardan bakıldığında, çevreye zararlı üretim atıklarının, bozuk mamullerin, çevreye zararlı ambalajların vb. gibi yok edilmesi, çevreye verilen zararın en aza indirilmesi ve kamuoyu ile iyi ilişkilerin kurulması açısından çevreye yönelik çalışmaların tedarik zinciri bünyesinde yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır.

#### **2.6.2.4. Küreselleşme**

Tedarik zinciri yönetimine etki eden diğer önemli bir faktörde küreselleşmedir. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, küreselleşmenin boyutlarını genişletmiş ve daha yoğun olarak hissedilmesine neden olmuştur. Ülke ekonomilerinde yaşanan serbestleşme ve yeniden düzenleme süreçleri, dış yatırımlarda olan artışlar, stratejik birleşme ve devralmalar gibi nedenlerle tedarik zincirlerinin yapı ve süreçlerinde de değişiklikler yaşanmasını ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşme aslında geçmişten gelen ama günümüzde yeni bir kavram gibi kullanılan bir sözcüktür. Sömürgecilik dönemiyle küresel ekonomi bütünleşmeye başlamış ve bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişme, ticari engellerin kaldırılması ve çok uluslu şirketlerin politik ve ekonomik güçlerinin artmasıyla giderek daha da hız kazanmıştır. Küreselleşme kavramına ilişkin çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ekonomik yönden bir süreç olarak küreselleşme, ülkeler arasında mal, sermaye akımları ve teknolojik ilerlemenin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve söz konusu gelişmeler sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi ifade etmektedir<sup>168</sup>. Küreselleşme sonucu sınırların ortadan kalkması, küresel pazarların ortaya çıkması, yüksek kalitede ürünlerin üretilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için

---

<sup>168</sup> Hande Akgür, "Küreselleşme Sürecinde Entegrasyon Hareketleri ve Ulus Devlet: AB Ekseninde Oyun Teorik Bir Değerlendirme", **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2005, s.1.

verimli bir şekilde müşteriye ulaştırılmasına neden olmuştur<sup>169</sup>. Günümüzde ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim ve ilerlemeler uzak mesafe dezavantajını ortadan kaldırmıştır. Bu durumdan işletmeler ve iş dünyası önemli derecede etkilenmiş ve işletme faaliyetlerinde küresel normlu faaliyetler ağırlık kazanmaya başlamışlardır<sup>170</sup>.

### 2.6.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik zinciri yönetimi, birçok faaliyet alanını ve sürecini kapsayan ve çeşitli amaçlara hizmet eden bir sistemdir. Tedarik zincirinin etkin bir şekilde tasarımı ve yönetildiği bir işletmede; yönetimin amaçları kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilir. Bunlar;

- Maliyetlerin azaltılması,
- Kârlılığın artırılması,
- Rekabet gücünün artırılması,
- Firma değerinin yükseltilmesi,
- Pazar payının artırılması,
- Müşteri hizmetlerinin performans düzeylerinin artırılması,
- Hız ve esnekliğin sağlanması,
- Kaliteli, güvenilir tedarik kaynaklarının bulunması,
- Tedarik zincirindeki üyelerle uzun süreli ve iyi ilişkilerin kurulması,
- Müşteri beklentilerinin en üst seviyede karşılanması,
- Kalitenin tesis edilmesi ve geliştirilmesi'dir.

Yukarıda sıralanan amaçlara ulaşılması; örgüt yapısının, örgütsel süreçlerin ve örgüt içi ilişkilerin rasyonel biçimde oluşturulmasına bağlıdır. Ayrıca, çapraz takımların oluşturulması, ortak performans değerlendirmeleri, ortak karar alma, etkin ve verimli iletişim sistemi, talep tahmini ve üretim planlama, lojistik ve dış

---

<sup>169</sup> Zeynep Türk, Abitter Özulucan, "Tam Zamanında Üretim Ortamında Yönetim Muhasebesinin Değişmesi Gereği", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/11/04-zeynep/04-zeynep.htm> (Erişim: 03.10.2002).

<sup>170</sup> Hüseyin Yılmaz, "Globalleşmenin Getirdiği Uluslararası Muhasebe Sorunları ve Uluslararası Muhasebede Yeni Boyutlar", **Yönetim ve Ekonomi**, Sayı:4, Manisa, 1998, s.453.

kaynaklardan yararlanma gibi faaliyetler tedarik zinciri yönetimine etkinlik kazandırmaktadır<sup>171</sup>.

#### **2.6.4. Tedarik Zincirinin Etkinliğinin İşletmelere Faydaları**

Etkin bir şekilde tasarlanmış ve yönetilen tedarik zinciri yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlama faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda, müşteri memnuniyeti sağlanabilmekte ve işletme etkinliği de artmaktadır. Böylece, daha düşük maliyet düzeyinde çalışılması yoluyla karlılık sağlanarak işletmenin büyümesine olanak sağlanmaktadır.

Tedarik zincirindeki etkinliğin işletme açısından faydaları;

- Girdilerin temin edilmesinin garantisini sağlayarak, üretim akışının devamlılığını sağlaması,
- Tedarik süresinin kısalmasını sağlayarak, pazardaki değişikliklere daha hızlı cevap verilmesini mümkün kılması,
- Tüketici beklentilerinin maksimum düzeyde karşılanmasını sağlamak,
- Kalitenin tesis edilmesi ve geliştirilmesi,
- Toplam maliyetlerde azalma,
- İşletmenin tüm bilgi, para ve materyal akışının etkin bir şekilde yönetilmesidir<sup>172</sup>.

#### **2.6.5. E-Tedarik Zinciri Yönetimi**

Bilgi temelli yetenek, bilgi paylaşımı ve bilgi teknolojilerinden oluşmaktadır. Bilgi teknolojisi (IT), dağıtımın performansını geliştirme, lojistik faaliyetlerdeki bütünleşmenin kolaylaştırılması ve tedarik zincirinin başarısına büyük katkı yapabilen önemli bir yetenek durumundadır. İşletmelerin bu fonksiyonlarını geliştirmelerini sağlayarak eş zamanlı bir biçimde maliyetlerde azalma sağlayarak,

---

<sup>171</sup> Göksel Ataman, “Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme”, **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:17, Ocak, 2002, s.38.

<sup>172</sup> “Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf> (Erişim: 23.05.2005).

ayrı bir rekabet avantajı oluşturmaktadır<sup>173</sup>. Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile tedarik zincirindeki tarafların karşılıklı bilgi, para ve materyal paylaşımı aracılığı ile planlama aşamasına etkin bir şekilde katılımlarının sağlanması, tedarik zinciri bünyesindeki her bir zincir halkasının gereksinimlerinin daha etkin olarak tanımlanmasını ve karşılanmasını sağlamaktadır. Bu anlamda, tedarik zinciri sistemi içerisinde iletişim çok büyük önem kazanmaktadır.

Tedarik zincirindeki başarısızlığı belirleyen göstergeler şunlardır;

- Aşırı stok,
- Atıl kapasite,
- Teslimatın gecikmesi veya hatalı olması,
- Tüketici talepleri ile uyuşmayan dağıtım ve üretim,
- Satış ve dağıtım politikalarının işletme hedefleri ile dengeli bir şekilde işlememesidir.

Yukarıda sıralanan tedarik zincirinin başarısızlık göstergeleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkinliği ile giderilebilmektedir. Dijital bilgi akışı, tedarik zincirindeki tarafların daha etkin bir şekilde bütünleşmelerine olanak sağlamaktadır<sup>174</sup>. Ayrıca, tedarik zincirindeki üyeler arasında veri transferi mekanizması aracılığıyla yapılmaktadır<sup>175</sup>. Ttablo 2.1.'de e-ticaret bazlı tedarik zinciri ile geleneksel tedarik zinciri karşılaştırması gösterilmektedir.

---

<sup>173</sup> Kuo-Chung Shang, Peter B.Marlow, “Logistics Capability and Performance in Taiwan’s Major Manufacturing Firms”, **Transportation Research**, Elsevier.com. March, 2004, p.3.

<sup>174</sup> Arthur Andersen, **a.g.e.** s.40,41.

<sup>175</sup> Janak Singh, “The Importance of Information Flow Within The Supply Chain”, **Logistics Information Management**, Vol:9, No:4, 1996, p.30.

Tablo 2-1. E-Tedarik Zinciri

Geleneksel Tedarik Zinciri	E-Ticaret Bazlı Tedarik Zinciri
Birbirinden ayrı birçok değer zinciri, Bilgi ürünle birlikte veya sonra ulaşır, Çok az özel üretim, seri üretim, Rekabetçi avantaj için ERP paketleri Bilginin gizliliği, Tüm süreçler şirket tarafından idare edilir, Kâğıt bazlı iş akışları, Manuel kontroller daha fazla, İşler fiziksel imkânlarla sınırlı, Yüksek iletişim maliyetleri, Daha fazla ve daha maliyetli stoklar,	Ortak bir değer zinciri, Bilgi üründen önce ulaşır, Birçok özel ürün, esnek ve entegre üretim, B2B alt yapısını desteklemek için ERP, 3. Tarafların gerekli bilgiye ulaşabilmesi, Daha fazla taşeron kullanılan süreçler, İnternet bazlı iş akışları, Otomatik bazlı iş akışları, İşler fiziksel imkanlarla sınırlı değil tesislerin yerleşim durumu sorun teşkil etmiyor, Daha düşük iletişim maliyetleri, Hızlı tedarik zinciri yönetimi,

**Kaynak:** Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **Değişim tr. İnternetle Gelişimde Türkiye**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Kasım 2001, İstanbul, s.41.

Sonuç olarak, bilgi teknolojilerinin tedarik zinciri yönetimine yapmış oldukları katkılar, müşteriye yönelme, veri paylaşımı ve sistemler arası bütünleşme olarak ifade edilebilmektedir. İletişim teknolojisi, internetin gelişimi ve mobil teknolojiler aracılığıyla sağlanan hizmetler ile müşteriler arasındaki mesafeleri azaltmış, bilginin çok ucuza ve hızlı bir şekilde paylaşımı yapılan faaliyetlerin daha rekabetçi bir platformda yerine getirilmesine olanak sağlamıştır<sup>176</sup>.

<sup>176</sup> Cenk Arslan, “Bilişimin Tedarik Zincirleri ve Lojistik Uygulama Alanları-2” **MFL**, Yıl:1, Sayı:2, Mart-Nisan-2004, s.70.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LOJİSTİK FAALİYETLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS ARTTIRILMASI YAKLAŞIMLARI

Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacını taşıyan bir işletmenin performans düzeyinin sürekli bir şekilde gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi yönünde çalışmalara ağırlık vermesi bir zorunluluk halini almıştır. Bu zorunluluk doğrultusunda özellikle süreç odaklı olarak temelde müşteri memnuniyetini esas alan çeşitli yönetsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Performans yönetimi, özellikle günümüz işletmeleri açısından son derece önemli bir yönetsel işlevin yerine getirilmesi anlamına gelmiştir. Yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi, geliştirici faaliyetlerin yerine getirilmesi ve karar alıcı konumunda olan yöneticilerin alacakları kararların etkinlik düzeyinin artırılması açısından geri beslemenin önemi büyüktür. Geri besleme yoluyla elde edilen bilgiler, bilgi temelli örgütler konumunda olan günümüz işletmelerinin stratejilerinin formüle edilmesinde büyük katkılar sağlamaktadır. Bu bölümde performans kavramı, performans yönetimi ve performans arttırmada kullanılan çeşitli yönetim yaklaşımlarına değinilmiştir.

#### **3.1. Performans Kavramı**

Son yıllarda birey, grup veya kurumsal açıdan planlı ve amaçlı olarak yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi eskiye kıyasla daha önemli hale gelmiştir. Söz konusu bu değerlendirmeler doğrultusunda ulaşılan sonuçların ölçülmesi, geri besleme yoluyla gelecekte yapılacak faaliyetlere temel oluşturmaktadır. Aynı zamanda, mevcut faaliyetlerin ne derece etkin ve verimli olduklarının belirlenmesinin başarıya ulaşılmasında ayrı bir önemi bulunmaktadır. Performans yönetimi kavramı, en geniş anlamıyla belirli bir hedefe ulaşabilmek için, önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanları, sayısal olarak ve kalite açısından açıklayan bir kavramdır. Köken olarak, İngilizce “performance” kelimesinden gelen performans kavramının Türkçe karşılığına baktığımızda “iş başarımı” ve herhangi bir işte ortaya konulan başarı derecesi anlamına geldiği görülmektedir. Performans; bireyin, belirli bir grubun veya örgütün, bir işin yapılması için amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiğinin

nicelik ve nitelik yönünden göstergesidir. Performans genel olarak, amaçlı ve planlı bir faaliyetin sonucunda elde edilenlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

Günümüzde ekonomik açıdan değerlendirilme olanağı bulunan tüm faaliyetlerde, performans kavramı ön plana çıkmaktadır. Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ele alınması gereği olarak gelişme göstermiştir. Performans yönetimi, işletmecilik alanındaki gelişmeler doğrultusunda uygulamaya yönelik çağdaş bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. İşletmelerin amaçlarını ve yerine getirdikleri faaliyetlerini mümkün olabilecek en optimal şekilde gerçekleştirebilmeleri açısından, işletme kaynaklarının performanslarına göre seçilme ve değerlendirilme süreci olarak ifade edilen çeşitli analizler yapılabilmektedir. Bunun sonucunda, performans yönetimi rasyonelliğe odaklanmış işletme yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere bağlı olarak çıktılarını sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır<sup>177</sup>.

Performans yönetimi kavramı, küresel rekabet ortamında ekonomik sistemin alt sistemi konumunda olan işletmelerin tüm faaliyet alanlarında ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir örgütün kontrol edilebilmesi açısından geri beslemenin büyük bir önemi bulunmaktadır. Geri besleme olmadan bireylerin veya örgütlerin, tehdit veya fırsatları tanımlayamamaları olasılığı yükselmektedir. Bu durumda yöneticilerin, fırsatların değerlendirilmesi ve işletmenin karşısına çıkması muhtemel tehditlerin giderilmesinde başarısız olması muhtemeldir<sup>178</sup>; ayrıca bu yönetim süreci yapılmadan süreçlerde yer alan geri besleme sisteminin etkin bir şekilde çalışması mümkün olmayabilir. Geri besleme sayesinde yapılan faaliyetlerdeki değerlendirmeler ışığında sürece yeni bilgiler girmekte, süreç esneklik kazanarak kendini değişimlere adapte edebilmektedir. Aynı zamanda başarı veya başarısızlığın nedenlerinin derinlemesine analiz edilebilmesi olanağına kavuşulmaktadır.

---

<sup>177</sup> Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 2004, s. 13.

<sup>178</sup> Will Kaydos, **Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity**, St.Luice Press, New York, 1999, p.1.

Günümüzde performans yönetimi kavramı, özellikle işletmelerin başarısında temel rol oynayan lojistik faaliyetler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Başarılı bütünleşik lojistik yönetimi, arzu edilen müşteri servis düzeyinin sürdürülebilmesi ve toplam dağıtım maliyetlerinin minimize edilebilmesi için, tüm lojistik faaliyetlerinin eş zamanlı ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlı kalmaktadır. Bütünleşik lojistiğin genellikle planlama, uygulama ve kontrolü kapsayan, finansman, insan kaynakları ve fiziksel dağıtımın yanısıra satın alma ve üretime desteği de ele aldığı görülmektedir<sup>179</sup>. Küreselleşme ve artan rekabet, işletmelerin ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, hammadde satıcılarından perakendecilere kadar tüm üretim ve dağıtım süreci boyunca malzeme ve bilgi akışının yönetimine yardımcı olmaktadır. İşletmeler arası tedarik zinciri ve lojistik yönetimi yapısı, süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümlenmeleri gibi çeşitli açılardan tek bir işletme şeklinde hareket ederek kaynakların ortak kullanımı sayesinde sinerji yaratmayı hedeflemektedir<sup>180</sup>. Bu açılardan konuya bakıldığında lojistik faaliyetlerin işletmelerin başarısında hayati derecede önem taşıdıkları görülmektedir. Lojistik faaliyetlerin etkinliğinin geliştirilmesinde de performans yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır.

### **3.1.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramının Tanımı**

Son yıllarda yeni rekabetçi çevrede tüm organizasyonlar açısından, geliştirici performansa yönelik olarak büyük bir gereksinim ortaya çıkmaktadır. Narver ve Slater tarafından 1990 ve 1994'te, performans ve pazara uyum sağlama arasındaki ilişki analiz edildiğinde, varlıkların geri dönmesi, satışlar, karlılık ve yeni ürün başarısının pazara uyum sağlama ile olumlu ilişkisi olduğu bulunmuştur<sup>181</sup>. Kavramsal olarak, pazar koşulları değiştiği zaman, pazara odaklanma ile performans arasındaki ilişki güçlenmektedir. İşletmeler, değişimi sürükleyip rekabet durumunu göstererek iş sürecini geliştirmek ve geleceği daha iyi tahmin edebilmek için yeni ölçümlenmelere ihtiyaç duymaktadırlar. Modern iş yaklaşımları gerçeğiyle, günümüz

---

<sup>179</sup> Patricia J. Daugherty, Alexander E. Ellinger, Craig M. Gustin, "Integrated Logistics: Achieving Logistics Performance Improvements", **Supply Chain Management**, Vol: 1, No: 3, 1996, p.25.

<sup>180</sup> Paksoy, Güleş, Altıparmak, **a.g.e.** s. 4.

<sup>181</sup> Perry, Shao, **a.g.e.** p.1142.

koşullarına uyum sağlayamayan klasik performans değerlendirme ve ölçme yaklaşımları işletmeler için çeşitli sorunlara yol açmaktadırlar. Bu nedenle, işletmeler tarafından doğru işletme kararlarının alınabilmesi için yeni performans ölçüm göstergeleriyle ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları sürekli olarak yapılmalıdır<sup>182</sup>. Ayrıca, işletmeler, örgütsel veya birimsel performanslarının geliştirilmesine yönelik olarak sürekli bir şekilde birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin giderek artan bir taleple de yüz yüze oldukları rekabetçi çevre nedeniyle, bu durum daha da zor görünmektedir. Sonuç olarak, son yıllarda işletmeler performans artırılmasına yönelik olarak; horizontal (yatay) örgütler, zaman temelli rekabet, matriks yapı, yalın üretim, faaliyete dayalı maliyetleme ve yönetim, değişim mühendisliği olarak adlandırılan güncel yönetim yeniliklerinin bir kaçı gibi çeşitli yollar ve tavsiyeler ile çok sık karşılaşmaktadırlar<sup>183</sup>. Buna karşılık olarak, sosyal sistem olan işletmelerde, performans ölçümü de giderek zorlaşmaktadır. Belirli bir kar merkezinin performansının ölçülmesi karlılık, pazar payı, verimlilik gibi göstergelerle; belirli bir iş sürecinin performansı ise, hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı, çalışılan süre gibi göstergelerle kolay bir şekilde ölçülebilme olanağına sahip olabilmektedir. Ancak, bu ölçülebilen performans düzeylerine birey, grup veya ünitenin katkısının belirlenmesi hemen hemen imkânsız gibi görünmektedir<sup>184</sup>.

İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan bir tanesini oluşturmaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır<sup>185</sup>. Bu çerçevede performans kavramına yönelik olarak bazı tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir. Performans; bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesi veya sonuçlar olarak tanımlanırken, başka bir

---

<sup>182</sup> Famil Şamiloğlu, “Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi”, **Journal Of Faculty Of Business**, Vol: 4, No: 2, 2003, s. 81.

<sup>183</sup> Soumitra Dutta, Jean-François Manzoni, **Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement**, McGraw-Hill Pub. Berkshire, 1999, p.1.

<sup>184</sup> Tanıl Kılınç, Erden Akkavuk, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, (2), 2001, s. 106.

<sup>185</sup> Mustafa Nursoy, Muhittin Şimşek, “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme”, **Standard**, Yıl: 40, Sayı: 473, Mayıs, 2001, s.16.

tanımlamada ise; bir işi yapan bireyin, grubun veya teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde ettiği sonuçların nicel veya nitel ifadesi olarak tanımlanmıştır. Farklı tanımlamalar ise; birey, grup veya teşebbüsün etkinliğinin ve verimliliğinin işletmeye yapmış olduğu katkının ölçülmesi, kaynakların etkin şekilde kullanılması ve amacın gerçekleştirilme düzeyinin belirlenmesi vb şekillerde yapılmaktadır.<sup>186</sup>

Performans yönetimi kavramının tanımı ise; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive edecek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için, üzerinde uzlaşmaya varılmış olan amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise; örgütü istenen amaçlara yöneltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini sürekli bir şekilde yerine getiren bir yönetim sürecidir<sup>187</sup>.

### 3.1.2. Performans ve Performans Yönetimi Kavramının Gelişimi

Performans kavramı, çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve söz konusu bu yapı zaman içerisinde gelişme göstermiştir. Rekabet gücünün belirleyicisi konumunda olan unsurlara göre de performans kavramının kapsamı değişiklik göstermiştir. Performans kavramının kapsamını belirleyen iki öge vardır. Bunlar; verimlilik ve kalitedir. 18. yüzyılda rekabet gücünün göstergesi üretim üstünlüğüydü, ve söz konusu üstünlük verimlilik ile sağlanmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte makinenin kullanılmasıyla, işgücünden tasarruf edilmiş ve kitlesele üretim ile geniş pazarlara

---

<sup>186</sup> Semra Tetik, "İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniv. Manisa, Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:2, s.222, İsmail Bakan, Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniv. Manisa, Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:2, s.76, Mikail Altan, "Ticari Bankalarda Katma Değer Metodu İle Performans Ölçümü: Türk Kamu ve Özel Sermayeli Bankalarda Karşılaştırmalı Bir Uygulama", **Atatürk Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt: 15, Eylül 2001, Sayı: 3-4, s.117, Gönül Budak, "Performans Değerlemeden Performans Yönetimine", **Mercek**, MESS, Ekim-2004, s.127.

<sup>187</sup> Muhsin Halis, Mehmet Tekinkuş, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önergileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları**, Seçkin, Ankara, 2003, s.174.

açılma olanağı sağlanmıştır. Sanayi devriminin başlangıç yıllarında verimlilik bir fikir olarak ortaya çıkışından sonra sürekli bir şekilde gelişme göstermiştir. Adam Smith “ulusların zenginliği” adlı eserinde, işbölümü ile verimliliğin artırılabilirliğini ileri sürmüştür. 1798 yılında, Eli Whitney montajda birbiri ile değiştirilebilir bölümlerin yararını fark etmiş ve bu daha sonra Henry Ford’un montaj hattında büyük adımlar atmasına olanak sağlamıştır. 19. yüzyılda Charles Babbage, Adam Smith’in felsefesini gözden geçirip bir ürünün toplam maliyetinin, farklı becerilere sahip işçilerin çalıştırılarak ve işçilerin deneyimlerine göre ücretlendirilmesi ile düşürülebileceğini ileri sürmüştür. Bu şekilde maliyet ile verimlilik arasındaki ilişkinin temelleri atılmaya başlanmıştır. 20. yüzyılın başlarında, “Bilimsel Yönetim” çağına büyük katkılar sağlamış olan, Frederic W. Taylor, mikro düzeydeki süreçleri verimlilik bakışıyla incelemiş, zaman ve hareket etütlerini ortaya çıkarmıştır.

Taylor ve Ford’un ortaya koydukları çalışmalar neticesinde, 1920’li yıllara kadar emek gücü ile üretim modeli, zaman içinde rekabet gücünü kaybetmiş ve gelişmiş makinelerle gerçekleştirilen üretim yerini seri üretime bırakmıştır. Genelde Taylorizm ve Fordizm olarak adlandırılan seri üretim modeli, ölçek ekonomisi ile birim maliyetleri düşürmeyi ve müşterinin yeterli bulabileceği bir düzeydeki kalite ile bir mamulü pazara sürmeyi amaçlamaktadır.

Seri üretim modeli, tüketimin çok üzerinde bir üretim fazlası ortaya çıkmasına neden olmuş, kalite ön plana çıkmaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında kalite girişimini hizmetlerin bir bütünleyicisi olarak değil, son bir işlem olarak gören ABD’nin rekabetçi pozisyonunu, kaliteyi ulusal bir politika olarak ele alan Japonya sarsmıştır.

Üretimdeki arz fazlasının yanında, 1980’lerde ulaşım ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme sonucunda dünyadaki ticaret engelleri kalkmış ve işletmeler ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri kendilerine en uygun olanakları sağlayan herhangi bir yerden satın alma olanağına kavuşmuşlardır. Bu şekilde, 1980’lerde örgütler yaşamlarını devam ettirebilmenin tek yolunun kaliteye daha fazla önem vermekten geçtiğinin farkına varmaya başlamışlardır. Sonuçta, üretim ve yönetimde “kabul edilebilir” yerine, “hatasız” olanı, “yeterince iyi” yerine

“mükemmellik”i amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi yeni bir örgütlenme modeli olarak karşımıza çıkmıştır. Bu yönetim modelinin odak noktasını müşteri ve müşteri beklentilerinin en ekonomik şekilde karşılanması oluşturmaktadır. Müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanmasının yanısıra, toplam kalite vizyonu, verimlilik ve etkililik düzeyini arttırmak için denetlenecek değişkenleri örgüt içerisinde herkesin bilmesi, performans standartlarının belirlenmesi ve uygulanmasını içermektedir. Bu şekilde performans yönetimi ve ölçüm sistemlerinin gelişimine toplam kalite yönetimi büyük katkılar sağlamıştır.

Kısaca, en düşük maliyet düzeyinde üretim ve en yüksek kar düzeyini hedefleyen geleneksel anlayış, zaman içerisinde değişen rekabetçi koşullar nedeni ile yerini, ekonomik ölçü ve göstergelerin yanı sıra; kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi göstergelere bırakmıştır. Bu şekilde performans kavramı, verimlilik ve kalitenin dışında, yenilik, müşteri memnuniyeti, güvenilirlik, esneklik gibi finansal olmayan boyutları da kapsamına alarak daha rasyonel performans ölçme ve geliştirme sistemlerinin ortaya çıkmalarına olanak sağlamıştır<sup>188</sup>.

### **3.1.3. Lojistik Faaliyetlerde Performans Yönetiminin Amacı ve Kapsamı**

İşletmelerde lojistik faaliyetlerde performans yönetiminin amacı, örgütün ve çalışanlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Bu temel amaçların yönetsel, araştırma ve geliştirmeye yönelik aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir. Bunlar;

- Lojistik faaliyetlerin hedeflerini, açık ve tanımlanmış hedeflere dönüştürmek,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans göstergelerini belirlemek,
- Belirlenen performans göstergelerini, sürece ve çalışanlara zamanında ve eşit şekilde uygulamak,
- Faaliyetlerden beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- Yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı geliştirmek,

---

<sup>188</sup> Burcu Öncüoğlu, “Performans Kavramı ve Verimlilik”, **Anahtar**, Yıl:17, Sayı:203, Kasım, 2005.s.18.

- Performansın geliştirilmesi ile ilgili yönetici ve çalışanlarla ortak çaba harcamak,
- Başarı göstergelerini belirlemek ve ödüllendirmek,
- Faaliyetlere ilişkin güçlü ve zayıf yönleri belirlemek,
- Geri bildirim etkinliğini arttırmak,
- Eğitim ve geliştirme gibi ihtiyaçların belirlenmesine yönelik olarak gerekli bilgiyi sağlamak,
- Faaliyetlerin en optimal şekilde yapılmasını sağlamak için gerekli yöntemleri tasarlamak gibi amaçlar güdülmektedir<sup>189</sup>.

Lojistik faaliyetlerde performans yönetiminin kapsamı ise; ölçüm ve denetim sistemleri, lojistik faaliyetlerin performansını; toplam sistem, alt sistemler ve bu alt sistemlerin bileşenleri sürecinde ayrı ayrı ve bu süreçlerin birbirleri ile etkileşimini bütünlük olarak analiz edecek bir yapıda olmalıdır. Bu açıdan, ölçümler aşağıdaki alanları kapsamalıdır. Bunlar;

- İşletmenin mevcut ve potansiyel pazar payı,
- Tedarik, satın alma, depolama, ürün tasarımı, ürün kalitesi,
- Üretim ve satış düzeyi,
- Tedarik, üretim ve dağıtım sürecinin verimliliği ve etkinliği,
- Finansal sonuçlar, satış gelirleri ve karlılık,
- Yatırımlar ve getirileri,
- Müşteri servisi'dir<sup>190</sup>.

Yukarıda sayılanlar lojistik faaliyetlerde performans yönetiminin kapsamı içine girmektedir.

### 3.1.4. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümünün Yararları

Performans ölçümündeki temel amaç bilgi sağlanmasıdır. Ölçümler sonucunda elde edilen bilgiler ve değerlerle, aynı ya da değişik nesne ve olaylar aynı

<sup>189</sup> Bilgin, a.g.e. s. 24.

<sup>190</sup> Zuhâl Akal (a), İmalatçı ve Kamu Özel Kesim Kuruluşlarında İşletmelerarası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları, MPM, Ankara, 1995, s.10,11.



dönem içerisinde veya uzun zaman dilimleri içinde, ortak özelliklere göre kendi içlerinde kıyaslanabilmektedir<sup>191</sup>. Performans ölçümü birey, birim veya örgütler açısından yaygın olarak gerçekleştirilen yönetim aracı konumundadır. Belirli dönemler itibarıyla yerine getirilen faaliyetlerin hedeflere ne derecede ulaşmış olduklarının belirlenmesi etkin bir örgüt yönetiminin temel unsurudur. Yapılan performans ölçümleri sonucunda elde edilecek veriler, örgüt içi veya örgüt dışı kişilerin karar alma durumlarında ihtiyaç duydukları verileri sağlayacak nitelikte olmalıdır. Performans ölçümünün sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde kısaca özetlenebilir;

- Lojistik faaliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli bilgileri sağlar,
- Yönetim işlevlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmelerine olanak sağlar,
- Lojistik faaliyetlere ilişkin plan, program ve süreçlerde ortaya çıkan problemler üzerine dikkatin çekilmesi suretiyle problemlerin etkin bir şekilde çözülmesine ve sürekli bir gelişmeye olanak sağlar,
- Örgüt çalışanları ile örgüt performansı arasında bağlantı kurulmasını sağlar,
- Lojistik faaliyetlere ilişkin bütçe hazırlama sürecine açıklık getirmek suretiyle, desteklenecek faaliyetlere gereksinim duyulan kaynakların tahsis edilmesine ve tahsis edilecek fonların belirlenmesine yardım eder,
- Raporlama yoluyla işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlere kamunun dikkatinin çekilmesi sağlanarak, işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin kalitesinin artırılmasına katkı sağlar<sup>192</sup>,
- Lojistik faaliyetlere ilişkin sürekli gelişim sağlanır,
- Geri bildirim yoluyla hatalı süreçler iyileştirilebilir,
- Tedarik, üretim, dağıtım ve sonrası faaliyetlerde etkinlik sağlanır,
- Müşteri beklentileri daha iyi karşılanır,
- Kalite düzeyi yükselir.

---

<sup>191</sup> Nermin Özgülbaş, “Sağlık Kurumlarında Finansal Performans Ölçümü ve Finansal Performansı Arttırmak İçin Kullanılacak Stratejiler”, MPM, **Verimlilik Dergisi**, 2005/3, s.126.

<sup>192</sup> Sacit Yörüker, Levent Karabeyli, Safiye Kaya, Baran Özeren, “Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu”

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcAarsRap.pdf> (Erişim: 28.11.2005)

Lojistik faaliyetlerde performans yönetimi uygulamalarının yukarıda da ifade edildiği üzere çok çeşitli ve önemli faydaları bulunmaktadır.

### 3.1.5. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümleme ve Önemi

Performans ölçümlemesi ve değerlemesi süreci, örgütlerin ve bireylerin ne derece etkin ve verimli olduklarının temel göstergesi olarak ön plana çıkmaktadır. Yaşadığımız çağda işletmelerin rekabetçi yeteneklere odaklaşma ve bu yeteneklerin geliştirilmesi yönünde gerçekleştirebilecekleri ana faaliyet konularından birisini de performans ölçülmesi ve değerlemesi oluşturmaktadır. Performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi, başarılı ve etkin bir yönetim açısından önem taşıması yanında bir yandan da zorunluluk halini almıştır<sup>193</sup>. Bir örgütte, performans ölçümü ve yönetiminin önemi birçok yazar ve araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Oakland (1993), ölçümlerinin kalite ve verimliliğin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Ayrıca;

- Müşteri beklentilerinin karşılanması,
- Kıyaslamaların oluşturulmasına yönelik standartların oluşturulması,
- Kişilerin ve birimlerin kendi performans düzeylerini görmelerine yönelik bir puan tablosu ve görünürlük sağlanması,
- Öncelikle dikkat edilmesi gerekli alanların belirlenmesi ve kalite problemlerinin vurgulanması,
- Düşük kalite maliyetlerinin bir belirtisini vermesi,
- Kaynak kullanımını doğrulaması,
- Geliştirme çabalarını sürdürmeye yönelik geri besleme sağlanması gibi çeşitli işlevler, performans ölçümü ve yönetiminin örgütlerde oynamış olduğu önemli rolün göstergesi konumundadırlar<sup>194</sup>.

Küreselleşme, pazarlar arasındaki engelleri ortadan kaldırarak rekabetin giderek yoğunluk kazanmasına ve tüketim tarzlarındaki değişime neden olarak

---

<sup>193</sup> Hüseyin Aktaş, “İşletme Performansının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniv. Manisa, Yıl:2001, Cilt:7, S.1, s.163.

<sup>194</sup> Dilanthi Amaranga, David Baldry, Marjan Sarshar, “Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard”, **Work Study**, Vol: 50, Number: 5 – 2001, p.179,180.

birçok yeni mikro pazarların oluşmasına sebep olmuştur<sup>195</sup>. Özellikle rekabetin şiddetli bir şekilde yaşanması ve çevresel faktörlerde yaşanan hızlı değişimler işletme yönetimlerini daha rasyonel kararlar alma yönlü yaklaşımlar geliştirmeye yöneltmektedir. Bu karar süreçlerinde temel performans hedefleri olan kalite, maliyet, hız, verimlilik, esneklik ve güvenilirlik doğrultusunda yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Temelde amaç, örgütsel performansın artırılarak, müşteri odaklı felsefe perspektifinde işletmelerin rekabetçi yönlerini geliştirmektir. Özellikle üretim sistemlerinde insan-makine malzeme sisteminin inceleyen üretim yönetimi, temel performans hedefleri doğrultusunda ve temelde müşteri memnuniyetinin sağlanması için yeterli kalite düzeyinde, istenilen zamanda, düşük maliyetle, üretim sisteminin tasarlanması ve kontrol süreçlerinin organize edilmesine odaklanmaktadır<sup>196</sup>. Rekabetin lojistik faaliyetler yönlü ağırlık kazanması, bu faaliyetlerin rasyonel şekilde planlanıp uygulanmasına olan ihtiyacı giderek arttırmaktadır. Bu nedenle, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik faaliyetlerin başarısının ölçülmesine ve bu ölçümler sonucunda elde edilecek bilgiler aracılığıyla, geri besleme sayesinde nitel ve nicel başarısızlık veya başarı belirlenmiş olacaktır.

Ölçümleme, bilgi sağlama şeklidir. Teknik anlamda nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden nicel ve nitel simgeleri bulma süreci olarak ifade edilmektedir. Ölçümlerinin niteliği ve kapsamı ölçülen konunun önemine, istenen bilgilerin çeşitliliğine, kesinliğine ve doğruluğuna göre değişimler sergilemektedir. Modern yönetim uygulama ve yaklaşımlarında ölçümlerinin önemi daha da ön plana çıkmıştır. Amerikalı yöneticiler arasında çok yaygın olarak kullanılan iki ifade; “ölçülen yapılmıştır”, “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” söz konusu önemi destekler niteliktedir. Performans ölçümleme ve değerlendirme, işletmelerdeki yöneticileri ve çalışanları yönlendiren araçlar konumundadırlar<sup>197</sup>.

---

<sup>195</sup> Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001, s.339.

<sup>196</sup> Oygur Yamak, **Üretim Yönetimi**, Sinerji Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2001s. 23.

<sup>197</sup> Zuhul Akal(b), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM, 473, Ankara, 2005, s.91,92.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, işletmelerin günümüz piyasa koşullarına adapte olabilmesinde büyük yararlar sağlamaktadırlar. Ayrıca performans ölçümlerinin sağlıklı ve rasyonel şekilde yapılmasında söz konusu teknolojilerden azami düzeyde yararlanılmaktadır<sup>198</sup>. Bu bağlamda, lojistik sistem içerisindeki bilgi teknolojileri ile sürekli bütünleşmenin işletmeler açısından büyük bir önemi vardır<sup>199</sup>. Performans, yönetim açısından hayati derecede önemli bir araç niteliğindedir. Ölçümlemenin önemi, aşağıda sıralanan yönetsel boyutlarda ele alınmaktadır. Bunlar;

- **Planlama, kontrol ve değerlendirme;** karar almak için analiz etme ve ölçümleme süreci, değerlendirme olarak bilinmektedir. Euske, ölçümleme sürecinin, etkili bir işlem ve etkin planlama, kontrol veya değerlendirme sistemi için bir temel olduğunu ifade etmektedir.
- **Değişimi yönetme;** Maisel ve Sieger ölçümlemenin, performans ölçümlerinin toplam kalite yönetimini de kapsayan yönetimin girişimlerini desteklemeli olduğunu ifade etmektedir.
- **İletişim;** Daniels ve Rosen, ölçümlemenin duygusalcılığı azaltma, yapıcı problem çözümünü artırma, gelişimi gösterme, geri besleme sağlama ve davranışı güçlendirdiğini ileri sürmektedir.
- **Ölçme ve geliştirme;** performans ölçümleme, sürekli bir gelişimin önemli bir bölümü olarak gereklidir. Harrington ölçmenin, gelişimin başlangıcı olduğunu, “faaliyeti ölçemezsen, gelişemezsin” olarak ifade etmektedir.
- **Kaynak tahsisi;** Thor ölçmenin, organizasyonun kıt kaynaklarını en cazip gelişme faaliyetlerine yönlendirmesine yardımcı olduğunu ifade etmektedir.
- **Ölçme ve motivasyon;** performans ölçme bireysel motivasyonu derinden etkileyebilir.

---

<sup>198</sup> Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **Değişim.tr; İnternette Gelişimde Türkiye**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2001, s.61.

<sup>199</sup> Mairead Brady, Michael Saren, Nikolas Tzokas, “Integration Information Technology into Marketing Practices - The IT Reality of Contemporary Marketing Practises”, **Journal Of Marketing Management**, 2002, 18, s. 555.

- **Uzun döneme odaklanma;** yöneticiler, sıklıkla kısa dönemli sonuçlara odaklandıkları için eleştirilmektedir. Tahsis edilen performans ölçümleri, yöneticilerin uzun dönemli perspektife adapte olmasını sağlayabilirler<sup>200</sup>.

İşletmeler açısından lojistik faaliyetlere ilişkin performans ölçüm ve denetimlerinin rolü aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bunlar;

- Lojistik faaliyetlere ilişkin örgüt içinde performans ve verimlilik anlayışını yaratmak ve sürdürmek,
- Performans yönetiminin kontrolünü geliştirmek,
- Planlama ve uygulama yeteneğini geliştirmek,
- Lojistik faaliyetlere ilişkin mevcut ve potansiyel sorunların erken belirlenmesini sağlayarak gelişme ihtiyacı olan alanları belirlemek,
- Gerçekleştirilen etkinliklerin sonuçlarını değerlendirmek ve bunlara yönelik olarak elde edilen bilgilerin tüm düzeylere iletilmesini sağlamak,
- Etkin bir performans değerlendirme sistemi yaratılmasını sağlayacak bir bilgi sistemi tasarlanmasını sağlamak gibi başlıklar altında toplanabilir<sup>201</sup>.

### **3.1.5.1. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçüm Sistemi ve Aşamaları**

Performans ölçüm sistemi, bir işletme içerisinde karar almak, bu alınan kararları uygulama sürecine destek sağlamaya ve koordine etmeye yönelik olarak bilgi toplanması işlemi olarak tanımlanmaktadır. Optimal bir biçimde tasarlanmış performans ölçüm sistemleri, işletmelerin rekabet ortamına başarılı bir şekilde adaptasyonunun sağlanmasına, kalite ve üretkenliğin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır<sup>202</sup>. Ayrıca, yaşanan köklü değişimler, işletmelerin gerçek performanslarının ölçülebilmesi amacıyla, işletmeleri yeni ölçüm disiplini teknikleri öğrenmeye, yönetmeye ve işletme performansını objektif bir biçimde ölçmeye

---

<sup>200</sup> David Sinclair, Mohamed Zairi, "Effective Process Management Through Performance Measurement", **Business Process Reengineering & Management Journal**, Vol:1, No:1, 1995, p.76,77.

<sup>201</sup> Akal(b), **a.g.e.** s. 92,93.

<sup>202</sup> Nursoy, Şimşek, **a.g.e.** s. 17.

zorlamaktadır<sup>203</sup>. Performans ölçüm sistemlerine ilişkin olarak mevcut literatür incelendiğinde, 1980’li yıllara gelinceye kadar performans ölçüm sistemlerinde; kar, yatırımların geri dönme oranı, sermayenin etkin kullanımı, iç karlılık oranı, parasal verimlilik gibi finansal göstergelerin ağırlık kazandığı görülmektedir. 1980’li yıllardan itibaren de, üretim teknolojileri ve sistemleri, rekabet düzeyi ve pazarlarda meydana gelen değişimler sonucunda finansal göstergeler ağırlıklı olan performans ölçme sistemlerinin yetersiz kalmaya başladığı görülmüş ve finansal olmayan performans göstergelerinin de kullanılmalarına gereksinim duyulmuştur. Geçmişte çeşitli finansal performans göstergeleri, yönetim bilgisi ile ilgili olarak görülen ve yönetim açısından önemli nitelikteki bilgileri kapsamaktaydı. Günümüzde ise, söz konusu finansal göstergeler yanında, işletme yönetimlerinin ek göstergelere de ihtiyaçları giderek artmaktadır. Finansal performans göstergeleri ve bu göstergeler arasındaki bağlantı hakkındaki bilgi ve işlemsel performans göstergeleri için ihtiyaç giderek büyümektedir<sup>204</sup>. Ayrıca, işletmelerin performanslarına yönelik olarak genel bir görünüm sağlamak amacıyla bütünleşik performans ölçüm sistemleri de geliştirilmiştir. Bunlar içerisinde en yaygın olarak bilinenler; Cross ve Lynch (1988-1989) tarafından geliştirilen SMART sistemi, Dixon vd. (1990) tarafından geliştirilen performans ölçüm anketi ve Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen dengeli puan kartı (balanced scorecard)’tır<sup>205</sup>.

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin en büyük eksikliği, finansal göstergeler üzerinde odaklaşarak müşteri beklentilerinin karşılanması, kalite, hız, esneklik, yenilikçilik ve güvenilirlik gibi finansal olmayan göstergeleri ölçümleme de yetersiz kalmaları olmuştur<sup>206</sup>. Medori ve Steple (2000), finansal ve finansal olmayan ölçümlerinin birbirleri ile kıyaslandığında avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde ifade edilebilmektedir. Bunlar;

- Finansal ölçümlerini periyodik olarak belirlemek daha kolaydır.

---

<sup>203</sup> Famil Şamiloğlu, “Performans Ölçümünde EVA ve MVA: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’ndaki Şirketlerde Ampirik Bir Uygulama”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, 2004, s.164.

<sup>204</sup> Karel Van Donselaar, Kees Kokke, Martijn Allesie, “Performance Measurement in The Transportation and Distribution Sector”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol:28, No:6, 1998, p.434.

<sup>205</sup> Hilmi Yüksel, “İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi” **Journal of Faculty of Business**, Vol: 4, No: 2, 2003, s.182,183.

<sup>206</sup> Nursoy, Şimşek, **a.g.e.** s. 17.

- Finansal ölçümler daha ölçülebilir ve kesindir.
- Finansal ölçümler, işgücü için daha anlamlıdır bu şekilde sürekli bir gelişmeyi kolaylaştırır.
- Finansal olmayan ölçümler, şirket amaçları ve stratejileri ile oluşmaktadır.
- Finansal olmayan ölçütler daha esnek ve dinamiktir.
- Finansal olmayan ölçümlerler sayıca fazladır<sup>207</sup> şeklinde ifade edilmektedir.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı sırasında dört aşamalı bir süreç izlenmektedir. Bu sürecin etkinliği, performans yönetimine ışık tutacak bilgilerin ortaya çıkarılmasında büyük bir öneme sahiptir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı sırasında kullanılan söz konusu süreç aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Bunlar;

- 1. Ölçümü yapılacak sistemin tanımlanması;** yerine getirilecek olan faaliyetin stratejik plan ve programları, vizyonu, görev tanımları, değerleri, kısa, uzun ve orta dönemli hedefleri ve amaçları en önemli aşamalardan birisi olarak gösterilen bu aşamada ortaya açıkça konulmalıdır. Bu aşamada ayrıca, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, girdi-çıkı analizleri, karlılık analizleri, yerine getirilecek süreçler, ayrılacak kaynaklar ve bu faaliyetlerden sağlanacak faydalar, iç ve dış çevre ile gerek duyulacak ilişkilere ilişkin ayrıntılı bir inceleme ve analiz yapılması gerekmektedir.
- 2. Ölçümü yapılacak performans alanlarının belirlenmesi ve göstergelerin seçilmesi;** ilk aşamada ayrıntılı analiz ve incelemeler neticesinde ortaya konulan veriler doğrultusunda ölçümlerinin yönü belirlenmiş olacaktır. İşletme açısından önemli olduğu ön plana çıkan performans boyutları, ölçümleme yapılacak performans alanlarının ve söz konusu bu alanlara yönelik göstergelerin seçimi, bu aşamada gerçekleştirilmektedir.
- 3. Ölçümler için veri toplama ve değerlendirme yönteminin belirlenmesi;** bu aşamada, sistemin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına yönelik olarak bir veri kayıt ve bilgi sistemi geliştirilmelidir. Veri kayıt ve bilgi sistemi üç

---

<sup>207</sup> Karen Anderson, Rodney McAdam, "A Critique of Benchmarking and Performance Measurement, Lead or Lag?", **Benchmarking An International Journal**, Vol.11, No.5, 2004, p.468.

bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; göstergeler için ölçülmesi ve toplanması gereken verilerin ve tanımların nerelerden sağlanacağı, hangi yöntemlerle ve dönemlerle toplanacağını gösteren tablolar bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; göstergelerin hesaplanma biçim, değer ve ilişki kurulacak diğer değişkenler ve son bölümde ise; ölçüm sonuçları ve değerlendirmelere ilişkin raporlar bulunmaktadır. Elde edilen raporlar dönemlere, kullanım amaçlarına ve kullanımına sunulacak düzeylere göre düzenlenmektedir

- 4. Sistemin Uygulanması, Denetlenmesi ve Sürdürülmesi;** sistemin sistematik bir şekilde tasarlanması ve uygulanması sonrasında sistem uygulamaya konur. Uygulamaya geçirilen sistemin amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığının değerlendirilmesi ve gereken geliştirmelerinde yapılması yoluyla sisteme süreklilik kazandırılması sağlanmalıdır<sup>208</sup>.

Performans yönetiminin temelinde, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, amaçların performans göstergelerine dönüştürülmesi, dönem sonunda da gerçekleşen sonuçların ölçülerek, analiz edilmesi ve gerekli geliştirmelerin yapılması bulunmaktadır. Beklenen ve gerçekleşen sonuçların analiz edilmeleri aracılığıyla gerekli düzeltme ve iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bütünsel açıdan sistemin etkinliğine büyük katkılar sağlayacaktır<sup>209</sup>.

### **3.1.5.2. Lojistik Faaliyetlerde Temel Performans Göstergeleri**

Yaşanan yoğun rekabetin bir sonucu olarak performans göstergelerinin işletmelerin tüm sistemi, yapısı ve süreçleri dahilinde düşünülmesi ve oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler müşteri tercihleri doğrultusunda kaliteli ürünlerin düşük maliyetle üretilerek, istenilen yer ve zamanda kullanıma sunulmaları yoluyla başarılı olmaktadır. Bunun yolu da, verimlilik temelinde temel performans hedefleri doğrultusunda rasyonel şekilde faaliyet göstermekten geçmektedir<sup>210</sup>.

---

<sup>208</sup> Zuhal Akal (c), "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **MPM**, Özel Sayı, 1995, s.91-95.

<sup>209</sup> Süleyman Sözen, **Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi**, Seçkin, Birinci Baskı, Mayıs, 2005, s.116.

<sup>210</sup> Nazan Yelkikalan, Halis Kalmış, "KOBİ'lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılandırma Stratejileri", **I.Orta Anadolu Kongresi**, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim, 2001, Nevşehir, KOSGEB Yayını, Ankara, 2001, s.499.



Performans göstergeleri, genellikle belirli bir amaca ulaşmak için doğrudan veya dolaylı olarak bilgi sağlayan ölçümler için kullanılmaktadır. Performans göstergeleri, performansa ilişkin bazı boyutların doğrudan, net ve eksiksiz bir şekilde ifade edilmesidir. Başka bir ifadeyle, hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin ne derecede rasyonel yürütüldüğünün bir ifadesidir. Örnek olarak, belirli bir dönemde işlenen sipariş sayısı, gönderilen ürünlerin ortalama teslim süresi, ürünlerin depoda ortalama bekleme süresi verilebilir. Performans göstergeleri, gerçekleştirilmek istenen faaliyetlere ilişkin standartları, somut hedefleri başka bir ifade ile nirengi noktalarını göstermektedir<sup>211</sup>.

İşletmelerde yapılan tüm faaliyetlere ilişkin çeşitli performans göstergeleri belirlenerek kullanılabilir. Performansın ölçülmesi, değerlemesi ve geliştirilmesine yönelik olarak nicel ve nitel özellikler taşıyan bu göstergeler, finansal veya finansal olmayan nitelikler taşımaktadır. Günümüzde işletmelerin yapılarının daha karmaşık hale dönüşmesi, hızla değişen dinamik bir çevrede faaliyet gösterilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, tüketici tercihlerinin evrenselleşmesi, yoğun rekabet, başarı ve başarısızlığın temel faktörlerinin değişim göstermesine neden olmuştur. Özellikle, lojistik faaliyetlerdeki başarının işletmelerin başarısında büyük rol oynaması ve işletmeler açısından farklı bir rekabet aracı olarak gündeme gelmesi, bu faaliyetlere ilişkin ölçümleme ve değerlendirme yapılmasını gerekli kılmaktadır. İşletmenin başarısı çeşitli yollarla ölçülebilir. Thompson ve Stricklans tipik olarak işletmelerin başarılarını ölçmek için oluşturdukları amaçlarının şeklini şu şekilde belirtmişlerdir. Bu amaçlar, işgörenler, ekonomik çıktılar, ürünler ve pazara ilişkin dört alanda kategorize edilebilir. Bunlar;

1. Pazar; pazar payı, satış hacmi,
2. Ürün; ürün kalitesi, yeni veya gelişmiş ürün sunumu, verimlilik, gelişme yeteneği,
3. Finansal; yıllık gelir, karlılık, yatırımların geri dönmesi,

---

<sup>211</sup> Sacit Yörüker, Levent Karabeyli, Safiye Kaya, Baran Özeren, "Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu"  
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcAarsRap.pdf> (Erişim: 28.11.2005)

4. İşgörenler; işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi, işgören esnekliği, olarak ifade edilmiştir<sup>212</sup>.

Ayrıca, lojistik yetenekler ile performans ölçü ve göstergeleri arasındaki ilişkinin de açıklanması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Bunlar; süreçlerin bütünleştirilmesinin yalınlaştırılması, standartlaştırma, esneklik ve gereksinimlere cevap verme ile satış öncesi ve satış sonrası müşteri servisi, teslimat hızı, teslimat güvenilirliği, lojistik maliyeti ve pazar beklentilerine cevap verme olarak belirtilmektedir<sup>213</sup>. Söz konusu, lojistik faaliyetlere ilişkin olarak kullanılan temel performans göstergeleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### 3.1.5.2.1. Kalite

İşletmeler günümüzde hızlı gelişen bilim ve teknolojiye koşut olarak, hızlı iletişim ve bilgi ağları sayesinde artık, hem ulusal hem de uluslararası boyutta yoğun bir rekabetin içinde bulmaktadırlar. Bunlara ek olarak, değişen tüketici kimliği, artan beklentiler, pazar koşulları, rekabetin türü ve niteliği, giderek zorlaşan tüketici tatmini, ürün ve hizmetlerin rakiplerden farklılaştırılmasını gerektirmektedir. Değişen bu çevresel koşullar içerisinde birçok sektörde işletmeler geleneksel yapılardan uzaklaşarak, yeni yapılanmalara yönelmektedirler. Kalite anlayışı, bu yapılanmalar içerisinde en önemlilerinden bir tanesini oluşturmaktadır<sup>214</sup>. Bir işletmenin performansında ürün ve hizmetlerinin kalitesi başlıca ana faktörlerdendir<sup>215</sup>. Kalite, yaşanan yoğun rekabet ortamı ve küresel pazar koşullarında rekabetçi anlamda önemli bir konumdadır. Strateji temelli yönetimde organizasyonların pozisyonlarını koruyabilmeleri sistematik bir şekilde veya genel anlamda; hem sürekli bir şekilde kalite geliştirme faaliyetlerini uygulamalarına<sup>216</sup>, hem de rakip işletmeler karşısında başarılı olabilmeleri yarattıkları değerlere,

---

<sup>212</sup> Nazim U.Ahmed, Ray V.Montagno, "Operations Strategy and Organizational Performance: An Empirical Study", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:16, No:5, 1996, p.43,44.

<sup>213</sup> Alexandre M. Rodrigues, Theodore P.Stank, Daniel F. Lynch, "Linking Strategy, Process and Performance in Integrated Logistics", **Journal of Business Logistics**, Vol:25, No:2, 2004, p.66.

<sup>214</sup> Mehmet Pala, Y.Birol Saygı, **Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları**, İstanbul Sanayi Odası, Yayın No: 2004-73, İstanbul, 2004, s. 45.

<sup>215</sup> Tek, **a.g.e.** s.360.

<sup>216</sup> Bo Bergman, Bengt Klefsjö, **Quality; From Customer Needs to Customer Satisfaction**, McGraw-Hill. Company, NewYork, 1994, p.15.

yeteneklerine ve küresel çevrede oluşturdıkları bağlantılara bağlıdır<sup>217</sup>. Bu açıdan, yaratılan değerlerden birisi ve en önemlisi de kalitedir. Kalite; kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkan sağlayan bir performans göstergesi olarak görülmektedir<sup>218</sup>.

Kalite, müşteri memnuniyeti sağlama açısından temel faktör durumunda olan, giderek olmazsa olmaz konuma gelen ve sürekli geliştirilmesi gereken önemli bir göstergedir. Kalite ve müşteri memnuniyeti günümüzde işletmeler için norm olmuştur, başka bir ifadeyle, rekabet edebilmenin en alt düzeyi haline gelmiştir. Çünkü günümüzde müşteriler işletmelerden hem kalite ve hem de müşteri odaklı felsefeyi bekledikleri için bu kriterleri sağlamak, günümüz piyasa koşullarındaki işletmeler açısından zorunluluk olmuştur<sup>219</sup>. Özellikle işletmeler açısından yeni rekabet aracı olan lojistik faaliyetler açısından kalite süreci; bu sürece dahil olan faaliyetlerin gereken en iyi şekilde yapılması ve sürekli geliştirilmesi esasına dayanan bir anlayışla tanımlanmalıdır. Crosby kalite sürecini, organizasyonda yer alan çalışanların doğru şeyi zamanında ve tam olarak yapmaları şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca, artan rekabet koşulları işletmeleri, müşteri beklentilerinin ötesinde bir tatmin sağlamaya yöneltmektedir<sup>220</sup>. Son olarak tedarikçi kalite yönetimi, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için, tedarikçi ile ilgili kalite yönetimi uygulamalarından oluşan bir süreçtir. Ürün ve hizmetlerin kalite ve maliyetlerinde tedarikçinin önemli derecede etkiye sahip olduğu da göz ardı edilemez bir gerçektir. İşletme çıktılarının kaliteli olması, girdilerin kaliteli olmasına bağlıdır. Tedarikçilerle güvene dayalı işbirliği içinde çalışılması, rekabet gücünü arttıracak olan girdilerin kaliteli, ekonomik ve hızlı bir şekilde temin edilmesi temel amaç olmalıdır<sup>221</sup>.

---

<sup>217</sup> Kasımoğlu, **a.g.e.** s.3.

<sup>218</sup> Akal(b), **a.g.e.** s.28.

<sup>219</sup> Kırım, **a.g.e.** s.39.

<sup>220</sup> Tekin Akgeyik, "Hizmet Sektörlerinde Kalite", **İktisat Fakültesi Mecmuası**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4530, 54.Cilt, Sayı:2, İstanbul, 2004, s.95.

<sup>221</sup> Ergün Eroğlu, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", **Yönetim**, Yıl:15, Sayı:49, Ekim-2004, s.90.

Lojistik faaliyetlerin işletmeler açısından yarattığı katma değerler düşünüldüğünde amaçlara ulaşılması yönünde ne kadar büyük bir öneme sahip oldukları daha da iyi anlaşılmaktadır.

### 3.1.5.2.1.1. Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar

Kalite kavramı incelendiğinde, kaliteyi oluşturan temel unsurların, kalitenin belirlendiği üretim öncesi, üretim süreci ve sonrası aşamalarını da kapsayan geniş bir perspektifte ele alındığı görülmektedir. Bu açıdan kalite kavramları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

- **Tasarım kalitesi:** Kalitenin tasarlanmasında, tüketici istekleri, işletme politikaları, teknolojik imkânlar, hammadde ve malzeme gibi faktörlerin etkili olduğu kalitedir. Dolayısıyla belirli bir kalite düzeyinin sağlanması, işletme içi etkenlere olduğu kadar işletme dışı etkenlere de bağlı olan bir konudur. Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriye tatmin edecek bir mamul/hizmet kavramının belirlenmesi ile devam eder. Mamul/hizmet kavramı için spesifikasyonlar belirlenir.
- **Uygunluk kalitesi:** Tasarım kalitesi ile belirlenen kalite özelliklerine üretim esnasında uyulma derecesi, uygunluk kalitesi olarak ifade edilmektedir.
- **Kullanım (Performans) kalitesi:** Kullanım kalitesi, mamul kalitesini etkileyen ambalajlama, taşıma, depolama, kurma ve bakım onarım gibi işlemler ve süreçlerle ilgili kalite özelliklerine uygunluğu ifade etmektedir<sup>222</sup>.

### 3.1.5.2.2. Maliyet

Günümüz yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için önemli unsurlardan bir tanesi de müşterilerin gereksinim ve beklentilerini, üretilen ürün ve hizmetlerle ve pazarda oluşan fiyatlarla karşılarken, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri minimum düzeye çekmektir<sup>223</sup>. Maliyet işletmenin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamasında büyük bir konuma sahiptir. Rekabetin amacı;

---

<sup>222</sup> Erkan Oktay, M.Suphi Özçomak, “Kalite Kavramındaki Gelişme”, **Atatürk Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt:15, Sayı:3-4, Eylül, 2001, s.311,312.

<sup>223</sup> Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s.260.

maliyetleri düşük, kaliteyi yüksek tutarak değer yaratmak ve tüketiciye yarar sağlamaktır<sup>224</sup>.

Çağdaş pazarlama anlayışı gereği müşteri memnuniyetinin sağlanması, pazarlama faaliyetlerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyeti gözetilerek hareket edilen bir pazarda karar alma ve uygulama pazardaki müşteriler hakkında bilgi sahibi olmakla mümkün olmaktadır. Maliyet açısından değerlendirme yapıldığında, fiyatın müşteri davranışları içerisinde hem pazarlama faaliyetlerinin algılanması, hem de müşterilerin sınırlı bütçesinden en yüksek faydayı sağlayabilmesi açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir<sup>225</sup>. İşletme açısından değerlendirme yapıldığında, politika ve stratejilerin belirlenmesinde maliyet unsuru; hangi sektörde faaliyette bulunulduğu, ulusal veya uluslararası işletme olup olmaması ve küçük veya büyük ölçekli olmasına bakılmaksızın tüm işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Tedarik, üretim, pazarlama ve ar-ge faaliyetleri göz önüne alındığında konunun ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir. Çünkü işletme bünyesinde maliyet etkinliği, doğrudan müşterilere yansiyarak müşteriler açısından bir değer oluşturacaktır. Müşteriler işletmeden ihtiyaçlarına uygun kalitede ürünler beklerken, bu ürünlerin ekonomik yönden kendilerine maksimum faydayı sağlayacak niteliklerde olmasını da beklemektedir.

### **3.1.5.2.3. Esneklik ve Hız**

Esneklik kavramı, bir işletmenin veya üretim sisteminin pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilmesi yönünde davranışlar sergilemesi başka bir ifade ile beklenmeyen koşullara adapte olabilme yeteneği olarak ifade edilebilir<sup>226</sup>. Esneklik; pazar dinamiklerine firmanın cevap verebilme yeteneğinin göstergesi olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. İşlemsel esneklik, ürün değişiklikleri nedeniyle envanterdeki azalmalar, kısa dönemde müşterilerin taleplerinde meydana gelen eğilimleri karşılama veya üretimde ortaya çıkan problemleri gidermeye yönelik olarak firmanın yeteneğini göstermektedir. Firmanın değişim gösteren çevreye karşı

---

<sup>224</sup> Çiçek, a.g.e., s.116.

<sup>225</sup> Abdullah Okumuş, "Perakendecilik Sektöründe Tüketicilerin Fiyat Algılamalarına Göre Bölümlendirilmesi", **Yönetim**, Yıl: 15, Sayı: 48, Haziran, 2004, s. 28.

<sup>226</sup> Shang, Marlow, a.g.e., p.3.

bu reaksiyonu, birçok firma açısından öncelikli hale gelmiştir<sup>227</sup>. Sözü edilen değişim işletme çevresi ile ilgili olmaktadır. İç ve dış çevresel faktörlere ilişkin bu değişimlere adaptasyonun sağlanması, etkili ve verimli reaksiyonların sergilenmesi konusunda işletmeleri zorlamaktadır. Özellikle teknoloji ve müşteri ihtiyaçlarında yaşanan hızlı değişim, işletmelere daha hızlı, çevik, akışkan sistemlerin kurulması, mevcut sistemlerin yenilenmesi ve bu yapının sürdürülebilir kılınması yönünde baskı yapmaktadır. Ayrıca, günümüz küresel rekabet ortamı, üretim teknolojilerinde değişiklik yapılmasını zorunlu hale getirmiştir<sup>228</sup>. Teknolojik alt yapı bakımından değişime adapte olamayacak tarzda yapılanmış işletmelerin değişen müşteri beklentilerine etkili bir şekilde cevap vermesi olanaksız görünmektedir.

Hız kavramı, işletmelerin var olan müşteri gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayabilmeleri açısından çok önemlidir. Teknoloji unsuru, önceleri daha verimli olmayı başarmak için geliştirilmiştir. İleriki aşamalarda ise, özellikle bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle bilginin stratejik önemi doğrultusunda, bilginin elde edilmesi, geliştirilmesi ve iletilmesi biçiminde yönetsel hale dönüşmüştür. Özellikle internet teknolojisinin gelişmesine paralel olarak üretim, dağıtım, tutundurma gibi faaliyetlerle, müşterilere ve işletmelere büyük faydalar sağlayan yeni kanallar oluşmuştur. Ayrıca, işletme birimleri arasında önemli bir ağ olan tedarik sisteminin, müşteri beklentileri doğrultusunda, hammaddelerin ürünlere dönüştürülmesi ve müşterilere ulaştırılmasında gerekli olan faaliyetlerin rasyonel şekilde yapılmasına da olanak sağlamıştır<sup>229</sup>. Hız küresel rekabet ortamında işletmelerin başarısında önemli bir faktör konumuna gelmiştir. İşletmelerin faaliyette buldukları alanlarda ve bu alanların dışında rakiplerinden daha önce harekete geçmeleri, faaliyetlerini yerine getirmeleri ve pazardaki ihtiyaçları belirleyip bunları karşılayabilmeleri, rekabette üstünlük sağlayarak müşteri memnuniyetini sağlamalarını mümkün kılmıştır<sup>230</sup>.

---

<sup>227</sup> Rudaolf R. Sinkovics, Anthony S. Roath, "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer-3PL Relationships", **Journal Of Business Logistics**, Vol:25, No:2, 2004, p.45.

<sup>228</sup> Reşat Karcioğlu, **Stratejik Maliyet Yönetimi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Aktif Yayınevi, Erzurum, 2000, s.125.

<sup>229</sup> Bill Fulkerson, Michael J. Shaw, Gek Woo Tan "Web-based Supply Chain" **Management, Information Systems Frontiers**, 2,1, 2000, p.43.

<sup>230</sup> Ercan Taşkın, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.29,30.

#### 3.1.5.2.4. Verimlilik

Verimlilik, günümüzde çok sık tekrarlanan bir kavram haline gelmiş olmasına rağmen, genel kabul görmüş bir tanımının olmaması nedeniyle farklı anlamlar yüklenen bir kavram niteliğindedir. Hedeflerin doğru bir biçimde belirlenmesine yönelik olarak verimlilik kavramı açık bir şekilde anlaşılmalıdır. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) verimliliği, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönem sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan kaynakların birbirine oranlanmasıyla elde edilen bir katsayı olarak tanımlamıştır. Çıktı/Girdi olarak gösterilen bu oran, batılı kaynaklarda “productivity”nin tanımı olarak görülmektedir.

İşletmeler açısından birinci adım olarak ölçüm geliyorsa, verimliliği yükseltecek ve geliştirecek faktörleri belirleyerek iyileştirmenin sağlanması, ikinci adımı oluşturmaktadır. İşletmeler genelinde verimliliğin artırılması ve geliştirilmesi denildiğinde, temelde üretim sisteminin verimliliğinin artırılması ve geliştirilmesi anlaşılmaktadır. Bu nedenle, toplam sistem içerisindeki alt sistemlerin ve bu sistemlere ilişkin girdilerin etkin bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Hangi sistem veya girdi ele alınırsa alınsın, daha iyi çalışan bir sistemin kurulabilmesi ve planlanabilmesi veya mevcut sistemin geliştirilebilmesi için öncelikle doğru ve güncel bir veri tabanına sahip olunması gerekmektedir<sup>231</sup>. İş tasarımı, metot geliştirme, iş ölçümleri, verimliliğin artırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Verimliliğin artırılması, işletmenin rekabet gücünü artıran önemli bir faktördür<sup>232</sup>.

Verimlilik kavramının temel belirleyicilerine baktığımızda, konunun işletmeler ve ekonomik sistem açısından ne derece önem taşıdığı açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Dünyanın ekonomik ve sosyal dengesi veya dengesizliği, bir ülkenin endüstriyel kapasitesi, halkın satın alma gücü, işçi ücretleri, iş saatleri, istihdam oranları ve ekonomik krizlerin dönemsel aralıklarının uzunluğu ve yönetim felsefesinin değişim hızına kadar uzanan faktörler verimliliğin temel belirleyicileri

<sup>231</sup> Aykut Top, “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”, **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:17, Ocak, 2002, s.32,33.

<sup>232</sup> Feray Omdan Çelikçapa, **Üretim Yönetimi ve Teknikleri**, Alfa, 3.Baskı, Ekim, 2000, s.98.

olmaktadır. Verimliliğin temel belirleyicilerinin belirlenmesine yönelik olarak istatistiksel araştırmaların geniş bir şekilde yapılması ve bunların etkin bir şekilde yorumlanmaları gerekmektedir. OECD ülkelerinin çoğunda verimlilik ölçümü ile ilgili önemli düzeyde araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların ortak özellikleri, verimlilik üzerindeki çeşitli faktörlerin etkisinin istatistiksel olarak ölçülmeye çalışılmasıdır. Bu çalışmalar, genelde verimlilik artışının temel unsuru konumunda olan teknolojik ilerlemeler ve ölçek ekonomileri, yatırımlar ve sermaye gücü, işgücü ve eğitim kalitesi, yaş, cinsiyet, gelir dağılımları ve hükümet politikaları gibi konuları kapsamaktadır<sup>233</sup>.

Andersson, 1989'da lojistik performansın ölçülmesinde kapsamlı bir ölçümleme stratejisinin, işletme lojistik fonksiyonlarından oluşan farklı faaliyetlerin başarılı olarak planlanması, gerçekleştirilmesi ve kontrol edilmesine yönelik olarak gerekli olduğunu ifade etmiştir. Birçok işletmenin karlılık ve yaşamını devam ettirebilmesi, tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetlere büyük ölçüde bağıdır. Az sayıda işletmenin tedarik zincirleri içindeki her bir sürecin etkili bir şekilde ölçümü ve gelişmesini sürdürmeye yönelik gerekli verilerini sağlayan bilgi sistemleri bulunduğu açıktır. Tedarik zincir içindeki lojistik faaliyetler, üretim, satın alma ve pazarlama arasındaki bağı dikkate alınmalıdır. Lojistik performansın kontrol edilmesi yönetim açısından temel bir ilgi alanı durumundadır. Söz konusu bu ilgi alanı, sürekli bir şekilde değışen çevre ve tahmin edilmesini etkileyebilen beklenmedik olayların performans düzeylerini etkileyebilmesi nedeniyle önemlidir.

Toplam verimlilik; ekonomik etkinliğin kapsamlı ölçümü olarak ifade edilebilir. Bu ölçüm kullanılan tüm kaynaklara ilişkin her bir birim başına çıktının temelinde belirlenebilir. Toplam verimliliğe ilişkin bir formülasyon aşağıda gösterilmektedir.

$$TP = \frac{O}{L + M + C + E + Q}$$

TP= Total productivity, toplam verimlilik

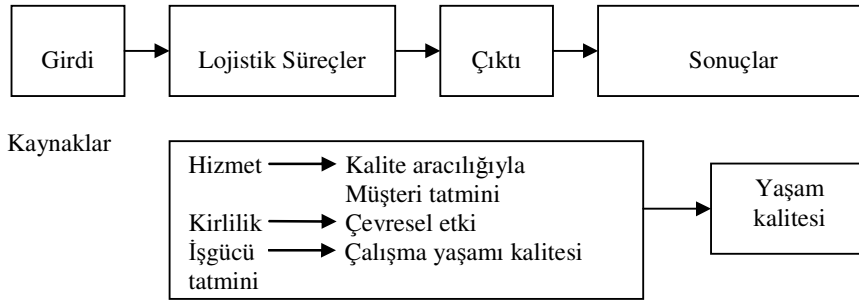
O= Total Output, toplam çıktı,

---

<sup>233</sup> Recep Kök, Ertuğrul Deliktaş, **Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri**, DEÜ Matbaası, İzmir, 2003, s. 36,37.



- L= Labour input, işgücü,  
M= Materials input, malzeme,  
C= Capital input, sermaye,  
E= Energy input, enerji,  
Q= Other inputs, diğer girdiler;<sup>234</sup>



### Şekil-3.1. Lojistik Verimlilik Analizine İlişkin Çerçeve

**Kaynak:** Alan Stainer, “Logistics-A Productivity and Performance Perspective”, **Supply Chain Management**, Vol:2, No:2, 1997, p.55.

Yukarıdaki şekilde de belirtildiği gibi, lojistik faaliyetlerin performansının artırılmasında verimliliğin rolü büyüktür. CLM ve AT Kearney tarafından 1990 yılında 57 şirket arasında yapılan bir araştırmada, lojistik süreçlerdeki kalite ve verimlilik incelenmiştir. Bu araştırmada, şirketlere 1985 ve 1990 yılları arasındaki gerçek döngü zamanları ve verimlilik başarıları, 1991 ile 1995 yıllarına ilişkin temel planları sorulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki tablo 3.1.’de gösterilmiştir.

Tablo-3.1. Lojistik Döngü Zamanı ve Verimlilik Geliştirmeleri (%)

Alan	Araştırma ortalaması		En Başarılı Şirketler	
	Beş Yıllık Gerçekleşen	On Yıllık Tahmin	Beş Yıllık Gerçekleşen	On Yıllık Tahmin
Sipariş Döngü Zamanının Azaltılması	30	49	67	90
Lojistik Verimliliğin Geliştirilmesi	10	21	22	37

**Kaynak;** Karı Tanskanen, Arı-Pekka Hameri, “Improving Efficiency and Productivity in Logistics Chains”, **International Journal of Research and Applications**, Vol:2, No:2, 1999, p.198.

Tablo 3.1.’de de gösterildiği üzere, lojistik verimlilik geliştirmeleri ile şirketlerde eş zamanlı olarak başarılan sipariş döngü zamanının azaltılması

<sup>234</sup> Alan Stainer, “Logistics-A Productivity and Performance Perspective”, **Supply Chain Management**, Vol:2, No:2, 1997, p.53,54,55.

sonuçlardan anlaşılmaktadır. Sipariş döngü zamanının azaltılmasında en başarılı olan şirketlerin lojistik verimlilik geliştirmelerinde de başarılı oldukları da tablodan anlaşılabilmektedir<sup>235</sup>.

### **3.1.5.2.5. Etkinlik**

Etkinlik, işletmenin ulaşmak istedikleri amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yerine getirilen faaliyetler sonucunda ulaşılanların değerlendirilmesini sağlayan bir performans göstergesidir. Amaçların gerçekleşme derecesi olarak ifade edilen etkinlik, işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile gerçekleştirdikleri arasında bir karşılaştırmanın yapılabilmesini olanaklı kılan önemli bir göstergedir. Temel amaç, gerçekleşen faaliyetlerin, planlanandan ne kadar sapma gösterdiğinin belirlenmesidir. Değerlendirme sonucunda geri bildirim sağlanarak, düzeltici önlemlerin alınması işletmenin başarısında büyük bir öneme sahiptir.

Etkinlik ölçümünde farklı işletme işlevleri ele alınabilir. Lojistik, müşteri hizmetleri, pazarlama, insan kaynakları ve üretim gibi işlevler örnek olarak verilebilmektedir<sup>236</sup>.

### **3.1.5.2.6. Yenilikçilik**

Yaşadığımız çağda, bilginin artan önemi nedeniyle özellikle sanayileşmiş ülkelerde emek yoğun işlerden, ürünlere know-how ve yaratıcılık temeline dayalı değer ekleyen bilgi yoğun faaliyetlere doğru yönelme gerçekleşmiştir. Bunun sonucunda oluşan bilişim gibi, bilgi ve iletişim teknolojisi temeline dayalı sektörlerde yüksek teknolojilere doğru teknolojik değişim ve gelişim yaşanmıştır. Bu yaşanan değişim ve gelişim, hızla ve yoğun bir şekilde devam etmektedir. Bilişim ve bilgi yoğun faaliyetlere yönelik girişimlerin artması, pazarlarda sürekli yeniliklerin görülmesine neden olmaktadır.

---

<sup>235</sup> Karı Tanskanen, Arı-Pekka Hameri, "Improving Efficiency and Productivity in Logistics Chains", **International Journal of Logistics Research**, Vol:2, No:2, 1999, s.198.

<sup>236</sup> Mehmet Yaman Öztekin, "Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler", **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:23, Ocak, 2005, s.21.

Yeniliklerin hızlı gelişimi, firmaların kendi mamul ve hizmetlerini sürekli yenileme ihtiyacı duymalarına neden olmaktadır. Gelişen ve değişen günümüz ekonomisinde en önemli rekabet aracı haline gelen yenilik (inovasyon) kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir tanımlamada ise, Jorde ve Teece (1992), yeniliği, “yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmek” biçiminde yeniliğin pazara sunulmasına da değinerek tanımlamıştır<sup>237</sup>.

İşletmeler faaliyette buldukları pazarlarda daha yüksek müşteri değeri yaratarak yaşamlarını devam ettirmeye ve rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Müşteri beklentilerini en iyi biçimde karşılamak, fiyat ve kalite avantajı sunmak bazı örnekler olarak verilebilir. Ancak, günümüzde yeni araçlar kullanılmaya başlanmıştır ve bunlardan en önemlilerinden biri yeniliktir. Söz konusu yenilikler, ürünler, hizmetler ve süreçleri kapsamaktadır. Ürün ve süreç yeniliklerinin pazar ve rekabet koşullarına olan etkileri aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir. Bunlar;

- Emek yoğun çalışmadan, teknoloji yoğun çalışmaya geçilmesi ile talebin arzı aştığı dönemden, talebin arz ile dengelenmesi, maliyetlerin düşmesi ile rekabet gücü elde edilmesi,
- Japon şirketlerinin üretim süreçlerine teknolojik yenilikleri adapte etmeleri, söz konusu yenilikleri yeni yönetim yaklaşımları ile destekleyerek, pazarda düşük maliyetin yanında kalite ve hız gibi diğer rekabet gücü sağlayan unsurların ortaya çıkması,
- Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda müşterilerin ürün ve hizmetler hakkındaki bilgi düzeylerinin artması ve bunun sonucunda da

---

<sup>237</sup> Hilal Yılmaz, “Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet”, [www.rekabet.gov.tr/word/hilalyilmaz.doc](http://www.rekabet.gov.tr/word/hilalyilmaz.doc). (Erişim: 12.10.2004)

beklentilerinde yaşanan değişmeler yeniliğin pazar koşullarına ve rekabet araçlarına olan etkilerini özetlemektedir<sup>238</sup>.

### 3.1.5.2.7. Müşteri Memnuniyeti

Oliver'a göre müşteri memnuniyeti, "tatmin veya tatmin olmama da dahil olmak üzere, bir mal veya hizmetin belirli bir özelliğinden veya bütünsel olarak kendisinden, fayda sağlanması ile ilgili keyif verici tatminkar olma yargısı" olarak ifade edilmiştir. Söz konusu tanıma göre, yaratılan tatminin ortaya çıkması için en azından iki belirleyici faktörün bulunması gerekmektedir. İlk olarak, ürünün kullanımı ile ortaya çıkan bir sonuç, ikinci olarak, bu sonuçla karşılaştırma yapmak üzere alınacak referans noktasıdır<sup>239</sup>. Günümüz pazar koşullarında, müşteri memnuniyeti yaratarak müşterileri elde tutma ve müşteri sadakatini sağlama işletmeler açısından büyük bir zorunluluk halini almıştır. Yaratılan müşteri memnuniyeti nedeniyle, tatmin olan müşteri diğer müşterilere kıyasla daha fazla ve sıklıkla firmanın ürünlerini satın alarak, daha az fiyat duyarlılığı göstermekte, rakip firmalara daha az rağbet etmekte, firma hakkında olumlu konuşarak firmanın reklâmını yapmakta, ayrıca kaliteli ürün ve hizmetler için fazla fiyat ödemektedir. Bunlara ek olarak, yeni kazanılan müşterilere göre işletmeye daha düşük maliyete neden olmaktadır<sup>240</sup>.

Müşteri bağlılığının önemi aşağıdaki şekilde maddeler halinde ifade edilebilmektedir. Bunlar;

- Yeni müşteriler elde etmenin maliyetinin eldeki müşterileri tutma maliyetinden yüksek olması,
- Bağlı müşterilerin daha fazla harcama yapma eğiliminde olması,
- Bağlı müşterilere hizmet etmenin daha az maliyetli olması,

<sup>238</sup> Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", **Journal of Faculty of Business**, Vol:4, No:1, 2003, s.43.

<sup>239</sup> Teoman Duman, "Richard L.Oliver'ın Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma", **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2003, s.47.

<sup>240</sup> Süphan Nasır, "Türkiye'de GSM Sektöründe Müşteri Memnuniyeti: Kullanıcıların Operatör Değiştirme Eğilimlerinin Saptanması", **8.Ulusal Pazarlama Kongresi**, 16-19 Ekim 2003, Kayseri, s.214.

- Müşteri bağlılığı, sağlandığında müşterilerin daha yüksek fiyat ödemeye hazır olmaları,
- Rakiplerin bu pazara girmelerinin zor olmasıdır.

Müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından taşıdığı önem, ifade edilen nedenlerden dolayı işletme karlılığına olumlu etkiler yapmasından kaynaklanmaktadır<sup>241</sup>. Elde tutulan müşteri oranı arttıkça, şirketin genel karlılığı da artış göstermekte ve elde edilen müşteriden kar elde etme oranı da muhafaza edilen zaman süresince artmaktadır. Üstelik müşteri kaybı oranındaki %5’lik bir düşüş, sektörlere bağlı olarak karları da %25–85 arasında arttırmaktadır.

Memnun müşterinin şirkete bağlılık göstermesi ve memnun kaldığı şirketle uzun yıllar boyunca ilişkilerini sürdürmesi amacıyla, müşteriyi elde tutmanın ve müşteri sadakati oluşturmanın en önemli şartlarından bir tanesi müşteri memnuniyetinin yaratılmasıdır. İşletmeler, mamul ve hizmetlerine değer katarak, kaliteli ve sürekli bir şekilde müşterilerine sundukları takdirde müşteri memnuniyeti temin edilebilmektedir<sup>242</sup>. Ayrıca, birinci kuşak araştırmacılar tarafından, müşteri odaklı felsefe çevresinde strateji ve politika belirleyen işletmelerin daha yüksek performans seviyelerine ulaştıkları konusuna ilişkin kanıtlar olduğu da ileri sürülmektedir. Müşteri odaklılık, modern pazarlama anlayışının gelişim göstermesinden beri, pazarlama strateji ve politikalarının etkin ve etkili bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanmasına yön vermektedir. Bunun sonucu olarak da, işletme performansını olumlu bir şekilde etkileyen önemli bir faktör olarak gösterilirken; rakipler tarafından taklit edilmesi en zor rekabet kaynakları içinde belirtilmekte ve bu özellikleri ile sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmanın başlıca yolları arasında gösterilmektedir. İkinci kuşak araştırmacılar ise, durumsallık yaklaşımını benimseyerek, çevresel belirsizliğin çok fazla olması ve pazarlama karar ve uygulamalarının olası sonuçlarının tahmin edilmesinin nispeten çok daha zor olduğu sektörlerde, genel işletme performansını hızlı bir şekilde arttıran bir rekabet avantajı olarak göstermişlerdir. Benzer bulgular yönetim alanında da, öğrenme odaklılık

---

<sup>241</sup> Mustafa Tanyeri, Süleyman Barutçu, “Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığını Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama”, **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 9, Nisan, 2005, s.185.

<sup>242</sup> Süphan Nasır, **a.g.e.** s. 215.

kavramı için ortaya atılmıştır. Öğrenme odaklılık, işletme çalışanlarının ortak kültürel değerler arasında; bilginin elde edilmesi, bilginin örgütlenmesi ve geliştirilmesi, bilginin kullanımı ve paylaşılması konularına atfedilen öneme işaret etmektedir. İşletmelerin öğrenme odaklılık ile işletme performansı arasındaki bağlantılar incelenmiş ve öğrenme odaklı işletmelerin çevresel değişkenliğin ve belirsizliğin yüksek olduğu pazar ve sektör koşullarında en yüksek performans seviyelerine ulaştıkları belirlenmiştir<sup>243</sup>.

Çevresel belirsizlik ve rekabetin özellikle küresel pazarlarda artışı, müşteri beklentilerinin de değişmesine neden olmuş ve bunun sonucunda, lojistik hizmet düzeyi kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Müşteri hizmet düzeyi yeterli derecede stok bulundurulması, siparişlerin etkin karşılanarak, dağıtımın hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yapılan işlemlerin optimal şekilde yapılması gibi unsurları içermektedir<sup>244</sup>. Lojistik faaliyetlerin işletmeler açısından giderek daha fazla önem kazanması, mamul ve hizmetlere katmış oldukları değerler ile ilgilidir. Bu faaliyetlerin en rasyonel şekilde planlanması ve uygulanması ile ileri düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanarak işletme performansına katkılar sağlanacağı kuşkusuzdur.

### **3.1.5.2.8. Pazar Yönlülük**

Pazar yönlülük, müşteriler açısından daha iyi bir değer yaratılması ve bunun sonucu olarak da işletmenin daha iyi bir performans düzeyine ulaşması ve ulaşılan bu performans düzeyinin süreklilik taşıması için gerekli davranışları en etkili ve verimli bir şekilde oluşturan örgütsel bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Pazar yönlülük, müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası eşgüdüm olmak üzere üç davranışsal öğeden oluşmaktadır. Farklı bir tanımlamada ise, mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve beklentileri ile ilgili bilgilerin toplanması, bilgileri geliştirmek amacıyla bölümlerce paylaşılması, analiz edilmesi ve işletme genelince bu bilgilere

---

<sup>243</sup> Cengiz Yılmaz, Ercan Ergün, “Müşteri Odaklılık, Öğrenme Odaklılık ve Çevresel Belirsizlik: İşletme Performansı Üzerine Birlikte ve Etkileşimli Etkileri”, **8.Ulusal Pazarlama Kongresi**, 16-19 Ekim 2003, Kayseri, s.198,199.

<sup>244</sup> Tuna, **a.g.e.** s.198.

uygun davranışların sergilenmesi olarak ifade edilmektedir. Tanımlamalarda şu üç vurguya dikkat çekilmektedir. Bunlar;

- Bilgilerin toplanması,
- Bilgilerin bölümler arası paylaşımı,
- Uygun davranışların sergilenmesidir.

Söz konusu noktalar içerisinde en önemli çevre faktörünün müşteri olduğu kabul edilmekle birlikte, müşterilerin yanı sıra, rakipler hakkında da bilgi toplanması sürece dahil edilebilir önemli diğer bir unsuru belirtmektedir<sup>245</sup>.

### 3.1.5.2.9. Güvenilirlik

Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir<sup>246</sup>. Lojistik faaliyetler özellikle ürün güvenilirliğinin artırılmasında büyük önem taşımaktadır. Mamul veya hizmetlerin üretildiği yerlerden tüketildikleri noktalara doğru hareketlerinde, söz konusu mamul veya hizmetlerin müşteri beklentilerinin tam karşılanması amacıyla kendilerinden beklenen tüm fonksiyonları yerine getirebilmeleri büyük ölçüde lojistik fonksiyonların etkinlik ve verimliliğine bağlıdır. Tedarik kaynaklarının seçimi, satın alma, üretim, ambalajlama, depolama, ulaştırma ve tersine lojistik gibi temel lojistik faaliyetlerin, mamul veya hizmetlerin kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmelerine büyük katkı sağlamaktadır.

Müşterilere sunulan mamul veya hizmetin güvenilir olması müşteriler açısından bir tercih nedeni olabilmektedir. Sonuç olarak, mamul veya hizmetlerinin güvenilirliğinin seviyesi yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakiplerine kıyasla yüksek olması kaçınılmazdır<sup>247</sup>.

---

<sup>245</sup> A.Celil Çakıcı, Duygu Eren, "Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük-Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları", **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt: 23, Sayı:1, 2005, s.160.

<sup>246</sup> Doğan, Marangoz, Topoyan, **a.g.e.** s.119.

<sup>247</sup> **y.a.g.e.**, s.119.

### 3.1.5.2.10. Finansal Analizle İlgili Göstergeler

Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve büyümesi rakipleriyle rekabet edebilme yeteneğine ve bu yeteneğini sürekli kılabilmesine bağlıdır. İşletmenin rekabet gücünün sağlıklı biçimde belirlenmesi finansal performansın ölçülmesini ve analiz edilmesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler açısından neredeyse her faaliyetin finansal boyutları vardır. Başka bir ifadeyle, işletmelerin işlevlerini yerine getirebilmeleri için birçok kaynağa ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu kaynakların elde edilmeleri amacıyla yapılan yatırımların etkinliğinin bir ölçüsü olarak finansal analiz göstergelerinden yararlanılmaktadır. Finansal analiz, sermaye piyasalarının gelişmesi, fon kaynaklarının ve finansal araçların çeşitlenmesi, uluslararası sermaye hareketleriyle son derece önemli hale gelmiştir. İşletme yönetimlerinin temel işlevlerini rasyonel bir şekilde yerine getirebilmesi finansal analiz yapılmasını gerektirmektedir<sup>248</sup>.

İşletmelerin finansal performansı için çeşitli ve çok miktarda sayısal analiz uygulanmakta ve finansal performansın ölçülmesinde farklı nitelikteki göstergelerden yararlanılmaktadır. Bu göstergeler, genellikle belirli dönemlerdeki firma faaliyetlerine ait finansal tablolardan ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgiler esas alınarak hazırlanmaktadır. İşletmenin sahip olduğu nakit akışı ve elde edilen finansal kaynakların hangi faaliyetler için ve hangi miktarda kullanıldığına ilişkin yerine getirilen çalışmalar finansal performans konusunda önemli bilgiler sağlayan göstergeler olarak kabul edilmektedir<sup>249</sup>.

İşletmelerde kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirlemek, performanslarını ölçmek büyük önem taşımaktadır. Genel olarak finansal performans ölçümü, -bilânço ve gelir tablosu kalemleri arasındaki ilişkilere dayanarak rasyoların kullanıldığı geleneksel yöntem, -belirli bir dönem içinde oluşturulan katma değer ile girdiler arasındaki ilişkiyi esas alan katma değer yöntemi, kullanılarak iki şekilde

---

<sup>248</sup> Mustafa Acar, "Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi", **Erciyes Üniv. İİBF Dergisi**, Sayı:20, Ocak-Haziran 2003, 21.

<sup>249</sup> G.Cenk Akkaya, M.Yılmaz İçerli, "İşletmelerde Fon Kaynakları Seçimini ve Kullanılan Finansal Performans Değerlendirme Ölçülerini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme", **Muhasebe ve Denetim Bakış**, Yıl:4, Sayı:13, Eylül, 2004, s.165,166.



yapılmaktadır<sup>250</sup>. Ayrıca, finansal performans ölçümünde, finansal tablolar ve muhasebe verilerine dayanılarak yapılan ölçümlenmelerde, likidite rasyoları, faaliyet rasyoları, borç ödeyebilirlik rasyoları, karlılık gibi çeşitli finansal performans göstergelerinden yararlanılmaktadır.

### **3.1.5.2.11. Diğer Göstergeler**

Küreselleşme, rekabet, ekonomi, teknoloji ve ekoloji gibi işletmeleri sınırlayan çevresel faktörler; işletmeleri rekabet avantajı sağlamaya ve bunu sürekli kılmaya yönelik faaliyetlere odaklanmaları hususunda zorlamaktadır. Çevre kirliliği ile mücadele, sosyal olaylar, ekonomik istikrarsızlık, teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelere adapte olabilmek gibi birçok faktör lojistik faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Bunun sonucu olarak da, çevreye duyarlı sistemlerin tasarımı ve uygulanması, sosyal sorumluluk gibi göstergelerde lojistik faaliyetler açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, teslim süresi, gerçekleştirilen sipariş sayısı, doğru sipariş sayısı, hatalı sipariş sayısı ve tersine lojistik ile geri kazanım oranı gibi göstergelerde performansın ölçülmesinde kullanılmakta olan göstergeler konumundadır.

### **3.2. İşletme Performansının Arttırılmasına Yönelik Yönetim Yaklaşımları**

Günümüzde özellikle toplumsal hayatın yönlendirilmesinde işletmeler çok önemli işlevlere sahip bulunmaktadır. İşletmelerin bu işlevlerini yerine getirmelerinde ne derece başarılı olduklarını, başka bir ifadeyle, hedefledikleri amaçlarına ne derece ulaştıklarını belirlemeleri ve sürekli bir şekilde gelişmeyi tesis etmeleri açısından performanslarını etkin bir şekilde belirlemelerine büyük ihtiyaç vardır. İşletmelerin faaliyetlerini yönlendiren unsurların hızla değişmesi, bugün başarılı olan bir işletmeyi, kısa bir zaman sonra başarısız kılabilmektedir. Bu nedenle, başarının sürekliliğini sağlamak işletmeler açısından büyük bir gereksinimdir. Geçmişte finansal performans ölçümlenmeleri, işletme yönetimi açısından yeterli gelmekte iken, günümüzde sadece finansal ölçümlenmelere bağlı bir performans ölçülmesi yeterli olmamaktadır. Ayrıca, mevcut durumun daha iyi hale getirilmesi ve performansın arttırılması için yoğun bir çaba sarf edilmektedir.

---

<sup>250</sup> Altan, a.g.e. s.117.

Çağımızda iş süreçlerinin geliştirilmesine yönelik çok sayıda yönetim yaklaşımı sürekli bir şekilde gelişmektedir<sup>251</sup>. Örgütsel performansın geliştirilmesi doğrultusunda temelde süreç odaklı olarak hareket eden yönetsel yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır

### 3.2.1. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama (benchmarking) kavramı, kolay anlaşılabilir bir niteliğe sahip olup, örgütsel faaliyetlerin mevcut performansının, örgüt dışındaki bir işletmenin performansı ile karşılaştırılmasıdır. Amaç, aynı sektörde olsun veya olmasın ilgili süreçte üstün performans gösteren işletmelerin ve uygulamaların belirlenmesi ve bu uygulamaların adapte edilmesi yoluyla, pazarda sürdürülebilir rekabet gücü sağlanmasıdır. Geçmişte Xerox gibi başarılı uygulamaların kamuoyuna yansıtılması, söz konusu yaklaşımın yoğun ilgi görmesine yol açmıştır<sup>252</sup>. Kıyaslama, kalitenin sürekli geliştirilmesine yönelik temel bir araç olarak tanınmaktadır. Kavramın, Amerika'daki geçmişine baktığımızda, Xerox şirketinin 1979'da ilk başlıca kıyaslama projesi ile tanındığı görülmektedir. Xerox şirketi yüksek kalite düzeyindeki fotokopi makineleri dışında, Japon üreticilerinin daha düşük maliyetle nasıl üretim yaptıklarını öğrenmiştir. Xerox, makinelerindeki üretim maliyetlerinin azaltılması yanında tasarım ve üretim etkinliğinin artırılmasını nasıl yapacaklarını Japon üreticileriyle kıyaslama yaparak öğrenmiştir.

Kıyaslama, rekabet analizini daha ileri bir rekabetçi niteliğe götürmektedir. Bu örgütsel süreçlerin analizini ve rakiplerin pozisyonlarına nasıl ulaştıklarını değerlendirme yöntemlerini kapsamaktadır. Kıyaslama'nın gelişmesinin ilk aşamalarında, bir süreç ve/veya faaliyet odaklılık vurgulanmıştır. Bununla birlikte son zamanlarda, kıyaslanmanın faaliyet alanının, sistem ve stratejileri de kapsayarak genişlediği görülmektedir<sup>253</sup>.

---

<sup>251</sup> Anderson, McAdam, **a.g.e.** s.465.

<sup>252</sup> Hasan Kürşat Güleş, Thomas F.Burgess, "Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği", **Atatürk Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt.14, Sayı:1, Haziran 2000, s.107.

<sup>253</sup> Dennis F.X. Mathaisel, Timothy P. Cathcart, Clare L. Comm, "A. Framework For Benchmarking, Classifying, and Implementing Best Sustainment Practices", **Benchmarking An International Journal**, Vol.11, No.4, 2004, p.404.

### 3.2.1.1. Kıyaslama'nın Tanımı, Amaçları ve Yararları

Kıyaslama, bir iyileştirme yöntemi olarak işletmelerde rekabet gücü yaratması, pazarda kalıcı liderlik konumu sağlaması ve müşteri beklentilerinin en iyi şekilde karşılanmasına yönelik önemli bir araçtır. İşletmelerde daha gerçekçi ve ulaşılabilir somut hedefler oluşturma ihtiyacının ve öneminin giderek artması, kıyaslama'nın hızla yaygınlaşması ve uygulanmasında önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Müşteri beklentilerinin en iyi biçimde karşılanmasında kıyaslama yoluyla pazarın gerçek durumu saptanmakta ve objektif değerlendirmeler yapılabilmektedir<sup>254</sup>. Sarkis (2001) yönetsel bakış açısıyla kıyaslama kavramının tanımını şu şekilde yapmıştır. Kıyaslama; örgütsel gelişme amacıyla, en iyi uygulamacı olarak tanınan örgütlerin iş süreçlerini, ürün ve hizmetlerini değerlendirmeye yönelik sürekli bir şekilde yapılan, sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır<sup>255</sup>. Rekabetçi yeteneklerin geliştirilmesi ve işletme yaşamlarının devamlılığını sağlamak açısından kıyaslamamanın amaçları aşağıda gösterilmektedir. Bunlar;

- **Performansın arttırılması;** işletmelerin karşılaştıkları sorunlara farklı açılardan bakmalarına olanak sağlamakta ve yenilik yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Ulaşılabilir hedefler koyulabilmesi aracılığıyla performansı geliştirmektedir.
- **Sürekli gelişme sağlanması;** işletmelere sürekli bir gelişme olanağı vermektedir. Kıyaslama stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması ile %30-40'lık bir maliyet avantajı oluşturmaktadır.
- **Performans değerlemesi aracı olması;** kıyaslama, işletmelerin en iyi uygulamaları öğrenmesi ve kendi yetersizliklerini belirlemesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu süreç, en başarılı uygulamaların öğrenilmesinin verimli bir yolu durumundadır. Bu şekilde firmalar, problemleri alanlarını belirleme fırsatı bulurken, olası çözüm yollarına da ulaşmış olmaktadır. Ayrıca, ulaşılabilir amaç ve hedefler belirlenerek etkin bir değerlendirme sistemi oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

<sup>254</sup> Kahraman Arslan, "Etkin Bir Rekabet Aracı Olarak Pazarlama ve Satış Yönetiminde Benchmarking", **Verimlilik Dergisi**, MPM, 2004/4, s.11.

<sup>255</sup> Anderson, McAdam, **a.g.e.** s.466.

- **Stratejik bir araç olması;** kıyaslama yoluyla işletmeler, yeni stratejiler geliştirme ve rekabet üstünlüğü sağlama olanağına kavuşmaktadır. Özellikle en iyi uygulamaların belirlenmesi yanında verimli bir çevre analizi yapılması, strateji belirleme ve uygulama sürecinde işletmelere avantaj sağlamaktadır.
- **Öğrenmeyi geliştirme aracı olması;** işletmeler açısından, süreçlerin çalışma usulleri, politikalar, strateji ve rekabet edebilme yollarını öğrenme ve uyarlama fırsatlarını ortaya koymaktadır.
- **Değişimi sağlama aracı olması;** çevresel faktörlerdeki değişimin belirlenerek, değişim ihtiyacının ortaya koyulması ve söz konusu değişime uyum sağlama olanaklarını ortaya koymaktadır.
- **Toplam kalite aracı olması;** kıyaslama, toplam kalite sürecinin her aşamasında kullanılan bir tekniktir. Kaizen kavramının en önemlilerinden birini oluşturmaktadır.

İşletmelerin kıyaslama modelini uygulamadaki amaçları bu şekilde açıklandıktan sonra, kıyaslanmanın işletmelere sağladıkları yararlar da aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir. Bunlar;

- Mükemmeli başarmak için sürekli gelişmeyi ön planda tutan bir örgüt kültürünün yaratılması,
- Değişen çevre koşullarına karşı örgütün duyarlılığının sağlanması ve artırılması,
- Müşteri beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması,
- Verimlilik artışı sağlanması,
- Rekabet gücünün artırılması,
- Kararların somut veri ve gerçeklere dayanması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamasıdır<sup>256</sup>.

Kıyaslama yaklaşımını sistematik ve objektif olarak çağdaş anlamda ilk uygulamasını gerçekleştiren Xerox firması aşağıdaki faydaları sağlamıştır;

---

<sup>256</sup> İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta, İstanbul, 2002, s.185,186.

- Birim üretim maliyetleri yarı yarıya düşürülmüş,
- Makine arızaları %90 oranında azaltılmış,
- Parça kabul oranı %99,5 oranında iyileştirilmiş,
- Pazarlama verimliliği üçte bir oranında artmış,
- İşgücü maliyetleri %30 oranında azaltılmış,
- Dağıtım verimliliği %5'ten %10'a çıkarılmıştır.

Xerox firmasının performans düzeyinin yükselmesi ve rekabet gücünün artması ile kıyaslama yaklaşımı daha da önem kazanmıştır. Kıyaslama yaklaşımını en iyi yapan yedi şirket ise; Xerox, AT&T, Digital Equipment, Ford, IBM, Motorola ve Texas Instruments olarak 30 Kasım 1993 tarihli Business Week dergisinde gösterilmiştir<sup>257</sup>.

### 3.2.1.2. Kıyaslama'nın Boyutları ve Türleri

Kıyaslama, süreç, ürün ve hizmet alanlarında işletme faaliyetlerine ilişkin karşılaştırma olanağı sağlayan ve temel amacı firmanın toplam performansını arttırmak olan bir yaklaşımdır. İşletmenin toplam performansının artırılması, işletme süreçlerinin etkinliğinin artırılması veya yeni yöntemlerin işletme süreçlerine adapte edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, işletmeler diğer firmaların üstün yönlerinin eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi olanağına sahip olunmakta ve kendi yöntemlerini objektif olarak değerlendirebilmektedir. Söz konusu etkileşimlere bağlı olarak aşağıda tablo-3.2.'de gösterilen boyutlar dahilinde performansın artırılıp artırılmadığı ölçülebilmektedir<sup>258</sup>.

Tablo-3.2. Kıyaslama'nın Boyutları

Parametreler	Parametrelerin Gelişimi			
	Ürünler / Hizmetler	Yöntemler		Süreçler
<b>Konu / Alan</b>	Maliyet	Kalite	Müşteri Tatmini	Zaman
<b>Amaç</b>	Diğer Çalışma Alanları	Rakipler	Benzer Sektörler	Diğer Sektörler

**Kaynak:** Orhan Çoban, Elyesa Uysal, "Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking", **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:23, Ocak, 2005, s.75'den uyarlanmıştır.

<sup>257</sup> Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler, **Kıyaslama**, MPM, T.Y. s.9,10.

<sup>258</sup> Orhan Çoban, Elyesa Uysal, "Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking", **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:23, Ocak, 2005, s.75.

Kıyaslama türlerine ilişkin çeşitli araştırmalarca farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Söz konusu kıyaslama sınıflandırmalarının ortak noktalarından hareket edilerek sınıflandırma yapılacaktır. Bunlar;

- **İçsel (internal) kıyaslama;** farklı alanlardaki işlemleri yapan veya benzer işlemlerle uğraşan içsel işletme birimlerinin performansları kıyaslanmaktadır. Çoğu büyük veya uluslararası işletmelerin farklı birimlerinde benzer işlevler yer alabilmektedir. Kıyaslanmanın en kolay şekli, işletmedeki bu işlevleri kıyaslamaktır.
- **Rekabetçi kıyaslama;** rakiplerle veya sektör standartlarıyla performans kıyaslaması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama, örgütün piyasadaki doğrudan rakiplerini kapsamaktadır.
- **Jenerik (sınırlanmayan, işbirlikçi, süreç) kıyaslaması;** farklı sektörlerdeki firmalarla kendi örgütümüzün, belirlenmiş işletme işlemlerine yönelik olarak sınıfında en iyi işletmeyi temsil eden firmalarla kıyaslama yapılmasıdır.
- **İşlevsel (fonksiyonel) kıyaslama;** kıyaslama için seçilecek firmanın, işletmenin bulunduğu sektörden olması gerekli değildir. Bulduğu sektörde en iyi olan ve aynı işleve sahip olan firmayla kıyaslama yapılmasıdır<sup>259</sup>.

İşletmelerin odaklandıkları noktaya göre kıyaslama türleri ise;

- **Ürüne odaklı kıyaslama;** uygulamada en çok rastlanılan kıyaslama türüdür. Başka bir işletmenin ürününü bölümleyerek veya bütünsel olarak ayrıntılı bir şekilde incelemektir.
- **Sürece odaklı kıyaslama;** işletme içi faaliyetlerin daha verimli hale getirilmesi amacıyla en iyi uygulamalara sahip işletmelerin süreçleri kıyaslanır.
- **Stratejilere odaklı kıyaslama;** stratejilerin başarılı olmalarını sağlayacak unsurların belirlenmesine yönelik olarak farklı işletme stratejilerinin kıyaslanmasıdır<sup>260</sup>.

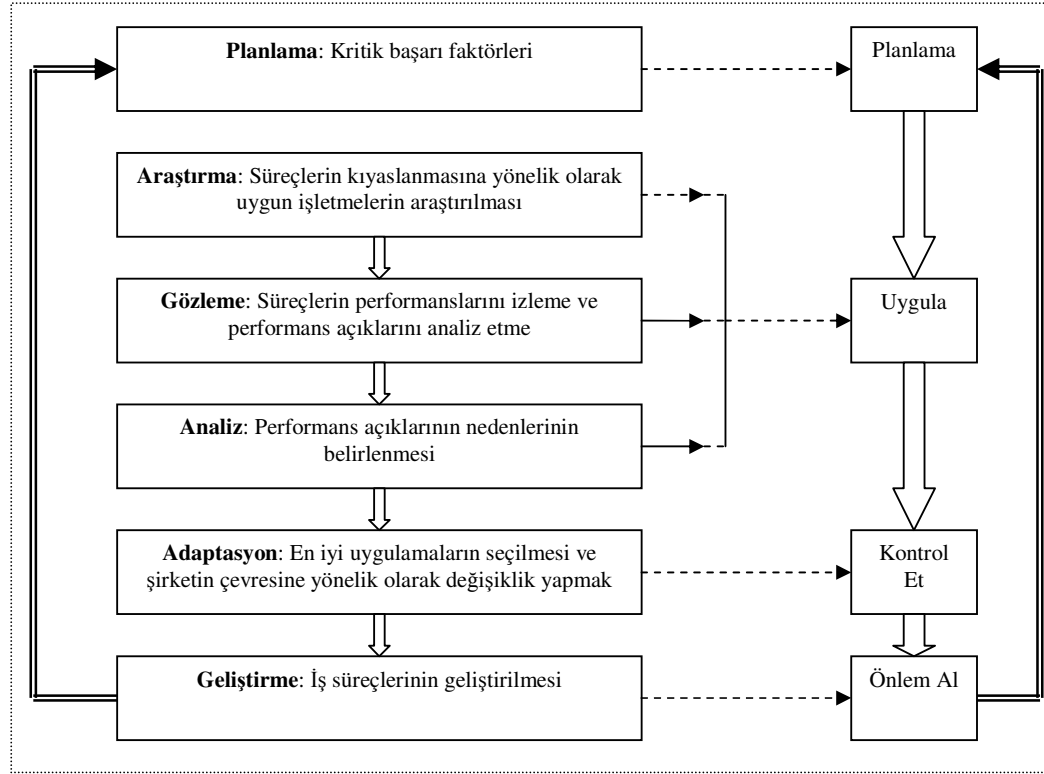
---

<sup>259</sup> Shang, Marlow, a.g.e., p.3.

<sup>260</sup> Birol Bumin, Hakan Erkutlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri", G.Ü. İİBF Dergisi, 1/2002, s.90,91. Shang, Marlow, a.g.e. p.3.

### 3.2.1.3. Kıyaslama'nın Aşamaları

Toplam kalite yönetiminin bir bölümü olarak kıyaslama, sınıfında en iyi işletmelerle metotların, süreçlerin, hizmetlerin ve performansların kıyaslandığı sürekli bir süreçtir. Kıyaslama, sektörlerdeki farklı alanları kapsayabilir. Bu işletmelerin seçilmesi, belirli süreçlerin performanslarına bağlı kalmaktadır<sup>261</sup>. Ayrıca kıyaslama süreci önemli aşamalardan oluşan iyi bir şekilde tasarlanmış bir süreçtir. Aşağıda şekil-3.2.'de kıyaslanmanın aşamaları gösterilmektedir.



Şekil-3.2. Kıyaslama Sürecinin Aşamaları

**Kaynak:** Prabir K.Bagchi, "Role of Benchmarking As a Competitive Strategy: The Logistics Experience", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol:26, No:2, 1996, p.7.

Yukarıda gösterilen şekil-3.2.'de kıyaslama sürecine ilişkin aşamalar ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir. Söz konusu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

<sup>261</sup> Hans-Christian Pfohl, Birgit Ester, "Benchmarking For Spare Parts Logistics", *Benchmarking An International Journal*, Vol:6, No:1, 1999, p. 22,23.

- **Planlama aşaması;** işletmenin amaçlarına ulaşmasını mümkün kılacak olan temel nitelikteki kritik başarı faktörlerine karar verilmesinden oluşmaktadır.
- **Araştırma aşaması;** kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinden sonra, sektörde en iyi işletmelerin belirlenmesi aşamasıdır<sup>262</sup>. Başka bir ifadeyle, önceden belirlenen kritik başarı faktörlerinin veya süreçlerin aynısını ya da benzerlerini en iyi uygulayan işletmelerin bulunmasıdır<sup>263</sup>.
- **Gözleme aşaması;** kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesinden sonra, doğrudan ziyaretler ve danışmanların kullanılması gibi, kıyaslama yapmak için kullanılacak metotların belirlenmesini kapsamaktadır.
- **Analiz aşaması;** elde edilen verilerin analiz edilmesine odaklanmaktadır. Bu aşamadaki temel amaç, olumsuz performans açıklarının belirlenmesini kapsamaktadır.
- **Adaptasyon aşaması;** işletmenin kıyaslama sonucunda en iyi uygulamaları belirleyerek, söz konusu uygulamalara uyum sağlama yönlü faaliyetlerin ortaya koyulmasını kapsamaktadır.
- **Geliştirme aşaması;** son aşama olan geliştirme aşaması, amaçlar doğrultusunda gelişmenin gözlenmesine katkı sağlayabilen ölçümlerinin geliştirilmesi ve faaliyet planlarının oluşturulması işlemlerini kapsamaktadır<sup>264</sup>.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, kıyaslama sistematik ve kapsamlı analizlerin yapılmasını gerektiren bir performans artırma yöntemidir. Özellikle, kıyaslama yapacak işletmenin, içsel faaliyetlerine yönelik performans açıklarını belirlemesi ve sınıfında en iyi işletmeleri belirleyerek, saptanan performans açıklarını kıyaslaması ve analizler doğrultusunda geliştirici nitelikte faaliyet planları hazırlaması faaliyetlerinden oluşmaktadır. Sürekli gelişmenin sağlanması kıyaslama faaliyetlerinin de sürekli ve sistematik bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir.

---

<sup>262</sup> Prabir K.Bagchi, "Role of Benchmarking As a Competitive Strategy: The Logistics Experience", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol:26, No:2, 1996, p.9.

<sup>263</sup> Nuran Aşık, "Konaklama İşletmelerinde Yönetimsel Bir Araç Olarak Benchmarking", **Standard**, Yıl:44, No.523, Temmuz 2005, s.54.

<sup>264</sup> Bagchi, a.g.e. p.9.10.



### 3.2.2. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard-BSC)

Dengeli ölçüm kartı, geliştirilen birçok performans ölçüm yaklaşımları gibi son zamanlarda işletmelerin performans ölçümü konusundaki sorunları düşünülerek 1990 yılında Nolan Norton Institute tarafından gerçekleştirilen bir araştırma neticesinde geliştirilmiştir. Geliştirilen söz konusu bu yaklaşım, David Norton ve Robert Kaplan tarafından Harvard Business Review isimli derginin 1992 yılında yayınlanan bir sayısında tanıtılmış ve bazı değişikliklerle günümüzdeki şeklini almıştır. İfade edilen araştırmanın çıkış noktasını maliyet muhasebesine dayanan finansal göstergelerin, günümüz piyasa koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin performans düzeyini göstermede yetersiz kalması olmuştur. Maliyet muhasebesi ile bir işletmenin fiziksel kaynakları kolay bir şekilde değerlendirilebilirken finansal olmayan diğer kaynaklar değerlendirme dışında kalabilmektedir. Günümüz rekabet koşullarında finansal olmayan kaynaklar olan tedarikçi ilişkileri, müşteriler, teknoloji ve yeniliklere yapılan yatırımlar gibi unsurlar, yukarıda ifade edilen fiziksel kaynaklara oranla daha fazla önem taşımaktadır. Dengeli ölçüm kartı ile geleneksel finansal göstergelerin yanında işletmenin gelecekteki performanslarını etkileyen finansal olmayan kaynaklara ilişkin göstergelerle de ilgilenilmektedir<sup>265</sup>. Söz konusu kavramın, çeşitli kaynaklarda kurumsal karne, dengelenmiş performans yaklaşımı, kurumsal performans yönetimi, dengeli kontrol paneli, performans değerlendirme tablosu ve dengeli stratejik performans ölçüm ve yönetim sistemi gibi ifade edildiği görülmektedir. Dengeli ölçüm kartı, aşağıda ifade edilen dört boyutu aynı anda kapsadığı için, öncelikle strateji oluşturma ve uygulama mekanizması olarak ifade edilebilmektedir. Dengeli ölçüm kartları, şirket içi (işlemler ve maliyet muhasebesi) ve şirket dışı (hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve rekabet yönetimi) performans ve sonuç göstergeleri arasında neden sonuç ilişkisine dayanan bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır. Dengeli ölçüm kartı, ismi içerisinde bulunan “dengeli” sözcüğü uzun ve kısa dönemli amaçların, finansal ve finansal olmayan ölçümlerin ve iç ve dış ölçümlerinin dengelenmesi gerektiğini belirtmektedir<sup>266</sup>.

<sup>265</sup> Burcu Kasnaklı, “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”, **Verimlilik Dergisi**, 2002/2, s. 134,135.

<sup>266</sup> Ferit Ölçer, “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması”, **Amme İdaresi**, 38/2, Haziran 2005, s.91.

Performans ölçümünde kullanılmak amacıyla birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton tarafından ortaya konulan, dengeli ölçüm kartı; performans ölçümü için geliştirilen çeşitli yaklaşımların en iyi bilinenlerinden birisidir. Dengeli ölçüm kartı, stratejik performansın bildirilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton dört boyut içinde ölçümlenmeleri toplamaktadır; bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, gelişme ve öğrenme boyutundan oluşmaktadır<sup>267</sup>. Söz konusu boyutlara ilişkin aşağıda kısaca açıklamalar yapılacaktır.

### 3.2.2.1. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Tanımı ve Yararları

Çevresel koşullarda yaşanan belirgin değişimler ve geleneksel finansal performans ölçümlerinin sınırlılıklarından dolayı, günümüzde örgütlerin performanslarını daha dengeli, kapsamlı ve geniş bir şekilde ölçmeleri gerekmektedir. Bu gereksinim doğrultusunda son on yılda, bir takım çok boyutlu performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir. Literatürde ve akademik çevrede çok yaygın bir şekilde tartışılan dengeli ölçüm kartı bu sistemlerden birisidir. Dengeli ölçüm kartı, esasen kar odaklı firmalarda uygulanması amacıyla tasarlanıp geliştirilmesine karşın, Kaplan ve Norton kamu sektöründeki uygulamalarına değinmekte ve kar amacı gütmeyen örgütlerde de kullanım örneklerine sıkça rastlanılmaktadır<sup>268</sup>. Yukarıda yapılan açıklamalardan sonra, dengeli ölçüm kartına ilişkin genel bir tanımlama şu şekilde yapılabilmektedir. “İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanı sıra; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı; müşteri ve hissedarların beklentileri çerçevesinde işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem; içsel işletme süreçleri çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutları (değerler) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen, boyutlar arasındaki

---

<sup>267</sup> Sinclair, Zairi, a.g.e. p.77.

<sup>268</sup> Li-cheng Chang, Stephen W. Lin, Deryl N. Northcott “ The NHS Performance Assessment Framework a Balanced Scorecard Approach?”, **Journal of Management in Medicine**, Vol:16, No:5, 2002, p.345,346.

dengenin ve bütünleşmenin sağlanması için stratejik geri bildirim sağlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim yaklaşımıdır”<sup>269</sup>.

Dengeli ölçüm kartı yaklaşımının işletmelerde kullanılması ile aşağıda sıralanan yararlar sağlanmıştır. Bunlar;

- Bir şirketin gelecekle ilgili vizyon ve stratejisini tüm şirkete anlatır,
- İşletme içerisinde strateji konusunda bir fikir birliği oluşturur,
- İşletme stratejisi, tüm çalışanların şirketin başarısına ne ölçüde katkıda bulduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model ortaya koyar,
- Değişim çabalarına önem verilmesini sağlar,
- Performans göstergelerinin ve göstergeler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yardımcı olur,
- Yönetimin firma faaliyetlerini daha kapsamlı bir bakış açısıyla ele almasını ve değerlendirmesini sağlar,
- Bilginin organizasyon içerisindeki akışını kolaylaştırır,
- Performans ölçümlerinin başka firmaların performans ölçümlerini ve bakış açılarıyla veya dengeli ölçüm kartı dışındaki diğer performans ölçümleri ile kıyaslanmasına olanak sağlar,
- Personelin eğitim ve geliştirme programları sayesinde farklı bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla, personelin yeteneklerini geliştirir,
- Örgütsel öğrenme ve gelişme sağlar<sup>270</sup>,
- İşletme stratejisinin yapılandırılmasını ve uygulamaya başlatılmasını sağlar,
- İşletme stratejisinin, örgüt içerisindeki her bir birey, takım, süreç ve bölümün amaçlarına dönüştürülmesine katkı sağlar,
- Gerçekleştirilen tüm süreçler arasında neden sonuç ilişkisi analizlerinin ortaya koyulmasına yardımcı olur,
- Geçmişe ilişkin gerçek ölçümlere dayanarak geleceğe ilişkin tahminler yapılabilmesini sağlar<sup>271</sup>,

---

<sup>269</sup> Ölçer, a.g.e. s.91,92.

<sup>270</sup> Ölçer, a.g.e. s.92.

<sup>271</sup> J. Michalska, “The Usage of The Balanced Scorecard For The Estimation of The Enterprise’s Effectiveness”, **Journal of Materials Processing Technology**, Volumes: 162-163, 15 May 2005, p.753.

- Finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında denge sağlar,
- Dışsal öğeleri temsil eden hissedarlar ve müşteriler ile içsel öğeleri temsil eden çalışanlar ve iç işletme süreçleri arasında denge sağlar.
- Ulaşılmak istenen performans göstergeleri ile bu göstergelere ulaşılmasını sağlayan göstergeler arasında denge sağlar, müşteri memnuniyeti ulaşılacak istenen performans göstergesi iken, zamanında teslim müşteri memnuniyeti sağlamaktadır<sup>272</sup>.

Dengeli ölçüm kartı yukarıda da ifade edildiği üzere, açık bir şekilde stratejiyi faaliyete dönüştürmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim sistemidir. Şirketlerin örgütsel performansının yönetimi ve değerlendirilmesinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır<sup>273</sup>. Özellikle, Amerika'da birçok büyük örgüt, dengeli ölçüm kartını kullanmaya başlamıştır. İşletmeler arasındaki memnuniyet oranları birbirlerine göre farklı olmasına rağmen önemli sonuçlar başarılmıştır. Mobil US Marketing and Refining (Mobil USM&R) Division, Chadwick Inc., The City of Charlotte ve Sears Roebuck and Company gibi işletmeler örnek olarak verilebilir. Dengeli ölçüm kartının kullanıldığı iki yıl içinde, Mobil USM&R şirketi, büyüme ve verimlilik stratejisi sayesinde endüstri ortalamasının üzerine çıkmıştır. Endüstri içerisinde de %56 oranında kar ile belirgin bir şekilde gelişme sağlamıştır. Verimlilik stratejisi, bir galon benzinin rafine edilmesi, pazara sürülmesi ve teslimatına ilişkin maliyetlerde %20 oranında bir azalma da ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan kaynaklardan daha iyi yararlanılması ile Mobil şirketi, 1996 yılında nakit akışında yaklaşık 1.2 milyar dolar bir gelişme göstermiştir.

1990'ların ilk yıllarında, Sears Roebuck and Company tarihindeki en kötü performans düzeylerine ulaşmıştır. Örnek olarak, şirket 1992 yılında 3.9 milyar dolar net zarar etmiştir. Dengeli ölçüm kartının uygulanmasından sonraki iki yıl içinde ise, Sears şirketi müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyetinde %4 oranında bir

---

<sup>272</sup> Paul R. Niven, **Balanced Scorecard: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc. New York, 2002, p. 22,23.

<sup>273</sup> Geert J.M. Braam, Edwin J. Nijssen, "Performance Effects of Using The Balanced Scorecard: A Note on The Dutch Experience", **Long Range Planning**, Vol: 37, Issue: 4, August 2004, p.335.

artışı rapor etmiştir. Müşteri memnuniyetindeki artış da, gelirden 200 milyon dolar olarak tahminlenen bir artışa yol açmıştır<sup>274</sup>.

### 3.2.2.2. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Boyutları

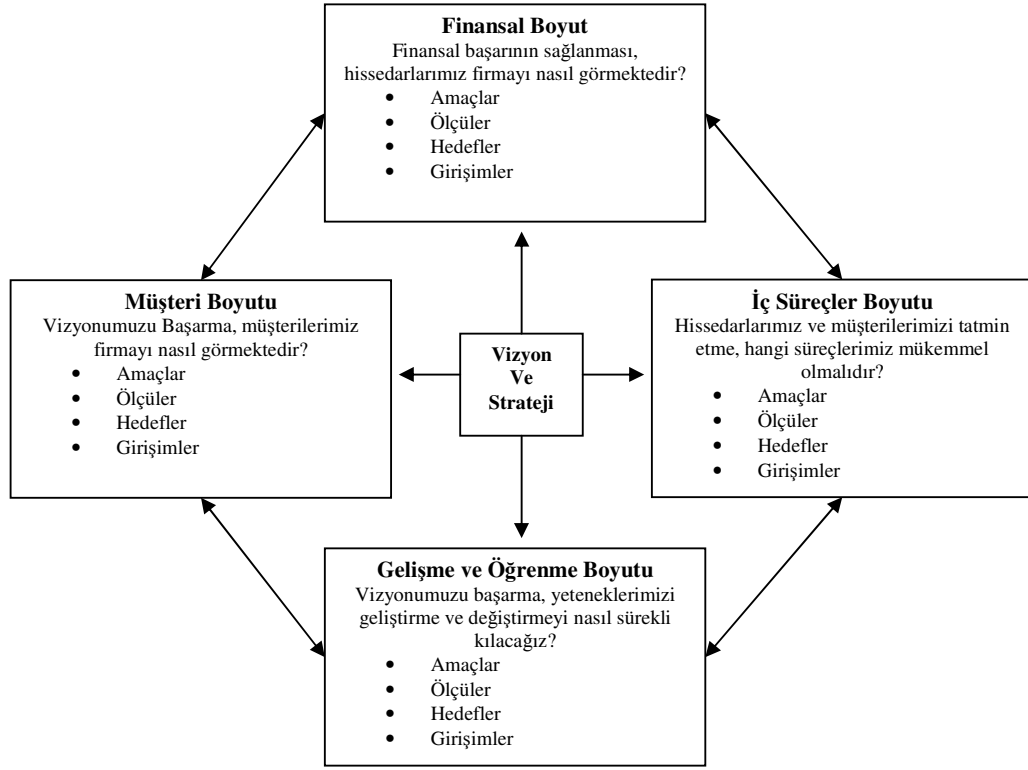
Dengeli ölçüm kartı yaklaşımı, maddi olmayan varlıkları ölçmek için ortaya çıkarılmış bir yaklaşım değildir. Yaklaşımın temel amacı, performans ölçümünü daha dengeli bir bakış açısıyla gerçekleştirmektir. Geleneksel finansal tabanlı ölçüm sistemlerinin aksine, dengeli ölçüm kartı; bir şirketin performansını, finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, gelişme ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyut içinde ele almaktadır. Söz konusu dört boyut, işletmelerin performanslarının ölçümü, kontrol edilmesi ve gelişmesi için neler yapılması gerektiği konusunda işletme yönetimlerine yardım etmektedir. Bununla birlikte, dengeli ölçüm kartı, işletme stratejisini uygulamaya dönüştüren bir sistemdir.

Dengeli ölçüm kartı, işletme performansını değerlendirirken aşağıda şekil-3.3.'de gösterildiği gibi finansal, müşteri, işletme içi süreçler ve gelişme ve öğrenme boyutlarını ele almaktadır<sup>275</sup>.

---

<sup>274</sup> Khim Ling Sim, Hian Chye Koh, "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement", **Measuring Business Excellence**, Vol: 5, Issue: 2, 2001, Research Paper, p. 19.

<sup>275</sup> Yonca Deniz Gürol, "Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri" <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> (Erişim: 28.11.2005)



Şekil-3.3. Dengeli Ölçüm Kartı

**Kaynak;** Paul R. Niven, **Balanced Scorecard: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc. New York, 2002, p. 14.

### 3.2.2.2.1. Finansal Boyut

Finansal performans göstergeleri, organizasyonun strateji ve uygulamalarının en alt seviyede katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. Bu, diğer boyutlarda yapılan stratejik seçimlerin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Kaplan ve Norton'a göre, faaliyetlerde temel gelişmelerin yapılması esnasında, finansal ölçülere dikkat edilmesi gerekmektedir<sup>276</sup>. Finansal nitelikteki değişkenlerle ilgili olan söz konusu göstergeler, strateji uygulamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Finansal nitelikteki göstergeler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

<sup>276</sup> Dilanthi Amarantunga, David Baldry, Marjan Sarshar, "Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard", **Work Study**, Vol:50, No:5, 2001, p.184.

Tablo-3.3. Finansal Nitelikteki Göstergeler

Varlıkların Kullanımı	Satış Gelirlerindeki Artış	Maliyet Yönetimi
Stoklardaki azalma, Stok devir hızı, Sermaye getirisi, Verimlilik oranları	Satışlar, Yeni müşteri ve pazarlar, Yeni ürünler,	Çalışan başına birim maliyet, Birim maliyetlerdeki azalışlar, Faaliyet tabanlı maliyet esasına göre ölçümlenen masraf dağılımları

**Kaynak;** Başak Ataman Akgül, “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 24, Ekim, 2004, s.77’ye göre düzenlenmiştir.

Yukarıdaki tablo 3.3.’te ifade edilen göstergeler maliyet muhasebesi verilerinden bilanço ve gelir tablolarına dayalı olarak elde edilebilecektir.

### 3.2.2.2.2. Müşteri Boyutu

Dengeli ölçüm kartı içerisinde, müşteriler performansın belirlenmesinde önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler, hitap ettikleri pazar bölümlerinin özelliklerini çok iyi şekilde analiz etmelidirler. Dengeli ölçüm kartı çerçevesinde müşterilerine yönelik olarak hedef ve performans göstergeleri geliştirmek isteyen bir örgütün; müşteri tatmini, pazar payı, müşteri kazanma, mevcut müşterilerin elde tutulması, zamanında teslim ve siparişlerin yerine getirilmesi gibi konuları göz önünde bulundurması gerekmektedir<sup>277</sup>.

Tablo-3.4. Müşterilerle İlgili Göstergeler

Müşteri Karlılığı	Yeni Müşteriler	Mevcut Müşteriler
Müşteri başına toplam karlılık	Yeni müşterilere yapılan satışlar, Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti,	Mevcut müşterilerin devamlılığı, Mevcut müşterilere yapılan satışlar, Üretim/Teslimat/Satış sonrası müşteri tatmini

**Kaynak;** Başak Ataman Akgül, “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 24, Ekim, 2004, s.77’ye göre düzenlenmiştir.

<sup>277</sup> Nergis Tek, “Bütünleşik Bir Performans Göstergeleri Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamaları”, **Standard**, Yıl:42, Sayı:496, Nisan 2003, s.43, Kasnaklı, **a.g.e.** s. 139,140.

### 3.2.2.2.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutunda, hangi önemli iç işleyiş süreçlerinin mükemmel hale getirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği belirlenmektedir. Söz konusu süreçler, hedeflenen pazar bölümlerindeki müşterileri elde edebilmeyi sağlayacak değerlerin yaratılmasını ve hissedarların finansal beklentilerinin karşılanmasına olanak sağlamaktadır. İç süreçlerde yer alan göstergeler, (verimlilik, döngü zamanı, kalite, maliyet, kusurlu ürün oranı, sipariş süresi, tedarikçilerin sayısı, materyal devir hızı vb) müşteri tatmini ve örgütün finansal amaçlarına ulaşılmasında en fazla etkisi olan iç süreçlere odaklanmaktadır. Ayrıca, iç süreçler boyutu, performans ölçümünde geleneksel yaklaşımlar ve dengeli ölçüm kartı yaklaşımı arasındaki temel iki farkı da şu şekilde ortaya çıkarmaktadır; geleneksel yaklaşımlar, mevcut iş yöntemlerinin maliyet, kalite ve zamanı dikkate alan göstergelerini düzeltmeye önem vermektedir. Dengeli ölçüm kartı yaklaşımı ise, kurumun müşteri ve finansal amaçlarını elde edebilmesi için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yeni yöntemler ve yaklaşımlar belirlemesine olanak sağlamaktadır<sup>278</sup>.

### 3.2.2.2.4. Gelişme ve Öğrenme Boyutu

Dengeli ölçüm kartının gelişme ve öğrenme boyutundaki göstergeler, diğer boyutlarda yer alan büyük ve mükemmel boyutların elde edilmeleri için gereken koşulları sağlamaktadır. Temelde, finansal, müşteri ve iç süreçler boyutlarındaki; insan, sistem ve yaklaşımların mevcut performansları ile şirketin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performansları arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koyacaktır. Şirketler, söz konusu olan bu farkın kapatılması yönünde çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini geliştirmek, şirket içi yaklaşım ve metotları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadır. Çalışanların yetenekleri, çalışanların tatmini, bilgilerin elde edilebilirliği bu boyutta sağlanabilmektedir. Birçok örgüt, öğrenme ve gelişme sağlamaya çalışmaktadır<sup>279</sup>. Dengeli ölçüm kartının gelişme ve öğrenme boyutu üç temel kategoride ele alınmaktadır. Bunlar;

---

<sup>278</sup> Ölçer, a.g.e., s. 95.

<sup>279</sup> Ölçer, a.g.e. s. 97., Riven, a.g.e. s. 16.



- Çalışanların yetenekleri,
- Bilgi sistemlerinin kapasitesi,
- Motivasyon, yetki verme ve uyum sağlama şeklindedir<sup>280</sup>.

### 3.2.2.3. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Kurulması

İşletmelerin kendilerine özgü politika, program, strateji, amaç ve kültür gibi özellikleri bulunmaktadır. Strateji ve politikaları açık bir şekilde belirlenmemiş bir işletme açısından dengeli ölçüm kartının kurulması ve işler hale getirilmesi zor bir süreç değildir. Strateji ve politikaları belirli olmayan işletmelerde ise, bu faaliyetler kolay bir şekilde yapılamamaktadır.

Bir işletmede dengeli ölçüm kartı kurulurken şu aşamalar takip edilmelidir;

1. Dengeli ölçüm kartı, kendine ait müşterileri, dağıtım kanalları, üretim tesisleri ve finansal göstergeleri bulunan ve işlere uygun olan bir sistemdir. Öncelikle bu sistemin uygulanabileceği bir işletme belirlenir.
2. İşletmenin belirlenmesinden sonra, dengeli ölçüm kartının yerleştirilmesinden sorumlu kişi tarafından, yer alacak stratejik hedeflere ve göstergelere ilişkin müşteri, hissedar ve yöneticilerin beklentileri alınır.
3. Üst düzey yöneticiler, dengeli ölçüm kartı sorumlusu tarafından bir araya getirilerek misyon ve stratejiler tartışılarak fikir birliği içinde belirlenir. "Performans düzeyimiz, vizyon ve stratejilerimizde başarılı olabilmek için finansal, müşteri, iç süreçler ve hissedarlar boyutu adına ne yönde değişmelidir?" Sorusuna cevap aranır ve temel başarı faktörleri belirlenerek, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik göstergeler geliştirilir.
4. Dengeli ölçüm kartı sorumlusu, yöneticilerle tekrar görüşmek suretiyle gösterge ve sürecin uygulamasına yönelik fikirlerini alır.
5. Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve astların bulunduğu bir toplantı düzenlenerek, vizyon, strateji ve dengeli ölçüm kartı tartışılır.

<sup>280</sup> Kasnaklı, a.g.e. s.143, Arzu Baloğlu, "The Balanced Scorecard Approach For Measuring CRM and Logistics Performance of GSM Company", International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: II, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3, 2004, p. 874.

Toplantı sonunda, katılımcılardan önerilen her bir gösterge için, iyileşme oranını içerecek esnek amaçlar belirlenmelidir.

6. Yöneticilerden oluşan grup, dengeli ölçüm kartının uygulama sürecini de belirler. Söz konusu süreç, dengeli ölçüm kartının çalışanlara iletilmesini, yönetim felsefesi ile bütünleştirilmesini ve göstergelere veri sağlayan bilgi sistemlerinin geliştirilmesini de kapsamalıdır.
7. Dengeli ölçüm kartındaki göstergeler hakkında, ayda bir veya üç ayda bir rapor hazırlanarak yöneticiler tarafından gözden geçirilmesi istenir. Stratejik planlama, hedef belirleme ve kaynak tahsisi sürecine yönelik olarak her yıl göstergeler tekrar gözden geçirilir<sup>281</sup>.

### **3.2.3. Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprises Resources Planning-ERP)**

Kurumsal kaynak planlaması, envanter kontrolü, tedarik, dağıtım, finansman ve proje yönetimi gibi işletmenin farklı fonksiyonlarının bütünleşmesinde ve otomatikleşmesinde kaynaklara katkı sağlamaktadır. Son yıllarda şirket, giderek artan ihtiyaçlarını karşılayamayan temel uygulamalarının yerini alacak yeni yollar aramaya başlamıştır. ERP sistemleri, işletme fonksiyonları arasındaki iş süreçlerinin yönetimini bütünleştirmeyi sağlamaya yönelik bir unsur haline gelmiştir.

Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, tedarik zinciri ortakları arasındaki tedarikçi-müşteri etkileşimini kolaylaştırması için bilgi paylaşımı yoluyla koordinasyon içinde çalışma ve işlem maliyetlerinin azaltılmasını olanaklı hale getirmiştir. Bu şekilde, tedarik zinciri ve lojistik faaliyetlerinin nasıl daha etkin hale getirileceğine yönelik ihtiyaç, işletme kaynaklarının söz konusu faaliyetlere uyum sağlaması için daha da artacaktır. İçsel ve dışsal tedarik zinciri ve lojistik yönetimi içinde daha büyük bir karmaşıklık içeren küresel ticaret pazarı, teknolojiye gelişmelerden sağlanan faydalar ve pazar rekabeti tedarik zinciri uygulamalarının kullanımını giderek artan bir şekilde teşvik etmektedir.

Son yıllarda, şirketler beklenmeyen bir oranda stratejik uygulamalarla bütünleşmişlerdir. Kaynakların planlanmasına yönelik yeni girişimler; elektronik ticaret ve genişleyen tedarik zincirleri, işletmeleri stratejik iş uygulamalarıyla

---

<sup>281</sup> Kasnaklı, a.g.e. s. 149.

bütünleştirmeye doğru bir eğilime itmektedir. Kurumsal kaynak planlaması ve lojistik yönetimi, elektronik sektörünün çeşitli bölümleri ile özellikle üretim ve dağıtım sektörlerinde giderek daha fazla rağbet görmektedir<sup>282</sup>.

Teknolojik gelişmeler, işletmelerin iş süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirmesine olanak sağlamıştır. Özellikle, 1960'lı yıllarda bilgisayar teknolojisinin işletmelerde yaygın şekilde kullanılması ile kurumsal üretim yönetimi sistemi olan malzeme ihtiyaç planlaması, (Manufacturing Requirement Planning-MRP) kullanılmaya başlanmıştır. Malzeme ihtiyaç planlaması, üretim süreci içerisinde, malzemelerin, stokların üretim sürecindeki ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını belirlemeye çalışmaktadır. 1980'li yıllara gelindiğinde, söz konusu sistem; üretim işletmelerinin, üretim planlama ve kontrol, satın alma, muhasebe, stok yönetimi gibi üretim süreci ile ilgili faaliyetleri de kapsayan üretim kaynakları planlaması (Manufacturing Resources Planning-MRP II) haline gelmiştir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, kurumsal kaynak planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) yönetim sistemlerinin, üretim sistemleriyle birlikte diğer tüm faaliyet birimlerini kapsaması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu şekilde, bir işletmenin tüm fonksiyonlarını tek bir sistemde bir araya getirerek, işletmenin gereksinim duyduğu kaynakların rasyonel şekilde kullanılmasına olanak vermektedir<sup>283</sup>.

### **3.2.3.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tanımı ve Yararları**

Kurumsal kaynak planlamasının üretim girdilerinin tedarik edilmesinde üretim sürecinin tamamlanması ve son kullanıcıya kadar uzanan lojistik faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak amacıyla kullanımı yaygınlaşmıştır. Kurumsal kaynak planlamasının tanımı; örgütsel, teknik ve işlevsel bakış açılarıyla aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir.

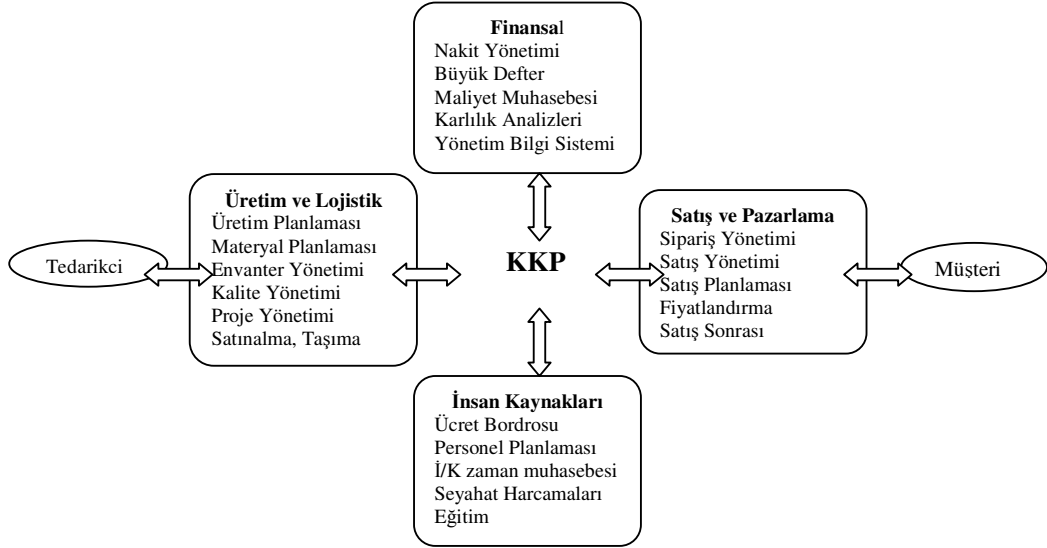
---

<sup>282</sup> J.Michael Tarn, David C.Yen, Marcus Beaumont, "Exploring The Rationales for ERP and SCM Integration", **Industrial Management & Data Systems**, Vol: 102, Number:1, 2002, p.26.

<sup>283</sup> Selda Başaran Alagöz, Murat Öz, "Kurumsal Kaynak Planlaması Sürecinde CRM Uygulamaları ve Hizmet İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **SÜ Karaman İİBF Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2004, s.94,95.

- İşletmede gerçekleştirilen tüm işlevlerin bütünleşik olarak çalışabilmesine, kritik kaynakların yönetilmesine ve analiz edilmesine olanak sağlayan bir bilgi sistemidir.
- İşletmenin üretim, satış, pazarlama, finans, lojistik, insan kaynakları gibi farklı bölümlerini ortak bir veri tabanında bütünleştiren bir yaklaşımdır.
- İşletmenin coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunan fabrikalarının, tedarikçi firmalarının ve dağıtım merkezlerinin kaynaklarının eşgüdümlü olarak planlanmasını sağlayan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır<sup>284</sup>.

Yukarıda yapılan tanımlamalar doğrultusunda kurumsal kaynak planlaması sistemine ilişkin işlevsel bütünleşme şekil 3.4'te gösterilmektedir.



Şekil-3.4. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi

**Kaynak:** Injazz J.Chen, "Planning for ERP Systems: Analysis and Future Trend", **Business Process Management**, Vol:7, No:5, 2001, p.377.

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletme açısından kritik başarı faktörü konumunda bulunan işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılacak olan kaynakların optimum şekilde kullanılmasına olanak vermektedirler. Bu sayede, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarına, fırsat ve tehditleri

<sup>284</sup> Hasan Güleş, Adem Öğüt, Turan Paksoy, "İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi Etkinliğinin Arttırılmasında Kurumsal Kaynak Planlaması", **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 9, Nisan, 2005, s.96.

öngörmelerine ve rekabetçi yeteneklerini geliştirmelerine büyük katkılar sağlamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin işlemlere sağlamış oldukları yararlar aşağıda belirtilmektedir. Bunlar;

- Stokların azaltılması,
- Gereksiz veri ve prosedürlerin azaltılması,
- Verilerin hızlı ve doğru bir şekilde elde edilmesi,
- Müşteri hizmetlerinin artırılması,
- Değişen iş çevresi ve pazar koşullarına kolay bir şekilde adapte olabilmek,
- İş süreçlerinin etkinliğini artırarak rekabet gücünün artırılması,
- Müşteri memnuniyetinin artması,
- Farklı vergi, faturalama, kur işlemleri, muhasebe ve dilleri desteklemesi ile uluslararası işlemleri kolaylaştırması,
- Karar alma sürecinin etkinliğini artırması,
- Daha az personelle çalışılması,
- Verimliliğin artırılması,
- Sipariş yönetiminin gelişmesi,
- Bilgi teknolojisi giderlerinin azaltılması,
- Satın alma giderlerinin azaltılması,
- Gelirlerin artırılması,
- İletişim ve lojistik giderlerinin azaltılması,
- Sistem bakım ve onarım giderlerinin azaltılması,
- Proje yönetiminin geliştirilmesi,
- Tüm yazılımların bir sistemde toplanması,

Kurumsal kaynak planlamasının birçok faydası bulunurken, bazı sakıncalar da yaratabilmektedir. Bunlardan en önemlisi, kurumsal kaynak planlaması, kurulum ve danışmanlık firmalarından alınan hizmetlerin maliyetidir. Küçük işletmeler için

kurumsal kaynak planlaması paketi almak yüksek bir maliyete katlanılmasını gerektirmektedir<sup>285</sup>.

Kurumsal kaynak planlaması sistemini uygulamaya yönelik sektörler hızla büyümektedir, fakat günümüzdeki uygulamalarda sadece birkaç başarı örneği bulunmaktadır. Bu durum AMR Research tarafından yapılan bir araştırma tarafından ispat edilmektedir. 1997 yılında, kurumsal kaynak planlaması pazarının bir önceki yıla göre %36 büyüdüğü açıklanmakta, pazarın 15.68 milyar dolar olduğu ve 2002 yılında, 72,63 milyar dolara ulaştığı belirtilmektedir. Üstelik bu çalışmada, AMR kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının %20'nin üzerinde başarısız olduğu ve deniz aşırı işletmelerin yaklaşık olarak %90'ının kurumsal kaynak planlaması projeleri uyguladığı ve bütçelerinden tahsis ettiklerinden daha fazlasını harcadıklarını ortaya koymaktadır. Bu arada, kurumsal kaynak planlaması uygulamalarındaki başarı oranı %30'un altındadır.

Birçok uzman ve bilim adamı kurumsal kaynak planlaması sistemleri uygulamalarının başarısızlığına yönelik olarak açıklamalar yapmışlardır. Bu açıklamalar; kaynakların yetersizliği, tutundurma eksikliği, işletme stratejilerindeki zayıf bütünleşme, uygun olmayan taktiklerin seçilmesi, örgüt içinde gerekli bilgi teknolojisi alt yapısının kurulmasındaki başarısızlığın yanısıra, ortaya çıkarılan sistemin karmaşıklığı ve sistemin bütünleştirilmesi sorunu, örgütsel süreç şeffaflığı, dış danışmanlık, kullanıcı eğitimi ve sistemin uyumlaştırılmasıdır<sup>286</sup>.

### 3.2.3.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Ortaya Çıkış Nedenleri

Kumar ve Van Hillegersberg (2000)'de kurumsal kaynak planlamasını, bir örgütte farklı işlevsel alanlarda ve bilgi temelli süreçler içinde bilgilerin bütünleştirildiği bilgi sistemi paketi olarak tanımlamışlardır. Bu anlamda, kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletme fonksiyonlarının bütünleştirilmesi ve şirket içindeki bölümler ve birçok sınır arasında verilerin paylaşılmasını sağlayacak şekilde

<sup>285</sup> İbrahim Pınar, Serdar Kerim Erdem, "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanıcısı İşletmelerin Memnuniyetlerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", [http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20025/dergi\\_nisan\\_2002.html](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20025/dergi_nisan_2002.html) (Erişim: 23.10.2003)

<sup>286</sup> Chin-Fu Ho, Wen-Hsiung Wu, Yi-Ming Tai, "Strategies For The Adaptation Of ERP Systems", **Industrial Management & Data Systems**, Vol: 104, Number:3, 2004, p.235, 235.

tasarımlanmaktadır. Örneğin; bir işletmenin müşteri servis bölümü, muhasebe ve finansman bölümlerince kullanılan bilgilere ulaşabilmelidir. Bilgi paylaşımını sağlayan söz konusu bu yetenek, esnekliği arttırmakta ve yerine getirilen faaliyetlerin eskisine kıyasla daha etkili bir şekilde yerine getirilmesini olanaklı hale getirmektedir.

Kurumsal kaynak planlaması, muhasebe, dağıtım, pazarlama ve satış, üretim ve insan kaynakları gibi bütünleşmiş modüller serisinden oluşmaktadır. Belirli fonksiyonel alanlara odaklanılması dışında, bu modüller iş süreçlerine odaklanmaktadır. Genellikle, kurumsal kaynak planlaması, tek bir veri deposunu kapsamakta ve tüm iş süreçlerini tek bir bilgi sistemi içerisinde bağlantılı bir şekilde ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzde kurumsal kaynak planlaması malzeme ihtiyaç planlamasından gelişerek ortaya çıkmıştır. Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) sistemleri büyük ölçüde üretim işletmeleri için geliştirilmiş ve 1970'li yıllardan 1980'li yıllara doğru başlangıçta envanter kontrolüne yönelik olarak tasarlanmıştır. Envanter düzeyleri satınalma, eldeki envanterin ölçülmesi, talep ve tedarikin bütünleşik bir şekilde kontrol edilmesi ile azaltılabilmektedir<sup>287</sup>. Buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra kurumsal kaynak planlamasının ortaya çıkış nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

- Küreselleşme ve uluslararası rekabetin üretim stratejileri üzerinde yarattığı değişim,
- Bilgi teknolojisi alanında ortaya çıkan gelişme ve değişimlerin sağlamış olduğu fırsatlar,
- Tedarik zincirlerinin genişlemesi,
- Uluslararası dağıtım zincirlerinin yaygın hale gelmesi,
- Çok tesisli örgütlerin etkin bir şekilde yönetilmesi zorunluluğu,
- Küresel piyasa özelliklerinin hızla değişmesi,
- Örgüt yapılarının yalınlaştırılması,
- Bilgi temelli yeteneklerin geliştirilmesi,

---

<sup>287</sup> Tarn, Yen, Beaumont, a.g.e., p.26,27.

- Örgüt içerisindeki farklı alanların ortak amaç ve stratejiler doğrultusunda bütünleştirilmesi gibi nedenler sayılabilmektedir<sup>288</sup>.

### 3.2.3.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Paketinin Seçimi ve Kurulum Süreci

Kurumsal kaynak planlamasının temel amacı, bir uygulama paketi sistemi aracılığıyla çeşitli departmanları bir kaynak içinde birleştirmektir. Bir kurumsal kaynak planlaması aracılığıyla yönetilen bilgilerden farklı şekilde yararlanılabilir. Örnek olarak; üretimde, müşteri servisinde, muhasebe ve finansmanda çalışanların ve yöneticilerin daha etkili kararlar alabilmeleri için sistem içindeki bilgiler daha güvenilir niteliktedir. Günümüzde iş dünyasında bilgi paylaşımı yeteneği ile bu sistem farklı bölümlere birbirleri ile uyum içinde çalışma kapasitesi ve ortak bir arabirim içinde iletişim kurma yeteneği sağlayan çok değerli bir araç haline gelmiştir<sup>289</sup>.

Yönetimde ihtiyaç duyulan bölümlerarası bütünleşme ve işbirliği sağlama, veri işleyen sistemlerin firmanın tüm faaliyetlerine yayılmasını, ortak dil, bilgi ağı, sembol ve anlayış ile amaç birliği sağlanarak çalışmasını gerektirmektedir. Bu nedenle kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin, etkinliği arttırmak, iş süreçlerini hızlandırmak, verimliliği yükseltmek, müşteri beklentilerini karşılamak ve daha iyi enformasyon sağlayarak alınan kararların etkinliğini ve kalitesini yükseltmek gibi birçok yarara yol açması beklenmektedir<sup>290</sup>. Bu nedenle seçilecek kurumsal kaynak planlaması paketinin seçimi ve kurulumu ayrı bir önem taşımaktadır. Kurumsal kaynak planlaması paketinin seçiminde dikkate alınacak kriterler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

- Fonksiyonel olarak uyumlu olması,
- Maliyet avantajı sağlaması,
- Kurumsal kaynak planlaması paketinin alındığı yazılım ve danışmanlık firmasının güvenilir ve uzman olması,

<sup>288</sup> Güleş, Öğüt, Paksoy, **a.g.e.**, s.99.

<sup>289</sup> Tarn, Yen, Beaumont, **a.g.e.**, p.27.

<sup>290</sup> Gökhan Özer, Rahmi Yücel, Murat Yılmaz, "Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerine Yönelik Kullanıcı Algılarının Analizi", **SDÜ İİBF Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, Yıl:2003, s.78.



- Kurulum sırasında ve sonrasında paketin alındığı firmanın destek hizmetlerinin bulunması gibi kriterler sistemin verimli bir şekilde çalışması açısından büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal Kaynak planlaması paketinin kurulum süreci ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- **Proje ekibi kurulması;** orta düzey yöneticilerden ve belli başlı bölümlerin temsilcilerinden oluşan ve danışmanlarla birlikte çalışacak bir proje ekibi oluşturulmalıdır.
- **Proje hedeflerinin belirlenmesi;** projenin sonunda ulaşılmak istenen sonuçlar ortaya koymalıdır. Hedefler yönetim, proje, sistem ve performans hedefleri olarak projenin daha etkin bir şekilde yapılmasına yönelik olarak belirlenmelidir.
- **İş süreçlerinin belirlenmesi;** işletme içerisinde yapılan analizler sonucunda iş süreçleri belirlenir ve bu şekilde işletme içerisinde hangi süreçlerin gerçekleştirilip hangilerinin elimine edileceği belirlenmiş olur.
- **İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması;** iş süreçleri, örgütsel yapı ve süreçlere göre daha yalın bir şekilde düzenlenir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri yalınlaştırılmış süreçlerde daha verimli bir şekilde çalışmaktadır.
- **Kurumsal kaynak planlaması kurulma süreci;** yalınlaştırılmış iş süreçleri, kurumsal kaynak planlaması paketinde tanımlanır, yeni iş ve görev tanımları yapılır, ara yüzler geliştirilir, kodlamalar yapılır, raporlar ve prosedürler oluşturulur, veri dönüşümleri ve girişleri yapılır, sisteme giriş hakları belirlenir. Örgütün işleyişi ile ilgili yapılan tüm faaliyetler kurumsal kaynak planlaması sistemine aktararak tanımlanmış olur ve böylece departmanlararası bütünleşme sağlanmış olur.
- **Eğitim;** sistemden beklenen yararın sağlanması, etkin ve verimli bir şekilde çalışması ve kullanılması için çalışanlara sistemle ilgili eğitimler verilir.

- **Sistemi çalışır halde tutma**; sistemin sürekli bir şekilde çalışır halde tutulması sağlanır, gereksinim duyulduğunda yazılım ve danışmanlık firmasından yardım istenir<sup>291</sup>.

### 3.2.4. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı kavramı ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary’de yer almıştır. Dış kaynak kullanımı ifadesi de, literatürde ilk kez 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makalede kullanılmıştır. İş ve yönetim yaklaşımı olarak ise, 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır<sup>292</sup>. İşletmenin ana faaliyetleri dışındaki faaliyetlerini kendisinin yapmasından ziyade bu faaliyetlerin bir bölümünü bir sözleşmeye bağlı olarak ücret karşılığında, söz konusu faaliyetlerde uzman olan bir acenteye yaptırması olarak tanımlanan dış kaynak kullanımı, ürün ve hizmetlere değer yaratan veya ekleyen günümüz yenilikçi yaklaşımlarının önemli bir bileşeni haline gelmiştir<sup>293</sup>. Dış (out) ve kaynak (source) kelimelerinden oluşan dış kaynak kullanımı, bir girişimin servis veya süreçlerinin yerine getirilmesi sorumluluğunu dış hizmet sağlayıcıya devrettiği bir yönetim yaklaşımıdır. Dış kaynak kullanımı yoluyla işletmeler, ana iş konularına, orta ve uzun dönemli hedeflerine ve farklılaştırma fırsatlarına odaklanabilmektedir. Dış kaynak kullanımı sürecinin ana aktörleri dış kaynak kullanan ve servis sağlayan iki taraf olarak gösterilebilir<sup>294</sup>.

Örgüt içerisinde dış kaynak kullanımı kararına stratejik özelliğinden dolayı daha fazla önem verilmektedir. Dış kaynak kullanımı kararı, şirketin finansal durumuna önemli bir katkı sağlaması yanında, karlılığın önemli bir belirleyici unsuru haline gelmiştir. Ancak, firmaların çoğunun dış kaynak kullanımından bekledikleri

---

<sup>291</sup> İbrahim Pınar, Serdar Kerim Erdem, “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanıcısı İşletmelerin Memnuniyetlerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”,

[http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20025/dergi\\_nisan\\_2002.html](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20025/dergi_nisan_2002.html)

(Erişim: 23.10.2003)

<sup>292</sup> “Dış Kaynak Kullanımı”,

[http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F\\_kaynak\\_kullan%C4%B1m%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1)

(Erişim:28.12.2205)

<sup>293</sup> John R.Glagola, “Outsourcing: Opportunities and Challenges for Corporate Competitiveness”, **Journal of Corporate Real Estate**, Vol:2, No:1, 1999, p.41.

<sup>294</sup> F.Franceschini, M. Galetto, A.Pignatelli, M. Varetto, “Outsourcing: Guidelines For a Structured Approach”, **Benchmarking An International Journal**, Vol:10, No:3, 2003, p.246.

faidaları sağlayamadığına ilişkin veriler bulunmaktadır. Örnek olarak; PA Consulting Group tarafından bir saha araştırmasında, araştırmaya katılan şirketlerin sadece %5'inin dış kaynak kullanımından bekledikleri faidaları sağladıkları ortaya çıkmıştır. Lonsdale ve Cox tarafından ortaya koyulan araştırmada da, dış kaynak kullanımı kararlarının tümüyle stratejik boyutuyla değerlendirilmeden alındığını ve birçok firmanın kısa dönemli bakış açısıyla ve kısa dönem maliyet azaltılmasına yönelik hareket ettikleri belirtilmektedir<sup>295</sup>.

Basit bir biçimde tipik olarak yapma veya satın alma kararını kapsayan dış kaynak kullanımı yeni bir yönetim düşüncesi değildir. Dış kaynak kullanımına yönelik geleneksel bir yaklaşım, işlem maliyet analizleri ve dikey bütünleşmele ilgili kararların açıklanmasına yönelik girişimlerde kurulabilir. Bazı örgütsel faaliyetler ya işletme içinde ya da işletme dışında yapılabilir, firmalar piyasa fiyatları içsel maliyetlerden daha düşük olduğunda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler. Bu şekilde dış kaynaklardan yararlanma, dış bir tedarikçi tarafından sağlanan değer yaratan bir faaliyet olarak kavramsallaştırılabilir<sup>296</sup>.

#### **3.2.4.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramının Tanımı**

İşletmelerde büyüme ve gelişme çabaları, işletmenin kendi kaynak ve becerileri kullanılarak gerçekleştirildiğinde işletme içi büyüme stratejileri olarak tanımlanmaktadır. Büyüme ve gelişme çabaları, işletmenin dışındaki kaynak ve becerilerin kullanılması yoluyla gerçekleştirildiğinde ise, işletme dışı büyüme stratejileri olarak tanımlanmaktadır. İşletme dışı büyüme stratejileri birleşme, ele geçirme/satın alma ve işbirliği şeklinde oluşabilmektedir.

İşbirliği stratejileri, ortak yatırım, sözleşmeli üretim, lisans anlaşmaları acentelik şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, dış kaynak kullanımı şeklinde de görülebilmektedir. Söz konusu stratejiler, büyüme stratejileri kapsamında ele alınmalarına rağmen, dış kaynak kullanımı amacıyla oluşturulan ortaklıklarda,

---

<sup>295</sup> Ronan McIvor, "A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process", **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 5, No: 1, 2000, p.22.

<sup>296</sup> Salvador Carmona, Fernando Gutierrez, "Outsourcing as Compassion? The Case of Cigarette Manufacturing by Poor Catholic Nuns (1817-1819)", **Critical Perspectives on Accounting**, Vol:16, Issue:7, October, 2005, p.878, 880.

gerçek anlamda büyüme veya küçülme amaçlanmamaktadır. Dış kaynak kullanımı yoluyla, ana faaliyet alanında ölçek açısından bir küçülme yaşanmamakta, çalışan sayısı, tesis veya ekipmanlarda bir azalma söz konusu olmakta buna bağlı olarak kaynakların daha rasyonel kullanılmasının sonucunda büyüme olanaklı hale gelebilmektedir. Dış kaynak kullanımının küçülmeyle ilişkisi olduğunu ileri sürmek kadar, belirli faaliyet alanlarında bir sözleşmeye bağlı kalınarak yapılmasının büyüme amaçlı olduğunu söylemek de güçtür<sup>297</sup>. Yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabete uyum sağlaması ve yaşamını sürdürebilmesi, büyük ölçüde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasına bağlıdır.

Yapılan açıklamalardan sonra, dış kaynak kullanımına ilişkin bazı tanımlamalar yapılabilmektedir. Bunlar;

- Genellikle işletme içinde yapılan bir hizmetin dışarıdan bir hizmet sağlayıcıya devredilmesi,
- Rutin ve tekrarlanan görevlerin dışarıdan bir kaynağa transfer edilmesi,
- İşlerin bir bölümü veya tamamının ücret karşılığında diğer firmalara yaptırılması<sup>298</sup>,
- İşletme dışındaki kaynaklardan mal ve hizmetlerin tedarik edilmesi<sup>299</sup>.

Bu tanımlamalar dış kaynak kullanımının bazı özelliklerini vermektedir. Dış kaynak kullanımına yönelik kapsamlı bir tanımlama ise, bir işletmenin ana faaliyet konusu üzerinde yoğunlaşmak istemesi nedeni ile ana faaliyet konusu dışındaki işlerini işletme dışındaki firmalara kaydırması diğer bir ifadeyle bu faaliyetlerini taşeronlaştırması olarak ifade edilebilir<sup>300</sup>.

---

<sup>297</sup> Murat Akyıldız (b), “Örgütsel Özellikler ve Lojistik Ortaklık Düzeyler Arasındaki İlişkiler”, **Journal of Faculty of Business**, Vol:5, No:1, 2004, s.140, 141.

<sup>298</sup> Peter R.Embloton, Philip C.Wright, “A Practical Guide to Successfull Outsourcing”, **Empowerment In Organizastion**, Vol:6, No:3, 1998, p.94.

<sup>299</sup> William M.Lankford, Faramarz Parsa, “Oursourcing: A Primer”, **Management Decision**, Vol:37, No:4, 1999, p.310.

<sup>300</sup> A.Duygu (Şakar) Çakırokkalı, “Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, **DEÜ SBE**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003, s.134.

### 3.2.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Yararları ve Sakıncaları

Dış kaynak kullanımı yoluyla işletmeler önemli yararlar sağlamaktadırlar. Bu avantajlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Bunlar;

- Maliyet tasarrufu sağlar, özellikle genel üretim maliyetlerinde azalma sağlar,
- Stratejik amaçların başarılmasına odaklanma sağlamaı,
- Değişen pazar şartlarına cevap verilmesinde esneklik sağlamaı,
- İleri teknoloji yatırımlarını azaltması,
- Dış hizmet sağlayıcıların yatırımlarının tam bir şekilde kullanılması,
- Zaman tasarrufu sağlamaı,
- Ana faaliyet alanlarına odaklanma,
- Dış kaynak kullanımlana kadar ortaya çıkarılmayan bazı gizli maliyetlerden tasarruf edilmesi,
- Dış kaynak kullanarak sağlanan süreçler olmasıyla, belirli varlıkların satılabilmesi ile nakit sağlanması,
- Yeniden yapılanma sağlamaı,
- Daha yüksek bir esneklik sağlamaı,
- Verimlilik ve kalite sağlamaı,
- Coğrafi olarak uzak mesafelere ulaşılması,
- Dış kaynak kullanma yoluyla konusunda uzman kişilerin yeteneklerini, araçlarını, teknolojilerini ve bağımsız tavsiyelerini kazanma gibi avantajları bulunmaktadır.

Dış kaynak kullanılmasının yararları yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar ise;

- Hizmet sağlayıcıları kontrol güclüğü,
- Dış kaynak kullanımı ile yapılan faaliyetin tersine çevrilebilir olması oldukça güçtür,
- İşletme içindeki azaltmalar işgücünde moral bozukluğuna neden olabilmektedir.
- Sözleşme maliyetleri fazladır,

- Servis kalitesi; malların ve hizmetlerin kalitesi, hizmet sağlayıcının maliyet tasarrufu güdüsünden dolayı gözlemlenmelidir,
- Müşteri çokluğu, sağlayıcının birçok müşterisinin olması ve bunun sonucu olarak, bir müşteriye diğerinden daha fazla öncelik verememesi,
- Dış kaynak kullanım kapasitesi; bazı süreçlerin dış kaynaklama yoluyla verilmesi kolay değildir,
- Esnekliğin kaybolması; çoğu hizmet sağlayıcı, sabit bir gelir sağlayan uzun dönemli sözleşmeler istemektedir. Sözleşmeler talepteki ve maliyetlerdeki değişimlere olanak sağlayacak şekilde görüşülmelidir. Bu esneklik yüksek maliyet getirmektedir.
- Teknolojik değişim sonucunda ortaya çıkabilecek sorunlar,
- Büyük miktarda işçi çıkarılması ile örgütün imajı zarar görebilir<sup>301</sup>.

Yukarıda da ifade edildiği üzere dış kaynak kullanımı işletmelere sayısız faydalar sunarken, bunun yanında işletmeler açısından önemli sakıncaları da bünyesinde barındırmaktadır.

### 3.2.4.3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Karar Alma Modeli ve Aşamaları

İşletmedeki hangi faaliyetlerin outsource edileceğinin belirlenmesi önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. DKK uygulamalarının işletme içerisindeki süreç tipinden etkilendiği açıktır. Örnek olarak, petro-kimya, alüminyum, çinko, kâğıt üretimi gibi sürekli süreç üretimlerinde montaj üretimine kıyasla daha fazla dikey bütünleşme eğilimi oluşmaktadır. Çoğu özel sektör işletmelerinde yiyecek, temizleme, bakım ve güvenlik gibi destekleyici hizmetler dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Bunların yanı sıra, lojistik hizmetler, bilgi sistemleri gibi birçok konu da günümüzde dış kaynaklara yaptırılmaktadır<sup>302</sup>. Bir hizmetin satın alınması, bir ürünün satın alınmasından büyük farklılıklar taşımaktadır. Hizmetler soyut unsurlardan oluştukları için, hizmetin kalitesini ve maliyetini tahmin etmek oldukça zordur. Hizmetler,

<sup>301</sup> Bernard Burnes, Antisthenis Anastasiadis, "Outsourcing: A Public-Private Sector Comparison", **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol:8, No:4, 2003, p.357, Embloton, Wright, a.g.e. p. 98, 99, 100,

<sup>302</sup> Christine Harland, Louise Knight, Richard Lamming, Helen Walker, "Outsourcing: Assessing The Risks and Benefits for Organization, Sectors and Nations", **International Journal Operations & Production Management**, Vol:25, No:9, 2005, p.834.

yetkili personel tarafından yerine getirildiğinde bir ücret ödenir, eş zamanlı olarak üretilir ve tüketilirler. Hizmetler stoklanamamaktadırlar, bunun sonucu olarak da en üst seviyedeki talebin karşılanması zor ve maliyetlidir. Bu gibi koşullar bilim adamlarının hizmet pazarlamasının ürün pazarlamasından farklı olduğunu anlamalarına yol açmıştır. Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı basit bir şekilde yap veya satın al kararı olarak ifade edilebilmektedir. Dış kaynak kullanma kararını almaya finans, pazarlama ve üretimi de kapsayan birkaç çeşitli fonksiyon aracılığıyla başlanabilir. Dış kaynak kullanımı için işletme içinde oluşturulan satın alma merkezi çoklu fonksiyonlardan oluşmaktadır. Sağlanan hizmetlerin kalite ve maliyet dengelerinin değerlendirilmesi oldukça zordur. Bu nedenle, bu konularda mesleki deneyime ve uzmanlığa sahip kişilerden oluşan bir dış kaynak kullanımı değerlendirme takımı satın alma merkezinde bulunmalıdır<sup>303</sup>.

İşletme açısından stratejik bir karar niteliği taşıyan yapma ya da almayı belirleyen, işletmenin dış kaynak kullanma kararını almasında bazı faktörler ön plana çıkmaktadır. Bunlar;

- Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri,
- Dış kaynaklardan yararlanmaya konu olabilecek hizmetlerin belirlenmesi,
- Tedarikçilerin belirlenmesi,
- Gerektiğinde işletmenin aynı hizmeti bünyesine alabilmesi,
- Tedarikçilerin güvenilirliği,
- Tedarikçilerin hizmet kalitesi,
- Tedarikçi ile koordinasyon sağlanması ve performans değerlendirme,
- Tedarikçiler tarafından önerilen şartlarda esneklik,
- En yeni ve gelişmiş ürünlerle uzmanlaşma sağlanmasıdır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kararını almaları konusunda, bu durumun sağladığı avantajları yanında getirdiği dezavantajları da göz önüne alarak

---

<sup>303</sup> Arnold Maltz, Elise Truly Sautter, "Services Outsourcing: Marketing Strategy and The Internal Competitor", **Journal of Strategic Marketing**, 3,1995, s. 234,235,

hassas davranmaları gerekmektedir<sup>304</sup>. Dış kaynak kullanımı aşamaları aşağıda açıklanmaktadır.

### 3.2.4.3.1. Dış Kaynak Kullanım İhtiyacının Belirlenmesi

Ana yetenekler teorisi (core competencies theory) faaliyetlerin işletme içinde yapılması veya dış tedarikçilerden sağlanmasını ileri sürmektedir. Ana yetenekler dışındaki faaliyetlerin konusunda en iyi tedarikçilerin belirlenerek yerine getirilmesi hususuna dikkat edilmelidir. Ana yetenekler dışında kalan faaliyetler, eğer rekabet gücünü korumak için savunmacı durumun bir bölümü ise, işletmeler kendi bünyesinde bu faaliyetleri yerine getirebilirler<sup>305</sup>.

İşletmeler birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Önemli olan hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılacağı ve bunun nedenlerinin iyi bir şekilde belirlenmesidir. Dış kaynak kullanımı, stratejik bir karar niteliğindedir. İşletmenin dışarıdan sağladığı her çeşit mal veya hizmet dış kaynak olarak nitelendirilemez. Buna örnek olarak; elektrik, doğalgaz, petro-kimya ürünleri, su ve iletişim hizmetleri verilebilir. Dış kaynak kullanımı daha önce işletme bünyesinde yerine getirilen bir faaliyetin çeşitli gerekçeler ile dışarıdan sağlanmasına karar verilmesidir. Yerine getirilen faaliyetin işletme bünyesinde yapılıyor olması bile gerekmemektedir. İşletme bünyesinde yapılabilme olanağının bulunması yeterlidir.

İşletmelerin dış kaynaklara yönelmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler işletmelerin dış kaynak ihtiyacını yansıtmakta ve işletmenin rekabet gücüne önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenler şu şekildedir;

- Maliyet etkinliği sağlanması,
- Esnekliği geliştirmesi,
- Riskin azaltılması,
- Kaynak transferi ve tahsisi,

---

<sup>304</sup> Azim Öztürk, Konuralp Sezgili, "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:XXI, Sayı:2, 2002, s.137,138.

<sup>305</sup> Petter Gottschalk, Hans Solli-Saether, "Critical Success Factors From IT Outsourcing Theories: An Empirical Study", **Industrial Management & Data Systems**, Vol:105, No:6, 2005, p.686.



- Verimlilik ve etkinlik artışı,
- Hız sağlanması,
- İleri teknoloji yatırımları,
- Bu faaliyetlerde uzman kuruluşların deneyimlerinden yararlanılması vb.

Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı, işletmeler çoğunlukla dış kaynak kullanımına yönelmektedir<sup>306</sup>.

### **3.2.4.3.2. İşletmenin Değerlendirilmesi**

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanmadan mevcut durumlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, beklentilerini iyi bir şekilde belirlemelidir. Özellikle, dış kaynaklara yönelmenin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin araştırılması, işletmenin etkinliğini arttıracak önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır<sup>307</sup>.

Ayrıca, işletmenin mevcut strateji ve politikalarını analiz ederek, bunun sonucunda dış kaynaklara yönelmesi, uygulanacak politika ve stratejilerin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

### **3.2.4.3.3. Dış Kaynak Kullanma Kararının Alınması**

Dış kaynak kullanma kararının alınması yukarıda da ifade edildiği üzere, birçok faktör, göz önüne alınarak verilen stratejik bir karar niteliğindedir. Dış kaynak kullanma, işletmeye sunduğu avantajların yanında birçok dezavantajı da bünyesinde bulundurması nedeni ile üzerinde çok hassas davranılması gereken bir konudur.

Hangi faaliyet alanlarında dış kaynağa yönelme ihtiyacının bulunduğu, hangi faaliyet alanlarının işletme bünyesinde yerine getirilmesi veya dışardan sağlanması durumuna ilişkin bir fayda/maliyet analizi yapılarak işletmeye sağlayacağı katkıların belirlenmesi verilecek kararın etkinliğini etkileyecektir<sup>308</sup>.

---

<sup>306</sup> A.Vecdi Can, “Maliyet Yönetimi Aracı Olarak “Outsourcing” (Bir Nakliye Şirketi Örneği)”, *MÖDAV, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, Eylül, 2004, s.154.

<sup>307</sup> Öztürk, Sezgili, *a.g.e.* s.140.

<sup>308</sup> Fırat, *a.g.e.* s.68.

#### 3.2.4.3.4. Dış Kaynak Sağlayıcının Seçimi

Dış kaynak sağlayıcının seçimi önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Yerine getirilecek faaliyetlerin konusunda uzman ve yetenekli bir firmaya yaptırılması, bir anlamda işletmenin dış kaynak kullanmaya gitme nedenlerini karşılama ve rekabet gücü sağlama açısından önemli bir noktayı temsil etmektedir. Dış kaynak sağlayıcı işletmenin seçiminde aşağıda sıralanan faktörler göz önüne alınmaktadır. Bunlar;

- İşletme profilinin belirlenmesi,
- İşletme ile ilgili bilgi toplanması,
- Kontrol faaliyetleri,
- Ortak faydalar üzerinde uzlaşma,
- Teklif sunmadır.

Dış kaynak sağlayıcı işletme veya işletmelerin profilleri belirlenerek bu işletmeler ile ilgili temel bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler bir veri bankası oluşturularak depolanmalı ve işletmenin politika, strateji ve örgüt kültürüne en uygun işletme veya işletmeler seçilmelidir. İşletmelerin belirlenmesinden sonra işletmelerin gerçekten işletme ihtiyaçlarını karşılayacak nicelik veya niteliklere sahip olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Söz konusu kontrol faaliyetleri kâğıt üzerinde olabileceği gibi, bizzat işletme ile görüşmeler şeklinde de yapılabilir. Bu aşamadan sonra ortak faydalar belirlenerek uzlaşma sağlanılmaya çalışılmalıdır. Son olarak da, işletme açısından en uygun işletme veya işletmeler üzerinde karar verilerek, teklif sunulmalıdır<sup>309</sup>.

#### 3.2.4.3.5. İlişkileri Yönetme

Dış kaynak kullanma sisteminin başarısı, karşılıklı iki işletme arasındaki işbirliği, güven, bağlılık ve pazar koşullarına bağlıdır. Bu faktörler, yerine getirilen faaliyetlerin etkinliği açısından ve aynı zamanda işletmelerin beklentilerini karşılama açısından büyük önem taşımaktadır.

---

<sup>309</sup> Öztürk, Sezgili, a.g.e., s.141.

Dış kaynak sağlayıcı işletmelerle ilişkilerin iyi bir şekilde yürütülmesi ve geliştirilmesi önemli bir yönetim becerisidir. Burada, yönetsel ilişkiler, gözlem ve değerlendirme faaliyetleri ön plana çıkmaktadır<sup>310</sup>.

#### **3.2.4.4. Dış Kaynak Kullanımının Başarısı İçin Gerekli Faktörler**

Günümüzde dış kaynak kullanımı işletmeler için bir zorunluluktur. Başarılı şirketler, dış kaynak kullanımından beklentilerini, hedeflerini ve amaçlarını açık bir şekilde ifade etme, yeterli planlama ve araştırma yapma, ana faaliyetlerini açık bir şekilde belirleme gibi başarı faktörleri olduğunu ileri sürmektedirler. Bir diğer önemli faktör de, iyi bir dış kaynak sağlayıcının seçilmesidir. Dış kaynak kullanım sözleşmelerinde temel olan, dış kaynak kullanan işletme ile dış kaynak sağlayıcı işletme arasında güvene dayalı bir sözleşmenin olmasıdır. Bu nedenle doğru işletmelerin seçilmesi, güvenilirlik ve uzmanlık göstergelerine dayalı olarak yapılan sözleşmelere büyük oranda bağlıdır. Bu şekilde, işletmeler arasında yakın bir bağlılık ve ilişki kurulacaktır.

Yerine getirilen faaliyetlerin başarısının sağlanması için gerekli faktörler aşağıda sıralanmaktadır;

- Dış kaynak kullanım faaliyetlerinden beklentilerin ve hedeflerin açık bir şekilde ifade edilmesi,
- Dış kaynak sağlayan firmaların iyi bir şekilde seçilmesi,
- Güvenilir bir sözleşme müzakeresi yapılması,
- Dış kaynak kullanımı sürecinin her safhasında yeterli planlama yapmak,
- Etkili bir örgütsel iletişimin varlığı,
- Farklı işlevsel alanlarda etkili bir koordinasyon sağlanması,
- Tepe yönetiminin etkili desteğinin sağlanması,
- Etkili performans ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kullanımı,
- Yetenekli kişilerin sorumluluğuna verilmesi,
- Uzun ve kısa dönemli faydaların vurgulanması,
- Çalışanların moralinin yükseltilmesi,

---

<sup>310</sup> Y.a.g.e., s.141.

- Beklenen değişimde esnekliğin sağlanması,
- Performans göstergelerinin ve geri beslemenin yeterli ve objektif olmasıdır.

Söz konusu başarı faktörlerinin belirlenmesi ve işletme bünyesinde oluşturulması başarının sağlanması büyük önem taşımaktadır<sup>311</sup>.

### 3.2.5. Altı Sigma (6σ)

Kalite iyileştirilmesine yönelik birçok yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir. 1980’li yılların başlarında, Altı Sigma’nın Motorola aracılığıyla üretim alanına girmesi, günümüz iş dünyasındaki kalite sistemlerinin alan ve kullanımlarına ilişkin devrimsel bir adım oluşturmuştur. 1922 yılında Walter Shewhart, çıktı varyasyonunun bir ölçümü olarak üç sigma kavramını kullanmıştır ve çıktılarının bu limit düzeyinin altında kalmaları durumunda, sürece müdahalenin gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Üç sigma kavramı, bir sürecin %99,973 verimi ve 1980’li yıllara kadar çoğu üretim işletmesi için yeterli görülen bir milyon başına 2600 hata oranının temsil edilmesine ilişkindir. 1980’li yıllarda Amerikan üreticileri için daha yüksek bir kalite düzeyini gerekli kılan iki olay gerçekleşmiştir. İlk olarak, kitlesel pazarların tüketimine yönelik büyük miktarlarda üretilen televizyon ve radyo transistörleri için küçük elektroniklerin kitlesel olarak üretilmesine başlanmasıydı. İkinci ve daha zorlayıcı olan, yerel kalite geliştirmeye yönelik küresel pazarların açılması ve Japon elektroniklerinin yabancı ve Amerikan pazarlarına girmeye başlamasıydı. Japon mallarının daha düşük fiyat ve daha yüksek kalite düzeyinde olması bu malların küresel tüketiciler için ithal edilmesi cazibesini ortaya çıkardı. Japonya’dan, Amerikan üreticilerine gelen bu tehdide yönelik bir cevap olarak, birkaç kalite girişimi ile daha rekabetçi mal ve hizmetlerin üretilmeye başlanması oldu. Bunların yanı sıra, Honeywell ve FairChild Electronics’de Kalite Çemberleri, Ford Motors’da sıfır hata, Boeing ve Bell Telephone’da toplam kalite yönetimi ve en yüksek standart seviyesini karşılayan mal ve hizmetleri üretenlere ödül vermek için kurulan Malcolm

---

<sup>311</sup> Kok Wei Khong, “The Perceived Impact of Successful Outsourcing on Customer Service Management”, **Supply Chain Management: An International Journal**, 10/5, 2005, p.402,403.

Baldrige National Quality Award (MBNQA) isimli bir kalite ödülü gibi girişimler başladı<sup>312</sup>.

### 3.2.5.1. Altı Sigma Kavramının Tanımı

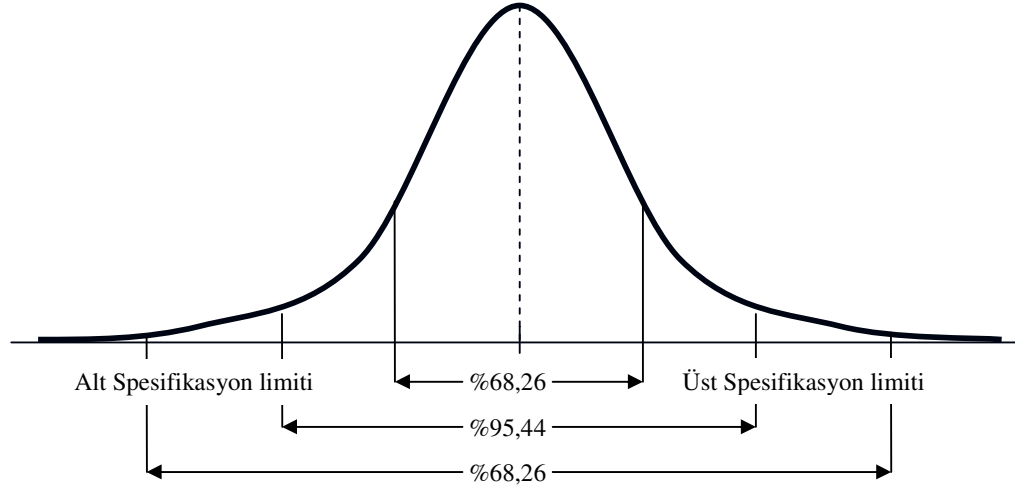
Sigma ( $\sigma$ ), tesadüfi bir değişkenin standart sapmasını gösteren bir Yunan harfidir. Genelde, matematiksel olarak normal bir dağılıma sahip olan bir popülasyonun değerlerinin dağılımını temsil etmede kullanılır, tüm değerlerin %99,73'ünün üç sigma seviyesinden daha düşük ve daha yüksek olan popülasyon ortalamasının arttırıldığı bir dağılım içine düşmesi beklenebilir. Son 15 yıl içinde, Altı sigma, kalitenin geliştirilmesi ve daha genel olarak iş mükemmelliği için bir çerçeve olarak bilinmektedir.

Altı sigma kalite geliştirme ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Kalite problemlerinin temel nedeni değişiklik göstermesidir. Kalitenin geliştirilmesi için, değişiklik önlenmeli, azaltılmalı ve ölçülmelidir. Altı sigma, kalite yönetimini kullanan ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik olarak bir çerçeve oluşturmaya katkı sağlayan istatistiksel bir araçtır. Altı sigma'nın amacı, müşteri ihtiyaçlarının yansıtıldığı performans göstergelerinin sigma seviyesinin arttırılmasıdır. Bu göstergeler, kritik kalite özelliği-CTQ (critical to quality) biçiminde ifade edilmektedir. Bu kavram, tanımlama, ölçme, analiz etme, geliştirme ve kontrolün sistematik bir yaklaşım aracılığıyla geliştirilmesini ifade etmektedir<sup>313</sup>.

---

<sup>312</sup> Mahesh S.Raisinghani, Hugh Hette, Roger Pierce, Glory Cannon, Prathima Daripali, "Six Sigma: Concepts, Tools, and Applications", **Industrial Management & Data Systems**, Vol:104, No:4, 2005, p.491.

<sup>313</sup> T.N. Goh, M. Xie, "Improving on The Six Sigma Paradigm", **The TQM Magazine**, Vol:16, No:4, 2004, p.235, 236.



Şekil-3.5. Belirli Standart Sapma Limitleri İçinde Üretilen Ürünlerin Olasılıkları

**Kaynak:** Praveen Gupta, **Six Sigma Business Scorecard; Ensuring Performance for Profit**, McGraw-Hill, New York, 2004, p.30.

Şekil-3.5.'te gösterilen normal dağılım eğrisinde standart sapma gösterilmektedir. Öyle ki, üç sigma aralığında spesifikasyon limitleri eşittir, ayrıca süreç çıktısının %99,73'ü kabul edilebilecektir<sup>314</sup>. Normal dağılım, sürekli rassal değişkenlerin çeşitli aralıklarda aldıkları olasılıkların hesaplanmasına yönelik olarak istatistikte en sık kullanılan dağılımlardan birisidir. Ortalaması, modu ve medyanı birbirine eşit olan simetrik bir dağılımdır. Olasılık toplamı her zaman 1 olduğu için, eğri altında kalan alan 1'e eşittir. Bir x normal rassal değişkeninin olasılık yoğunluk fonksiyonu şu şekildedir.

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\left(\frac{1}{2}\right)\left[\frac{x-\mu}{\sigma}\right]^2}$$

$\mu$  = Normal dağılımın ortalaması (Anakütle)

$\sigma$  = Normal dağılımın standart sapması

$e$  = 2,7182

$\pi$  = 3,1416

<sup>314</sup> Praveen Gupta, **Six Sigma Business Scorecard; Ensuring Performance for Profit**, McGraw-Hill, New York, 2004, p.30.

Normal olasılık yoğunluk fonksiyonunun  $-\omega < x < +\omega$  arasında alınan integrali toplam olasılık olan 1'e eşit bulunmaktadır.

$$\int_{-\infty}^{+\infty} f(x)dx = 1 \text{ şeklindedir}^{315}.$$

Altı sigmaya ilişkin bazı tanımlamalar şu şekilde verilebilir. Altı sigma, firmaların ürün veya hizmetlerini ürettiği herhangi bir birimde sıfır hata ile üretebilme olasılığını ölçümleme şeklidir<sup>316</sup>. Altı Sigma, müşteri gereksinimlerinin iyi bir şekilde anlaşılması, gerçeklerin, veri setlerinin ve istatistiksel analizlerin disiplinli bir şekilde kullanılması aracılığıyla iş süreçlerinin yeniden keşfedilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir sistem şeklindedir<sup>317</sup>. Başka bir tanımlamaya göre ise; herhangi bir hizmet veya üretim odaklı işletmenin başarısı için kritik alanlarda sürekli bir gelişmenin sağlanmasına yönelik sistemli ve mantıklı bir yaklaşım olarak tanımlama yapılmıştır<sup>318</sup>. Tablo 3.5.'te müşteri başına düşen hata sayısı ve sigma düzeyleri gösterilmektedir.

Tablo-3.5. Sigma Dönüşüm Tablosu

Uzun Vadede Verim	Sürecin Sigma Düzeyi	1.000.000 Müşteri Başına Hata
99.99966	6	3.4
99.98	5	233
99.4	4	6,210
93.3	3	66,807
84.1	2.5	158,655
69.1	2	308,538
50.0	1.5	500,000
46.0	1.4	539,828
42.1	1.3	579,260
38.2	1.2	617,911
34.5	1.1	655,422
30.9	1	691,462
15.9	0.5	841,345
6.7	0	933,133

**Kaynak:** George Eckes, **Herkes İçin Altı Sigma**, MediaCat, Kasım, 2005, s.30.

<sup>315</sup> Gürsakal, a.g.e. s.57.

<sup>316</sup> Ravi S.Behara, Gwen F.Fontenot, Alicia Gresham, "Customer Satisfaction Measurement and Analysis Using Six Sigma", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol:12, No:3, p.9.

<sup>317</sup> Necmi Gürsakal, **Altı Sigma: Müşteri Odaklı Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim, 2005, s.45,46.

<sup>318</sup> Bill Wyper, Alan Harrison, "Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study", **Total Quality Management**, Vol:11, No:4,5, 2000, p.721.

### 3.2.5.2. Altı Sigmanın Yararları

Altı Sigma, General Electric (GE)'nin CEO'su olarak 1995'den beri başarılı bir şekilde altı sigmayı kuran John Welch tarafından tanıtılmıştır. En son yıllık raporlarından birine göre, çalışanlarını geliştirme eğitimleri harcamalarının yanısıra, zorunlu proje kaynaklarına bir milyar dolardan daha fazla para harcanmıştır. Buna rağmen, milyar dolar aralığında muazzam bir kar sağlanmıştır. Bu başarı örneğinin anlatıldığı kaynakların sayılabilecek baskısı, altı sigmanın başarısına yönelik bir temel oluşturmuştur. Bu başarı, Siemens, Nokia, Volvo, Deutsche Telekom, Ford gibi Avrupa'da iyi bilinen birçok organizasyonu harekete geçirmiştir<sup>319</sup>.

Altı sigma dünya çapında tanınmış birçok büyük işletme tarafından kullanılan ve birçok yararı olan bir yaklaşımı temsil etmektedir. Altı sigma'nın amacı, görülmesi zor olan fırsatların açık bir şekilde görülmesinin sağlanması, anahtar süreçlere ilişkin bir işletmenin karlılığının ölçüldüğü göstergelerin tanımlanması ve işletmenin performansındaki gelişmelerin hızlandırılmasıdır. Altı sigmanın faydaları ise şu şekilde ifade edilebilmektedir. Bunlar;

- Performansın geliştirilmesine yönelik bir hedef sağlanması,
- Bir işletmenin çarpıcı bir gelişmeyi sürdürmesini mümkün kılması,
- Tüm çalışanların zihinsel olarak katılımını teşvik etmesi,
- Bir işletmede sürekli bir değişime yönelik zorlama sağlanması,
- Çalışanlar arasında en iyilerin ortaya çıkarılmasına yönelik katalizör şeklinde çalışması,
- Coşku, enerji ve yenileme sağlanması,
- Karlılığı geliştirilmesi ve maliyetleri azaltması<sup>320</sup>
- Verimlilik ve etkinlik artışı sağlanması,
- Müşteriye sunulan değeri arttırması,
- Öğrenmeye önem verilmesini sağlanması,

---

<sup>319</sup> Tilo Pfeifer, Wolf Reissiger, Claudia Canales, "Integrating Six Sigma With Quality Management Systems", *The TQM Magazine*, Vol:16, No:4, p.241.

<sup>320</sup> Gupta, a.g.e. p.114.



- Stratejik bir değişimi sağlamasıdır<sup>321</sup>.

İfade edildiği üzere, altı sigma yaklaşımı şletmelere birçok fayda sağlayan kalite, verimlilik ve etkinlik gibi önemli rekabetçi göstergelerin gelişmesine önemli katkıları olan ve dünya çapında birçok firmanın başarılı bir şekilde uyguladığı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Tablo 3.6.'da ISO 9000, MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Altı sigma karşılaştırması yapılmaktadır.

Tablo-3.6. ISO 9000, MBNQA ve Altı Sigma Karşılaştırması

ISO 9000	MBNQA	6 σ
Kalite düşüncesinin yaratılmasına yönelik düşünce oluşturma	Performans düşüncesinin yaratılmasına yönelik bir çerçeve oluşturma	Karlılık için geliştirme bağlantılarına yönelik bir çerçeve oluşturma
Dokümantasyon ve uygunluk aracılığıyla süreç yönetimini kolaylaştırma	Sınıfında en iyi düzeylerde performans seviyelerini geliştirmek için kıyaslamayı kolaylaştırma,	Mükemmel performansın başarılması için çarpıcı gelişmeleri kolaylaştırma
Tüm işletme fonksiyonlarının muhasebeye kabul etmesinin belirlenmesi	İşletmenin anahtar görünümlerinin belirlenmesi,	Fonksiyonelliğe bakmaksızın geliştirmeye yönelik bir metodolojinin belirlenmesi
Yönetim incelemesi ve iletişim aracılığıyla yönetim sorumluluğunun yükseltilmesi	Toplumda yaşamın bir şekli olarak nadir liderlik davranışlarının yükseltilmesi	En yüksek performans ile en yüksek karlılıktaki amaç için liderliği gerektirmesi
Ana uygulamaların dokümanite edilmesi ve etkinliğin geliştirilmesine uygunluktur	Ana görünüş en iyi uygulama ve performans yoluyla toplam müşteri memnuniyetini başarmaktır	Temelde karlılığa etki eden işletme faktörlerine yönelik geliştirmelerin başarılması ve sürdürülmesidir
Dünya çapında yaklaşık olarak 500.000 şirket uygulamaktadır	Ulusal düzeyde 4-8 işletme kazanmıştır; devlet seviyesinde ve diğer ülkelerde benzer sayıdadır,	Çarpıcı gelişme ve karlılığı başarmak isteyen çeşitli firmalarca benimsenmiştir
Tasarruflar kalite için zordur	Açıkça ticaret yapan şirketlerin performansı diğerlerine göre 3-4 kat avantaj göstermektedir	Şirketlerin hizmet ve üretimde büyük miktarlarda tasarruf yaptıkları raporlanmıştır,
Standartların kitlesel uygulamaları	Birkaç şirketle sınırlıdır,	Şirketler tarafından seçimli kullanılan üst düzey şirket olduğu belirlenmiştir
Üçüncü parti bir sertifikasyon	Mükemmelliği onaylamaktır,	Performansın optimize ve karlılığın maksimize edilmesi için bir yaklaşımdır
Belirli sanayi standartları farklılaşmasından dolayı azalma	Tanımayla sınırlandırıldığından dolayı stabilize edilmiştir. Sağlık hizmetleri ve eğitim içinde artmaktadır.	Üst düzey finansal sonuçların gerçekleştirilmesi için cazip bir ortalama olarak hızlı bir büyüme sağlaması

**Kaynak:** Praveen Gupta, *Six Sigma Business Scorecard; Ensuring Performance for Profit.*, McGraw-Hill, New York, 2004, p.12.

<sup>321</sup> Gürsakal, a.g.e., s.46,47.

### 3.2.5.3. Altı Sigma'nın Aşamaları

Altı sigma, işletme başarısının maksimize edilmesinde çok yönlü ve esnek sistemler sağlamaktadır. İstatistiksel yöntemlerin etkili bir şekilde kullanılması, ürün ve süreçlerin geliştirilmesi için devrimci bir yaklaşım olmuştur. İşletmede bir problem başladığında, altı sigmadan önce bazı anahtar parçalar olduğu gözönüne alınmalıdır. Tüm bu anahtar parçalar herhangi bir iş sürecinde altı sigma ilkelerinin başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik olarak gereklidir<sup>322</sup>.

Altı sigma'ya ilişkin olarak temel aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir. Literatürde söz konusu aşamalar, DMAICR; define, measure, analyze, improve, control ve reporting kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

- **Tanımlama (define)**; ilk aşama olan tanımlama aşaması; uygun projelerin seçilmesi, proje planlarının geliştirilmesi ve ilgili süreçlerin tanımlanmasını kapsamaktadır. Bu aşamada; Supplier-Input-Process-Output-Customer kelimelerinin baş harflerinden oluşan SIPOC kavramı karşımıza çıkmaktadır. Tedarikçi-girdi-süreç-çıktı-müşteri zinciri sürecin tanımlanması için etkili bir şekilde kullanılabilmesi,
- **Ölçme (measure)**; veri kalitesi aracılığıyla süreç değişkenliğinin ölçümünün kontrol, tekrarlanabilme ve yeniden üretilebilmesi (repeatability and reproducibility –R&R) ve sürecin sürekliliğe yöneltilmesinin sağlanması,
- **Analiz etme (analyze)**; grafiksel tekniklerin kullanılması ile süreç davranışının analiz edilmesi,
- **Geliştirme (improve)**; deneysel ve simülasyon teknikleri aracılığıyla oluşan sürecin geliştirilmesi,
- **Kontrol etme (control)**; sürecin iyileştirilmesine yönelik olarak kontrol planı geliştirme,

---

<sup>322</sup> Mehmet Atılğan, A.Güldem Cerit, "Errors From Logistics Operations: Six Sigma Approach And a Case Study", **International Logistics Congress, Conference Proceeding**, Dokuz Eylül Pub. Vol: II, ILC December 2-3, İzmir, 2004, p.843.

- **Raporlama (reporting)**; yeniden tasarlanan sürecin faydalarının raporlanmasıdır<sup>323</sup>.

Bunun yanısıra altı sigma, yeni bir hizmet, ürün veya sürecin tasarımının geliştirilmesine yönelik olarak da (DMEDI; define-measure-explore-develop-ımplement, DMADV; define-measure-analyze-design-verify) beş adımdan oluşan bir aşamayı izlemektedir. Bu aşamaları kısaca açıkladığımızda ise;

- **Tanımlama (define)**; süreç, ürün veya hizmet için müşteri isteklerinin tanımlanması,
- **Ölçme (measure)**; müşteri istekleri doğrultusunda performans düzeyini ölçme,
- **Analiz etme (analyze)**; süreç, ürün veya hizmet tasarımına yönelik olarak tasarımın değerlendirilmesi ve analiz edilmesi,
- **Tasarlama (design)**; süreç, ürün veya hizmetlerin tasarlanması ve uygulanması,
- **Doğrulama (verify)**, sonuçların test edilmesi ve performansın sürdürülmeye çalışılmasıdır.

Altı sigma, yukarıda ifade edilen adımları izlerken bazı teknik ve araçları da kullanmaktadır. Bunlar ise;

- Süreç haritaları,
- Neden sonuç matrisleri,
- Tekrarlanabilirlik ve yeniden üretilebilirlik ölçü çalışmaları,
- Kapasite analizleri,
- Deney tasarımı,
- Hataları önleme (mistake-proofing),
- Hata türü ve etkileri analizi (Failure Mode Effects Analysis-FMEA)
- İstatistiksel süreç kontrolü,
- Kalite fonksiyon yayılımı,

---

<sup>323</sup> Nihar Ranjan Senapati, "Quality and Reliability Corner: Six Sigma: Myths and Realities", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol:21, No:6, 2004, p.684.

- Kontrol planları,
- Kano modeli gibi araç ve tekniklerden yararlanmaktadır<sup>324</sup>.

Altı Sigmanın tasarımı; (Design for six sigma-DFSS) altı sigma kalite düzeyinde müşteri beklentilerinin karşılandığı süreç, hizmet ve ürünlerin tasarlanmasını mümkün kılan ölçüler, eğitim ve araçları kullanan sistematik bir yaklaşımı ifade etmektedir<sup>325</sup>.

#### **3.2.5.4. Altı Sigmada Roller**

Altı sigma uygulamalarında başarımın sağlanmasında uygun nitelikte insan kaynaklarına büyük oranda ihtiyaç duyulmaktadır. Yukarıdan aşağıya bir yönetim sistemi anlayışı ile faaliyetler yürütülmektedir. Altı sigmada roller ve sorumluluklar aşağıda gösterildiği gibidir;

- Üst düzey yönetici (CEO-chief executive officer),
- Şampiyon veya proje sponsoru,
- Usta siyah kuşaklar,
- Siyah kuşaklar,
- Yeşil Kuşaklar
- Takım üyelerinden oluşmaktadır. Bu rollere ilişkin açıklamalar şu şekildedir.

##### **3.2.5.4.1. Üst Düzey Yöneticiler (CEO)**

Altı sigma tasarımı projeleri, çok farklı fonksiyonel birimleri kapsadığı ve tepe yönetiminden yürütülmesi gerektiği için, üst düzey yöneticiler kapsanmalıdır. Üst düzey yöneticilerin, altı sigma projelerini başlangıcından sonuna kadar yönlendirmesi ve desteklemesi büyük bir zorunluluktur. Üst düzey yöneticilerin ve diğer yönetim liderlerinin en azından altı sigma ilke ve potansiyelini bilmeleri gereklidir.

---

<sup>324</sup> Gürsakal, **a.g.e.** s. 111,258. Oruç Kaya, "Six Sigma and Logistics", International Logistics Congress, Conference Proceeding, **Dokuz Eylül Pub.** Vol: II, ILC December 2-3, İzmir, 2004, p.851.

<sup>325</sup> Greg Brue, Robert G.Launnsby, **Design For Six Sigma**, MCGraw-Hill, New York, 2003, p.13.

Üst düzey yöneticilerin ve diğer yönetim liderlerinin sorumlulukları ise şu şekildedir.

- Organizasyonun iş planının bütünleşik bir parçası olarak, altı sigma'nın amaçlarını belirlemek,
- Altı sigma tasarımına ilişkin bir alt yapı oluşturmak,
- Eğitim ve desteğe yönelik olarak kaynakların temin edilmesi,
- Eğitimin gerçekleşmesini sağlama,
- Önemli sorumluluk alanlarını belirleme,
- İşletmenin başarabildiği tasarrufları anlayabilmek,
- Altı sigma uygulamalarına aktif olarak katılmak,
- Proje takımlarının eğitim, kaynak, bilgi ve başarısı için gerekli olan işbirliğini sağlamak,
- Sağlanan başarıları göstermek,
- Altı sigma projelerinin başarısına katkı sağlayan çalışanlara yönelik teşvik edici unsurları sağlamak,
- Anahtar kilometre taşlarını işaretlemek,
- Başarıları kutlamaktır.

Altı sigmanın başarısı büyük ölçüde üst düzey yöneticilerin kararlı, güvenli ve etik ilkeler dahilinde üstlenecekleri sorumluluklara bağlıdır<sup>326</sup>.

#### **3.2.5.4.2. Şampiyonlar veya Proje Sponsorları**

Şampiyon genellikle üst yönetim düzeyinden, zorunlu kaynakların sağlanması, proje takımlarını desteklenmesi için, koç, danışman veya bir lider olarak hizmet vermek için seçilmektedir. Şampiyon; projeleri seçer, ölçümleme sistemlerini kurar, engelleri ortadan kaldırır ve siyah kuşaklara destek sağlar. Şampiyon veya sponsor genellikle bir lider veya bir başkan yardımcısı olan kimsedir. Bir ürün veya hizmetin geliştirilmesine yönelik olarak sorumluluğa sahiptir. Şampiyonun en azından temel ve ileri istatistik bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletme planlaması ve proje planlaması araçları konusunda da yetenekli olmalıdır. Ayrıca, ürün veya

---

<sup>326</sup> Y.a.g.e., p.82,83.

hizmetlerin tasarımına yönelik hedeflerin oluşturulması, altı sigma projelerinin tasarımı projeleri ve bu projelerin finansal değerlerinin belirlenmesine yönelik göstergelerin kurulması ve proje hedeflerine yönelik gelişmeleri izlemelidir.

Şampiyonların altı sigmada teknik uzman olmaları gerekli değildir, daha ziyade, altı sigma tasarımı projelerini koordine etmek için yeterli bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

Şampiyonların rolleri ve sorumlulukları ise;

- Altı sigma tasarımı (DFSS projects) projelerinin seçilmesi,
- Proje hedeflerinin belirlenmesi,
- Siyah kuşakların ve yeşil kuşakların seçilmesi,
- Yönetimi sağlaması,
- Kaynakların paylaşılması,
- Engellerin ortadan kaldırılması,
- Siyah kuşakların ve takım üyelerinin cesaretlendirilmesi,
- Projenin izlenmesidir.

Altı sigma tasarımı projelerinde şampiyonların rolleri ve sorumlulukları geniş ve kapsamlı bir süreci içermektedir. Şampiyonun altı sigma tasarımı projelerinin başarısında çok önemli olduğu açıkça anlaşılmaktadır.

#### **3.2.5.4.3. Usta Siyah Kuşaklar**

Usta siyah kuşaklar (master black belts), altı sigma tasarımı projelerinin teknik liderliğini sağlarlar. En yüksek düzeyde teknik ve örgütsel beceriye sahiptirler. Şampiyonları asiste eder, çeşitli projeler arasındaki koordinasyonu sağlar ve gerekli olduğunda siyah kuşaklara yardım ederler<sup>327</sup>. Usta siyah kuşaklar, altı sigma felsefesini, amaçlarını, uygulama ve başarı koşullarını iyi bir şekilde anlamış

---

<sup>327</sup> Y.a.g.e., p.86.

kişilerdir. İstatistiksel araçlar ve süreç iyileştirme konularında iyi eğitilmiş olmaları gerekmektedir<sup>328</sup>.

Usta siyah kuşak olarak hizmet verecek olan kişilerin faaliyetlerin koordine edilmesi ve kolaylaştırılması için eğitim, istatistiksel ve istatistiksel olmayan araçlar ile çalışabilmeleri gerekmektedir. İletişim becerisi ve öğretme becerisi kadar teknik beceri de önemlidir.

Usta siyah kuşakların rolleri ve sorumluluklarına baktığımızda ise; altı sigma projelerine %100 odaklanma, projelerin tanımlanması ve belirlenmesi, eğitim, danışmanlık, altı sigma düşüncesinin kurumsallaşmasına aktif bir şekilde odaklanmaktır. Ayrıca proje takımlarına danışmanlık ve koçluk yapma, siyah kuşakların eğitimi ve çalışanların eğitimine yardımcı olma gibi sorumlulukları da bulunmaktadır<sup>329</sup>.

#### **3.2.5.4.4. Siyah Kuşaklar**

Siyah kuşaklar (black belts), altı sigma projesinin işlemesinden ve sonuçlarından birinci derecede sorumlu bulunan kişilerdir. Sorumluluk ve rolleri koçun görevlerine benzemekle birlikte, bu sorumluluk ve roller takıma özgü olmaktadır. Ayrıca, ekip moderatörlüğü yaparak, esnek ilişkiler kurarak başarılı bir ekip oluşturabilme, ekip hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesini olanaklı kılma, problem çözme yeteneğine sahip olma, müşteri ihtiyaçlarını anlayabilme, süreçleri analiz edebilme ve rasyonel hale getirebilme özelliklerine sahip olmalıdır.

Siyah kuşaklar;

- Toplam çalışanların 1/3'ü kadardır, (Motorola'da 100,000 çalışan sayısına karşı 120 siyah kuşak bulunmaktadır, GE'de ise, 340,000 çalışan sayısına karşı, 4,000 siyah kuşak bulunmaktadır)
- Tam zamanlı çalışırlar,
- Yeşil kuşakların eğitimi ve onlara koçluk edilmesinden sorumludurlar,

---

<sup>328</sup> Gürsakal, **a.g.e.**, p.132.

<sup>329</sup> Brue, Launsby, **a.g.e.**, p.88.

- Altı sigma araçlarını ve yöntemlerini kullanır ve yayarlar,
- Diğer siyah kuşaklarla bilgi ağı kurar ve işbirliği yaparlar,
- Proje sponsoruna rapor verirler,
- Orta yönetimle birlikte çalışır, danışmanlık yaparlar.<sup>330</sup>

#### 3.2.5.4.5. Yeşil Kuşaklar

Yeşil kuşaklar (green belts), altı sigma teknik ve araçları konusunda eğitilmiş kişilerdir. Yeşil kuşakların, istatistik ve liderlik yeteneklerinin kullanılması konusunda aynı seviyede deneyime sahip olmaları gerekmektedir<sup>331</sup>. Yeşil kuşaklar genellikle veri toplama ve deney geliştirme konularında siyah kuşaklara yardım ederler. Küçük projelere liderlik etme, takımları oluşturma, işlerini kolaylaştırma, projelerin başlayıp bitirilmesine kadar projeleri yönetme gibi sorumluluk alanları vardır.

Genellikle siyah kuşaklardan daha basitleştirilmiş bir eğitim alırlar. Eğitim; toplantı yönetimi, proje yönetimi, problem çözme, keşifsel veri analizi, istatistik, hipotez testleri gibi konuları kapsamaktadır.

Yeşil kuşaklar tam zamanlı olarak çalışmazlar, altı sigma projelerinde zamanlarının %10-50'sini geçirmekte, ancak düzenli işlerine ilişkin rol ve sorumluluklarını da sürdürmektedirler<sup>332</sup>.

#### 3.2.5.4.6. Takım Üyeleri

Takım üyeleri, kararlaştırılmış olan belirgin roller ve projeye ilişkin yeterli fonksiyonel uzmanlığa sahip olmalıdırlar. Takım üyeleri, diğer üyelerle iyi bir şekilde çalışabilmeli ve teknik becerileri ile takıma önemli katkı sağlayabilmelidirler. Takım üyeleri, altı sigma projesinden etkilenen farklı fonksiyonel alanlardan gelebilmektedir. Benzer ürün ve hizmetlerle ilgili deneyime ve müşterilerle ilgili bilgilere de sahip bulunmaktadırlar.

---

<sup>330</sup> Gürsakal, a.g.e., s.134,135. Sarah Ingle, Willo Roe, "Six Sigma Black Belt Implementation", **The TQM Magazine**, Vol:13, No:4, 2001, p.277,278.

<sup>331</sup> Ingle, Roe, a.g.e. p.277.

<sup>332</sup> Brue, Launsby, a.g.e. p.91,92.



Takım üyelerinin temel sorumluluğu altı sigma projelerine teknik uzmanlık katkısı sağlamaktır. Çünkü fonksiyonel uzmanlıklarına ve proje için yeterli ve ilgili bilgilerine dayalı olarak takıma seçilirler. Her bir üye projenin başarısına yönelik olarak belirgin görev ve sorumluluklara sahiptir<sup>333</sup>.

### 3.2.5.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Son yıllarda pazarlama uygulamalarındaki en önemli gelişmelerin başında müşteri ilişkilerine odaklanma yönlü dönüşüm gelmektedir. Birebir pazarlama, ilişkiyel pazarlama, mikro pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetimi olarak bilinen söz konusu uygulama<sup>334</sup>; yeni müşterilerin kazanılması ve tanımlanmasından ziyade mevcut müşterilerle ilişkilerin sürdürülmesi ve güçlendirilmesi amacını taşıyan bir pazarlama felsefesi olarak değerlendirilebilir<sup>335</sup>. Temelde amaç; müşteri değeri yaratılarak, müşterilerle sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesidir<sup>336</sup>. Müşteri değeri, hizmet sağlayıcı ve üretim işletmelerinin başarısında en önemli faktör haline gelmiş ve müşterilerin elde tutulması ve çekilmesinde stratejik bir silah haline gelmiştir<sup>337</sup>.

Müşteri ilişkileri yönetimi, (customer relationship management-CRM) işletmelerin, organizasyonun üretim süreçlerinin satış ve karlılığının geliştirilmesine yönelik bilgisayar temelli uygulamalarının yeni bir tarzıdır. 1980'li yılların sonları ve 1990'lı yılların başlarından beri çok sayıda sistem sağlayıcıya önemli bir gelir sağlamış bulunan kurumsal kaynak planlaması sistemleri, genellikle işletme içi (back-office) faaliyetler olarak adlandırılan; muhasebe, satış, sipariş süreçleri, üretim ve diğer uygulama alanlarıyla ilgilidir. Aksine, müşteri ilişkileri yönetimi; genellikle işletme dışı (front-office) faaliyetler olarak adlandırılan, işletmenin müşterileri, gelir kaynakları ve organizasyonun ilişkisi ile ilgilenmektedir. Müşteri ilişkileri sistemleri,

---

<sup>333</sup> Y.a.g.e., p.92,93.

<sup>334</sup> Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 5.Baskı, Aralık 2005, s.19.

<sup>335</sup> Paolo Guenzi, Ottavia Pelloni, "The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to The Service Provider", **International Journal of Service Industry Management**, Vol: 15, No:4, 2004, p.365.

<sup>336</sup> Odabaşı, a.g.e. s.19.

<sup>337</sup> Younggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi, Yongheng Yang, "An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective From China", **Managing Service Quality**, Vol:14, No:2/3, 2004, 169.

organizasyon içindeki bir fonksiyonun optimizasyonuna yönelik bir destek sağlanmasından ziyade bir hizmetin bir müşteriye sunulması için destek sağlama olarak görülmektedir<sup>338</sup>.

Müşteri ilişkilerine yönelik bilim adamları ve uygulayıcıların ilgisi giderek artmaktadır. Birçok işletme etkili ve etkin müşteri ilişkileri yönetimine yönelik olarak müşteri odaklı stratejileri, programları, araçları ve teknolojiyi benimsemektedir. İşletmeler, müşterileri ile yakın işbirliği ve ortaklık ilişkisi geliştirilmesi için derinlemesine ve bütünlük müşteri bilgisi gereksiniminin farkına varmışlardır. Organizasyonda yeni kanalların ve teknolojilerin ortaya çıkması, müşteri hizmetleri fonksiyonlarının yer alması, pazarlama ve satışlar arasındaki bütünleşmede büyük gelişme sağlamış ve buda, müşteriler ile şirketler arasındaki ilişkinin şeklini önemli derecede değiştirmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmeler ile iş ilişkisi sürekli artan müşterilerin elde tutulması için program ve stratejilerin geliştirilmesi ve müşteri tercihleri ve davranışları ile ilgili gerekli olan tüm bilgileri geliştiren bir kaynak yaklaşımını temsil etmektedir<sup>339</sup>. Bir pazarlama metodu olarak gündeme gelen müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, performansını arttırabilmesi ve rekabet gücü sağlaması açısından önemli faktörlerden birisi konumundadır. Müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanabilmesi, müşteri beklentilerinin en doğru şekilde tanımlanması yoluyla sağlanabilmektedir. Bu da, müşteriyi tanımaktan, istek ve beklentilerini anlayabilmekten geçmektedir. Yapılan bir araştırmanın sonuçları şöyledir;

- Yeni bir müşteriye ürün satabilmenin maliyeti, mevcut müşterilere ürün satmaktan 6 kat daha fazla maliyetlidir,
- Mutsuz bir müşteri, işletmeden 8 ile 10 arasında potansiyel müşteriyi almaktadır,
- Mevcut müşterilerin sadakatini %5 arttırarak işletmenin gelirlerinin %85 arttırabilmesi olanaklıdır,

---

<sup>338</sup> Ian Corner, Matthew Hinton, "Customer Relationship Management Systems: Implementation Risks And Relationship Dynamics", **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol:5, No:4, 2002, p.239.

<sup>339</sup> Atul Parvatiyar, Jagdish N.Sheth, "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline", **Journal Of Economic And Social Research**, Vol: 3 (2), 2001, 2002 Preliminary Issue, p. 1,2.

- Zamanında ve doğru uygulamalarla %85 oranındaki mutsuz müşteriler geri kazanılabilmektedir<sup>340</sup>.

### 3.2.5.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı

Son yıllarda bilgi teknolojisinin en dinamik konularından birisini müşteri ilişkileri yönetimi alanı oluşturmaktadır. MİY temel olarak, herhangi bir etkileşim esnasında bir müşterinin ihtiyacının tatmin edilmesi için kullanılan teknolojilerin ve iş süreçlerinin bir bütünleşmesidir. Daha açık bir şekilde ifade edilirse, MİY malların ve hizmetlerin daha fazla satılması, yerine getirilen faaliyetlerin daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve uzun süreli müşteri ilişkilerinin yaratılması için müşteriler hakkında kazanım, analiz ve bilgi kullanımını kapsamaktadır. Müşteri kavramının kapsamının, organizasyona gerekli olan bilgilere yönelik birey veya herhangi bir gerçek grup, kanal üyeleri veya satıcıların da yer aldığı geniş bir perspektife sahip olması da çok önemlidir.

Bilgi teknolojileri açısından MİY; veri depoları, web-siteleri, intranet/extranet, telefon destek sistemi, muhasebe, satışlar, pazarlama, ve üretim gibi birlikte çalışan teknolojilerin geniş bir bütünleşmesi girişimi anlamındadır. Kurumsal kaynak planlamasının işletme içi bütünleşme ve müşteri ilişkileri yönetimi işletme dışı bütünleşme olarak göz önüne alındığında kurumsal kaynak planlaması ile benzerlikleri bulunmaktadır. Bununla birlikte MİY, genellikle kurumsal kaynak planlaması türünde bir bütünleşme aracılığıyla oluşan, işletme içi verilere girişi de gerektirmektedir<sup>341</sup>. MİY'nin teknoloji uygulamaları işletme dışı (satışlar, pazarlama ve müşteri servisi gibi) ve işletme içi (finansal, üretim, lojistik ve insan kaynakları gibi) fonksiyonlarla bağlantılıdır<sup>342</sup>.

MİY çoğunlukla pazarlama faaliyetleri etrafında dönmekte ve derin bir müşteri davranışı analizleri ile başlamaktadır. Müşteri ile ileri derecede bir kişisel

---

<sup>340</sup> Aydın Koçak, Metehan Tolon, "Birebir Pazarlamanın Bir Aracı Olan Elektronik Ticaret ve Elektronik Ticareti Etkileyen Unsurlar Üzerine Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**, 2005/3, s.82,83.

<sup>341</sup> Ranjit Bose, "Customer Relationship Management: Key Components For IT Success", **Industrial Management & Data Systems**, 102/2, 2002, p.89.

<sup>342</sup> Injazz J.Chen, Karen Popovich, "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology", **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5, 2003, p.672.

etkileşim yaratmak amacıyla gerekli bilgileri geliştirmek için daha sonra kullanılacak depolanmış verilerden yararlanmaktadır. Ayrıca, uzun vadede, yaşam boyu müşteri değerini arttırmak için faydalı ve sürekli bir analiz yöntemi oluşturmaktadır<sup>343</sup>.

Genel bir tanımlama yapıldığında MİY, “bir işletmenin bütün birimlerini ilgilendiren, müşteriler ile ortaklık kurarak, ürün veya hizmetin tasarımından satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirimini yoğun olarak kullandığı, işletme vizyonunu, amaçlarını ve müşteri çıkarlarını aynı anda koruyarak ve optimize ederek, işletme performansını, müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmaya yönelik bir yönetim yaklaşımı” şeklinde ifade edilebilir<sup>344</sup>. Ayrıca, MİY'nin temel yapısını, müşterilerin ne tür farklılıklar gösterdiğini anlamak ve birbirinden farklılık gösteren söz konusu müşterilere, işletmenin nasıl davranış sergilemesi gerektiği konularında bir strateji geliştirmesi oluşturmaktadır<sup>345</sup>.

### 3.2.5.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi

Sheth ve Parvatiyar tarafından ifade edildiği gibi, MİY'nin gelişimi endüstri devriminden daha önceki tarihsel dönemlerde de görülmektedir. Tarımsal ürün üreticileri ile müşterileri arasındaki doğrudan etkileşimden kaynaklanan bir ilişki bulunmaktaydı. Benzer bir şekilde esnaflar, her bir müşterisine yönelik olarak genellikle uyarlanmış ürünler geliştirmiştir. Böylesi doğrudan etkileşim, müşteri ve üretici arasında ilişkisel bir birleşmeye neden olmaktadır. Endüstriyel çağda, kitlesel üretimin gelişi ve araçların var olması pazarlama odaklı faaliyette bulunmaya daha az neden olur hale gelmiştir.

Son yıllarda, birçok faktör MİY'nin hızlı bir şekilde gelişmesine katkı sağlamıştır. Son müşterileri ile doğrudan bir şekilde etkileşim kurmak isteyen üreticilere olanak sağlayan iletişim teknolojileri ve gelişmiş bilgisayarların var olmasından dolayı, birçok endüstride aracı süreçler gelişme göstermiştir. Veri

<sup>343</sup> Bose, a.g.e., s.89.

<sup>344</sup> Hasan Kürşat Güleş, Tahir Akgemci, Ayşen Civelek, “Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:5, Yıl:5, Sayı:9, Nisan-2005, s.274,275.

<sup>345</sup> Hasan Kürşat Güleş, “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları”, **S.Ü. SBE Dergisi**, Yıl:2004, Sayı:12, s. 234.

tabanları ve doğrudan pazarlama araçları, pazarlama çabalarını bireyselleştirmeye olanak sağlamıştır. MİY'nin yaygınlığı ve aracı süreçlerin büyümesi, hizmet sektöründeki büyümeden de kaynaklanmaktadır. Hizmet sağlayıcı ve kullanıcı arasında ilişkiyi arttırma ve sürdürmeye yönelik olarak duygusal bir bağ da gelişmektedir.

MİY'in benimsenmesinde bir diğer sürükleyici unsur da, toplam kalite hareketidir. İşletme maliyetlerinin azaltılması ve kalitenin geliştirilmesi için toplam kalite yönetimi uygulanmaya başlandığında, değer zincirinin her bir düzeyinde uygulanan programlarda tedarikçinin ve müşterinin kapsanması zorunlu hale gelmiştir. Bu durum; müşteriler, tedarikçiler ve pazarlama altyapı sistemi içerisindeki diğer üyelerle yakın bir ilişki içerisinde çalışma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Böylece, Motorola, IBM, General Motors, Xerox, Ford ve Toyota gibi bazı şirketler, toplam kalite uygulaması için tedarikçiler ve müşterilerle ortaklık ilişkisi oluşturmuşlardır. Tam zamanında tedarik ve materyal-kaynak planlaması gibi diğer uygulamalar, müşteriler ve tedarikçiler arasında birbirine bağlı ilişki kullanımını da oluşturmuştur.

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, pazarlamacıların müşterilerin muhafaza edilmesi ve bağlılığın sağlanması konusu üzerinde daha fazla durmaları gerekmektedir. Birçok çalışmada belirtildiği gibi, müşterilerin elde tutulması, yeni müşterilerin kazanılmasından daha büyük bir rekabet gücü oluşturmaktadır. Tedarikçi açısından, birkaç tedarikçi ile yakın bir ilişki geliştirilerek çalışmanın, çok fazla aracı ile çalışmaktan daha etkin olması da ayrı bir özelliği ifade etmektedir. Ayrıca, pazarlamacılar sadece tek zamanlı bir satış yapmaktan ziyade yaşam boyu müşterilerin korunmasıyla ilgilenmelidirler. Bu durum, işletme ve tekliflerine bağlılığı olan müşterilere çapraz satış (cross-selling) ve yüksek satış (up-selling) fırsatları oluşturmaktadır<sup>346</sup>. MİY'nin sürükleyici bir iş modeline geçişinde birçok faktör rol oynamasına rağmen, ilerlemesini sağlayan en önemli adım, bir çözüm olarak görülmesinden ziyade strateji olarak kavramsallaştırılması olmuştur<sup>347</sup>.

---

<sup>346</sup> Parvatiyar, Sheth, **a.g.e.** p.7.8.

<sup>347</sup> Rado Kotorov, "Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions", **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5, 2003, p.567.

MİY yeni bir kavram değildir, fakat günümüzde yazılım teknolojisi girişimlerinde son gelişmelerden dolayı daha kullanışlı hale gelmiştir. Satış gücü otomasyonu araçlarının doğal bir sonucu olarak, MİY sıkça birebir pazarlama olarak literatürde adlandırılmaktadır<sup>348</sup>.

### 3.2.5.5.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Özellikleri

MİY, Sweeney Group tarafından, sürecin başından sonuna kadar iş ortakları ve müşteri beklentileri ile etkileşime ilişkin olarak, destek sağlamak ve satışları kolaylaştırmak için veya geliştirme ve yönetme için; tüm araçlar, işlemler, teknolojiler olarak tanımlanmıştır. Bu geniş tanım, iş uygulamalarına ilişkin her bir süreçte MİY'ni kapsamaktadır. İyi bir şekilde tasarlanmış bir MİY aşağıdaki özellikleri içerisinde bulundurmaktadır. Bunlar;

- İlişkisel pazarlama, bu özellik müşteri ile herhangi bir yer ve zamanda doğrudan iletişim kurulması, müşterilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olan müşteri hizmet merkezleri, müşteri beklentilerinin bire bir çözümleri, müşteri girdilerine dayalı olan hızlı cevap (quick response) hizmetini kapsamaktadır.
- Satışgücü otomasyonu, bu fonksiyonlar satış promosyonu analizlerinin otomasyonu, müşteriye gelecekte yapılacak satışlar, tekrarlanan satışlar veya koordine edilmiş satışların tarihsel olarak izlenmesi, pazarlama, telefon merkezleri ve perakende mağazalarını kapsamaktadır.
- Teknoloji kullanımı, müşterilere değer sağlamak için yeni teknoloji ve yeteneklerin kullanılmasını olanaklı kılmaktadır.
- Fırsatların yönetimi, bu özellik geçmişteki satış verileri ile gelecekteki satışlar arasında iyi tahminleme modeli oluşturur ve tahmin edilmeyen büyümeyi ve talebi yönetmek için esnekliği sağlamaktadır<sup>349</sup>.

Yukarıda ifade edildiği üzere MİY'in temel özellikleri müşteri beklentilerin en üst düzeyde karşılanmasına yönelik olarak bütünleşmiş bir şekilde çalışmayı

<sup>348</sup> Chen, Popovich, a.g.e. p.675,676.

<sup>349</sup> Yun E.Zeng, H.Joseph Wen, David C. Yen, "Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) E-Commerce", **Information Management & Computer Security**, 11/1, 2003, p.39.

gerekli kılmaktadır. Söz konusu özellikler, tablo-3.7.'de özet şekilde gösterilmektedir.

Tablo-3.7. MİY'in Temel Özellikleri

Kategori	Özellikler	Etkileri	Korumak veya Sakınmak İçin Alternatifler
<b>İlişki Pazarlaması</b>	Hızlı cevap hizmeti, Müşteri ihtiyaçlarına birebir çözümler, Müşteri ile direkt online iletişim, Müşteri hizmet merkezleri,	Müşteri memnuniyetinin artması, Uyumlaştırılmış hizmet, Daha fazla müşterinin cezbedilmesi, Müşterilerin elde tutulması,	Uyumlaştırılmış hizmetler korunur, En karlı müşterilerin kaybedilmesinden kaçınılır, Hedef müşteriler belirlenir ve ihtiyaçları karşılanır,
<b>Satışgücü Otomasyonu</b>	Müşterilerin tarihsel olarak izlenmesi, Satış promosyonları analizlerinin otomasyonu	Tekrarlanan satışlar ve gelecekteki yapılacak satışlara ilişkin bilgi sağlar, Satışlar artar ve müşteriler korunur,	Diğer fonksiyonlarla koordinasyon ihtiyacı giderilir, Gizlilik politikasının ihlalden kaçınılır,
<b>Teknoloji Kullanımı</b>	Değer eklemek için teknoloji kullanımı, Veri depolama teknolojisi ihtiyacı,	Farklılaştırılmış ve uyumlaştırılmış hizmet sağlar Rekabette liderlik pozisyonu korunur,	Kurumsal kaynak planlaması ile bütünleşme sağlama ihtiyacı, İşçi eğitimi yeni teknoloji için gereklidir,
<b>Fırsatların Yönetimi</b>	Tahmin edilemeyen büyüme ve talebin yönetimi, Tahminleme yöntemi,	Müşteri ihtiyaçları daha iyi karşılanır, Tedarik ve talep optimize edilir,	Doğru olmayan tahminlemelerden kaçınılır, Müşteri tüketim analizleri yapma,

**Kaynak:** Yun E.Zeng, H.Joseph Wen, David C. Yen, "Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) E-Commerce", **Information Management & Computer Security**, 11/1, 2003, p.40.

#### 3.2.5.5.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

İşletmeler, pazar payından ziyade müşteri payının elde edilmesine ve sürdürülmesine odaklanılması yoluyla başarılı olabileceklerdir. Bir müşterinin elde tutulması yeni bir müşterinin kazanılmasından daha karlı olmaktadır<sup>350</sup>. MİY, müşteri odaklı bir işletme stratejisi olarak isimlendirilmektedir. Kavramsal olarak yeni bir kavram değildir ve pazarlama alanında ilişkiyel pazarlama olarak kabul edilen diğer bir kavramın doğal bir gelişimidir. Bir MİY sistemi uygulaması, organizasyonda ve organizasyon faaliyetlerinin her birinde yaşanan değişimleri, organizasyonun rekabet gücünde ve performansında yaşanan bir gelişmeyi kapsamaktadır. MİY uygulamalarından beklenen faydalar aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

<sup>350</sup> Chung-Hoon Park, Young-Gul Kim, "A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing With Information Strategy", **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5, 2003, p.652.

- Daha iyi hizmetlerin sunulması yoluyla daha yüksek bir müşteri memnuniyeti sağlanması,
- Müşteri memnuniyeti ile bağlantılı olarak tanımlanan şirket amaçlarının daha tutarlı hale gelmesi,
- Müşteri sayısını arttırmayı yönetme ve müşteri ilişkileri yaşam süresi çevresinde bilgisayarlaşma ve reorganizasyon sayesinde daha yüksek bir bağlılık düzeyi yaratma,
- Yeni işletme fırsatları yaratma, müşteri ilişkilerini geliştirme ve arttırma,
- Müşterilerin bölümlenmesi, karlı müşterilerin karlı olmayanlardan farklılaştırılması ve değişen koşullara uygun doğru işletme planı oluşturulması,
- Türdeş bilgilerin toplanması yoluyla sağlanan müşteri hizmetinin etkinliğinin arttırılması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Müşteri algıları, beklentileri ve ihtiyaçlarıyla ilgili olarak gerçek zamanlı, satış ve pazarlama bilgileri sağlama<sup>351</sup>,
- Müşterilerle daha yakın bir ilişkinin geliştirilmesi,
- Müşteri kazanma maliyetlerini azaltması,
- Sürdürülebilir bir rekabet gücü sağlaması,
- Satışların arttırılmasından kaynaklanan karlılığın maksimize edilmesi,
- Daha kişisel ve etkin hizmet düzeyi ile müşteri memnuniyetinin arttırılması,
- Müşteri istek ve beklentilerine göre pazarların mikro bölümlere ayrılmasının sağlanması,
- Veri madenciliği uygulaması ile en iyi sonuçların başarılması,
- Satış süreçlerinin daha iyi yönetilmesi aracılığıyla etkili satış çabalarını desteklemesi vb. faydalar sağlamaktadır<sup>352</sup>.

---

<sup>351</sup> Ricardo Chalmeta, "Methodology for Customer Relationship Management", **The Journal of Systems and Software**, In Press, Corrected Prof, Available Online 9 December 2005, p.2,3.

<sup>352</sup> Şevki Özgener, Rifat Iraz, "Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Industry", **Tourism Management**, In Press, Corrected Prof, Available Online, 11 October 2005, p.2,3.



### 3.2.5.5.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecinin Aşamaları

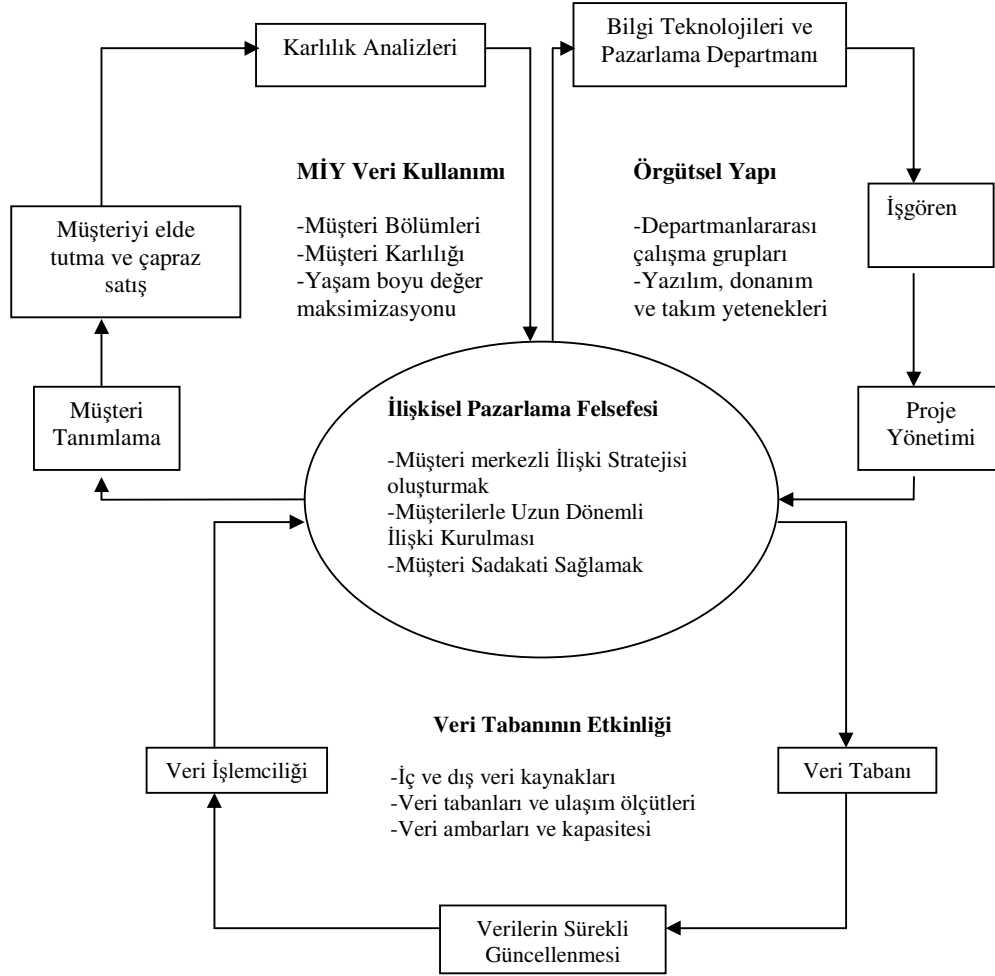
MİY, şirket ve müşteri arasındaki ilişkiye stratejik ve faaliyet odaklı bir bakış açısıdır. MİY, söz konusu ilişkinin tasarlanması için bir destek sağlamak için insan, yöntem, strateji, süreç ve teknoloji gibi unsurları sağlamaktadır. İki bilim disiplini alanında tamamen farklı iki eğilim, MİY üzerine büyük etki yapmıştır; ilk olarak, pazarlama alanında ilişkisel pazarlamaya doğru olan gelişme ve diğer taraftan bilgisayar teknolojisindeki gelişme ile müşteri bilgisi yönetiminde yaşanan gelişmedir<sup>353</sup>. İlişkisel pazarlamanın rolü, karşılıklı tüm grupların beklentilerinin karşılanması için, karşılıklı değişim ve verilen sözlerin yerine getirilmesi yoluyla, müşteriler ve diğer çıkar gruplarıyla ilişkilerin tanımlanması, kurulması, geliştirilmesi, sürdürülmesi ve artırılmasıdır. Ayrıca, MİY'nin bir sonucu olarak önemli bir konuma gelen konu da, uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesinde müşteriler ve işletme arasında oluşturulacak işbirliği ve ortaklık düzeyinin seviyesidir<sup>354</sup>. Yukarıda ifade edilen bilgiler doğrultusunda, müşteri ilişkileri yönetiminin üzerinde durduğu stratejik unsurlar, müşterilerle ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi, veri tabanının oluşturulması, müşteri odaklı hizmet sisteminin kurulması ve geliştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir<sup>355</sup>. Aşağıda şekil-3.6.'da MİY'nin uygulanmasına ilişkin bir model gösterilmektedir.

---

<sup>353</sup> Wolfgang Messner, "Customer Relationship Management Technology: A Commodity or Distinguishing Factor?", **Business Information Review**, Vol: 22 (4), 2005, p.253,254.

<sup>354</sup> Adam Lindgreen, Roger Palmer, Joelle Vanhamme, Joost Wouters, "A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationship" **Industrial Marketing Management**, Vol:35, Issue:1, January 2006, p.57,58.

<sup>355</sup> Leyla Şentürk Özer, Nurcan Yücel, "Pazarlama Anlayışı ile İlişki Pazarlaması Uygulamaları Arasındaki İlişki", **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2004, s.128.



Şekil-3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanmasına İlişkin Model

**Kaynak:** Lynett Ryals, Adrian Payne, “Customer Relationship Management, in Financial Services, Towards Information-Enabled Relationship Marketing”, **Journal Of Strategic Marketing**, Vol:27, No:3, 2001, p.18’den uyarlanmıştır.

MİY’ni uygulamaya karar veren işletmeler, mal ve hizmetlerini farklı müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak nasıl değiştirmeleri gerektiğini ve müşteri ihtiyaçlarında ortaya çıkabilecek değişimleri önceden belirleyebilecek bilgi toplama ve analiz yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Söz konusu durumu gerçekleştirebilmek için örgütsel yapının yeniden düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Bu açıdan bakıldığında MİY sürecinin uygulanması için ileri bir teknolojiye sahip olmak yeterli olmamaktadır<sup>356</sup>. MİY modelinin uygulama aşamaları karmaşık ve birbiri ile

<sup>356</sup> Güleş, Akgemci, Civelek, **a.g.e.**, s.275.

bütünleşik çalışan bir süreci takip etmektedir. Modelin uygulaması aşağıda da ifade edildiği üzere sekiz aşamalı bir süreçten oluşmaktadır.

- 1. Planlama aşaması;** işletmelerde diğer girişim projelerine benzer şekilde, MİY için de üst yönetimin sorumluluğu alınmalıdır. Wells vd. (1999), karlı bir şekilde birebir etkileşimin kurulması için ve iş süreçlerinin nasıl bu etkileşime uygun olarak yeniden düzenleneceğine yönelik olarak, iş süreçlerinin bütünsel bir şekilde analiz edilmesini önermektedir. Müşterilerin firma ile uyumlaştırılmış bir etkileşim kurması, yönetimin sunulan ürün ve değer benzerliğini dikkate alması yoluyla bu aşamada oluşturulabilir. Ayrıca, organizasyonun çeşitli seviyelerindeki yöneticilerin nasıl bilgi kullanacağını tanımlanması da önemlidir. Müşterilerle nasıl, nerede ve ne zaman etkileşim kurulacağı tanımlanmalıdır. Müşterilerle etkileşim kurulması, bu etkileşim için örgütsel yapıda gerçekleştirilecek düzenlemeler, hangi yönetim seviyelerinde ne tür bilgilere gereksinim duyulduğu, önemli kararların alınması için hangi tür veri ve bilgilere ihtiyaç duyulacağı planlama aşamasında gerçekleştirilecek analizler doğrultusunda belirlenmektedir.
- 2. Araştırma aşaması;** bu aşamada, firmanın ihtiyaçları doğrultusunda, firmanın mevcut örgütsel yapısı, kültürü, olası donanım ve yazılımları, satıcı ve tedarikçileri vb. göz önüne alınması gerekmektedir. Kaynakların ve pazar koşullarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi çok önemlidir.
- 3. Sistem analizi ve kavramsal tasarımı;** bu aşamada, planlama aşaması ve araştırma aşaması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda MİY sisteminden beklentilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için kurulacak sisteme yönelik olarak aşağıda ifade edilen önemli faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar; dışardan bu alanda bir uzmanın danışmanlığının temin edilmesi, proje aşamalarının ortaya koyulması, müşteri verilerinin yeniden düzenlenmesi, karar almaya yönelik verilerin elde edilmesi, sistemin esnekliği, fizibilite çalışmalarının yapılması gibi faktörler; sistemin analiz edilmesi ve kavramsal olarak tasarlanması aşamasında önem arz eden faktörler olarak incelenmesi gereken konuların başında gelmektedir.

4. **Tasarım aşaması;** ilk önce, firma bir plan yapmış ve projenin uygulanabilirliğini belirlemiştir. Daha sonraki aşama, kusursuz yazılım paketlerinin veri depoları, karar destek sistemleri (DSS-decision support systems), uzman sistemler /ES-expert systems) ve ağ yapısı gibi ana teknolojilerin seçilmesidir.
5. **Projenin kurulması;** bu aşama tasarım aşamasını yerine getirme aşamasıdır.
6. **Uygulama aşaması;** bu aşamada çoğu yönden analiz edilen proje uygulanmaya başlamaktadır. Kurulan sistemin, belirlenen amaçlara yönelik ve başarılı bir şekilde çalışması, sistemi kullanacakların da eğitilmesine büyük oranda bağlıdır. Bu nedenle, kurulan sistemi kullanacakların işletme dışından, söz konusu sistemler konusunda uzman kişiler tarafından eğitilmeleri gerekmektedir.
7. **Bakım ve belgeleme aşaması;** pazar koşullarının dinamik olması, MİY'nin, sistem performansı, veri miktarı ve kalitesinin sürekli bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bilgi teknolojisi, sistemin firmada karar alıcıların ihtiyaçlarını karşılaması için pazarlama ve üretim yönetimi gibi fonksiyonel alanların sürekli bir şekilde birlikte çalışmalarını gerekli kılmaktadır.
8. **Adaptasyon aşaması;** firma, MİY aracılığıyla müşterileri ile ilgili çok fazla bilgi elde ettiği için değişecektir. Bu bilgilerin nasıl ve ne şekilde kullanılacağı konusunda adaptasyonun sağlanması gerekmektedir<sup>357</sup>.

#### 3.2.5.5.6. Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-MİY)

Elektronik müşteri ilişkileri yönetimi, şirketlerin pazarlama yetenek ve kapasitelerini geliştirmek ve arttırmak için kullandıkları en son tekniklerden birisidir<sup>358</sup>. Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim işletmelere birçok avantajı da beraberinde getirmiştir. Yapılan faaliyetlerin etkinlik düzeyinde ve yapısında değişimlere neden olmuştur. Araştırma, analiz etme, değerlendirme, depolama, raporlama ve iletme gibi faaliyetlerin hızlı bir şekilde yapılmalarını olanaklı hale

---

<sup>357</sup> Bose, a.g.e., s.92-95.

<sup>358</sup> Shannon Sue Scullin, Ferry Fjermestad, Nicholas C.Romano Fr, "E-relationship Marketing: In Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Marketing", **The Journal of Enterprise Information Management**, Vol:17, No:6, 2004, p.410.

getirmiştir. Bu şekilde, elektronik iş uygulamalarının da niteliği belirlemiştir. MİY'nde odak nokta, müşteri ile etkileşim sonucunda elde edilen bilgilerin gerçek zamanlı olarak analiz edilmesi, müşteri beklentileri doğrultusunda en uygun ürün ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve müşterilerle ilgili söz konusu bilgilerdeki değişimlere bağlı olarak sürekli güncelleştirme yeteneğine sahip olunabilmesidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olmasında temel rolü bilgi oynamaktadır. Bu rol, verilerin toplanması ve değerli bilgiler haline dönüştürülmesi için işletme süreçlerine teknolojinin uygulanması olarak tanımlanan bilgi teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir<sup>359</sup>. Sandoe vd. özellikle, veri depolama, veri madenleri gibi veritabanı teknolojilerindeki ilerlemelerin, MİY sistemlerinin fonksiyonelliği ve etkinliği için çok önemli olduğunu belirtmektedir. Peppard (2000), küresel ağların bir noktada birleşebilme olanağı vermesi ve gelişmiş etkileşimli teknolojik gelişmelerin e-iş ve MİY'nin gelişmesini açıklamaya kolaylıklar sağladığını ileri sürmektedir<sup>360</sup>. e-MİY, yazılım, donanım, süreçler, uygulamalar ve yönetim sorumluluğunun bir bileşimidir. Dyche (2000) işlemsel e-MİY ve analitik e-MİY olarak MİY'in iki ana şekli olduğunu ileri sürmüştür. İşlemsel e-MİY, müşteri değer noktaları ile ilgilenmektedir. Şirketin müşteri hizmet merkezlerine bir telefon veya mektup aracılığıyla işletme içi bağlantı kurması veya bir satış elemanının müşteriye satış yapması veya web tabanlı, telefon, doğrudan satış, faks vb. gibi araçlar kullanılmaktadır. Analitik e-MİY, çok fazla miktardaki verilerin işlenmesi için teknolojiyi gerektirmektedir. Temelde amaç, yeni iş fırsatlarının inşa edilmesine yönelik olarak müşterileri, demografik ve satın alma özellikleri ile diğer faktörlerini analiz etme yoluyla anlamaya yöneliktir<sup>361</sup>.

e-MİY, elektronik iş uygulamalarının teknolojiye dayalı bir şekilde MİY ile bütünleşmesiyle ortaya çıkmıştır. Elektronik müşteri ilişkileri yönetiminin geniş anlamda tanımı şu şekilde yapılabilir; "çoklu iletişim kanalları aracılığıyla gerçek zamanlı olarak müşteri ile işletme arasında gerçekleştirilen etkileşimler sonucunda

---

<sup>359</sup> Güleş, a.g.e. s.235.

<sup>360</sup> Christopher Bull, "Strategic Issues In Customer Relationship Management (CRM) Implementation", **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5, 2003, p.593.

<sup>361</sup> Jerry Fjermestad, Nicholas C. Romano Jr, "Electronic Customer Relationship Management: Revisiting The General Principles of Usability and Resistance-An Integrative Implementation Framework", **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5, 2003, 574.

müşteri odaklı, müşteriye göre uyarlanan mal veya hizmetler sunmayı sağlayan teknoloji tabanlı ilişkilerin yönetimidir<sup>362</sup>.

e-MİY'nin işletmelere sağladığı faydalar ise şu şekilde ifade edilebilir. Bunlar;

- Pazarlama operasyonlarının çeşitlendirilmesi,
- Satış yönetimi,
- Elde edilecek veri tabanı sayesinde müşteri bölümlenmesi yapmada yeni yolların keşfedilmesi,
- Yeni müşterilerin bulunması için strateji ve planlar geliştirilmesi<sup>363</sup>,
- Müşteri sadakatinin artırılması,
- Pazarlama faaliyetlerinin daha etkili şekilde yürütülmesi,
- Müşteri hizmet ve desteğinin geliştirilmesi,
- Etkinliği artırması<sup>364</sup>,
- Pazarlama faaliyetlerine ayrılan bütçenin mevcut müşterilere ve kazanılması en muhtemel müşterilere kullanılması yoluyla maliyet verimliliği sağlaması,
- Pazarlama faaliyetlerine yapılanlar ile elde edilen sonuçların kolay bir şekilde ölçülmesi ve kıyaslanması yoluyla ölçüm kolaylığı sağlaması,
- Değerli bilgiler sağlaması,
- Müşteriye özel mesaj, ürün veya hizmet sunma olanağı vermesi,
- Çapraz satış olanağı,
- Değer artırımını olanağı sağlamasıdır<sup>365</sup>.

Elektronik müşteri ilişkileri yönetiminin yukarıda da ifade edildiği gibi çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu faydaların yaratılmasında rol oynayan öğeler “e”, “müşteri” “ilişki” ve “yönetim” olarak gösterilmektedir. Bu kavramları kısaca açıkladığımızda;

---

<sup>362</sup> Erkan Akar, “Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetiminden Farklılıkları”, **Afyon Kocatepe Ün. İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, 2004, s.65, 67.

<sup>363</sup> Güleş, **a.g.e.** s.237.

<sup>364</sup> Fjermestad, Romano Jr, **a.g.e.** p.573.

<sup>365</sup> Hulusi Doğan, “İşletmelerde Veri Tabanına Dayalı Pazarlama Süreci ve Müşteri Farklılaştırma Matrisi Ekseninde Pazarlama Stratejileri”, **SDÜ İİBF Dergisi** Yıl:1999, Sayı:4, s.182-184.

“e” kavramı; sadece elektronik anlamıyla ifade edilememektedir. Kavramın içerdiği altı anlam bulunmaktadır. Bunlar;

- Elektronik kanallar (e-channels),
- Kurumsal olma (enterprise),
- Güçlendirme (empowerment),
- Ekonomik (economics),
- Değerlendirme (evaluation),
- Dış kaynaklı bilgi (external information) olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Müşteri” kavramı; müşteri bir yönelimi ifade etmektedir. e-Miy temelde, müşteriyi aktif bir grup olarak görmektedir.

“İlişki” kavramı; odak noktayı ifade etmektedir. Müşteri ile birebir ilişki kurulması ve geliştirilmesi için gerekli ortam ve koşulları oluşturmaktadır. Farklı konumlardaki insanların bir ağ ortamında birbirine bağlanmasını ifade etmektedir.

“Yönetim” kavramı, bir yaklaşımı ifade etmektedir. Müşteriler işletme kararlarında giderek artan bir şekilde yöneten rolünü üstlenmektedir. Bu şekilde, müşteri ile işletme arasında etkili bir işbirliği ortamı oluşturularak müşterilerin ürünün yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtım ve diğer süreçlere katılımlarının sağlanması işletmeler ve müşteriler için büyük önem taşımaktadır<sup>366</sup>.

### **3.2.5.6. Değişim Mühendisliği**

İşletme yaşamında değişmez bir unsur haline gelen değişim, örgütsel yapı, kültür, politika, süreç ve stratejiler üzerine büyük etkiler yapmaktadır. Çevresel değişimin ve yoğun rekabetin etkisiyle işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, büyük ölçüde faaliyetlerini rasyonel bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır. Yaşanan yoğun rekabet baskısı altında değişime uyum sağlama yönlü faaliyetlere ağırlık verilmesi gerekmektedir. Günümüzde stratejik planlama, yapı geliştirme, değişim yönetimi, yeni bilgi teknolojisi sistemleri ve değişim mühendisliği, örgütsel performansın geliştirilmesini savunan yaklaşımlardan bazılarıdır. Değişim

---

<sup>366</sup> Akar, **a.g.e.** s.74-77.

mühendisliği, süreç yenileme, işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması, iş mühendisliği veya süreç mühendisliği olarak isimlendirilmesine bakılmaksızın, işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde dinamik ve radikal değişimler yapmaktadır<sup>367</sup>. Hammer ve Champy'nin tanımladığı değişim mühendisliği devrimci bir yenilik durumudur. İşletme süreçlerinde süreç yenileme yoluyla gerçekleştirilen, bir işletmenin radikal dönüşümüdür. Süreç yenileme işlemi sadece örgütsel yapıyı değil aynı zamanda üretim mekanizmasını, yönetim stilini, personel özelliklerini ve kültürü de etkileyen değişimleri gerektirmektedir<sup>368</sup>.

Değişim mühendisliği, rekabet koşullarına gereken uyumun sağlanması, müşteri beklentilerinin azami düzeyde karşılanması açısından değişimin nasıl gerçekleştirilebileceğini açıklayan bir yönetim yaklaşımıdır. Günümüzde, müşteri tatmininin sağlanması için müşteri istek ve beklentilerinin en hızlı şekilde karşılanması gereği, işletmelerin klasik yapılarıyla söz konusu istek ve beklentileri karşılayamayacağı gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple, klasik yapıların içe dönük uygulamaları, örgütsel süreçlerin farklı bölümlere dağıtılmış olması ve hızlı harekete geçememeleri nedeniyle; süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacını bu da, “süreç yenileme” (reengineering) kavramını ortaya çıkarmıştır<sup>369</sup>.

### 3.2.5.6.1. Değişim Mühendisliğinin Tanımı

Örgütsel dönüşüm sürecinin, temelde işletmelerin örgütsel yapı ve süreçlerinin mevcut pazar ve ekonomik şartlara uyarlanmasına yönelik teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Örgütsel dönüşüm; örgütsel performansın belirgin bir şekilde artırılması için tasarlanmış, örgütsel yapı ve süreçlerin, bir bütün olarak değiştirilmesine dayalı planlı bir değişim olarak

---

<sup>367</sup> D.Lance Revenaugh, “Business Process Re-engineering: The Unavoidable Challenge”, **Management Decision**, Vol:32, No:7, 1994, p.16.

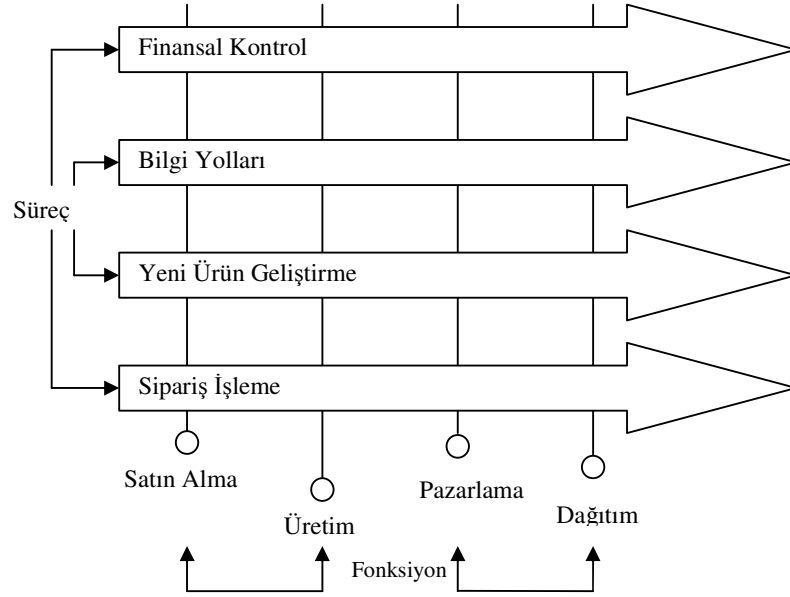
<sup>368</sup> Stefano Biazzo, “A Critical Examination of The Business Process Re-engineering Phenomenon”, **International Journal of Operation & Production Management**, Vol:18, No:9/10, 1998, p.1002.

<sup>369</sup> Nurullah Genç, “Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar” Seçkin, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Ankara, 2005, s.192,193.



tanımlanabilir. Söz konusu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli rolü oynayan yaklaşım Değişim Mühendisliği uygulamalarıdır<sup>370</sup>.

Değişim Mühendisliğinin gelişimi süresince, gelişme süreçlerinin belirtilmesi için literatürde bir çok tanım görülmektedir. Kavramın yaratıcısı Michael Hammer, değişim mühendisliğini; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi kritik modern performans göstergelerinde çarpıcı gelişmeleri başarmak için iş süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlamıştır. Burada önemli olan nokta müşterilere mal ve hizmetlerin teslim edilmesi ve performansın değerlendirilmesi için ölçüleme sisteminin kullanıldığı çok fonksiyonlu süreçlerin toplam olarak yeniden tasarlanmasıdır<sup>371</sup>.



Şekil-3.7. Fonksiyondan Sürece Yeni Organizasyon

**Kaynak:** James Cooper, Robert Stephan, “Reinventing Logistics: Is Business Process Re-engineering The Answer?”, **Logistics Information Management**, Vol:7, No:2, 1994, p.39.

<sup>370</sup> İbrahim Yalçın, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Nobel, 2. Baskı, Ocak, Ankara, 2005, s.55.

<sup>371</sup> M.E. Kuwaiti, John M.Kay, “The Role Of Performance Measurement in Business Process Re-engineering” **International Journal Of Operation & Production Management**, Vol:20, No:12, 2000, p.1412.

Şekil-3.7'de görüldüğü üzere işletme fonksiyonlarının faaliyetlerini rasyonel şekilde yerine getirmesinde gerçekleştirilecek süreçlerin tanımlanması büyük önem taşımaktadır.

Hammer ve Champy tarafından yapılan bir tanımlamada, değişim mühendisliği devrimsel bir yenilik durumu olarak ifade edilmiştir. Bu şekilde, bilgi teknolojilerinin stratejik etkisi ve rolü üzerine başlangıçta odaklanılması, bilgi teknolojilerinin neden olduğu problemlerin, yeniden tasarımı fikrini kazandırmaya yönelik olarak hizmet vermesine neden olmuştur. Bu da, bir ölçüde değişim mühendisliğinin daha belirgin geniş bir vizyon içinde bütünleştirilmesini sağlamıştır. Değişim mühendisliği, işletme süreçlerinin yeniden tasarımı yoluyla bir firma tarafından gerçekleştirilen radikal bir dönüşümdür. Değişim mühendisliği, değişime yönelik azar azar artmayan bir yaklaşımı, aşamalı ve sürekli bir gelişmenin evrimsel çerçevesinden ziyade farklı ve devrimci olmayı önermektedir. Değişim mühendisliği süreçleri sadece örgütsel yapıda değil aynı zamanda işlemsel mekanizmalar, yönetim tarzı, personel ve kültür özelliklerini etkileyen değişimleri gerektirmektedir<sup>372</sup>.

### **3.2.5.6.2. Değişim Mühendisliğinin Özellikleri**

Değişim mühendisliğini diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran temel bazı özellikleri bulunmaktadır. Değişim mühendisliği kavramının tanımından, amaçlarından ve ortaya çıkarabileceği örgütsel sonuçlardan hareket ederek söz konusu özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir. Bunlar;

- Değişim mühendisliğinin amacı, örgütsel performansı arttırmaktır,
- Süreç odaklı olarak hareket etmektedir,
- Çarpıcı iyileştirmeler gerçekleştirilmesi için süreçlerin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarımı üzerinde durmaktadır,
- Bilgi teknolojilerinden en maksimum düzeyde faydalanılması gereği üzerinde durmaktadır,

---

<sup>372</sup> Biazzo, a.g.e., s.1002.

- Değişim mühendisliği, reorganizasyon ve rehabilitasyon kavramlarını da içeren geniş kapsamlı bir yaklaşımdır,
- Değişim mühendisliğinin amacı radikal bir değişimi gerçekleştirmektir,
- Değişim mühendisliği devrimci ve katılımcı bir değişim yönetimi modelini benimsemektedir,
- Değişim mühendisliği bütünsel (holistik) bir özelliğe sahiptir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, değişim mühendisliği yaklaşımı, örgütsel performansta çarpıcı iyileştirmeler gerçekleştirmek amacıyla, kritik performans göstergeleri olarak ifade edilen kalite, maliyet, hız ve hizmet gibi çeşitli özellikleri kapsamakta ve birçok yönetim yaklaşımından da faydalanmaktadır<sup>373</sup>.

### 3.2.5.6.3. Değişim Mühendisliğinin Faydaları

Kaplan ve Murdock değişim mühendisliğinin bir organizasyonun temel süreçleri açısından bazı faydaları olduğunu ifade etmişlerdir. Temel süreçler ile stratejik hedefler arasında bir bağ kurulması aracılığıyla organizasyonlara çeşitli faydalar sağladığı iddia edilmektedir. Söz konusu faydalar, bölümler, coğrafya, kültür ve bağımsız örgütsel faaliyetler zincirinin tümünü kapsamaktadır.

Süreç odaklı görüş, bölümsel optimizasyon ve geniş sistemin alt optimizasyonundan ziyade çapraz fonksiyonel performansı vurgulamaktadır. Süreç odaklı olma, bilgi teknolojisi uygulamaları aracılığı ile örgütsel bir süreci gerçekleştirmek için yapılan birçok sayıdaki faaliyetin radikal bir şekilde azaltılması veya sürecin yeniden tasarlanması fırsatını da sunmaktadır. Bu durum, maliyet azaltılması veya hizmet düzeylerinin geliştirilmesi fırsatlarını ortaya çıkaracaktır.

Süreç odaklı yaklaşım, iş süreçlerinin tasarlanması, analiz edilmesi ve her bir sürecin yeniden tasarlanmasına odaklanmaktadır. Böylece değişim mühendisliği örgütlere aşağıdaki faydaları sağlamaktadır. Bunlar;

- İş süreçlerini ve iç veya dış müşterilerini tanımlama,

<sup>373</sup> Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, Ekim, 2005s.25-28.

- Ürün ve hizmetlerin üretilmesine destek sağlayan süreçleri analiz etme ve model kurma,
- Etkin olmayan ve değer yaratmayan süreçlerin tanımlanması ve ayıklanması yoluyla iş süreçlerinde hem radikal hem de artan iş geliştirmeleri açısından önemli fırsatlar sunma,
- Etkin iş uygulamaları ve bilgi teknolojisinin bir bütünleşmesi aracılığıyla gelişmeler sağlama,
- Yeniden tasarımılanmış süreçlerin sürekli gelişmesini sağlamak için mekanizmalar kurma<sup>374</sup>,
- Karar almada çalışanlar daha fazla kapsamaktadır,
- Önceden belirlenmiş bazı doğrusal formlardan ziyade, gelecek sürecin ihtiyacına uygun bir şekilde çeşitli adımlarla bir süreç gerçekleştirme,
- Süreçlerin farklı müşteri gereksinimleri ile ilgilenen versiyonlarının bulunması<sup>375</sup>,
- Birkaç işi tek bir iş altında birleştirme,
- İşçilerin kararlara katılımının sağlanmasıyla işin bir parçası haline gelmeleri,
- İş süreçlerindeki aşamaların doğal bir düzen içinde gerçekleştirilmesi ve bazı işlerin eş zamanlı olarak yapılması,
- Süreçlerin çeşitli versiyonlarının kitlesel üretimin bir sonucu olarak ölçek ekonomisini sağlaması, ürün ve hizmetlerin uyumlaştırılması,
- Kontrol, gözden geçirme ve değer eklemeyen faaliyetleri en aza indirme,
- Karma bir merkezi / merkezi olmayan işlem kullanma,

Değişim mühendisliğinden beklenen faydaların sağlanması ve rekabet gücünün elde edilmesinde iki yol bulunmaktadır. İlk olarak; yaşam boyu yeniden tasarım olarak ifade edilen, sistematik bir şekilde artan gelişme programının ortaya konulması, ikinci olarak ise, yaklaşımın işletme içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin

---

<sup>374</sup> S.J. Childe, R.S. Maull, J.Bennett, "Frameworks For Understanding Business Process Re-engineering", **International Journal Of Operations & Production Management**, Vol:14, No:12, 1994, p.30.

<sup>375</sup> G.A. Cole, **Management Theory and Practice**, Thomson, Sixth Edition, London, 2004, p.179.

tarzlarını tamamen değiştirmesidir ki, söz konusu yaklaşım da iş süreçlerinin yeniden tasarımıdır<sup>376</sup>.

#### 3.2.5.6.4. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları

Değişim mühendisliği çalışmaları süreçler üzerinde odaklanmaktadır. Bu nedenle süreçlerin başarısı için ana süreç altında gerçekleştirilen alt süreçlerin açık ve belirgin olarak oluşturulması gerekmektedir. Davenport ve Short bir iş sürecini, belirlenmiş bir sonucu üretmek için tasarımılanmış iş aktiviteleri içindeki insan, materyal, enerji, ekipman ve prosedürlerin rasyonel organizasyonu şeklinde ifade etmişlerdir. Hickman ise, benzer bir şekilde iş sürecini, ürün ve hizmet gibi gözlemlenebilir ve ölçülebilir bir çıktının veya sonucun gerçekleştirilmesi veya yaratılabilmesi için organizasyonun kaynaklarının kullanıldığı bağımsız aktivitelerin mantıklı bir dizisi olarak ifade etmiştir. CIM-OSA standartlar komitesi tarafından oluşturulan yararlı bir yapıda alt süreçlerin yönetim, işlem ve destek gibi üç ana alan içinde oluştuğu belirtilmektedir. Bu noktada yönetim alanı; planlama, kontrol, yönlendirme ve strateji belirleme gibi yönetsel süreçlerle ilgilenmektedir. İşlemsel süreçler dış müşterilerin gereksinimlerinin tatmin edilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenmektedir. Destek süreçleri ise, yönetim ve işlemsel süreçlere destek vermektedir. Söz konusu destek, finansal, personel, işlemleri kolaylaştırma ve bilgi sistemleri sağlama faaliyetlerini kapsamaktadır<sup>377</sup>.

Değişim mühendisliği çalışmaları, süreç odaklı faaliyetleri kapsamakta ve süreçlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için de değişim mühendisliği yaklaşımının da izlenmesi gereken aşamalara büyük önem verilmesi gerekmektedir. Bu aşamalarla ilgili olarak farklı kaynaklarda çeşitli modeller ve adımlar önerilmektedir. Mohamed Youssef yaptığı bir çalışmada, değişim mühendisliğine ilişkin altı aşamalı bir model ortaya koymuştur. Söz konusu aşamalar, anlama, başlama, planlama, programlama, dönüştürme, uygulama ve değerleme aşamalarını takip etmektedir. Bu aşamalar;

---

<sup>376</sup> Qingyu Zhang, Mei Cao, "Business Process Re-engineering for Flexibility and Innovation in Manufacturing", **Industrial Management & Data Systems**, 102/3, 2002, p. 146,149.

<sup>377</sup> Childe, Maull, Bennett, a.g.e. s.24.

- **Anlama aşaması;** tepe yönetiminin değişim için ihtiyacı fark etmesi, değişim mühendisliği yaklaşımının tam olarak ne olduğunu, tam bir şekilde anlaması ve başarılı bir şekilde nasıl uygulanabileceğini geliştirmesi gerekmektedir.
- **Başlama aşaması,** tepe yönetiminin sorumluluğu ve yaklaşımın neden gerekli olduğu ve nasıl başarılı olabileceği belirlendikten sonra ikinci aşama olan başlama aşamasına geçilir. Bu aşamada vizyon yaratılır. Açık vizyona dayalı olarak, yönetim yeniden tasarımı gereken iş süreçlerini seçmeli, açık bir şekilde tanımlamalı, yeniden keşfedilecek süreçlerin yeniden tasarımı için ölçülebilir amaçları belirlemeli ve değişim mühendisliği faaliyetleri için proje takımlarını oluşturmalıdır. Söz konusu takım içinde bilgi sistemleri elemanları da yer almalıdır.
- **Planlama aşaması;** bu aşamada proje takımı süreçleri değerlendirmekte ve gelecekteki gelişmeleri ölçmeye yönelik olarak mevcut süreçleri belgeleme, darboğazları ortaya çıkarma, sınır çizgilerini oluşturma ve kıyaslama gibi işlemleri gerçekleştirmektedir. Bu aşama boyunca, proje takımı çalışmaları önemli fırsatların tanımlanmasına ve önemli kazanımlar ve rekabet gücü yaratacak olan yeni süreçler veya iş adımlarının tasarımı odaklanmaktadır.
- **Dönüştürme;** yeniden keşfedilen süreç veya organizasyon için güncel dönüşümü içermektedir. Bu dönüşüm küçük bir pilot ortamda oluşmaktadır. Gerçekleştirilen pilot çalışma aşağıdaki konularda yardım sağlamaktadır. Bunlar; yeni sürecin tasarımını düzenlenmek, yönetim ve çalışanların yeni süreci anlamasını sağlamak, örgütsel değişim alanının gerçekçi tahminlerini yapmak ve gereksinim duyulan kaynakları sağlamaktır.
- **Uygulama ve bütünleşme aşaması;** pilot çalışmanın üstlenilmesinden sonra, yeni tasarımılanan süreçler bütünüyle uygulanmakta ve örgütle başarılı bir şekilde bütünleşmektedir. Başarılı bir bütünleşmenin gerçekleştirilebilmesi; çalışanların eğitimi, liderlik, yapısal düzenleme ile teknik ve insan kaynaklarının, ödül sisteminin düzenlenmesini kapsamaktadır.
- **Değerlendirme aşaması;** bu aşamada, ikinci aşamada oluşturulan performans amaçları doğrultusunda değişim mühendisliği çalışmalarının başarısı değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

Yukarıda ifade edilen aşamalara ilave olarak, işletmenin üst düzey yöneticileri aşağıdaki hususları da göz önüne almalıdır. Bunlar;

- Değişim mühendisliği dikkatli bir şekilde planlanmış bir çalışma olmalıdır,
- Müşteri her zaman odak nokta olmalıdır,
- Maliyet tasarrufu hedeflerinden önce yeniden tasarım üzerinde hem fikir olunmalıdır,
- Muhtemel en erken zamanda anahtar fonksiyonları ve personeli içermelidir,
- Projeler arasındaki bağlantılara önem verilmeli ve bunlar incelenmelidir,
- Değişim yönetiminde sistematik bir yaklaşım kullanılmalıdır
- Anahtar kritik faktörler, üst yönetimin sorumluluğu ve liderliği, etkili bir değişim mühendisliği ekibi, değişim mühendisliği teknoloji ve metodolojisidir<sup>378</sup>.

#### **3.2.5.6.5. Değişim Mühendisliğinin Başarı/Başarısızlık Faktörleri**

Değişim mühendisliğinin başarılı bir şekilde uygulanmasına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yönetsel, örgütsel, bilgi teknolojisi alt yapısı ve değişim mühendisliği uygulamalarının özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlere ilişkin özellikler aşağıda ayrıntılı şekilde gösterilmektedir.

---

<sup>378</sup> Mohamed Youssef, "Business Process Reengineering A Theoretical Framework and An Integrated Model" **International Journal Of Operations & Production Management**, Vol:18, No:9/10, 1998, p. 968, 969, 970.

Tablo-3.8. DM Başarı/Başarısızlık Faktörleri

Başarı Faktörleri		Başarısızlık Faktörleri
<p><b>1. Yönetim Sistemi ve Kültürün Değişimi</b> Motivasyon ve ödüllendirme sistemlerinin düzeltilmesi, Etkili iletişim, Çalışanların katılımı, Eğitim, Örgütsel değişime yönelik etkin bir örgütsel kültür yaratılması, Değişim için örgütün yenilikçiliğe teşvik edilmesi,</p>	<b>DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ UYGULAMASI ÇALIŞMALARI</b>	<p><b>1. Yönetim Sistemi ve Kültürün Değişimi</b> İletişimde ortaya çıkan problemler, Örgütsel direncin var olması, Değişime yönelik örgütsel hazırlık eksikliği, Değişime yönelik kültürün yaratılmasında problemler yaşanması,, Eğitim eksikliği,</p>
<p><b>2. Yönetimin Beceri Faktörleri</b> Yönetimin sorumluluğu ve güçlü liderlik, Şampiyonluk ve sponsorluk, Risk yönetimi,</p>		<p><b>2. Yönetimin Destek Faktörleri</b> Sorumluluk, liderlik ve desteğe ilişkin problemler yaşanması, Şampiyonluk ve sponsorluklara ilişkin problemler yaşanması,</p>
<p><b>3. Örgütsel Yapı Faktörleri</b> Elverişli iş bütünleşmesi yaklaşımı, Etkili değişim mühendisliği takımlarının oluşturulması, İşlerin tanımlanması, tahsis edilmesi ve sorumlulukların dağıtılması,</p>		<p><b>3. Örgütsel Yapı Faktörleri</b> Etkisiz değişim mühendisliği takımlarının oluşturulması, İş tanımlarının, tahsisleri ve sorumlulukların dağıtılmasına ilişkin problemler yaşanması,</p>
<p><b>4. DM Proje Yönetimi Faktörleri</b> DM stratejisi ile şirket stratejisinin bütünleşmesi, Proje yönetimi tekniklerinin kullanılması ve etkili planlama yapılması, Performans hedefleri ve göstergelerinin oluşturulması, Uygun kaynakların bulunması, Metodoloji kullanımının tahsis edilmesi, Dışsal odaklanma ve öğrenme, Etkili danışmanlıkların kullanılması, Bir DM vizyonu oluşturulması, Süreçlerin etkili bir şekilde yeniden tasarlanması, Diğer geliştirme yaklaşımları ile DM'nin bütünleşmesi, DM değerleri bilgilerinin tahsis edilmesi,</p>		<p><b>4. DM Proje Yönetimi Faktörleri</b> Planlama ve proje yönetimine ilişkin problemler yaşanması, Hedefler ve göstergelere ilişkin problemler yaşanması, Hedef ve amaçların açık olmaması, Süreçlerin yeniden tasarlanmasında etkinliğin olmaması, DM kaynaklarına ilişkin problemler yaşanması, Gerçekçi olmayan beklentiler, Danışmanlıkların etkin kullanılmaması, Çeşitli problemler,</p>
<p><b>5. BT Altyapısı Faktörleri</b> BT altyapısı ve DM stratejisinin etkin bir şekilde düzenlenmesi, Etkili bir BT altyapısı kurulması, Elverişli BT yatırımları ve kaynak kararları alınması, DM yönelik BT altyapısının etkinliğinin elverişli bir şekilde ölçülmesi, Bilgi sisteminin bütünleşmesi, BT fonksiyonunun yeterliliğinin artırılması, Yazılım araçlarının etkili kullanılması,</p>		<p><b>5. BT Altyapısı Faktörleri</b> BT stratejisi ve iş stratejilerinin karşılıklı göz önüne alınmasında başarısızlık, BT yatırımları ve kaynak kararlarına ilişkin problemler yaşanması, Bilgi sisteminin bütünleşmesinde uyumsuzluk olması, Bilgi sisteminin uygun olmadan gelişmesi, Çeşitli problemler,</p>

**Kaynak:** Majed Al-Mashari, Mohamed Zairi, "BPR Implementation Process: An Analysis of Key Success and Failure Factors", **Business Process Management**, Vol: 5, No: 1, 1999, p.106.



Tablo 3.8’de gösterildiği gibi değişim mühendisliği uygulamalarının başarı veya başarısızlığına yönetsel yetenekler, sistem yapı ve süreçler, bilgi teknolojisi altyapısı ve sistemleri, bilgi sistemlerinin bütünleşmesi ve değişim mühendisliği hedef ve amaçları gibi birçok faktör etki etmektedir. Söz konusu bu faktörlerin eş zamanlı şekilde göz önüne alınarak, etkili bir şekilde planlanması ve buna göre hareket edilmesi gerekmektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNDE LOJİSTİK FAALİYETLERİN PERFORMANSININ ARTTIRILMASINA YÖNELİK ÜRETİM İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Bu bölümde, teorik çerçeveye uygun bir şekilde işletmeler üzerine yapılması planlanan uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda anlamlı bilgiler elde edilmesi için oluşturulan hipotezler, istatistiki analiz teknikleriyle test edilmiştir. Kullanılan analiz teknikleri, frekans dağılımları, yüzde analizi, bağımsız örnek t-testi (independent-samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one-way anova), korelasyon ve regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Son olarak da, araştırmadan çıkan sonuçlar değerlendirilerek öneriler ortaya koyulmuştur.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Lojistik faaliyetlerin işletmeler açısından müşteriye değer yaratan ve rekabette üstünlük sağlayan özellikler taşıması, bu faaliyetlerin sürekli olarak rekabetçi bir platformda değerlendirilmesini gerektirmektedir. İşletmelerin müşteri değeri yaratması ve pazarda kalıcı olabilmesi için lojistik faaliyetlerin bütünsel başarısının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, işletme bünyesinde etkin planlama, yürütme ve denetleme gibi yönetsel işlevlerin etkinliğinin sağlanması ile kararların etkinlik düzeyinin artırılmasında geri beslemenin önemi büyüktür. Bu noktada performans yönetimi, karar alıcıların alacakları kararların etkinliğinin artırılmasında değerli bilgilerin üretilmesi ve iletilmesi işlevini yerine getirerek örgütsel etkinliğin sağlanmasına katkılar sağlamaktadır.

Bu araştırmanın amaçları şu şekilde ifade edilebilir;

- Lojistik faaliyetlerin öneminin üretim işletmeleri açısından ortaya koyulması,
- Performans yönetimi faaliyetlerinin öneminin ortaya koyulması,
- Lojistik faaliyetlerin performans düzeylerinin artırılmasına yönelik öneriler ortaya koymak,
- Lojistik faaliyetlere ilişkin rekabetçi yönlerin belirlenmesi,

- Kullanılan modern yönetim uygulamalarının, lojistik faaliyetlerin performans düzeyinin arttırılmasına yönelik ilişkilerin ortaya konulması,
- Lojistik faaliyetlerin örgütsel performansa etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

#### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Lojistik faaliyetler, işletmelerin başarısında önemli bir kilometre taşı konumunda olan ve önemli fonksiyonları bünyesinde barındıran süreçler dizisinden oluşmaktadır. Söz konusu faaliyetler, işletmelerin gelir ve maliyet düzeyleri üzerine doğrudan etki yapmasının yanında, yarattığı ilave katma değerlerle rakipler karşısında ön plana çıkabilecek yetenekleri işletmelere kazandırarak, işletmelerin rekabet gücüne olumlu etkiler yapmaktadır. Başka bir ifade ile lojistik faaliyetler, maliyetlerin azaltılması ve gelirlerin arttırılması gibi önemli faktörlere doğrudan veya dolaylı olarak etkisi olan önemli değişkenlerdir. Aynı zamanda, pazar yönlülük, müşteri memnuniyeti, esneklik, hız ve hizmet gibi değişkenlerle, işletme açısından katma değerler yaratılmasına olanak sağlamaktadır. Bu açıdan, lojistik faaliyetlerin performans düzeylerinin arttırılması, performans yönetimi faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine büyük ölçüde bağlıdır.

#### **4.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamını, Türkiye’de faaliyet gösteren ve her yıl İSO tarafından belirlenen ilk ve ikinci beş yüz büyük üretim işletmesi oluşturmaktadır. Bu kapsam doğrultusunda, İSO tarafından belirlenen Türkiye genelinde ilk beş yüz ve ikinci beş yüz büyük işletme sıralamasına giren işletmelere ait bilgiler İstanbul Sanayi Odası iletişim adresinden talep edilmiştir. Bu bilgiler aracılığıyla, araştırma planı hazırlanarak uygulamaya koyulmuştur.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma da anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, gerçekleştirilecek çok değişkenli analiz tekniklerinin kullanılmasına olanak sağlayacak şekilde, 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

#### **4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Türkiye geneline dağılmış şekilde bulunan işletmeler üzerinde yapılacağından dolayı yüz yüze görüşme olanağı bulunamamıştır. Ayrıca, yüksek lisans ve doktora tezleri ile akademik çalışmalar konusunda uygulama sahası olarak genellikle İSO tarafından belirlenen ilk ve ikinci beş yüz büyük işletmenin seçilmiş olması, işletme yöneticilerinin gönderilen anketleri yanıtlamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle, anketlerin geri dönme oranlarında düşüşler yaşanmaktadır. Ayrıca, bazı işletmeler anketleri isimsiz olarak göndermişlerdir. Gönderilen anketlerden 20 tanesi, işletmelerin adresten ayrılmaları nedeniyle işletmelere ulaştırılamamıştır.

#### **4.6. Araştırmanın Aşamaları**

Araştırmanın sistematik olarak gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda araştırma, 5 aşamalı bir süreçten geçilerek gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar;

- Birinci aşama; anket formunun tasarlanması,
- İkinci aşama; ön (pilot) araştırma aşaması,
- Üçüncü aşama; ön araştırmanın test edilmesi ve iyileştirme,
- Dördüncü aşama; saha araştırmasının gerçekleştirilmesi,
- Beşinci aşama; elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasından oluşmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi anket formu, araştırmanın amacı doğrultusunda daha önce bu konularda yapılmış çalışmalar incelenerek ve yapılacak analizlerden güvenilir veriler elde edilmesine olanak sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Bunun sonucunda da anketin güvenilirliğinin test edilmesi için ön araştırma yapılmış ve elde edilen veriler doğrultusunda iyileştirmeler yapılarak saha araştırmasına geçilmiştir. Son safha olarak analiz aşamasında ise, elde edilen veriler çeşitli analizlere tabi tutularak anlamlı bilgiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

#### 4.6.1. Anket Formunun Tasarlanması

Anket formu, yurtiçi ve yurtdışında yapılmış olan doktora tezleri ve bilimsel çalışmalar incelenerek oluşturulmuştur. Anket formu, 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Anket formu, 8 bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- Birinci bölüm; işletmelerin faaliyette buldukları sektöre ilişkin bilgiler,
- İkinci bölüm; işletmelerin gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetlerine ilişkin olarak yaptıkları değerlendirmeler,
- Üçüncü bölüm; işletmelerde kullanılan ulaştırma sistemlerinin belirlenmesi,
- Dördüncü bölüm; işletmelerde kullanılan yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi,
- Beşinci bölüm; işletmelerin gerçekleştirdikleri performans yönetimi faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeler,
- Altıncı bölüm; kullanılan yönetim yaklaşımlarından beklentilerin belirlenmesi,
- Yedinci bölüm; kullanılan yönetim yaklaşımlarının sağladığı faydaların belirlenmesi,
- Sekizinci bölüm; örgütsel performansa ilişkin iki aşamalı olarak pazara yönelik ve finansal performans düzeyinin değerlendirilmesi,
- Dokuzuncu bölüm; anketi yanıtlayanlara ilişkin demografik özelliklerin belirlenmesidir.

#### 4.6.2. Ön (Pilot) Araştırma

Anket formu tasarlandıktan sonra anketin güvenilir olduğunun ölçülmesi amacıyla ön araştırma yapılmıştır. Araştırmanın etkinliği açısından ön araştırma önemli verilerin elde edilmesinde, istenen sonuçlara ulaşılabilecek bir anket formunun yeniden tasarımının yapılmasında ve soruların ölçülmek istenen değişkenleri ölçebilme düzeylerinin belirlenmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu önem göz önüne alınarak, İzmir ilinde faaliyet gösteren 30 adet, ilk beş yüz büyük işletme içerisinde bulunan işletmelerce doldurulmuştur. Ayrıca, konuda uzman akademisyenlerle görüşülerek anket formuyla ilgili fikirlerine başvurulmuştur.

#### 4.6.3. Ön (Pilot) Araştırmanın Test Edilmesi ve İyileştirme

Ön araştırma gerçekleştirildikten sonra ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Ön araştırma sonucunda yapılan güvenilirlik testi sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir.

Tablo-4.1. Ön (Pilot) Araştırma Güvenilirlik Katsayıları

Anket Bölümleri	Cronbach ( $\alpha$ ) Alfa Değerleri
İşletmelerin gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetlerle ilgili değerlendirmeler	,853
Lojistik faaliyetlere ilişkin yerine getirilen performans yönetimine ilişkin değerlendirmeler	,828
Uygulanan yaklaşımlarından beklentilere ilişkin değerlendirmeler	,958
Uygulanan yaklaşımlarından sağlanan faydalara ilişkin değerlendirmeler	,869
Örgütsel performansa ilişkin değerlendirmeler	,820
Bütünsel güvenilirlik	,951

Anketin güvenilirliğini ortaya koyan cronbach alfa değerleri bölümler itibariyle; lojistik faaliyetler %85, performans yönetimi %83, beklenti %96, fayda %87, örgütsel performans %82 ve son olarak anketin bütünsel güvenilirliği %95 olarak belirlenmiştir. Anketin güvenilirlik düzeyi elde edilen veriler doğrultusunda yüksek çıkmıştır. Görüşülen yöneticilerin ve akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda anket formunda iyileştirme amaçlı değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

#### 4.6.4. Araştırma Evreninin Seçimi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren ve her yıl İSO tarafından belirlenen Türkiye’nin ilk ve İkinci beşyüz büyük üretim işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma evreni, uygun analiz tekniklerinin kullanılması, veri, zaman, maliyet gibi unsurlar arasında denge kurulabilmesi açısından önem göstermektedir.

Aşağıda  $\pm$  %5 örnekleme hatası ve incelenen olayın görülüş sıklığının 0,8 ve olayın görülmeyiş sıklığının 0,2 olduğu durumda, hedef kütledeki örnek sayısına göre örnekleme girecek örnek sayısının ne kadar olması gerektiği gösterilmektedir. Araştırmanın evrenini 1000 üretim işletmesi oluşturmaktadır. Aşağıda gösterilen formül sonucunda 198 üretim işletmesinden cevap alınması durumunda anlamlı bilgiler elde edilebileceği görülmektedir.

Tablo-4.2. Hedef Kitle ve Hata Düzeyleri İçin İhtiyaç Duyulan Örneklem Büyüklükleri

Hedef Kitle Büyüklüğü (N)	$\alpha= 0,05$ için örneklem büyüklükleri					
	$\pm \%3$ örnekleme hatası (d)		$\pm \%5$ örnekleme hatası (d)		$\pm \%10$ örnekleme hatası (d)	
	p = 0,5 q= 0,5	p = 0,8 q= 0,2	p = 0,5 q= 0,5	p = 0,8 q= 0,2	p = 0,5 q= 0,5	p = 0,8 q= 0,2
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198****	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	244	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	682	384	246	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

**Kaynak;** Türker Baş, **Anket**, Seçkin Kitabevi, 4.Baskı, Ankara, 2006, s.47.

Yukarıdaki tablo 4.2.'de belirtilen örneklem büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılan formül ise, hedef kitledeki birey sayısının bilindiği durumda

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)} + t^2pq$$

formülü kullanılır. Formülde kullanılan simgeler ise;

N: Hedef kitledeki birey sayısı,

n: Örnekleme alınacak birey sayısı,

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı

t: Belirli anlamlılık düzeyinde, tablosuna bakılarak bulunan teorik değer,

d: olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını temsil etmektedir<sup>379</sup>.

#### 4.6.5. Saha Araştırması

Ön (pilot) araştırma yapıldıktan ve ulaşılmak istenen anket sayısı belirlendikten sonra gerekli görülen geliştirmeler yapılarak anket formları araştırma

<sup>379</sup> Türker Baş, **Anket**, Seçkin Kitabevi, 4.Baskı, Ankara, 2006, s.46.

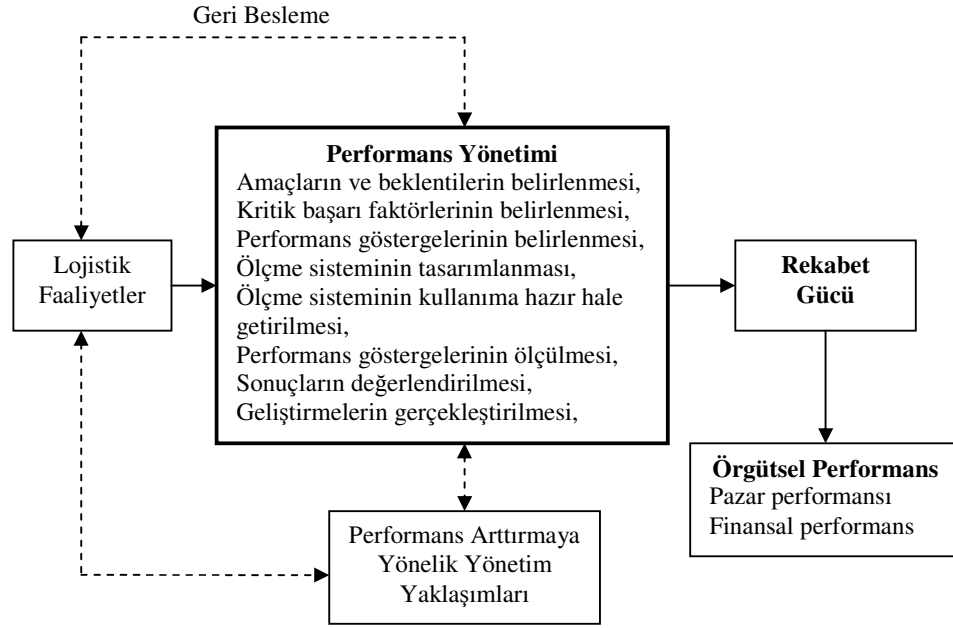
evrenine dahil olan ilk beş yüz ve ikinci beş yüz olmak üzere 1000 işletmeye posta yoluyla gönderilmiştir. İşletme adresleri İstanbul Sanayi Odası iletişim adresinden talep edilmiştir. İşletmelerin irtibat ve ekonomik verilerine ilişkin dosyalar internet üzerinden tarafımıza gönderilmiştir. Evrene dahil işletmelerden 30 tanesinin isim ve adres bilgilerine ulaşılamamıştır. Ayrıca, 20 adet anket firmaların adreslerinde bulunamamaları nedeniyle geri gelmiştir. Toplam olarak 950 işletmeye anket formu posta yoluyla ulaştırılmıştır.

Anket formları dört dalga şeklinde işletmelere gönderilmiştir. Birinci dalga olarak, ilk beş yüz işletmeye ve ikinci dalga olarak, ikinci beş yüz işletmeye genel müdürlere üst yazı eklenmiş şekilde posta yoluyla gönderilmiştir. Üçüncü dalga olarak; firmaların ve firma yöneticilerinin e-mail adreslerine anket formları internet üzerinden gönderilmiştir. Üç dalga sonunda 175 anket elde edilmiştir. Anlamli bilgilerin elde edilmesi amacıyla 198 ankete ulaşılması hedeflenmiştir. Bu amaçla, son olarak dördüncü dalga, anketörle anlaşarak İstanbul ilinden anketlere yanıt vermeyen işletmelere 27 anket yapılmıştır. Toplamda, 202 anket elde edilmiştir. Anketlerden 3 tanesi kullanılmaya elverişli olmadığından dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır. İfade edilen dört dalga neticesinde araştırma kapsamında olan işletmelerin %95'ine ulaşılmıştır. Toplam 199 anket, evrene oranlandığında %20,9 geri dönüş elde edilmiştir.

#### **4.6.6. Araştırmanın Modeli**

Lojistik faaliyetlerin performans düzeyinin artırılması yoluyla işletmelerin rekabet güçlerinin geliştirilmesi yönündeki alt değişkenler ve karşılıklı ilişkileri, örgütsel performans üzerine olan etkileri, gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen verilere çok değişkenli analiz tekniklerinin uygulanması aracılığıyla test edilecektir. Bu açıdan, basit bir şekilde teorik bilgiler doğrultusunda araştırmanın modeli, temelde ulaşılmak istenilen amaçlara yönelik olarak aşağıda şekil 4.1.'de gösterilebilmektedir.





Şekil-4.1. Araştırmanın Modeli

#### 4.6.7. Araştırma Verilerinin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Katsayılarının Belirlenmesi

Saha araştırması gerçekleştirildikten sonra ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir.

Tablo-4.3. Ölçeğin Güvenilirlik Değerleri

Anket Bölümleri	Cronbach ( $\alpha$ ) Alfa Değerleri
İşletmelerin gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetlerle ilgili değerlendirmeler	,911
Lojistik faaliyetlere ilişkin yerine getirilen performans yönetimine ilişkin değerlendirmeler	,945
Uygulanan yaklaşımlarından beklentilere ilişkin değerlendirmeler	,942
Uygulanan yaklaşımlarından sağlanan faydalara ilişkin değerlendirmeler	,958
Örgütsel performansa ilişkin değerlendirmeler	,909
Bütünsel güvenilirlik	,975

Güvenilirlik düzeyleri için sınıflandırma ise aşağıdaki şekildedir;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yukarıda tablo 4.3.'te gösterildiği üzere geliştirilen ölçeğin güvenilirlik düzeyleri yüksek derecede çıkmıştır. İşletmelerde gerçekleştirilen lojistik faaliyetlere ilişkin yapılan değerlendirmeler bölümünün güvenilirlik düzeyi %91, lojistik faaliyetlere ilişkin yerine getirilen performans yönetimi faaliyetlerine ilişkin bölümün güvenilirlik düzeyi %95, uygulanan yaklaşımlarından beklentilere ilişkin bölümün güvenilirlik düzeyi %94, uygulanan yaklaşımlarından sağlanan faydalara ilişkin bölümün güvenilirlik düzeyi %96, örgütsel performansa ilişkin bölümün güvenilirlik düzeyi %91 ve son olarak anketin bütününe ilişkin güvenilirlik düzeyi %98 olarak bulunmuştur. Yapılan sınıflandırma doğrultusunda, elde edilen değerler kıyaslandığında dikkate alındığında, test edilen ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

#### **4.6.8. Araştırma Verilerinin Analizi**

Saha araştırmasının gerçekleştirilmesinden sonra elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve araştırmanın amaçları doğrultusunda anlamlı, tam, doğru ve güvenilir bilgilerin üretilmesi amacıyla istatistikî çok değişkenli analiz tekniklerinden faydalanılmıştır. İstatistikî analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 13 (statistical program for social science-13) programından yararlanılmıştır. Anket formu, hangi tür verilerin üretilmek istendiği de düşünülerek tasarlanmıştır. Bu amaçla, değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi, farklılıkların test edilmesi ve frekans dağılımlarının verilmesi yönünde analizler gerçekleştirilmiştir. Bunlar; korelasyon, regresyon, tek yönlü varyans analizi, bağımsız örnek t-testi, faktör analizi, frekans dağılımları ve yüzde analizleridir.

##### **4.6.8.1. Eksik Verilerin Tamamlanması**

Araştırmada yüz yüze görüşme olanağı bulunamadığından bazı soruların anketi cevaplayanlar tarafından anlaşılabilmesi nedeniyle boş bırakıldığı görülmüştür. Bazı işletme yöneticileri ise, demografik verileri cevaplamama eğilimi göstermişlerdir. Demografik sorulara ilişkin boş bırakılan veriler, cevapsız olarak belirtilmiştir. Ölçek sorularında ise, eksik verilerin yol açtığı sorunların giderilmesinde genelde iki yaklaşım kullanıldığı ifade edilmektedir. İlk olarak, eksik cevabın olduğu değişkene ait değerlerin ortalaması alınarak eksik değerlerin yerine

koyulması, ikinci olarak ise, diğer değişkenlerden yararlanılarak eksik değişken değeri için değer koyma yaklaşımıdır. Diğer bir yaklaşım ise, eksik cevapların bulunduğu anketlerin değerlendirme dışı bırakılmasıdır. Bu yaklaşım, eksik cevap olan anketlerin tamamen değerlendirme dışı bırakılması ve değerlendirmede sadece tam olan verilerin kullanılması olarak iki şekilde kullanılmaktadır<sup>380</sup>. Bu yaklaşımlardan yararlanılarak; eksik cevapların fazla olduğu 3 anket, eksik verilerin fazla olması nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmış ve verilerin çok fazla eksik olmadığı anketlerdeki eksik değişkenlerin genel ortalaması alınarak eksik verilere ilişkin değerler atanmıştır.

#### **4.6.8.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar**

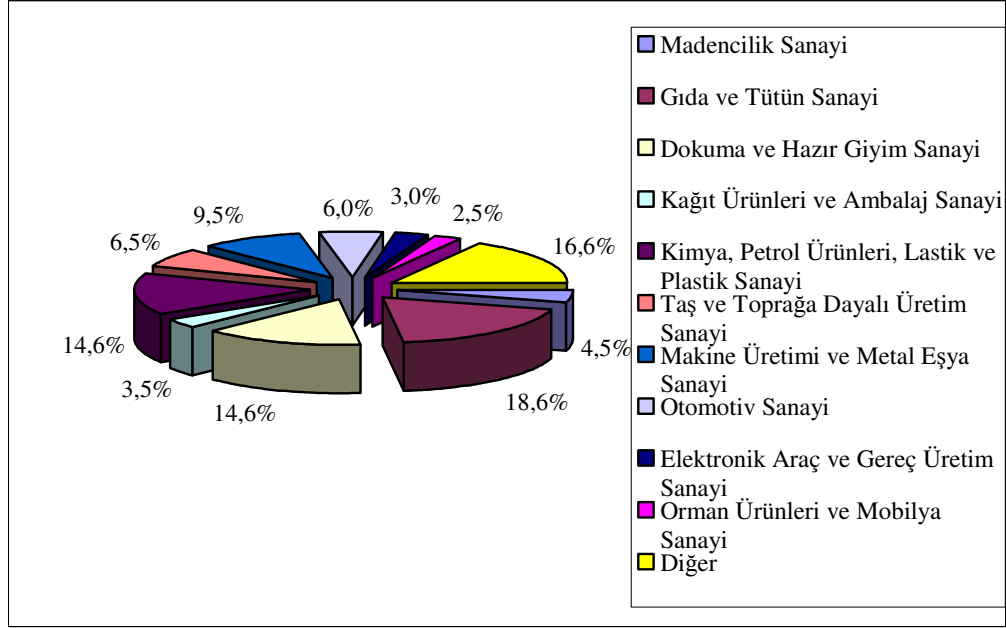
Gerçekleştirilen araştırma formunda işletmelerin faaliyette buldukları sektör, anketi yanıtlayanların eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu, cinsiyeti, ilk veya ikinci beş yüz işletme olduğu, çalışan sayısı, ihracat yapıp yapmaması, faaliyette olduğu yıl ve sermaye sahipliği şeklinde sorulara yer verilmiştir. Bu sorulardan çalışan sayısı, sermaye sahipliği, ihracat yapılması, ilk veya ikinci beş yüz sıralaması içinde olma gibi sorulara, ikincil veri olarak İstanbul Sanayi Odası iletişim adresinden istenilen dokümanlardan faydalanılmıştır. Demografik verilere ilişkin tablolar aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

---

<sup>380</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004, s.146,147.

Tablo-4.4. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektöre İlişkin Dağılımlar

Faaliyette Bulunulan Sektör	Kamu		Özel		Cevapsız		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	Fr.	Fr.	%	Fr.	%
Madencilik Sanayi	3	16,7	6	3,4	-	-	9	4,5
Gıda ve Tütün Sanayi	5	27,8	32	18,2	-	-	37	18,6
Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	-	-	29	16,5	-	-	29	14,6
Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	-	-	6	3,4	1	20	7	3,5
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	2	11,1	26	14,8	1	20	29	14,6
Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi	2	11,1	11	6,3	-	-	13	6,5
Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi	-	-	18	10,2	1	20	19	9,5
Otomotiv Sanayi	-	-	12	6,8	-	-	12	6
Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi	-	-	6	3,4	-	-	6	3
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	-	-	5	2,8	-	-	5	2,5
Diğer	6	33,3	25	14,2	2	40	33	16,6
Genel Toplam	18	100	176	100	5	100	199	100



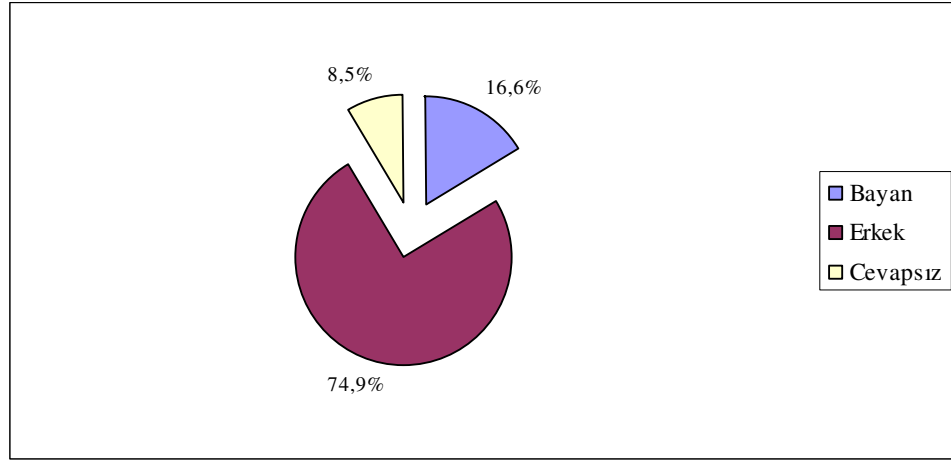
Şekil-4.2. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere İlişkin Dağılımlar

Araştırmaya toplam 199 işletme katılmıştır. Yukarıda tablo 4.4.'de ve şekil 4.2.'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre dağılımları; madencilik sanayi %4.5, gıda ve tütün sanayi %18.6, dokuma ve hazır giyim sanayi %14.6, kağıt ürünleri ve ambalaj sanayi %3.5, kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi %14.6, taş ve toprağa dayalı üretim sanayi %6.5, makine üretimi ve

metal eşya sanayi %9.5, otomotiv sanayi %6, elektronik araç ve gereç üretim sanayi %3, orman ürünleri ve mobilya sanayi %2.5, diğer %16.6 olarak belirlenmiştir.

Tablo-4.5. Anketi Cevaplayanların Cinsiyetleri

Anketi Cevaplayanların Cinsiyet	Kamu		Özel		Cevapsız		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	Fr.	%	%	Fr.	%
Bayan	1	5,6	30	17,0	2	40	33	16,6
Erkek	16	88,9	131	74,4	2	40	149	74,9
Cevapsız	1	5,6	15	8,5	1	20	17	8,5
Genel Toplam	18	100	176	100	5	100	199	100

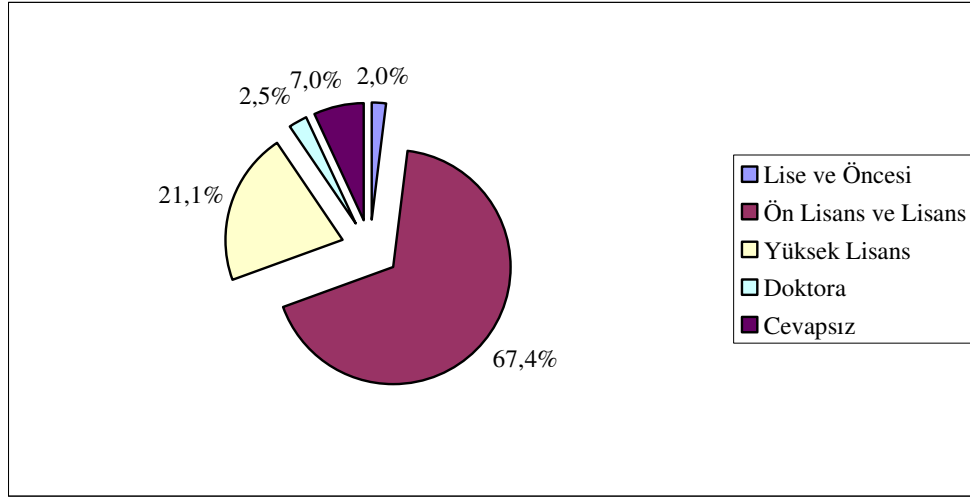


Şekil-4.3. Anketi Cevaplayanların Cinsiyetleri

Anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyet dağılımını, %74,9'luk oran ile erkek, %16,6'luk oran ile bayan ve %8,5'lik oran ile değişkene cevap vermeyen katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo-4.6. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri

Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri	Kamu		Özel		Cevapsız		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Lise ve Öncesi	-	-	4	2,3	-	-	4	2,0
Ön Lisans ve Lisans	12	66,7	120	68,2	2	40	134	67,3
Yüksek Lisans	4	22,2	36	20,5	2	40	42	21,1
Doktora	2	11,1	3	1,7	-	-	5	2,5
Cevapsız	-	-	13	7,4	1	20	14	7
Genel Toplam	18	100	176	100	5	100	199	100

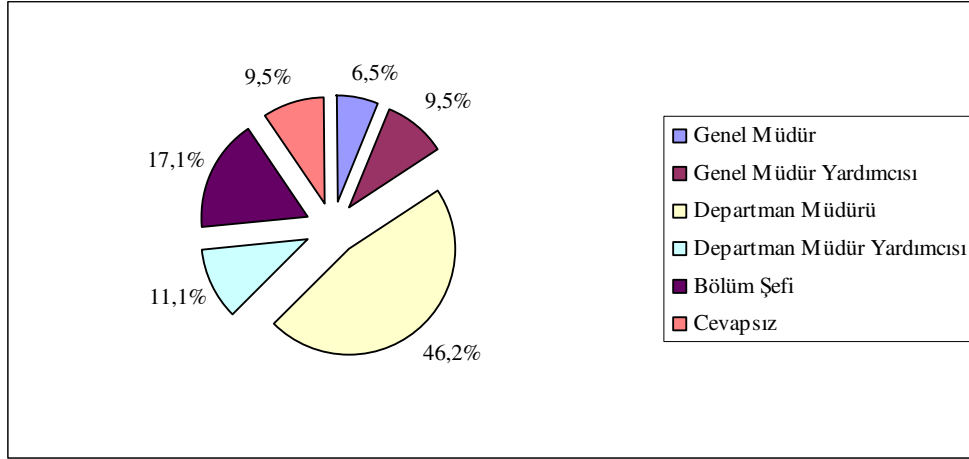


Şekil-4.4. Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyleri

Anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim durumu dağılımını, %67,4'lük oran ile önlisans ve lisans mezunları, %21,1'lik oran ile yüksek lisans mezunları, %2,5'lik oran ile doktora mezunları, %2'lik oran ile lise ve öncesi mezunları ve %7'lik oran ile eğitim değişkenine cevap vermeyenler oluşturmaktadır.

Tablo-4.7. Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Pozisyonları

	Kamu		Özel		Cevapsız		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
<b>Anketi Cevaplayanların Pozisyonları</b>								
Genel Müdür	-	-	13	7,4	-	-	13	6,5
Genel Müdür Yardımcısı	3	16,7	15	8,5	1	20	19	9,5
Departman Müdürü	6	33,3	85	48,3	1	20	92	46,2
Departman Müdür Yardımcısı	2	11,1	19	10,8	1	20	22	11,1
Bölüm Şefi	6	33,3	27	15,3	1	20	34	17,1
Cevapsız	1	5,6	17	9,7	1	20	19	9,5
Genel Toplam	18	100	176	100	5	100	199	100

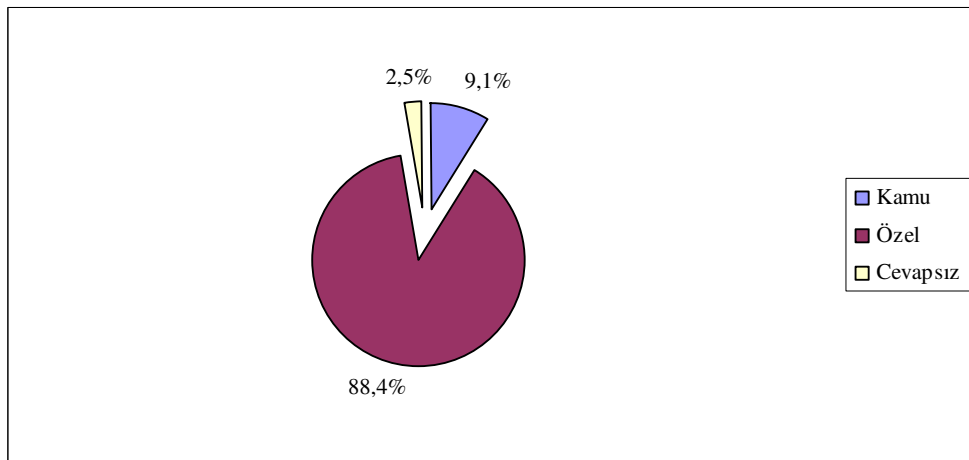


Şekil-4.5. Anketi Cevaplayanların İşletmelerdeki Pozisyonları

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmedeki pozisyonu dağılımını; %46,2'lik oran ile departman yöneticileri, %17,1'lik oran ile bölüm şefleri, %11,1'lik oran ile departman müdür yardımcıları, %9,5'luk oran ile genel müdür yardımcıları, %6,5'luk kısmını genel müdürler ve %9,5'lik oran ile işletmedeki pozisyon değişkenine cevap vermeyenler oluşturmaktadır.

Tablo-4.8. İşletmelerin Sermaye Sahipliği

Ankete Katılan İşletmelerin Sermaye Sahipliği	Fr.	%
Kamu	18	9,1
Özel	176	88,4
Cevapsız	5	2,5
Genel Toplam	199	100

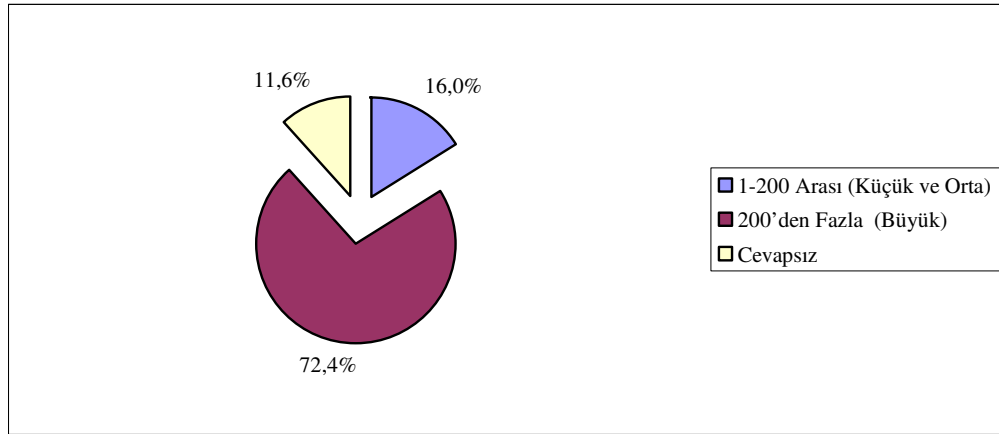


Şekil-4.6. İşletmelerin Sermaye Sahipliği

İşletmelerin sermaye sahipliği dağılımını; %88,4'lük oran ile özel işletmeler ve %9,1'lik oran ile kamu işletmeleri ve %2,5'lik oran ile sermaye sahipliğine cevap vermeyenler oluşturmaktadır.

Tablo-4.9. İşletmelerin Büyüklükleri

İşletmelerde Çalışanların Sayısı	Kamu		Özel		Cevapsız		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
1-200 Arası (Küçük ve Orta)	1	5,6	31	17,6	-	-	32	16
200'den Fazla (Büyük)	17	94,4	126	71,6	1	20	144	72,4
Cevapsız	-	-	19	10,8	4	80	23	11,6
Genel Toplam	18	100	176	100	5	100	199	100



Şekil-4.7. İşletmelerin Büyüklükleri

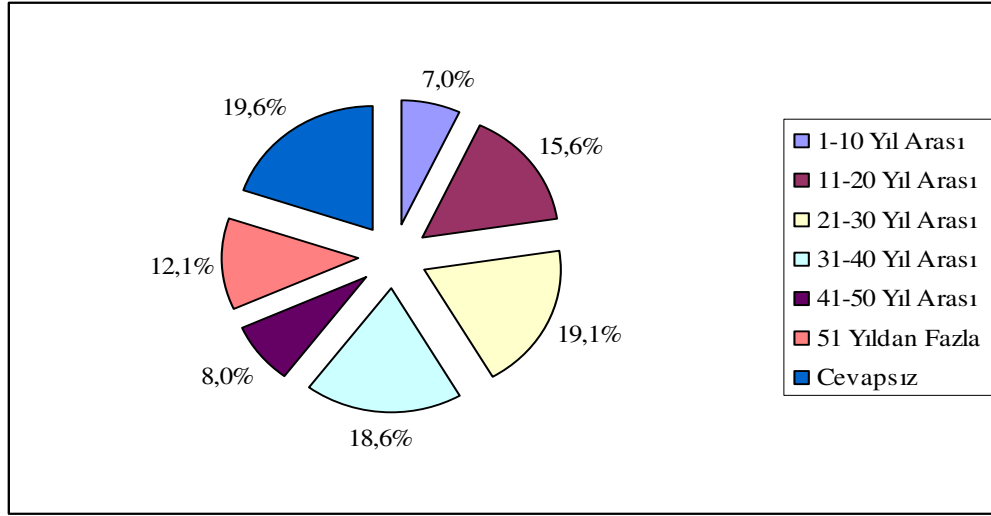
Yukarıda ankete katılan kamu ve özel işletmelerin işçi sayısına göre büyüklük sınıflandırması, Dış ticaret müsteşarlığı KOBİ tanımına göre düzenlenmiştir. Bu tanıma göre, işçi sayısı 1–200 arası ve mali durumu 2 milyon dolardan düşük işletmeler küçük ve orta işletmeler olarak tanımlanmıştır<sup>381</sup>. Araştırmaya katılan işletmelerin yukarıda yapılan tanımlamaya göre büyüklük dağılımını; %72,4'lük oran ile büyük işletmeler ve %16'luk oran ile küçük ve orta boy işletmeler ve %11,6'lık oran ile büyüklük değişkenine cevap vermeyenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir bölümünü büyük işletmeler oluşturmaktadır.

<sup>381</sup> “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler”, III. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Kasım 2005, p.xv. Sunuş kısmından uyarlanmıştır. Yazarın adı bulunmamaktadır.



Tablo-4.10. İşletmelerin Faaliyet Süreleri

İşletmelerin Faaliyet Süreleri	Kamu		Özel		Cevapsız		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
1-10 Yıl Arası	1	5,6	13	7,4	-	-	14	7
11-20 Yıl Arası	6	33,3	25	14,2	-	-	31	15,6
21-30 Yıl Arası	1	5,6	37	21	-	-	38	19,1
31-40 Yıl Arası	2	11,1	34	19,3	1	20	37	18,6
41-50 Yıl Arası	2	11,1	14	8	-	-	16	8
51 Yıldan Fazla	6	33,3	18	10,2	-	-	24	12,1
Cevapsız	-	-	35	19,9	4	80	39	19,6
Genel Toplam	18	100	176	100	5	100	199	100

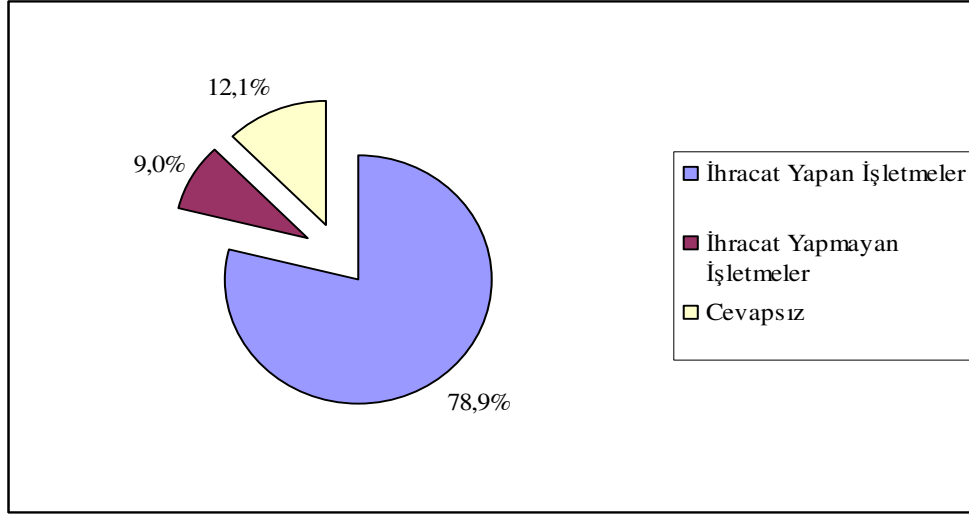


Şekil-4.8. İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları sürelerle ilişkin dağılımını; %19,1'lik oran ile 21-30 yıl arası, %18,6'lık oran ile 31-40 yıl arası, %15,6'lık oran ile 11-20 yıl arası, %12,1'lik oran ile 51 yıldan fazla, %8'lik oran ile 41-50 yıl arası, %7'lik oran ile 1-10 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler ve %19,6'lık oran ile cevap vermeyenlerden oluşmaktadır.

Tablo-4.11. İşletmelerin İhracat Durumları

İşletmelerin İhracat Durumları	Kamu		Özel		Cevapsız		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
İhracat Yapan İşletmeler	7	38,9	149	84,7	1	20	157	78,9
İhracat Yapmayan İşletmeler	10	55,6	8	4,5	-	-	18	9,0
Cevapsız	1	5,6	19	10,8	4	80	24	12,1
Genel Toplam	18	100	176	100	5	100	199	100

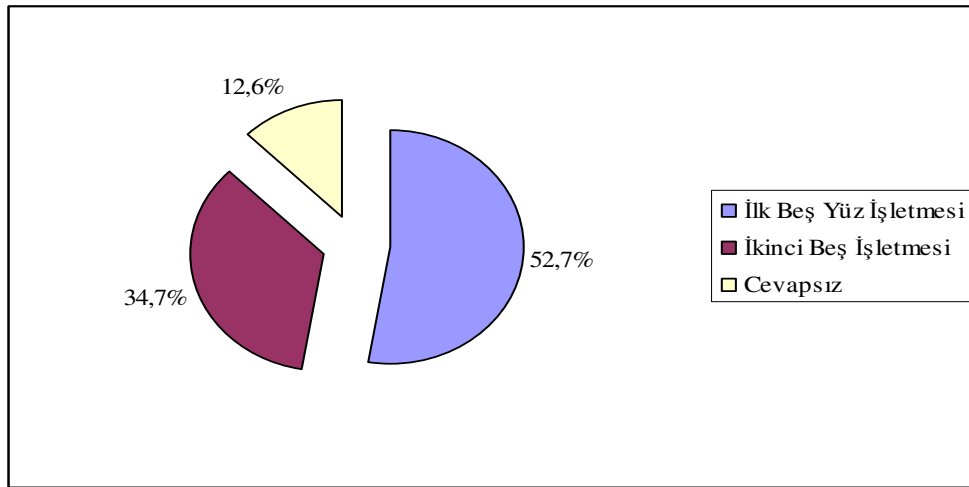


Şekil-4.9. İşletmelerin İhracat Durumları

İşletmelerin ihracatta bulunmalarına ilişkin dağılımı; %78,9'luk oran ile ihracat yapanlar ve %12,1'lik oran ile ihracat yapmayanlar ve %9'luk oran ile cevap vermeyenler oluşturmaktadır. İşletmelerin önemli bir bölümü ihracat yapmaktadır.

Tablo-4.12. İşletmelerin Yer Aldığı Sıralama

İşletmelerin İhracat Durumları	Kamu		Özel		Cevapsız		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
İlk Beş Yüz İşletmesi	14	77,8	90	51,1	1	20	105	52,8
İkinci Beş İşletmesi	4	22,2	65	36,9	-	-	69	34,7
Cevapsız	-	-	21	11,9	4	80	25	12,6
Genel Toplam	18	100	176	100	5	100	199	100



Şekil-4.10 İşletmelerin Yer Aldığı Sıralama

Araştırmaya katılan işletmelerin %52,7'lik kısmını ilk beş yüz işletmeleri oluştururken, %34,7'lik kısmını ise ikinci beş yüz işletmeleri oluşturmaktadır. %12,6'lık kısmı ise cevapsız bırakmıştır.

Tablo-4.13. Kullanılan Ulaştırma Sistemlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Ulaşım Sistemleri	Kara Yolu			Hava Yolu			Boru Hattı			Deniz Yolu			Demir Yolu			Kombine Taşımacılık		
	Evet %	Hayır %	Top. %	Evet %	Hayır %	Top. %	Evet %	Hayır %	Top. %	Evet %	Hayır %	Top. %	Evet %	Hayır %	Top. %	Evet %	Hayır %	Top. %
Faaliyette Bulunulan Sanayi Dahil																		
Madencilik Sanayi	9	-	9	3	6	9	1	8	9	7	2	9	7	2	9	6	3	9
Gıda ve Tütün Sanayi	37	-	37	10	27	37	1	36	37	21	16	37	7	30	37	10	27	37
Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	29	-	29	24	5	29	2	27	29	23	6	29	3	26	29	16	13	29
Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	7	-	7	6	1	7	-	7	7	7	-	7	1	6	7	3	4	7
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	29	-	29	13	16	29	8	21	29	22	7	29	10	19	29	13	16	29
Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi	13	-	13	2	11	13	-	13	13	11	2	13	7	6	13	7	6	13
Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi	19	-	19	12	7	19	-	19	19	17	2	19	6	13	19	13	6	19
Otomotiv Sanayi	12	-	12	8	4	12	-	12	12	10	2	12	1	11	12	2	10	12
Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi	6	-	6	5	1	6	-	6	6	6	-	6	2	4	6	5	1	6
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	5	-	5	1	4	5	-	5	5	3	2	5	2	3	5	1	4	5
Diğer	33	-	33	20	13	33	8	25	33	28	5	33	13	20	33	19	14	33
Toplam	199	-	199	104	95	199	20	179	199	155	44	199	59	140	199	95	104	199
	100	-	100	52	48	100	10	90	100	78	22	100	30	70	100	48	52	100

Yukarıda gösterilen çapraz tabloda, araştırmaya katılan işletmelerin faydalandıkları ulaştırma sistemlerine ilişkin frekansları ve toplam olarak kullanım oranları verilmektedir. Karayolu %100, Denizyolu %78, Havayolu %52, Kombine taşımacılık %48, Boru hattı %10 ve Demiryolu %30 oranında kullanıldığı belirlenmiştir.

Tablo-4.14. Kullanılan Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Frekans Dağılımları

Uygulanan Yönetim Yaklaşımları	Kıyaslama			Dengeli Ölçüm Kartı			Altı Sigma			Dış Kaynaklardan Yararlanma			Kurumsal Kaynak Planlaması			Müşteri İlişkileri Yönetimi			Değişim Mühendisliği		
	Evet %	Hayır %	Top. %	Evet %	Evet %	Evet %	Evet %	Hayır %	Top. %	Hayır %	Top. %	Hayır %	Top. %	Hayır %	Top. %	Evet %	Hayır %	Top. %	Evet %	Hayır %	Top. %
Madencilik Sanayi	4	5	9	1	8	9	-	9	9	7	2	9	6	3	9	5	4	9	-	9	9
Gıda ve Tütün Sanayi	26	11	37	3	34	37	6	31	37	25	12	37	24	13	37	23	14	37	1	36	37
Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	17	12	29	9	20	29	2	27	29	16	13	29	12	17	29	23	6	29	3	26	29
Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	3	4	7	1	6	7	0	7	7	3	4	7	4	3	7	3	4	7	-	7	7
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	19	10	29	8	21	29	4	25	29	23	6	29	15	14	29	16	13	29	4	25	29
Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi	8	5	13	2	11	13	2	11	13	8	5	13	11	2	13	9	4	13	2	11	13
Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi	15	4	19	4	15	19	4	15	19	13	6	19	15	4	19	14	5	19	3	16	19
Otomotiv Sanayi	10	2	12	6	6	12	7	5	12	8	4	12	10	2	12	7	5	12	2	10	12
Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi	6	-	6	1	5	6	2	4	6	5	1	6	6	-	6	4	2	6	-	6	6
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	2	3	5	-	5	5	2	3	5	3	2	5	3	2	5	3	2	5	-	5	5
Diğer	25	8	33	6	27	33	4	29	33	17	16	33	21	12	33	19	14	33	8	25	33
Toplam	135 68	64 32	199 100	41 21	158 79	199 100	33 17	166 83	199 100	128 64	71 36	199 100	127 64	72 36	199 100	126 63	73 37	199 100	23 12	176 88	199 100

Yukarıda gösterilen çapraz tabloya göre; araştırmaya katılan işletmelerin uyguladıkları yönetim yaklaşımlarına ilişkin faaliyet gösterdikleri sanayi dalına göre frekanslar ve toplam olarak oranları; kıyaslama %68, dengeli ölçüm kartı %21, Altı sigma %17, dış kaynaklardan yararlanma %64, kurumsal kaynak planlaması %64, müşteri ilişkileri yönetimi %63 ve değişim mühendisliği %12 şeklindedir.

#### 4.6.8.3. Lojistik Faaliyetlere İlişkin Faktör Analizi

Faktör Analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizinde temel amaç, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kökenini ortaya koymaktır. Başka bir ifadeyle, çok sayıdaki veri içerisinde en az bilgi kaybıyla sıkıştırılmış, özet ve yeni bir yapıda bilgiler elde edilmesidir<sup>382</sup>. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO testi ile ilgili değerlere ilişkin bilgiler, aşağıdaki biçimde gösterilebilir<sup>383</sup>.

Tablo-4.15. KMO Testi Değerlerinin Değerlendirilmesi

KMO Değeri	Değerlendirme
0,90 – 1,00	Mükemmel
0,89 – 0,89	Çok iyi
0,70 – 0,79	İyi
0,60 – 0,69	Orta
0,50 – 0,59	Zayıf
<50	Kabul edilemez

İşletmelerin gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetlere yönelik olarak yapmış oldukları değerlendirmelere ilişkin verilere uygulanan faktör analizinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir. Lojistik faaliyetlerin değerlendirilmesine yönelik olarak toplam 34 ifade sorulmuştur. Ancak, analiz esnasında (S1-S5-S6-S7-S12-S18) numaralı ifadeler faktör analizi sonucunda değerlendirme dışı bırakılmıştır. Kalan 28 ifade, tekrar analize tabi tutulmuş ve 8 adet faktör tespit edilmiştir. Elde edilen 8

<sup>382</sup> Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin, Birinci Baskı, Ankara 2003, s.403.

<sup>383</sup> Murat Atan, Cihan Tanrıöven, Murad Kayacan, Derviş Boztosun, “Dünya Borsalarının Göstergelerine Göre Dönemlerarası Karşılaştırmalı Analizi”, G.Ü. İİBF Dergisi, 6/2, 204, s.134.

faktör toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır. Yapılan analizde KMO testi değeri; 0,879 çıkmıştır. Bu örnek büyüklüğünün çok iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett testi değeri 0,00 çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir. KMO testi ve Bartlett testi verileri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo-4.16. KMO ve Bartlett Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2473,921
	df	378
	Sig.	,000*

Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans, her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca, modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigenvalues) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır. Faktör analizinin son aşaması, faktör yüklerinin hesaplanmasıdır. Faktör yükleri en az 30 olmalıdır. Ölçek geliştirilirken maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarına da bakılmıştır<sup>384</sup>. Aşağıda tablo 4.17'de faktör analizi sonucunda oluşan faktörler, açıkladıkları varyans ve her bir faktörün faktör yükü gösterilmektedir.

<sup>384</sup> Çetin Semerci, "İlköğretim, Türkçe ve Matematik Ders Kitaplarını Genel Değerlendirme Ölçeği", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 28, No:1, Mayıs, 2004, s.52.



Tablo-4.17. Gerçekleştirilen Lojistik Faaliyetlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
		Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör
Yenilik	S26	,830							
	S27	,819							
	S28	,784							
	S29	,488							
	S32	,461							
Tedarikçi İlişkilerinde Etkinlik	S17		,809						
	S24		,657						
	S22		,576						
	S25		,545						
	S21		,511						
Tedarik Etkinliği	S15			,718					
	S16			,653					
	S8			,620					
	S14			,500					
Çevresel Sorumluluk	S33				,825				
	S34				,768				
	S31				,453				
Değişimi Yönetme	S4					,741			
	S20					,629			
	S19					,540			
İletişim	S3						,844		
	S2						,672		
Sipariş İşleme	S11							,863	
	S10							,444	
	S9							,416	
Esneklik	S30								,775
	S13								,477
Açıklanan Varyans		11,780	11.742	10.185	7.935	7.277	5.627	5.444	5.077
Toplam Açıklanan Varyans		11.780	23.522	33.707	41.642	48.919	54.546	59.990	65.067
İfade Sayısı (28 Ad.)		5 Adet	6 Adet	4 Adet	3 Adet	3 Adet	2 Adet	3 Adet	2 Adet

**Açıklanan varyans:** 65,067,

**Çıkartım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi,

**Rotasyon Yöntemi:** Varimax Rotasyon

Faktör analizi sonucunda belirlenen değişkenlere ilişkin olarak iç tutarlılık analizi, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo-4.18. Faktörlerin İç Tutarlılık, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<b>Yenilik</b>	<b>X<sub>ort</sub></b>	<b>σ</b>	<b>α</b>
Yenilik fikirleri yönetimde kolaylıkla kabul edilir	4,0603	,84470	
Firmamızın yönetimi aktif olarak yenilik fikirlerini aramaktadır	3,9196	,87823	
Teknik yenilikler firmamızda kolay bir şekilde kabul edilmektedir.	4,0704	,71427	
Stok yönetimi faaliyetleri üretimi aksatmayacak şekilde gerçekleştirilmektedir	4,3116	,62233	
Müşteri beklentileri doğrultusunda hareket edilmektedir	3,7538	,89594	
Yenilik Genel	4,0231	,62221	
Yenilik Cronbach's Alfa Değeri (iç tutarlılık)			,839*
<b>Tedarikçi İlişkilerinde Etkinlik</b>	<b>X<sub>ort</sub></b>	<b>σ</b>	<b>α</b>
Tedarikçilerle bütünlük çalışılması bir rekabet avantajı sağlamaktadır	3,9950	,87327	
Tedarikçilerimizle bütünlük olarak hareket etmekteyiz	3,8945	,71345	
İş ilişkilerimizde karşılıklı güven yüksek düzeydedir	4,2161	,70963	
Firmamız tedarikçileri ile ilişkilerinde başarılıdır	4,1106	,68005	
Şirketimiz yeni fikirler geliştirilmesi için tedarikçilerle birlikte çalışmaktadır	3,6985	,92088	
Lojistik faaliyetler bütünlük olarak etkin bir şekilde yerine getirilmektedir	4,0603	,74290	
Tedarikçi İlişkilerinde Etkinlik Genel	3,9958	,58446	
Tedarikçi İlişkilerinde Etkinlik Cronbach's Alfa Değeri (iç tutarlılık)			,845*
<b>Tedarik Etkinliği</b>	<b>X<sub>ort</sub></b>	<b>σ</b>	<b>α</b>
Söz verilen zamanda teslimatlar yapılmaktadır	3,9950	,76869	
Tedarik işlemleri etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir	4,0352	,68444	
Hatalı sipariş oranı düşüktür	4,1910	,78091	
Sipariş edilen ürünlerin teknik gereksinimleri karşılanmaktadır	4,2211	,66769	
Tedarik Etkinliği Genel	4,1106	,51342	
Tedarik Etkinliği Cronbach's Alfa Değeri (iç tutarlılık)			,665*
<b>Çevresel Sorumluluk</b>	<b>X<sub>ort</sub></b>	<b>σ</b>	<b>α</b>
Gerçekleştirilen faaliyetlerde çevresel sorumluluk dikkate alınmaktadır	4,4171	,65282	
Çevresel koruma konusundaki faaliyetlere ağırlık verilmektedir	4,3216	,67949	
Optimal sayıda tedarikçi ile çalışılmaktadır,	4,0352	,72039	
Çevresel Sorumluluk Genel	4,2580	,55192	
Çevresel Sorumluluk Cronbach's Alfa Değeri (iç tutarlılık)			,730*
<b>Değişimi Yönetme</b>	<b>X<sub>ort</sub></b>	<b>σ</b>	<b>α</b>
İletişimi sağlayan bir bilgi sistemi mevcuttur	4,0151	,91275	
Değişim karşısında uyum mekanizmaları devreye girmektedir	3,9296	,79460	
Pazardaki değişimler sürekli takip edilmektedir	4,2462	,77504	
Değişimi Yönetme Genel	4,0637	,66106	
Değişimi Yönetme Cronbach's Alfa Değeri (iç tutarlılık)			,712*
<b>İletişim</b>	<b>X<sub>ort</sub></b>	<b>σ</b>	<b>α</b>
Lojistik faaliyetler ile ilgili tüm bilgiler tüm birimler tarafından paylaşılmaktadır,	3,5176	1,07235	
Lojistik süreçlerde ortaya çıkan problemler kolay bir şekilde çözülmektedir	3,5578	,86189	
İletişim Genel	3,5377	,82409	
İletişim Cronbach's Alfa Değeri (iç tutarlılık)			,606*
<b>Sipariş İşleme</b>	<b>X<sub>ort</sub></b>	<b>σ</b>	<b>α</b>
Siparişler için ulaştırma yolları kombine olarak kullanılmaktadır	4,0704	,88482	
Sipariş işlemleri etkin bir şekilde yerine getirilmektedir	4,1809	,63360	
Sipariş verme işlemi kolaydır	4,1608	,77477	
Sipariş İşleme Genel	4,1374	,58422	
Sipariş İşleme Cronbach's Alfa Değeri (iç tutarlılık)			,629*
<b>Esneklik</b>	<b>X<sub>ort</sub></b>	<b>σ</b>	<b>α</b>
Talep tahminleri doğrultusunda üretim programları şekillendirilmektedir	4,0804	,81251	
Taşınan siparişlerin zarar görmemesi için önlemler alınmaktadır	4,2211	,71163	
Esneklik Genel	4,1508	,60502	
Esneklik Cronbach's Alfa Değeri (iç tutarlılık)			,407*

Faktörlerin cronbach's alfa değerleri sırasıyla; 0,839, 0,845, 0,665, 0,730, 0,712, 0,606, 0,629 ve 0,407 olarak bulunmuştur. Söz konusu değerler ölçeğin

güvenilir bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Sadece; esneklik faktörünün “düşük” güvenilirlik düzeyinde bir iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan anketin genel Cronbach’s alfa değeri, 0,974 bulunmuştur. Karşılıklı kıyaslama yapıldığında ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek çıkması yanında faktörler itibariyle de iç tutarlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

#### **4.6.8.4. Yorumlayıcı İstatistikler (Hipotez Testleri)**

Araştırmaya katılan işletmelerin vermiş oldukları cevaplarla ilgili olarak, ilişki, farklılık ve etkilerin analiz edilmesi amacıyla oluşturulan hipotezler, yorumlayıcı istatistiksel analiz tekniklerinden yararlanılarak test edilmiştir. Kullanılan analiz teknikleri; tek yönlü anova, bağımsız örnek t-testi, korelasyon ve regresyon analizinden oluşmaktadır.

##### **4.6.8.4.1. Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalına Göre Farklılıkların Test Edilmesi**

Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre, farklılıkların test edilmesi ile ilgili olarak one-way anova (tek yönlü anova) kullanılmıştır. Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerine verilen cevapların ortalamaları dikkate alınmıştır. Yapılan analizler aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

- Lojistik faaliyet değişkenlerine ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

Faaliyet gösterilen sanayi dalına ilişkin olarak, araştırmaya katılan işletmeler arasında belirlenen lojistik faaliyet değişkenlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p>0,05$ )  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıdaki tablo 4.26.’da, F

değeri, p değeri ve faaliyet gösterilen sanayi dalına göre belirlenen lojistik faaliyetlere ilişkin değişkenlerin ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo-4.19. Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalına Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler		Anova (F-Testi)							
		Lojistik Faaliyet Değişkenleri							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalı	Madencilik Sanayi	4,1111	3,9815	4,1111	4,3333	4,1111	3,6667	4,2222	4,2222
	Gıda ve Tütün Sanayi	3,9676	4,0000	4,1824	4,2883	4,0000	3,6081	4,2162	4,3243
	Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	4,0414	4,1207	4,1207	4,1954	4,0000	3,5345	4,1609	4,1207
	Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	3,9143	3,8810	4,1429	4,3333	4,0476	3,2143	4,0952	4,3571
	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	4,0414	3,9540	4,0259	4,3103	4,1609	3,5862	4,0460	4,1552
	Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi	3,9231	3,7949	4,1923	4,0769	4,0256	3,6538	4,0000	4,3077
	Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi	4,2526	4,1667	4,0921	4,4211	4,3158	3,6579	4,1930	4,0526
	Otomotiv Sanayi	3,9833	3,8750	4,0417	4,0278	4,0556	3,3333	4,1389	4,0833
	Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi	4,1333	4,3333	4,2917	4,5556	4,0556	3,2500	4,3333	3,7500
	Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	4,2800	4,1667	4,1500	4,3333	4,2000	3,3000	4,3333	4,3000
	Diğer	3,9152	3,8838	4,0530	4,1919	3,9495	3,5000	4,0505	3,9848
	F Değeri	,562	,902	,320	,843	,517	,416	,439	1,106
	p Değeri	,844	,533	,975	,588	,877	,938	,926	,360

$p > 0,05$ , faaliyet gösterilen sanayi dalına göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyet alanına göre, lojistik faaliyet değişkenlerinde benzerlikler olduğu görülmektedir

- Performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performansa ilişkin hipotez testi,

H<sub>0</sub>: Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

H<sub>1</sub>: Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

Faaliyet gösterilen sanayi dalına ilişkin olarak, araştırmaya katılan işletmeler arasında performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p>0,05$ )  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıdaki tablo 4.27.'de, F değeri, p değeri ve performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerine ilişkin ortalamalar gösterilmektedir.

Tablo-4.20. Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalına Göre Performans Yönetimi, Beklenti, Fayda ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler		Anova (F-Testi)			
		Performans Yönetimi	Beklenti	Fayda	Örgütsel Performans
Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalı	Madencilik Sanayi	3,9231	4,2222	4,0074	4,0667
	Gıda ve Tütün Sanayi	3,8773	4,0288	4,0144	3,9586
	Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	3,7095	4,3126	3,9862	3,9885
	Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	3,7033	3,8476	3,5905	3,8476
	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	3,7706	4,0506	3,8023	3,9839
	Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi	3,6243	3,9436	3,7231	4,1487
	Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi	3,9211	4,1930	3,9719	3,9368
	Otomotiv Sanayi	3,8590	4,0500	3,9056	3,9000
	Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi	4,0897	4,2222	4,1222	4,0889
	Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	3,7846	4,4000	4,1733	4,1733
	Diğer	3,7063	4,0687	4,0606	3,9576
	F Değeri	,566	,921	,802	,326
	p Değeri	,840	,515	,627	,973

$p > 0,05$ , faaliyet gösterilen sanayi dalına göre performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur.

İşletmelerin faaliyet alanına göre, performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklenti, sağladıkları fayda örgütsel performans değişkenlerinde benzerlikler olduğu görölmektedir.

#### 4.6.8.4.2. Faaliyet Gösterilen Süreye Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Faaliyet gösterilen süreye göre; lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerine verilen cevapların ortalamaları dikkate alınarak tek yönlü anova uygulanmıştır. Yapılan analizler aşağıdaki ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

- Lojistik faaliyet değişkenlerine ilişkin hipotez testi

$H_0$ : Faaliyet sürelerine göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : Faaliyet sürelerine göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

Faaliyet gösterilen süreye ilişkin olarak, araştırmaya katılan işletmeler arasında belirlenen lojistik faaliyet değişkenlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p > 0,05$ )  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıdaki tablo 4.28.'de, F değeri, p değeri ve faaliyet gösterilen sanayi dalına göre belirlenen lojistik faaliyetlere ilişkin değişkenlerin ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo-4.21. Faaliyet Gösterilen Süreye Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler		Anova (F-Testi)							
		Lojistik Faaliyet Değişkenleri							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Faaliyet Gösterilen Süre	1-10 Yıl Arası	3,8714	3,6548	4,0357	4,0714	3,4286	3,5000	3,9524	4,0000
	11-20 Yıl Arası	4,0323	3,8817	4,0806	4,2796	4,1075	3,4194	4,0538	4,2258
	21-30 Yıl Arası	4,0526	4,0702	4,0921	4,2193	4,0526	3,5132	4,2456	4,1184
	31-40 Yıl Arası	3,9514	3,9730	4,0676	4,1892	3,9820	3,5405	4,0991	3,9730
	41-50 Yıl Arası	3,8500	3,9896	4,0938	4,2083	4,0833	3,5313	4,0417	4,1875
	51 Yıldan Fazla	4,0583	4,1667	4,3646	4,3889	4,3472	3,6667	4,2361	4,3125
	Cevapsız	4,1590	4,0556	4,0705	4,3504	4,1624	3,5897	4,1795	4,2308
	F Değeri	,760	1,538	1,145	,826	3,383*	,236	,798	1,191
	p Değeri	,603	,168	,338	,551	<b>,003*</b>	,964	,572	,313

\*  $p > 0,05$ , faaliyet süreye göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur. Sadece, V. değişkende ( $p: 0,003$ ) anlamlı bir fark belirlenmiştir.

Ancak, tabloda da görüldüğü üzere değişim yönetimi uygulamalarında  $p: 0,003$  değeri bulunmuştur.  $p < 0,05$  olması nedeniyle değişim yönetimi değişkeninde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Hangi dilim arasında fark olduğunun görülebilmesi için Tukey testi yapılmış ve 1-10 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler ile 11-20 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler, 21-30 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler, 51 yıldan daha fazla süredir faaliyette bulunan işletmeler ve faaliyet süresi değişkenini boş bırakan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Söz konusu değerler aşağıda tablo halinde gösterilmektedir.

Tablo-4.22. Faaliyet Gösterilen Süreye Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Tukey Testi Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler	Tukey Testi		
	1-10 Yıl Arası		p Değeri
Faaliyet Gösterilen Süre		11-20 Yıl Arası	,019*
		21-30 Yıl Arası	,033*
		31-40 Yıl Arası	,089**
		41-50 Yıl Arası	,080**
		51 Yıldan Fazla	,001*
		Cevapsız	,005*

$p < 0,05$ , faaliyet gösterilen süreye göre değişim yönetimi değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

1-10 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler ile, kıyaslandığında 11-20, 21-30, 51 yıldan fazla ve cevapsız işletmeler arasında  $p < 0,05$  olduğu için anlamlı bir fark tespit edilmiş  $H_1$ : farklılık vardır, alternatif hipotezi kabul edilmiştir. lojistik faaliyet değişkenlerinde 1-10 yıldır faaliyet gösteren işletmeler ile diğer işletmeler arasında V. değişken olan, değişim yönetimi değişkeninde farklılık belirlenmiştir. 1-10 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin değişim yönetimi konusunda daha az deneyime sahip olduğu ve değişim yönetimi uygulamalarına ilişkin farklı bir bakış açısına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

- Performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performansa ilişkin farklılıkların hipotez testi

$H_0$ : Faaliyet sürelerine göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : Faaliyet sürelerine göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

Faaliyet gösterilen süreye ilişkin olarak, araştırmaya katılan işletmeler arasında performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p > 0,05$ ),  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıdaki tablo 4.30.'da, F değeri, p değeri ve

performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerine ilişkin ortalamalar gösterilmektedir.

Tablo-4.23. Faaliyet Gösterilen Süreye Performans Yönetimi, Beklenti, Fayda ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler		Anova (F-Testi)			
		Performans Yönetimi	Beklenti	Fayda	Örgütsel Performans
Faaliyet Gösterilen Süre	1-10 Yıl Arası	3,4121	3,8238	3,6333	3,7810
	11-20 Yıl Arası	3,7568	4,0774	3,8796	4,0409
	21-30 Yıl Arası	3,8796	4,1421	3,9333	4,0053
	31-40 Yıl Arası	3,7318	4,1171	3,8865	3,8595
	41-50 Yıl Arası	3,8918	4,1667	4,0750	4,0375
	51 Yıldan Fazla	3,9038	4,1500	4,1806	4,0611
	Cevapsız	3,8363	4,1470	4,0000	4,0376
	F Değeri	1,338	,646	1,386	,913
	p Değeri	,242	,694	,222	,486

$p > 0,05$ , faaliyet süreye göre performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sürelerle göre aralarında performans yönetimi, beklenti, fayda ve örgütsel performans değişkenleri açısından benzerlikler bulunduğu görülmektedir.

#### 4.6.8.4.3. Büyüklüğe Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Büyüklüğe göre, farklılıkların test edilmesi ile ilgili olarak bağımsız örnek t-testi (independent-samples t-test) kullanılmıştır. Faaliyet gösterilen süreye göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerine verilen cevapların ortalamaları dikkate alınarak t-testi uygulanmıştır. Yapılan analizler aşağıdaki ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

- Lojistik faaliyet değişkenlerine ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : Büyüklüğe göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : Büyüklüğe göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

Çalışan sayısı esas alınarak yapılan büyüklük ayrımı doğrultusunda t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. ( $p > 0,05$ )  $H_0$ : fark



yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. Sadece III. değişken olan tedarik etkinliği değişkeninde büyüklüğe göre bir farklılık olduğu belirlenmiştir.  $p:0,011$  bulunmuştur.  $p<0,05$  olduğu için tedarik etkinliği değişkeninde büyüklük açısından anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.  $H_1$ : Fark vardır, alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük işletmeler arasında lojistik faaliyetin 3. değişkeni olan tedarik etkinliği dışında farklılık bulunmamaktadır. Küçük işletmelerin tedarik fonksiyonlarını büyük işletmelere göre daha iyi yaptıkları, bununla büyük işletmelere kıyasla teknolojik ve yapısal olarak daha esnek olmalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer değişkenlerde, büyüklüğe göre değişkenlerde benzerlikler bulunmaktadır.

Tablo-4.24. Büyüklüğe Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler		t-testi							
		Lojistik Faaliyet Değişkenleri							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Çalışan Sayısı	< 200	4,1625	4,0938	4,3203	4,3333	4,1667	3,7813	4,1875	4,1875
	> 200	3,9708	3,9676	4,0660	4,2153	4,0139	3,4757	4,1065	4,1146
	t Değeri	1,595	1,086	2,569*	1,088	1,168	1,939	,703	,591
	p Değeri	,113	,279	,011*	,278	,244	,054	,483	,555

$p > 0,05$ , büyüklüğe göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur. Sadece, III. değişken olan tedarik etkinliği değişkeninde  $p < 0,05$  olduğu için anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

- Performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performansa ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : Büyüklüğe göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : Büyüklüğe göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

Çalışan sayısı esas alınarak yapılan büyüklük ayrımı doğrultusunda t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. ( $p > 0,05$ )  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük

işletmeler arasında performans yönetimi, beklenti, fayda ve örgütsel performans değişkenlerinde benzerlik bulunduğu sonucu çıkmaktadır.

Tablo-4.25. Büyüklüğe Göre Performans Yönetimi Faaliyetleri, Yönetim Yaklaşımlarından Beklentiler, Faydalar ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler		t-Testi			
		Performans Yönetimi	Beklenti	Fayda	Örgütsel Performans
Çalışan Sayısı	< 200	3,8281	4,0667	3,8875	3,9771
	> 200	3,7593	4,1171	3,9412	3,9676
	t Değeri	,563	-,436	-,427	,089
	p Değeri	,574	,663	,670	,929

$p > 0,05$ , büyüklüğe göre performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur

#### 4.6.8.4.4. Sermaye Sahipliğine Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Farklılıkların test edilmesi ile ilgili olarak bağımsız örnek t-testi (independent-samples t-test) kullanılmıştır. Sermaye sahipliğine göre, lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerine verilen cevapların ortalamaları dikkate alınarak t-testi uygulanmıştır. Yapılan analizler aşağıdaki ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

- Sermaye sahipliğine göre lojistik faaliyet değişkenlerine ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : Sermaye sahipliğine göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : Sermaye sahipliğine göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

Sermaye sahipliğine kamu ve özel işletme olunmasına göre t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. ( $p > 0,05$ )  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. Sadece II. değişken olan tedarikçi ilişkilerinde etkinlik ve VI. değişken olan iletişim değişkenlerinde sermaye sahipliğine göre bir farklılık olduğu belirlenmiştir.  $p$ : 0,004 ve 0,024 bulunmuştur. ( $p < 0,05$ )  $H_1$ : fark vardır, alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Sermaye sahipliği açısından anlamlı bir

fark olduğu belirlenmiştir. Kamu ve özel işletmeler arasında tedarikçi ilişkilerinde etkinlik ve iletişim değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer değişkenlerde kamu ve özel işletmeler arasında benzerlikler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tedarikçi ilişkileri ve iletişim açısından görülen bu farklılığın kamu işletmelerinin sektörel olarak farklılık göstermesinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Tablo-4.26. Sermaye Sahipliğine Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik özellikler		t-Testi							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Sermaye Sahipliği	Kamu	3,9000	3,6296	3,9722	4,0741	4,0000	3,1389	3,9815	4,0556
	Özel	4,0386	4,0417	4,1278	4,2784	4,0701	3,5938	4,1610	4,1676
	t Değeri	-,891	-2,878*	-1,213	-1,486	-,426	-2,273*	-1,236	-,746
	p Değeri	,374	<b>,004*</b>	,227	,139	,671	<b>,024*</b>	,218	,457

$p > 0,05$ , sermaye sahipliğine göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur. Sadece, II. değişken olan tedarikçi ilişkilerinde etkinlik ve VI. değişken olan iletişim değişkenlerinde  $p < 0,05$  olduğu için anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

- Performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performansa ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : Sermaye sahipliğine göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : Sermaye sahipliğine göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

Sermaye sahipliği, kamu ve özel işletme olunmasına göre t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. ( $p > 0,05$ )  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. Sermaye sahipliğine göre, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde sermaye sahipliğine göre benzerlikler bulunduğu görülmektedir.

Tablo-4.27. Sermaye Sahipliğine Göre Performans Yönetimi Faaliyetleri, Yönetim Yaklaşımlarından Beklentiler, Faydalar ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik özellikler		t-testi			
		Performans Yönetimi	Beklenti	Fayda	Örgütsel Performans
Sermaye Sahipliği	Kamu	3,5705	3,9519	3,9222	3,9259
	Özel	3,8215	4,1314	3,9583	3,9932
	t Değeri	-1,639	-1,228	-,227	-,503
	p Değeri	,103	,221	,821	,616

$p > 0,05$ , sermaye sahipliğine göre performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur

#### 4.6.8.4.5. İlk ve İkinci Beş Yüz Sıralamasına Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Farklılıkların test edilmesi ile ilgili olarak t-testi (independent-samples t-test) kullanılmıştır. İlk ve ikinci beş yüz sıralamasına göre, lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerine verilen cevapların ortalamaları dikkate alınarak t-testi uygulanmıştır. Yapılan analizler aşağıdaki ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

- İlk beş yüz ve ikinci beş yüz sıralamasına göre lojistik faaliyet değişkenlerine ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : İşletmenin girdiği sıralamaya göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : İşletmenin girdiği sıralamaya göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

İşletmenin ilk beş yüz ve ikinci beş yüz sıralamasında olmasına göre analizde t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. ( $p > 0,05$ )  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. İlk beş yüz ve ikinci beş büyük işletme sıralamasına göre, işletmeler arasında lojistik faaliyet değişkenlerinde benzerlikler olduğu görülmektedir.

Tablo-4.28. İşletmenin Girdiği Sıralamaya Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik özellikler		t-Testi							
		Lojistik Faaliyet Değişkenleri							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
İşletmenin Girdiği Sıralama	1. Beş Yüz	4,0019	3,9476	4,0881	4,2381	4,0762	3,5048	4,0984	4,1286
	2. Beş Yüz	4,0000	4,0676	4,1522	4,2174	3,9710	3,5435	4,1643	4,1377
	t Değeri	,020	-1,294	-,798	,239	1,014	-,307	-,715	-,093
	p Değeri	,984	,197	,426	,811	,312	,759	,476	,926

$p > 0,05$ , işletmenin girdiği sıralamaya göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur.

- İlk beş yüz ve ikinci beş yüz sıralamasına göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performansa ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : İşletmenin girdiği sıralamaya göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : İşletmenin girdiği sıralamaya göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

İşletmenin ilk beş yüz ve ikinci beş yüz sıralamasında olmasına göre analizde t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. ( $p > 0,05$ )  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. İlk beş yüz ve ikinci beş büyük işletme sırasına göre, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde sermaye sahipliğine göre benzerlikler bulunduğu görülmektedir.

Tablo-4.29. İşletmenin Girdiği Sıralamaya Göre Performans Yönetimi Faaliyetleri, Yönetim Yaklaşımlarından Beklentiler, Faydalar ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik özellikler		t-testi			
		Performans Yönetimi	Beklenti	Fayda	Örgütsel Performans
İşletmenin Girdiği Sıralama	1. Beş Yüz	3,7989	4,1003	3,9530	4,0279
	2. Beş Yüz	3,7330	4,1314	3,9053	3,8773
	t Değeri	,674	-,336	,474	1,781
	p Değeri	,501	,737	,636	,077

$p > 0,05$ , işletmenin girdiği sıralamaya göre performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur

#### 4.6.8.4.6. İhracat Durumlarına Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Farklılıkların test edilmesi ile ilgili olarak t-testi (independent-samples t-test) kullanılmıştır. İhracat Durumlarına göre, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerine verilen cevapların ortalamaları dikkate alınarak t-testi uygulanmıştır. Yapılan analizler aşağıdaki ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

- İhracat durumlarına göre lojistik faaliyet değişkenlerine ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : İhracat durumlarına göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : İhracat durumlarına göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumlarına göre farklılıkların analizinde t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. ( $p > 0,05$ ),  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. İhracat durumlarına göre, işletmeler arasında lojistik faaliyet değişkenlerinde benzerlikler olduğu görülmektedir. Sadece, II. değişken tedarikçi ilişkileri  $p:0,018$ , V. değişken değişimi yönetme  $p:0,014$  ve VI. değişken iletişim  $p:0,06$  değerleri bulunmuştur. ( $p < 0,05$ )  $H_1$  alternatif hipotezi kabul edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farklılığın, ihracat yapan işletmelerin farklı hedef pazarlar seçmeleri ve yapmayan işletmelere kıyasla daha

fazla riskle karşılaşmaları olasılığı nedeniyle daha rasyonel hareket etmelerinden kaynaklanabileceği ifade edilebilir.

Tablo-4.30. İhracat Durumuna Göre Lojistik Faaliyet Değişkenlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik özellikler		t-Testi							
		Lojistik Faaliyet Değişkenleri							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
İhracat Durumları	İhracat Yapan	4,0013	4,0170	4,1226	4,2144	4,0743	3,5796	4,1486	4,1433
	İhracat Yapmayan	3,8556	3,6667	3,9722	4,3889	3,6667	3,0278	3,8704	4,0000
	t Değeri	,942	2,388*	1,170	-1,265	2,488*	2,794*	1,915	,915
	p Değeri	,347	<b>,018*</b>	,244	,208	<b>,014*</b>	<b>0,06*</b>	0,57	,361

$p > 0,05$ , işletmenin ihracat yapıp yapmamasına göre lojistik faaliyet değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur. Sadece; II. tedarikçi ilişkileri V. değişimi yönetme ve VI. iletişim değişkenlerinde  $p < 0,05$  olduğu için anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

- İhracat durumlarına göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performansa ilişkin hipotez testi,

$H_0$ : İhracat durumlarına göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur,

$H_1$ : İhracat durumlarına göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır,

İşletmelerin ihracat yapıp yapmama durumlarına göre farklılıkların analizinde t-testi uygulanmıştır. Test sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir. ( $p > 0,05$ ),  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. İhracat durumlarına göre, işletmeler arasında lojistik faaliyet değişkenlerinde benzerlikler olduğu görülmektedir. Sadece, performans yönetimi değişkeninde  $p: 0,04$  değeri, ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir fark bulunmuştur. İhracat yapan işletmelerin performans yönetimi faaliyetlerine yapmayan işletmelere göre daha fazla önem verdikleri ifade edilebilmektedir. Bu farkın ihracat yapan işletmelerin performans yönetimi faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri, farklı pazarlara hitap etmeleri nedeniyle başarı ölçümlemesi ve

göstergelerinin ihracat yapmayan işletmelere göre daha karmaşık olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Tablo-4.31. İhracat Durumlarına Göre Performans Yönetimi Faaliyetleri, Yönetim Yaklaşımlarından Beklentiler, Faydalar ve Örgütsel Performansa İlişkin Analiz Sonuçları

Demografik özellikler		t-testi			
		Performans Yönetimi	Beklenti	Fayda	Örgütsel Performans
İhracat Durumları	İhracat Yapan	3,8018	4,1270	3,9223	3,9822
	İhracat Yapmayan	3,3632	3,8296	3,8889	3,7519
	t Değeri	2,903*	1,562	,207	1,156
	p Değeri	,004*	,135	,836	,262

$p > 0,05$ , düzeyinde işletmenin ihracat yapıp yapmamasına göre; performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark yoktur. Sadece, performans yönetimi değişkeninde anlamlı bir fark bulunmuştur.

#### 4.6.8.5. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Değişkenler arasında ilişkinin yönü ve derecesinin belirlenmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri aşağıda gösterilmektedir.

##### 4.6.8.5.1. Korelasyon Analizi

Faktör analizi sonucunda belirlenen sekiz değişken, performans yönetimi değişkeni, yönetim yaklaşımlarından beklenti değişkeni ve örgütsel performans değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının test edilmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiyi, bu ilişkinin yönünü ve gücünü göstermektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda çıkan verilere ilişkin değerler aşağıda tablo 4.32.'de korelasyon (pearson correlation) değeri ve anlamlılık (p) değerleri gösterilmektedir.



Tablo-4.32. Değişkenlerarası Korelasyon Analizi Sonuçları

		Yenilik	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Etkinliği	Çevresel Sorumluluk	Değişim Yönetimi	İletişim	Sipariş İşleme	Esneklik	Performans Yönetimi	Beklenti	Örgütsel Performans	Örgütsel Performans	Örgütsel Performans	
<b>Yenilik</b>	Pearson Correlation														
	Sig. (2-tailed)														
<b>Tedarikçi İlişkileri</b>	Pearson Correlation	,601**													
	Sig. (2-tailed)	,000													
<b>Tedarik Etkinliği</b>	Pearson Correlation	,430**	,547**												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000												
<b>Çevresel Sorum.</b>	Pearson Correlation	,466**	,498**	,300**											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000											
<b>Değişim Yönetimi</b>	Pearson Correlation	,531**	,611**	,439**	,373**										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000										
<b>İletişim</b>	Pearson Correlation	,413**	,451**	,338**	,252**	,391**									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000									
<b>Sipariş İşleme</b>	Pearson Correlation	,427**	,473**	,449**	,359**	,413**	,346**								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
<b>Esneklik</b>	Pearson Correlation	,321**	,331**	,340**	,228**	,271**	,115	,336**							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,105	,000							
<b>Perform. Yönetimi</b>	Pearson Correlation	,581**	,580**	,334**	,369**	,552**	,308**	,333**	,316**						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
<b>Beklenti</b>	Pearson Correlation	,505**	,536**	,278**	,260**	,344**	,245**	,231**	,279**	,618**					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000					
<b>Örgütsel Perform.</b>	Pearson Correlation	,583**	,513**	,289**	,391**	,500**	,377**	,234**	,341**	,542**	,498**				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000				
<b>Pazar Perform.</b>	Pearson Correlation	,607**	,511**	,249**	,413**	,474**	,401**	,251**	,291**	,488**	,429**	,923**			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000			
<b>Finansal Perform.</b>	Pearson Correlation	,420**	,400**	,275**	,274**	,420**	,261**	,160	,328**	,490**	,473**	,872**	,617**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,024	,000	,000	,000	,000	,000		

\* p 0,01 seviyesinde korelasyon anlamlı (çift yönlü)

Yukarıda tablo-4.32.'de görüldüğü üzere, yapılan korelasyon analizinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $p < 0,01$ ), değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülen  $H_1$ : Alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi faaliyetleri ve beklenti ile örgütsel performans, pazar performansı ve finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Yenilik, tedarikçi ilişkileri, değişim yönetimi, performans yönetimi ve beklenti değişkenleri ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

#### **4.6.8.5.2. Regresyon Analizi**

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkarılan değişkenler, performans yönetimi, yönetim yaklaşımlarından beklenti ve örgütsel performans değişkenleri başka bir ifade ile bağımlı ve bağımsız değişken arasında ilişkinin matematiksel modelini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi ve beklenti değişkenleri ile pazar performansı, finansal performans ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin matematiksel modelinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

##### **4.6.8.5.2.1. Lojistik Faaliyet Değişkenleri-Regresyon Analizi Sonuçları**

Faktör analizi sonucunda belirlenen sekiz değişken ile pazar performansı, finansal performans ve örgütsel performans ilişkileri regresyon modeli tarafından test edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler aşağıda gösterilmektedir. Modeldeki  $R^2$  değeri değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını, F değeri ise katsayıların anlamlı olup olmadığını göstermektedir.

Tablo-4.33. Lojistik Faaliyet Değişkenleri–Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit katsayı	1,256	,000*
Yenilik	,339	,000*
Tedarikçi İlişkileri	,143	,085
Tedarik Etkinliği	-,084	,217
Çevresel Sorumluluk	,096	,134
Değişim Yönetimi	,201	,005*
İletişim	,134	,033*
Sipariş İşleme	-,165	,013*
Esneklik	,177	,003*

R<sup>2</sup>: ,434      F: 20,009      p:,000

Yukarıda tablo 4.33.'de faktör analizi sonucunda belirlenmiş değişkenlerle örgütsel performans arasındaki ilişki için, R<sup>2</sup>: 0,434, F: 20,009 ve p<0,05 olarak belirlenmiştir. Verilere göre modeldeki (p<0,05) katsayılar anlamlıdır. R<sup>2</sup> değeri bağımsız değişkenlerin örgütsel performans değişkeninin varyansının ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Modeldeki değişkenler örgütsel performansın varyansının 0,434'ünü açıklamaktadır. Elde edilen değerler dikkate alındığında modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve bağımsız değişkenlerin örgütsel performansa ait varyansın %43,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Lojistik faaliyet değişkenlerinin örgütsel performansı (p<0,05), yenilik değişkeninin 0,339, değişim yönetimi değişkeninin 0,201, esneklik değişkeninin 0,177 ve iletişim değişkeninin 0,134 etkilediği belirlenmiştir. Diğer değişkenlerin örgütsel performansı negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo-4.34. Lojistik Faaliyet Değişkenleri–Pazar Performansı Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit Katsayı	1,409	,000*
Yenilik	,391	,000*
Tedarikçi İlişkileri	,150	,070
Tedarik Etkinliği	-,141	,036*
Çevresel Sorumluluk	,121	,059
Değişim Yönetimi	,148	,038*
İletişim	,161	,010*
Sipariş İşleme	-,124	,059
Esneklik	,119	,044*

R<sup>2</sup>: ,444      F: 20,784      p: ,000

Yukarıda tablo 4.34.'de faktör analizi sonucunda belirlenmiş değişkenlerle pazar performansı arasındaki ilişki için,  $R^2$ : 0,444, F: 20,784 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Verilere göre ( $p < 0,05$ ) modeldeki katsayılar anlamlıdır. Elde edilen değerler dikkate alındığında modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve bağımsız değişkenlerin pazar performansına ait varyansın %44,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Lojistik faaliyet değişkenlerinin pazar performansını ( $p < 0,05$ ), yenilik değişkeni 0,391, değişim yönetimi değişkeni 0,148, iletişim değişkeni 0,161 ve esneklik değişkeni 0,119 etkilediği belirlenmiştir. Diğer değişkenlerin pazar performansını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo-4.35. Lojistik Faaliyet Değişkenleri–Finansal Performans Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit Katsayı	1,027	,017*
Yenilik	,197	,020*
Tedarikçi İlişkileri	,103	,277
Tedarik Etkinliği	,009	,912
Çevresel Sorumluluk	,044	,548
Değişim Yönetimi	,222	,007*
İletişim	,070	,330
Sipariş İşleme	-,179	,018*
Esneklik	,210	,002*

$R^2$ : ,260      F: 9,700      p:,000

Yukarıda tablo 4.35.'de faktör analizi sonucunda belirlenmiş değişkenlerle finansal performans arasındaki ilişki için,  $R^2$ : 0,260, F: 9,700 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Verilere göre ( $p < 0,05$ ) modeldeki katsayılar anlamlıdır. Elde edilen değerler dikkate alındığında modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve bağımsız değişkenlerin pazar performansına ait varyansın %26'sını açıkladığı görülmektedir. Lojistik faaliyet değişkenlerinin finansal performansı ( $p < 0,05$ ), esneklik değişkeninin 0,210, değişim yönetimi değişkeninin 0,222 ve yenilik değişkeninin 0,197 etkilediği belirlenmiştir. Diğer değişkenlerin finansal performansı negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

#### 4.6.8.5.2.2. Performans Yönetimi-Regresyon Analizi Sonuçları

Performans yönetimi değişkeni ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve derecesinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Tablo-4.36. Performans Yönetimi–Örgütsel Performans Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit katsayı	2,198	,000*
Performans Yönetimi	,542	,000*

R<sup>2</sup>: ,291      F: 82,131      p: ,000

Yukarıda tablo 4.36’da performans yönetimi değişkeni ile örgütsel performans arasındaki ilişki için, R<sup>2</sup>: 0,291, F: 82,131 ve p<0,05 olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki (p<0,05) katsayılar anlamlıdır. R<sup>2</sup> değeri performans yönetimi değişkeninin örgütsel performans değişkeninin varyansının %29,1’ini açıkladığını göstermektedir. Performans yönetimi değişkeninin örgütsel performansı (p<0,05) 0,542 etkilediği belirlenmiştir.

Tablo-4.37. Performans Yönetimi–Pazar Performansı Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit katsayı	2,454	,000*
Performans Yönetimi	,488	,000*

R<sup>2</sup>: ,234      F: 61,444      p: ,000

Yukarıda tablo 4.37.’de performans yönetimi değişkeni ile pazar performansı arasındaki ilişki için, R<sup>2</sup>: 0,234, F: 61,444 ve p<0,05 olarak belirlenmiştir. Verilere göre modeldeki (p<0,05) katsayılar anlamlıdır. R<sup>2</sup> değeri performans yönetimi değişkeninin örgütsel performans değişkeninin varyansının %23,4’ünü açıkladığını göstermektedir. Performans yönetimi değişkeninin pazar performansını (p<0,05), 0,488 etkilediği belirlenmiştir.

Tablo-4.38. Performans Yönetimi–Finansal Performans Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit Katsayı	1,814	,000*
Performans Yönetimi	,490	,000*

R<sup>2</sup>: ,236      F: 62,142      p: ,000

Yukarıda tablo 4.38.’de performans yönetimi değişkeni ile pazar performansı arasındaki ilişki için, R<sup>2</sup>: 0,236, F: 62,142 ve p<0,05 olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki (p<0,05) katsayılar anlamlıdır. R<sup>2</sup> değeri performans yönetimi değişkeninin finansal performans değişkeninin varyansının %23,6’sını açıkladığını göstermektedir. Performans yönetimi değişkeninin finansal performansı (p<0,05), 0,490 etkilediği belirlenmiştir.

#### 4.6.8.5.2.3.Beklenti Değişkeni-Örgütsel Performans Regresyon Analizi Sonuçları

Beklenti değişkeni ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve derecesinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Tablo-4.39. Beklenti Değişkeni–Örgütsel Performansı Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit Katsayı	2,129	,000*
Performans Yönetimi	,498	,000*

R<sup>2</sup>: ,248      F: 65,114      p: ,000

Yukarıda tablo 4.39.’da beklenti değişkeni ile örgütsel performans arasındaki ilişki için, R<sup>2</sup>: ,245, F: 65,114 ve p<0,05 olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki (p<0,05) katsayılar anlamlıdır. R<sup>2</sup> değeri performans yönetimi değişkeninin örgütsel performans değişkeninin varyansının %24,8’ini açıkladığını göstermektedir. Beklenti değişkeninin örgütsel performansı (p<0,05) 0,498 etkilediği belirlenmiştir.

Tablo-4.40. Beklenti Değişkeni–Pazar Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit Katsayı	2,461	,000*
Performans Yönetimi	,429	,000*

R<sup>2</sup>: ,184      F: 44,560      p: ,000

Yukarıda tablo 4.40.'de beklenti değişkeni ile pazar performansı arasındaki ilişki için, R<sup>2</sup>: ,180, F: 44,560 ve p<0,05 olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki (p<0,05) katsayılar anlamlıdır. R<sup>2</sup> değeri performans yönetimi değişkeninin örgütsel performans değişkeninin varyansının %18,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Beklenti değişkeninin pazar performansını (p<0,05), 0,429 etkilediği belirlenmiştir.

Tablo-4.41. Beklenti Değişkeni–Finansal Performans Regresyon Analizi

Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık (p)
Sabit Katsayı	1,630	,000*
Performans Yönetimi	,473	,000*

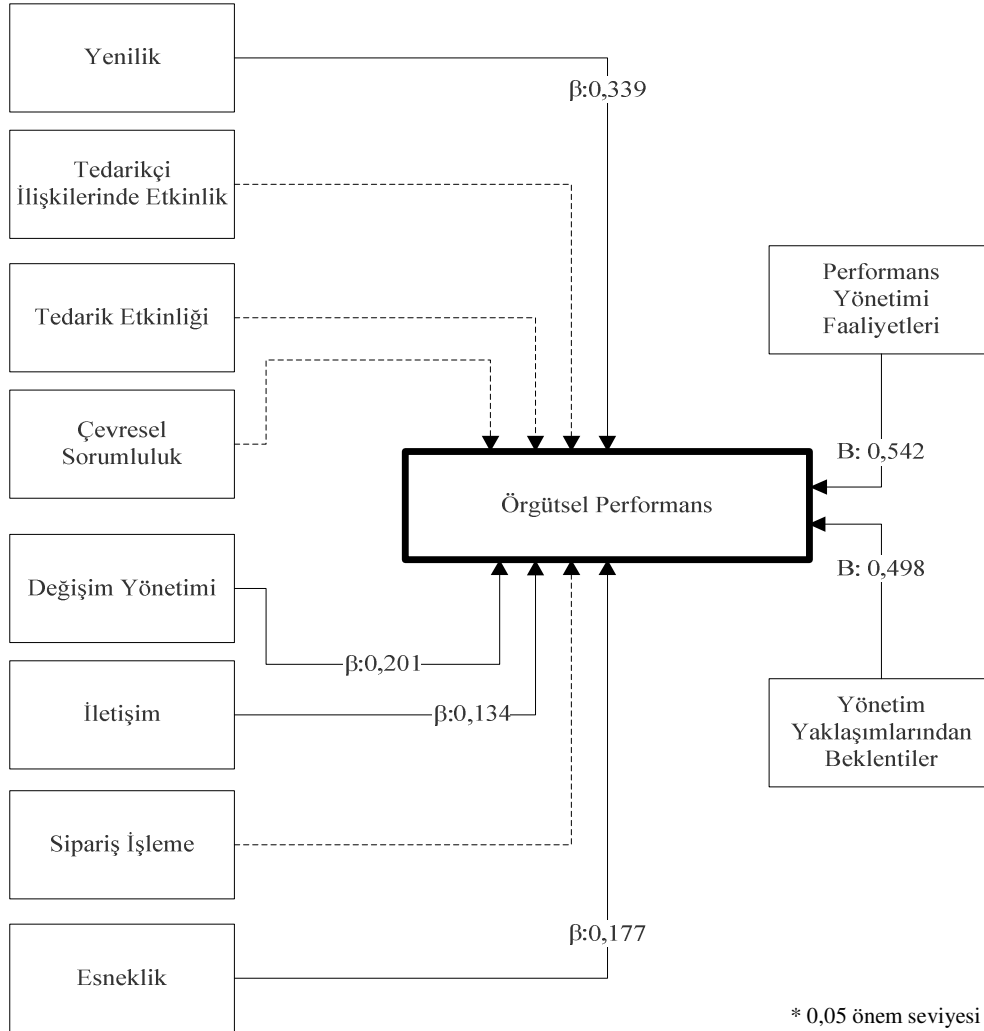
R<sup>2</sup>: ,224      F: 56,931      p: ,000

Yukarıda tablo 4.41.'de beklenti değişkeni ile finansal performans arasındaki ilişki için, R<sup>2</sup>: ,220 F: 56,931 ve p<0,05 olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki (p<0,05) katsayılar anlamlıdır. R<sup>2</sup> değeri beklenti değişkeninin finansal performans değişkeninin varyansının %22,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Beklenti değişkeninin finansal performansını (p<0,05), 0,473 etkilediği belirlenmiştir.

#### 4.6.8.5.2.4. Regresyon Analizi Sonuçlarının Şematik Gösterimi

Regresyon analizi sonucunda örgütsel performans, pazar performansı ve finansal performans üzerine etkisi olan değişkenler şematize edilmiştir. Değişkenlerin örgütsel performansı, pazar performansını ve finansal performans, değişkenler bir birim arttırıldığında hesaplanan ( $\beta$ ) değeri kadar etkilediği

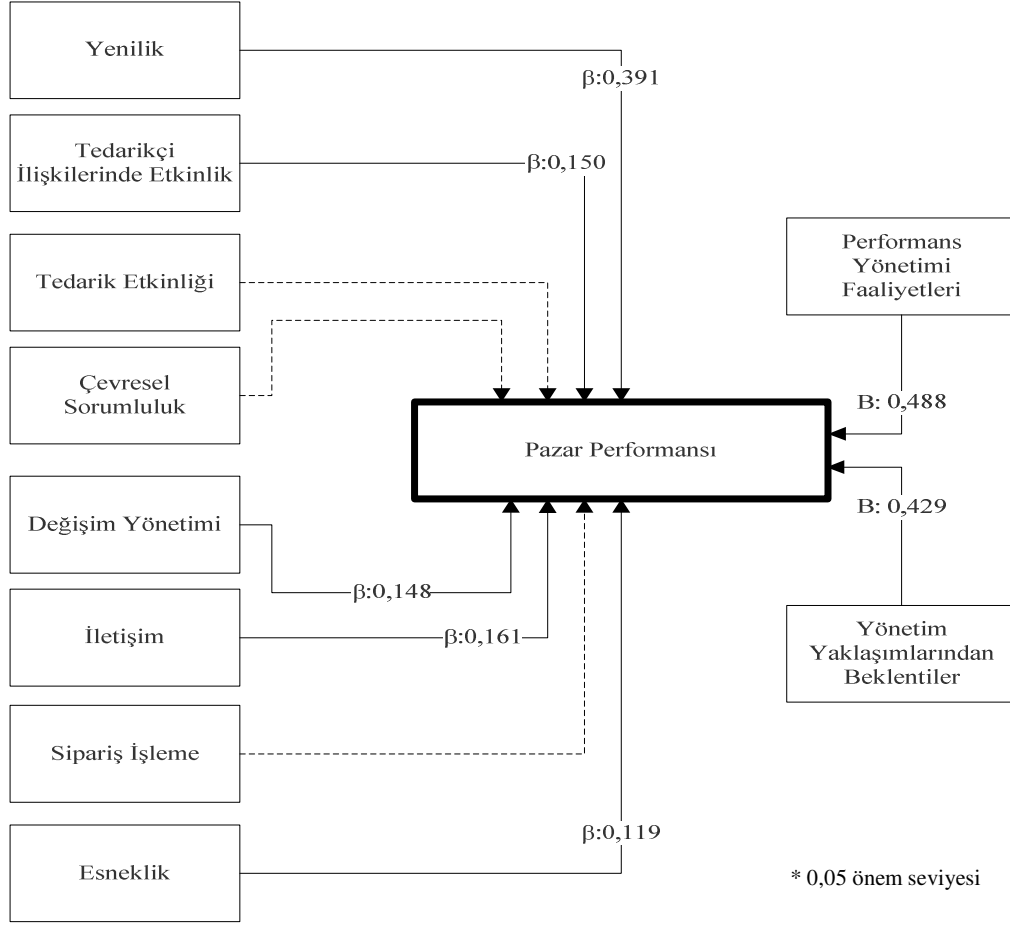
belirlenmiştir. Performans üzerine etkisi olan değişkenler ve aldıkları değerler, düz çizgili oklarla, etkilemeyenler ise, kesikli çizgili oklarla gösterilmiştir.



Şekil-4.11. Lojistik Faaliyet Değişkenlerinin, Performans Yönetimi Faaliyetlerinin ve Beklentilerin Örgütsel Performansa Etkisi

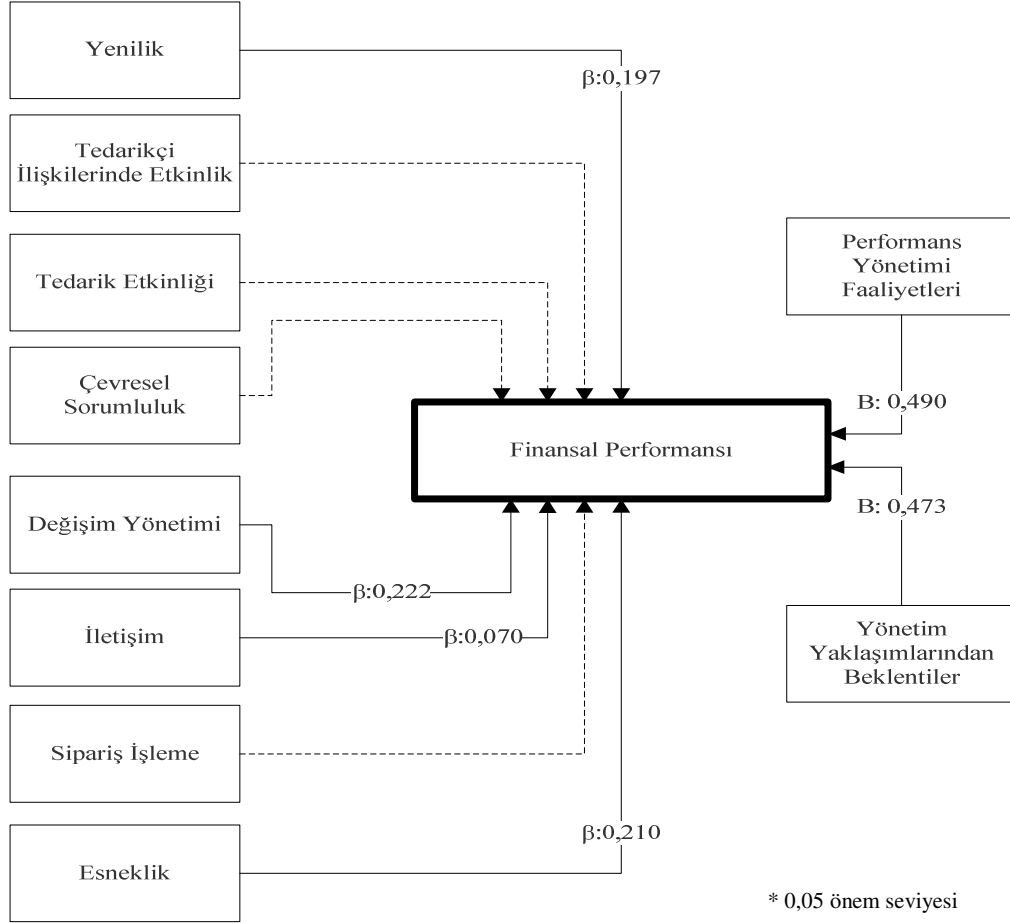
Yapılan regresyon analizi neticesinde, değişkenlerin bir birim arttırılması halinde örgütsel performansı; yenilik değişkeninin 0,339, değişim yönetimi değişkeninin 0,201, iletişim değişkeninin 0,134, esneklik değişkeninin 0,177, performans yönetimi değişkeninin 0,542 ve beklenti değişkeninin 0,498 etkilediği belirlenmiştir.





Şekil-4.12. Lojistik Faaliyet Değişkenlerinin, Performans Yönetimi Faaliyetlerinin ve Beklentilerin Pazar Performansına Etkisi

Yapılan regresyon analizi neticesinde, değişkenlerin bir birim artırılması halinde pazar performansını; yenilik değişkeninin 0,391, tedarikçi ilişkilerinde etkinlik değişkeninin 0,150, değişim yönetimi değişkeninin 0,148, iletişim değişkeninin 0,161, esneklik değişkeninin 0,119, performans yönetimi değişkeninin 0,488 ve beklenti değişkeninin 0,429 etkilediği belirlenmiştir.

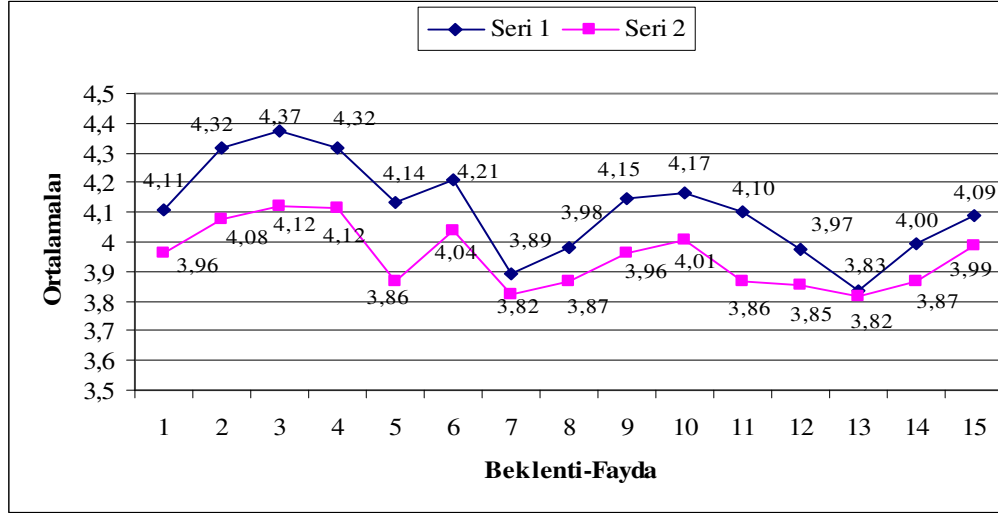


Şekil-4.13. Lojistik Faaliyet Değişkenlerinin, Performans Yönetimi Faaliyetlerinin ve Beklentilerin Finansal Performansa Etkisi

Yapılan regresyon analizi neticesinde, değişkenlerin bir birim artırılması halinde finansal performansı; yenilik değişkeninin 0,197, değişim yönetimi değişkeninin 0,222, iletişim değişkeninin 0,070, esneklik değişkeninin 0,210, performans yönetimi değişkeninin 0,490 ve beklenti değişkeninin 0,473 etkilediği belirlenmiştir.

#### 4.6.8.6. Beklenti-Fayda Analizi

İşletmelerden performans artırılması yönünde kullandıkları yaklaşımlardan beklentilerine ve bu yaklaşımlardan sağladıkları faydalara ilişkin olarak değerlendirmelerine ilişkin olarak verdikleri cevaplara ilişkin ortalamalar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil-4.14. Beklenti-Fayda Analizi Sonuçları

Yukarıda şekil 4.13.'de gösterildiği gibi araştırmaya katılan işletmelerin uyguladıkları performans artırma yaklaşımlarından beklentileri ve sağlamış oldukları faydalara ait ortalamaların birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Ancak, beklenti ortalamasının fayda ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerin yaklaşımlardan yüksek beklenti düzeylerine sahip oldukları ve yüksek fayda sağladıkları görülmektedir. Beklenti ve faydaların ortalamaları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

Tablo-4.42. Beklenti-Fayda Ortalamaları

Beklenti	Performans Yönetimi Yaklaşımlarından Beklenti-Fayda Ortalamaları	Fayda
4,1106	Maliyetlerde azalma sağlanması	3,9648
4,3166	Müşteri memnuniyeti sağlanması	4,0754
4,3719	Verimliliği artırması	4,1206
4,3166	Kalite düzeyinde yükselme sağlanması	4,1156
4,1357	Ortalama teslim süresinin kısalması	3,8643
4,2060	Siparişlerin beklentiler doğrultusunda yerine getirilmesi	4,0402
3,8894	Pazar yönlülüğü geliştirmesi	3,8241
3,9799	Yenilikçiliği geliştirmesi	3,8693
4,1457	Sürekli bir gelişme ve rekabet gücü sağlanması	3,9648
4,1658	İşletme amaçlarına ulaşılmasında büyük katkılar sağlanması	4,0050
4,1005	Karlılığı artırması	3,8643
3,9749	Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlanması	3,8543
3,8342	Esnekliği geliştirmesi	3,8191
3,9950	Pazardaki fırsatların görülmesinde ve ihtiyaçların karşılanmasında hız sağlanması	3,8693
4,0905	Etkinliği geliştirmesi	3,9899

Yukarıda tablo 4.42.'de gösterildiği üzere, beklenti ortalamaları içinde 4,37 ile en yüksek değişken verimliliğin artırılması, 4,31 ile kalite düzeyinde yükselme ve 4,31 ile müşteri memnuniyetinin sağlanması oluşturmaktadır. Fayda ortalamaları içerisinde ise; 4,12 ile verimliliğin artırılması, 4,11 ile kalite düzeyinin artırılması ve 4,07 ile müşteri memnuniyetinin sağlanması ilk üç sırayı oluşturmaktadır. Beklenti-fayda açısından ilk üç sırayı aynı değişkenlerin oluşturduğu görülmektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Rekabet, günümüzde üzerinde en fazla araştırma yapılan, geliştirilmesi için yoğun çaba harcanan önemli kavramların başında gelmektedir. Rekabetin yapısında, niteliğinde ve çevresel faktörlerde ortaya çıkan olağanüstü değişim, işletmelerde rekabette önde olabilmek için farklı özelliklerin yaratılmasını ve mevcut özelliklerin etkili bir şekilde geliştirilmesini gerektirmektedir. Ekonomik sistem içerisinde rekabetin temel fonksiyonlarının işlevsel hale gelmesi, toplumsal gelişmenin sağlanması, ar-ge faaliyetlerine önem verilmesi ve ülkenin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Rekabetçi platformda değerlendirilme olanağı bulunan tüm faaliyetlerin geliştirilmesi yönünde çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların, temelde müşteri memnuniyetinin sağlanması, pazardaki değişimlerin sürekli bir şekilde analiz edilmesi ve akışkan sistemlerin kurularak adaptasyonun sağlanması yönünde işletmelere büyük katkılar sağladıkları görülmektedir. Başarılı işletmeler olarak nitelendirilen ve çevresel koşulların gerektirdiği örgütsel yapı ve süreçlerin etkin bir şekilde kurulup işlerlik kazandırıldığı işletmelerin, rekabetin zorunlu kıldığı yetenek ve özelliklere sahip oldukları ve güncel yönetsel yaklaşımlardan örgütsel yapı, süreç ve politikalarına uygun olanlarından azami düzeyde faydalandıkları göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir durumdur.

Günümüzde rekabet edebilmenin en önemli kilometre taşı konumunda bilgi gelmektedir. Bilginin etkin bir şekilde sağlanması, gelişim doğrultusunda kullanılması ve karar alıcılara bilgiye gereksinim duyulduğu anda ve doğru bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Etkin bir bilgi sağlama sistemi olarak performans yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi bu noktada önem kazanmaktadır. Bilginin

stratejik önemi; kararlara sağladığı rasyonellik ve etkinlik, örgütsel başarının sağlanması, iletişim araçlarında yaşanan gelişmenin de katkısıyla daha da artmaktadır.

Performans yönetimi faaliyetleri, işletmenin rekabet gücüne katkı yapan, yapı, süreç, personel ve işletme dışı faaliyetleri de içeren kapsamlı çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Klasik olarak, sadece finansal göstergeler ağırlıklı olan performans ölçme sistemleri, performansın tam ve doğru bir şekilde ölçülmesinde yeterli olmamaktadır. Özellikle, pazarların genişlemesi, müşteri beklentilerinin değişmesi, mikro pazarların açılması, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı değişim farklı göstergelerin geliştirilmesi ve kullanılmasını gerektirmektedir. Çevresel sorumluluk, zamanla işletmelerin çevreye vermiş oldukları zararların en aza indirilmesi, yeniden kazanım ve kullanım sistemlerinin geliştirilmesi ve atıkların yok edilmesi gibi, çevreye duyarlı sistemlerinde kurulmasının işletmenin rekabet gücüne olumlu katkılar yaptığına dair son zamanlarda çalışmalar yapıldığı da görülmektedir.

Günümüzde, lojistik faaliyetlerin rekabetçi platformda değerlendirilmesine duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Bu gereksinimin önemi, işletmelerarası rekabetin artık lojistik faaliyetlerdeki rekabete dönüştüğü ifadesini destekler niteliktedir. Lojistik faaliyetler, üretim veya hizmet işletmesi olunmasına bakılmaksızın tüm işletmelerin rekabet gücüne olumlu katkılar yapan önemli bir işletme fonksiyonu haline gelmiştir. Lojistik faaliyetlerin yerine getirmiş olduğu fonksiyonların çeşitliliği ve işletme açısından yaratmış olduğu katma değerlerde dikkate alındığında işletme açısından ne kadar hayati bir öneme sahip olduğu daha da net anlaşılmaktadır. İlave olarak, lojistik faaliyetlerin ülke ekonomileri açısından taşıdıkları önemde giderek artmaktadır. Ülke ekonomilerinin gayrisafi milli hasılası içerisinde çok önemli bir paya sahiptir. İşletme açısından da, işletme maliyetlerinin giderek önemli bir kısmını oluşturur hale gelmiş aynı zamanda gelirlerin arttırılmasında da etkili bir fonksiyon olduğu görülmüştür. İşletmelerin maliyet ve gelir fonksiyonları üzerindeki etkisi ve yarattığı katma değerler yanında makro açıdan ekonomi içerisindeki payları konunun önemini özetler niteliktedir. Tedarikçi seçiminden, hammadde ve malzeme alımı, üretim ve üretim sonrası faaliyetler

dikkate alındığında uzun ve kapsamlı bir sürecin takip edildiği ve çeşitli fonksiyonların yerine getirildiği açıkça görülmektedir. Sonuç olarak, lojistiğin önemi yaşadığımız yüzyılda eskiye oranla daha da artmıştır. Bu nedenle, lojistik faaliyetlerin performans düzeylerinin artırılması işletmelerin karşısına büyük bir zorunluluk haline gelirken ve rekabet edebilmenin önemli bir unsuru olarak ön plana çıkmaktadır.

Lojistik faaliyetlerde performans artırılması faaliyetleri, kurulacak ölçüm sistemine, göstergelere, işletme amaç, hedef, politika ve stratejilerine uyumlu olarak planlanıp uygulanmalıdır. Temel de amaç, performansın etkin bir şekilde değerlendirilmesi, kritik başarı faktörlerinin belirlenerek, ölçülmesi ve elde edilen bilgilerin değerlendirilerek gerekli geliştirme faaliyetlerinin yapılmasıdır. Bu şekilde, işletme başarısında temel rol oynayan kritik başarı faktörlerinin geliştirilmesi yoluyla işletmenin rekabet gücüne olumlu katkılar sağlanacaktır. Bu ölçümlerin ve geliştirmelerin yerine getirilmesinde çeşitli yönetsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar; kıyaslama, dengeli ölçüm kartı, kurumsal kaynak planlaması, dış kaynak kullanımı, altı sigma, müşteri ilişkileri yönetimi ve değişim mühendisliğidir. Bunlar, temelde müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla işletmenin yüksek bir performans seviyesine ulaşılmasını sağlayacak kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesini hedefleyen ve günümüzde birçok işletmede başarıyla uygulanan yaklaşımlar olarak bilinmektedir. Bu yaklaşımların, işletmelerin faaliyet, süreç, politika ve stratejilerine büyük katkılar yaptıkları görülmüştür. Özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanması, verimliliği artırması, maliyetlerde düşme sağlanması gibi günümüzde işletmelerin temel başarı göstergesi konumunda olan unsurlara önemli katkılar sağlamaktadır.

Yukarıda ifade edilen önem doğrultusunda İstanbul Sanayi Odası Tarafından 2005 yılı dikkate alınarak belirlenen ilk ve ikinci beş yüz üretim işletmesi uygulama alanı olarak seçilmiş ve bu amaç doğrultusunda anket formu düzenlenerek uygulama yapılmıştır. Toplam olarak bin işletmenin 950 tanesinin adreslerine doğrudan ulaşılabilmiş ve bu işletmelerden 202 tanesinden cevap alınmıştır. Anketlerin 3 tanesi eksik verilerin çok olması nedeniyle analiz dışında tutulmuştur. Yapılan analizler doğrultusunda elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlar, en yüksek yüzdeye sahip işletmeden en düşük yüzdeye sahip işletmeye doğru şu şekildedir. Gıda ve tütün sanayi %18,6, Diğer %16,6, dokuma ve hazır giyim sanayi %14,6, kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi %14,6, makine üretimi ve metal eşya sanayi %9,5, taş ve toprağa dayalı sanayi %6,5, otomotiv sanayi %6, madencilik sanayi %4,5, kağıt ürünleri ve ambalaj sanayi %3,5, elektronik araç ve gereç üretim sanayi %3 ve orman ürünleri ve mobilya sanayi %2,5 olarak belirlenmiştir. Gıda ve tütün sanayi dokuma ve hazır giyim sanayi ve kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi araştırmaya katılım yüzdesi olarak ilk üç sırayı paylaşmaktadır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin %74,9'unu erkek katılımcılar, %16,6'sını bayan katılımcılar oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin %8,5'inin cinsiyet değişkenini cevapsız bıraktıkları belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin %67,3'ünün önlisans ve lisans, %21,1'inin yüksek lisans, %2,5'inin doktora ve %2'sinin lise ve öncesi mezunu oldukları görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin %7'sinin eğitim durumu değişkenini cevapsız bıraktıkları belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin %46,2'si departman müdürü, %17,1'i bölüm şefi, %11,1'i departman müdür yardımcısı, %9,5'i genel müdür yardımcısı ve %6,5'i genel müdür pozisyonuna sahip bulunmaktadır. İşletmedeki pozisyonu değişkenini yöneticilerin %9,5'i cevapsız bırakmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %88,4'ünü özel işletmeler, %9,1'ini kamu işletmeleri oluşturmaktadır. İşletmelerin %2,5'i, sermaye sahipliği değişkenini cevapsız bırakmışlardır.
- İşletmelerin büyüklük ayrımında çalışan sayısı ölçütü olarak alınmıştır. 1-200 işçi çalıştıran işletmeler küçük ve orta işletmeler, 200'den fazla sayıda işçi çalıştıran işletmeler ise, büyük işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre; araştırmaya katılan işletmelerin %72,4'ü büyük, %16'sı küçük ve orta işletmeden oluşmaktadır. İşletmelerin %11,6'sı değişkeni cevapsız bırakmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %19,1'i 21-30 yıl arası, %18,6'sı 31-40 yıl arası, %15,6'sı 11-20 yıl arası, %12,1'i 51 yıldan fazla, %8'i 41-50 yıl arası

ve %7'si 1-10 yıl arası faaliyette bulunduğu görülmektedir. İşletmelerin %19,6'sı faaliyet süresi değişkenini cevapsız bırakmıştır.

- Araştırmaya katılan işletmelerin %78,9'unun ihracat yaptığı ve % 9'unun ihracat yapmadığı belirlenmiştir. İşletmelerin %12,1'i değişkeni cevapsız bırakmıştır.
- İSO tarafından yapılan ilk ve ikinci beş yüz sıralaması dikkate alınarak, araştırmaya katılan işletmelerin % 52,8'i ilk beş yüz ve %34,7'si ikinci beş yüz işletme sıralaması içerisinde bulunmaktadır. İşletmelerin %12,6'sının sıralaması isimlerini vermemeleri nedeniyle belirlenememiştir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin kullandıkları ulaştırma sistemlerine ilişkin yüzdelik dağılımlar ise şu şekildedir. İşletmelerin %100 karayolu, %52 havayolu, %10 botu hattı, %78 deniz yolu, %30 demiryolu ve %48'i kombine taşımacılık sistemi kullandıkları belirlenmiştir. İlk üç sırayı; birinci sırada karayolu, ikinci deniz yolu ve üçüncü havayolu sistemi oluşturmaktadır.
- İşletmelerin müşteri memnuniyetinin maksimum düzeyde karşılanması, değişen koşullara uyumun sağlanması ve örgütsel performansın artırılması amacıyla kullandıkları yönetim yaklaşımlarının yüzdelik dağılımları ise şu şekildedir. İşletmelerin %68'lik oran ile kıyaslama, %21'lik oran ile dengeli ölçüm kartı, %17'lik oran ile altı sigma, %64'lük oran ile dış kaynaklardan yararlanma, %64'lük oran ile kurumsal kaynak planlaması, %63'lük oran ile müşteri ilişkileri yönetimi ve %12'lik oran ile değişim mühendisliği yaklaşımını kullandıkları belirlenmiştir. İlk üç sırayı; %68'lik oran ile kıyaslama, %64'lük oran ile dış kaynaklardan yararlanma ve %64'lük oran ile kurumsal kaynak planlaması yaklaşımı oluşturmaktadır.
- Değişkenler arasında ilişkilerin incelenmesi ile değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kökenini ortaya koymak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bu amaçla, 34 ifadeden oluşan lojistik faaliyetlere ilişkin değişkenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen analiz sonucunda, (S1-S5-S6-S7-S12-S18) altı değişken aynı zamanda farklı faktörlerden yaklaşık değerlerde faktör yükü almaları nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 28 ifade yeniden faktör analizine tabi tutulmuş, açıklanan varyans toplam varyansın %65'ini açıklamakta, çıkartım yöntemi



olarak temel bileşenler analizi ve rotasyon yöntemi varimax rotasyon kullanılarak 8 faktör belirlenmiştir. Analiz sonucunda KMO testi değeri 0,879 bulunmuştur. KMO değeri örnek büyüklüğünün çok iyi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett testi değeri 0,000 çıkmıştır. Bu değer, ( $p < 0,05$ ) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Belirlenen 8 faktör, teorik çerçeve doğrultusunda adlandırılmıştır. I. Faktör olarak belirlenen yenilik değişkeni, 5 sorudan oluşmaktadır. Yenilik değişkeni, varyansın %11,780'ini açıklamaktadır. İç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış  $\alpha$  değeri 0,839 bulunmuştur. Bu değer, değişkenin “yüksek” bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. II. Faktör olarak belirlenen tedarikçi ilişkilerinde etkinlik değişkeni, 6 sorudan oluşmaktadır. Tedarikçi ilişkilerinde etkinlik değişkeni, varyansın %11,742'sini açıklamaktadır. İç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış  $\alpha$  değeri 0,845 bulunmuştur. Bu değer, değişkenin “yüksek” bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. III. Faktör olarak belirlenen tedarik etkinliği değişkeni, 4 sorudan oluşmaktadır. Tedarik etkinliği değişkeni, varyansın %10,185'ini açıklamaktadır. İç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış  $\alpha$  değeri 0,665 bulunmuştur. Bu değer, değişkenin “oldukça güvenilir” bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. IV. Faktör olarak belirlenen çevresel sorumluluk değişkeni, 3 sorudan oluşmaktadır. Çevresel sorumluluk değişkeni, varyansın %7,935'ini açıklamaktadır. İç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış  $\alpha$  değeri 0,730 bulunmuştur. Bu değer, değişkenin “oldukça güvenilir” bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. V. Faktör olarak belirlenen değişimi yönetme değişkeni, 3 sorudan oluşmaktadır. Değişimi yönetme değişkeni, varyansın %7,277'sini açıklamaktadır. İç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış  $\alpha$  değeri 0,712 bulunmuştur. Bu değer, değişkenin “oldukça güvenilir” bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. VI. Faktör olarak belirlenen iletişim değişkeni, 2 sorudan oluşmaktadır. İletişim değişkeni, varyansın %5,627'sini açıklamaktadır. İç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış  $\alpha$  değeri 0,606 bulunmuştur. Bu değer, değişkenin “oldukça güvenilir” bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. VII. Faktör olarak

belirlenen sipariş işleme değişkeni, 3 sorudan oluşmaktadır. Sipariş işleme değişkeni, varyansın %5,444'ünü açıklamaktadır. İç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış  $\alpha$  değeri 0,629 bulunmuştur. Bu değer, değişkenin “oldukça güvenilir” bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. VIII. Faktör olarak belirlenen esneklik değişkeni, 2 sorudan oluşmaktadır. Esneklik değişkeni, varyansın %5,077'sini açıklamaktadır. İç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla güvenilirlik testi yapılmış  $\alpha$  değeri 0,407 bulunmuştur. Bu değer, değişkenin “düşük” bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni değişkene az sayıda sorunun girmesinden kaynaklanmaktadır. Ölçeğin bütünsel güvenilirliğinin yüksek olması ve değişkenlerin iç tutarlılıklarının yüksek olması genel itibariyle iç tutarlılığın oldukça güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

- İşletmelerin genel itibariyle demografik değişkenler dikkate alınarak anlamlı ve kullanılabilir bilgilerin elde edilmesi amacıyla yorumlayıcı çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden faydalanılarak belirlenen hipotezler test edilmiştir. Kullanılan çok değişkenli analiz teknikleri (one way analyze of variance) anova (F-testi), (independent samples t-test) t-testi, korelasyon analizi ve son olarak regresyon analizinden oluşmaktadır. Bu analizler, değişkenler arasında anlamlı farklılıkların belirlenmesi, ilişkilerin yönü ve şiddetinin belirlenmesi ve matematiksel modelin kurulması amacıyla yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.
- ✓ Değişkenler; faktör analizi neticesinde belirlenen lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu değişkenler, ileri sürülen hipotezler doğrultusunda uygun olan çok değişkenli istatistiksel analiz teknikleri ile test edilmiştir.
- ✓ Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre; lojistik faaliyet değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş sanayi dalına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre; performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş, sanayi

dalına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre gerçekleştirilen faaliyetlerde benzerlikler olduğu anlaşılmaktadır.

- ✓ Faaliyet gösterilen süreye göre; lojistik faaliyet değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş sanayi dalına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sadece 5. değişken olan değişimi yönetme değişkeninde 1-10 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler ile, 51 yıldan fazla faaliyet gösteren işletmeler, 11-20 yıldır faaliyet gösteren işletmeler ve 21-30 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler arasında ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Faaliyet gösterilen süreye göre; performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş, anlamlı bir fark bulunamamıştır. Faaliyet gösterilen süreye göre değişim yönetimi faaliyetlerinde anlamlı bir farklılık olduğu diğer uygulamalarda benzerlikler olduğu belirlenmiştir. Farklılığın yeni kurulan işletmelerle uzun yıllardır faaliyet gösteren işletmeler arasındaki deneyim farklılığından ortaya çıktığı ifade edilebilir.
- ✓ Büyüklük sınıflandırması işçi sayısına göre yapılmıştır. 1-200 arası işletme çalıştıran işletmeler küçük ve orta büyüklükte işletmeler, 200'den fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma neticesinde t-testi yapılmıştır. Büyüklüğe göre; lojistik faaliyet değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş, anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sadece, III. değişken olan tedarik etkinliği değişkeninde büyüklüğe göre anlamlı bir farklılık olduğu  $p:0,011$  bulunmuş, ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Küçük işletmelerin tedarik fonksiyonlarını büyük işletmelere göre daha iyi yaptıkları, bunda büyük işletmelere kıyasla teknolojik ve yapısal olarak daha esnek olmalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer değişkenlerde, büyüklüğe göre değişkenlerde benzerlikler bulunmaktadır. Büyüklüğe göre; performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş, anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- ✓ Sermaye sahipliğine göre; lojistik faaliyet değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş, anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sadece II. değişken

olan tedarikçi ilişkilerinde etkinlik ve VI. değişken olan iletişim değişkeninde  $p:0,04$  ve  $p:0,024$  olarak bulunmuş, ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark bulunmuş ve  $H_1$ : alternatif hipotezi kabul edilmiştir. Kamu ve özel işletmeler arasında tedarikçi ilişkilerinde etkinlik ve iletişim değişkenlerinde özel işletmelerin daha başarılı oldukları ifade edilebilmektedir. Buda temelde özel işletmelerin kamu işletmelerine nazaran daha rasyonel şekilde hareket ettiklerini ortaya koymaktadır. Sermaye sahipliğine göre; performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş, anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kamu ve özel işletmelerin benzer niteliklere sahip oldukları ifade edilebilir.

- ✓ İşletmelerin ilk ve ikinci beş yüz sıralamasında olmasına göre; lojistik faaliyet değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş, anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşletmelerin ilk ve ikinci beş yüz sıralamasında olmasına göre; performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde ( $p>0,05$ ) olduğu için  $H_0$ : hipotezi kabul edilmiş, anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- ✓ İşletmelerin ihracat durumlarına göre; lojistik faaliyet değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. İhracat durumlarına göre, işletmeler arasında lojistik faaliyet değişkenlerinde benzerlikler olduğu görülmektedir. Sadece, II. değişken tedarikçi ilişkileri  $p:0,018$ , V. değişken değişimi yönetme  $p:0,014$  ve VI. değişken iletişim  $p:0,06$  değerleri bulunmuştur. ( $p<0,05$ )  $H_1$  alternatif hipotezi kabul edilmiş ve anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. İhracat yapan işletmeler ile yapmayan işletmeler arasında, çevresel analiz, iletişim ve tedarikçi ilişkileri değişkenlerinde anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın, ihracat yapan işletmelerin farklı hedef pazarlar seçmeleri, farklı pazar koşulları nedeniyle ihracat yapmayan işletmelere kıyasla daha fazla riskle karşılaşmaları olasılığı nedeniyle daha rasyonel hareket etmelerinden kaynaklanabileceği ifade edilebilir. İhracat durumlarına göre; performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde ( $p>0,05$ )  $H_0$ : fark yoktur, hipotezi kabul edilmiştir. Sadece,

performans yönetimi değişkeninde  $p:0,04$  değeri, ( $p<0,05$ ) anlamlı bir fark bulunmuştur. İhracat yapan işletmelerin performans yönetimi faaliyetlerine yapmayan işletmelere göre daha fazla önem verdikleri ifade edilebilmektedir.

- ✓ Değişkenlerarası ilişkilerin yönü ve şiddetinin belirlenmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda,  $p:0,00$  değerleri bulunmuş ( $p<0,01$ )  $H_1$ : ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiş, anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Değişkenlerle örgütsel performans arasındaki en yüksek ilişki düzeyinin, yenilik, tedarikçi ilişkileri, değişim yönetimi ve performans yönetimi değişkenleri arasında bulunduğu tesbit edilmiştir. Beklenti değişkeniyle örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. İşletmelerin yüksek performans beklentisinde olmalarının, örgütsel performansın artırılmasında etkili olabildiği ifade edilebilir.
- ✓ Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki matematiksel modelin açıklanmasında regresyon analizi kullanılmıştır. Pazar performansı ve finansal performans olarak iki değişkende toplanan örgütsel performans ile bağımsız değişkenler olarak belirlenen lojistik faaliyet, performans yönetimi, beklenti değişkenleri arasındaki matematiksel modeli açıklama düzeyleri ve katsayılarının anlamlılığı regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bağımsız değişkenlerin tamamının bağımlı değişkenleri etkilediğinden hareket edilmiş olmasına rağmen, tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine pozitif yönlü etkisi bulunamamıştır. Bunun da, araştırmaya katılan işletmelerin homojen olmamasından kaynaklandığı ifade edilebilir.
- ✓ Lojistik faaliyet değişkenlerinin örgütsel performansa etkisi,  $R^2: 0,434$ ,  $F: 20,009$  ve  $p<0,05$  olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki  $F$  değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki ( $p<0,05$ ) katsayılar anlamlıdır.  $R^2$  değeri bağımsız değişkenlerin örgütsel performans değişkeninin varyansının ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Modeldeki değişkenler örgütsel performansın varyansının  $0,434$ 'ünü açıklamaktadır. Elde edilen değerler dikkate alındığında modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve

bağımsız değişkenlerin örgütsel performansa ait varyansın %43,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Lojistik faaliyet değişkenlerinin örgütsel performansı, yenilik değişkeninin 0,339, değişim yönetimi değişkeninin 0,201, esneklik değişkeninin 0,177 ve iletişim değişkeninin 0,134 etkilediği belirlenmiştir.

- ✓ Lojistik faaliyet değişkenlerinin pazar performansına etkisi için,  $R^2$ : 0,444, F: 20,784 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Verilere göre modeldeki ( $p < 0,05$ ) katsayılar anlamlıdır. Elde edilen değerler dikkate alındığında modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve bağımsız değişkenlerin pazar performansına ait varyansın %44,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Lojistik faaliyet değişkenlerinin pazar performansını, yenilik değişkeninin 0,391, değişim yönetimi değişkeninin 0,148, iletişim değişkeninin 0,161 ve esneklik değişkeninin 0,119 etkilediği belirlenmiştir.
- ✓ Lojistik faaliyet değişkenlerinin finansal performansa etkisi için,  $R^2$ : 0,260, F: 9,700 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Verilere göre modeldeki ( $p < 0,05$ ) katsayılar anlamlıdır. Elde edilen değerler dikkate alındığında modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve bağımsız değişkenlerin finansal performansa ait varyansın %26'sını açıkladığı görülmektedir. Lojistik faaliyet değişkenlerinin finansal performansını, esneklik değişkeninin 0,210, değişim yönetimi değişkeninin 0,222, yenilik değişkeninin 0,197 etkilediği belirlenmiştir.
- ✓ Performans yönetimi değişkeninin örgütsel performansa etkisi için,  $R^2$ : 0,291, F: 82,131 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki ( $p < 0,05$ ) katsayılar anlamlıdır.  $R^2$  değeri performans yönetimi değişkeninin örgütsel performans değişkeninin varyansının %29,1'ini açıkladığını göstermektedir. Performans yönetimi değişkeninin örgütsel performansı, 0,542 etkisi olduğu belirlenmiştir.
- ✓ Performans yönetimi değişkeninin pazar performansına etkisi için,  $R^2$ : 0,234, F: 61,444 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki ( $p < 0,05$ ) katsayılar anlamlıdır.  $R^2$  değeri performans yönetimi

değişkeninin pazar performans değişkeninin varyansının %23,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Performans yönetimi değişkeninin pazar performansına, 0,488 etkisi olduğu belirlenmiştir.

- ✓ Performans yönetimi değişkeninin finansal performans etkisi için,  $R^2$ : 0,236, F: 62,142 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki ( $p < 0,05$ ) katsayılar anlamlıdır.  $R^2$  değeri performans yönetimi değişkeninin finansal performans değişkeninin varyansının %23,6'sını açıkladığını göstermektedir. Performans yönetimi değişkeninin finansal performansına, 0,490 etkisi olduğu belirlenmiştir..
- ✓ Beklenti değişkeninin örgütsel performans etkisi,  $R^2$ : 0,245, F: 65,114 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki ( $p < 0,05$ ) katsayılar anlamlıdır.  $R^2$  değeri performans yönetimi değişkeninin örgütsel performans değişkeninin varyansının %24,5'ini açıkladığını göstermektedir. Beklenti değişkeninin örgütsel performansına, 0,498 etkisi olduğu belirlenmiştir.
- ✓ Beklenti değişkeninin pazar performansına etkisi için,  $R^2$ : ,180, F: 44,560 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki ( $p < 0,05$ ) katsayılar anlamlıdır.  $R^2$  değeri performans yönetimi değişkeninin örgütsel performans değişkeninin varyansının %18'ini açıkladığını göstermektedir. Beklenti değişkeninin pazar performansına, 0,429 etkisi olduğu belirlenmiştir.
- ✓ Beklenti değişkeninin finansal performans etkisi,  $R^2$ : 0,220 F: 56,931 ve  $p < 0,05$  olarak belirlenmiştir. Regresyon modelindeki F değeri modeldeki değişkenlerin katsayılarının anlamlılığını göstermektedir. Verilere göre modeldeki ( $p < 0,05$ ) katsayılar anlamlıdır.  $R^2$  değeri beklenti değişkeninin finansal performans değişkeninin varyansının %22'sini açıkladığını göstermektedir. Beklenti değişkeninin finansal performansına, 0,473 etkisi olduğu belirlenmiştir.

- ✓ Son olarak, işletmelerin gerçekleştirilen yönetim yaklaşımlarından beklentileri ve sağladıkları faydalara ilişkin olarak ortalamalar değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda, işletmelerin söz konusu yönetim yaklaşımlarından yüksek beklenti düzeyine sahip oldukları ve yüksek faydalar sağladıkları belirlenmiştir. Beklenti düzeyinin yüksek olması, gerçekleştirilen yönetim yaklaşımlarıyla ilgili faaliyetlerin daha rasyonel şekilde ve stratejik bir bakış açısı ile ele alınarak işlerlik kazandırıldığını göstermektedir. Beklentilerin yüksek olması, örgütsel motivasyonu daha fazla yükselteceğinden, örgütsel performansla beklenti arasında da, yakın bir ilişki bulunmuş ve regresyon analizinde örgütsel performansa etkisi olduğu belirlenmiştir.

#### Yönetimsel Açıdan Öneriler;

- Yöneticilerin gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin, rekabet açısından getirdiği üstünlükleri dikkate alarak daha rasyonel bir platformda değerlendirmeler yapmaları sağlanmalıdır. Bunun temelinde de, etkin bir planlama ve denetim sistemi yatmaktadır, söz konusu sistemin kullanılabilir olması performans yönetimi ve yaklaşımları konusuna ağırlık verilmesini gerektirmektedir.
- Teknoloji destekli lojistik bilgi sistemi tasarımı ve uygulaması doğrultusunda işletme bilgi teknolojisi mimarisinin yeniden tasarlanması gerekmektedir.
- Müşteri beklentilerinin maksimum düzeyde karşılanması amacıyla, güncel performans ölçüm göstergelerinin, finansal göstergelerle dengeli şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.
- Kalite, maliyet, esneklik, hız, güvenilirlik, ar-ge ve müşteri memnuniyeti gibi anahtar performans göstergelerine yönelik geliştirmeler sağlanmalıdır.
- Güncel yönetim yaklaşımlarından azami düzeyde yararlanılmasının sağlanması için, üst düzey yöneticilerin söz konusu yaklaşımlara yatkınlıkları geliştirilmeli, gerekli eğitimler sağlanmalıdır.
- Yapılan analizler neticesinde lojistik faaliyetlerin etkinliğinin örgütsel performans üzerine etkileri olduğu belirlenmiştir. Özellikle, yenilik, tedarikçi ilişkileri, değişim yönetimi, iletişim, esneklik ve sipariş işleme değişkenlerinin pazar performansı, finansal performans ve örgütsel



performans açısından üçlü olarak da bakıldığında etkili değişkenler olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle, işletme yönetici ve sahiplerinin bu değişkenler doğrultusunda lojistik faaliyetleri planlayıp yürütmesi ve performans yönetimi faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir.

#### Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler;

- Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik faaliyetler, faaliyet gösterilen sanayi dalı, hizmet veya üretim işletmesi olunmasına bakılmaksızın tüm işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Lojistik faaliyetler ülke ekonomileri açısından GSMH içerisinde önemli bir paya sahip olması yanında işletmelerin gelir ve maliyet düzeyleri üzerindeki etkileri ile işletmelerin tüm fonksiyonel alanlarına etki yapması nedeniyle önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu nedenle, örgütsel performans üzerine etkiler, Avrupa Birliği'nde son zamanlarda gerçekleştirilen lojistik gelişmeler, Türkiye'nin stratejik konumu doğrultusunda mevcut lojistik durumu, Dünya, Avrupa ve Asya ile karşılıklı kıyaslanması, dünya çapında yaşanan gelişmelerle ilgili bütünleşmeler gibi birçok çalışma alanı güncel ve Türkiye açısından çok önemli konuları kapsamaktadır. Aynı zamanda, gelecekte yapılması planlanan araştırmalar açısından önemli, zevkli ve güncel bir çalışma alanını temsil etmektedir.

## KAYNAKÇA

Acar, B.(2004) “Dünya Deniz Ticaretindeki Gelişim ve Türkiye Denizciliğine Etkileri”, **MFL** Yıl: 1, Sayı: 1, Ocak-Şubat.

Acar, M.(2003), “Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi”, **Erciyes Üniv. İİBF Dergisi**, Sayı:20, Ocak-Haziran.

Acuner, T.(2000), “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt: 2, Sayı:2.

Ahmed, N.U. Montagno, R.V.(1996), “Operations Strategy and Organizational Performance: An Empirical Study”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:16, No:5.

Akad, M.T.(2003), **Strateji Üzerine**, Kastaş Yayınları, İkinci Baskı, Mayıs.

Akal, Z.(1995a), İmalatçı ve Kamu Özel Kesim Kuruluşlarında İşletmelerarası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları, **MPM**, Ankara.

Akal, Z.(2005b), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, **MPM**, 473,

Ankara. Akal, Z.(1995c), “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, **MPM**, Özel Sayı.

Akar, E.(2004), “Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetiminden Farklılıkları”, **Afyon Kocatepe Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1.

Akkaya, G.C., İçerli, M.Y.(2004), “İşletmelerde Fon Kaynakları Seçimini ve Kullanılan Finansal Performans Değerlendirme Ölçülerini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Yıl:4, Sayı:13, Eylül.

Akdemir, A. (2003), **Temel İşletmecilik Bilgiler**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli.

Akgeyik, T.(2004), “Hizmet Sektörlerinde Kalite”, **İktisat Fakültesi Mecmuası**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4530, 54.Cilt, Sayı:2, İstanbul.

Akgür, H.(2005), “Küreselleşme Sürecinde Entegrasyon Hareketleri ve Ulus Devlet: AB Ekseninde Oyun Teorik Bir Değerlendirme”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1.

Akolaş, A. (2005), “Küresel Rekabet Stratejileri ve Bilişim Teknolojisi Etkileşimi”, **Pazarlama Dünyası**, Mayıs-Haziran, Yıl: 19, Sayı: 2005/3.

Aksu, M.(2002), “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Mart-Nisan 2002, Yıl.16, Sayı: 02.

Aktan, C.C., Vural, İ.Y.(2004), **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, TİSK Rekabet Dizisi: 2, Aralık.

Aktan, C.C.(2005) **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, Ekim.

Aktaş, H.(2001), “İşletme Performansının Ölçülenmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniv. Manisa, Cilt:7.

Akyıldız, M.(2004), “Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Journal of Administration Sciences, 1/3.

Akyıldız, M.(2004a), “Örgütsel Özellikler ve Lojistik Ortaklık Düzeyler Arasındaki İlişkiler”, **Journal of Faculty of Business**, Vol:5, No:1.

Alagöz, S.B., Öz, M.(2004), “Kurumsal Kaynak Planlaması Sürecinde CRM Uygulamaları ve Hizmet İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, **SÜ Karaman İİBF Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1.

Al-Mashari, M., Zairi, M.(1999), “BPR Implementation Process: An Analysis of Key Success and Failure Factors”, **Business Process Management**, Vol: 5, No: 1.

Alpkent, N.(2005), **Ekonomik Rekabette İleri Teknoloji Unsuru**, MPM, No: 686, Ankara.

Altan, M.(2001), “Ticari Bankalarda Katma Değer Metodu İle Performans Ölçümü: Türk Kamu ve Özel Sermayeli Bankalarda Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **Atatürk Ün. İİBF Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 3–4, Eylül.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2004) **Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö.(2001), **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, Adapazarı.

Amaranga, D., Baldry, D., Sarshar, M. (2001), “Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard”, **Work Study**, Vol: 50, Number: 5.

Anderson, K., McAdam, R.(2004), “A Critique of Benchmarking and Performance Measurement, Lead or Lag?”, **Benchmarking An International Journal**, Vol.11, No.5.

Arslan, C.(2004), “Bilişimin Tedarik Zincirleri ve Lojistik Uygulama Alanları-2” **MFL**, Yıl:1, Sayı:2, Mart-Nisan.

Arslan, K.(2004) “Etkin Bir Rekabet Aracı Olarak Pazarlama ve Satış Yönetiminde Benchmarking”, **Verimlilik Dergisi**, MPM, 4.

Arthur Andersen Yönetim ve İnsan kaynakları Danışmanlığı, (2001), **Değişim tr. İnternetle Gelişimde Türkiye**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Kasım, İstanbul.

AŞICI, Ö.Z., TEK, Ö.B.(1985), **Fiziksel Dağıtım Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

Aşık, N.(2005), “Konaklama İşletmelerinde Yönetimsel Bir Araç Olarak Benchmarking”, **Standard**, Yıl:44, No:523, Temmuz.

Ataman, G.(2002),”Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme”, **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:17, Ocak.

Atan, M., Tanrıöven, C., Kayacan, M., Boztosun, D.(2004 “Dünya Borsalarının Göstergelerine Göre Dönemlerarası Karşılaştırmalı Analizi”, **G.Ü. İİBF Dergisi**, 6/2.

Atılgan, M., Cerit, A.G.(2004), “Errors From Logistics Operations: Six Sigma Approach And a Case Study”, International Logistics Congress, Conference Proceeding, **Dokuz Eylül Pub.** Vol: II, ILC December 2-3, İzmir.

Autry, C.W., Daugherty, P.J., Richey, R.G.(2001), ”The Challenge of Reverse Logistics in Catalog Retailing”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:31, No: 1.

Ayber, M.(2003), **Marka İçi ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları**, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara.

Aytuğ, S.(1997), **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir.

Bagchi, P.K.(1996), “Role of Benchmarking As a Competitive Strategy: The Logistics Experience”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol:26, No:2.

Bakan, İ., Kelleroğlu, H.(2003), “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniv. Manisa, Cilt:10, Sayı:2.

Baki, B.(2004a), **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Volkan Matbaacılık, Eylül, Trabzon.

Baki, B. (2003b), “Tersine Lojistik Zorunluluk Mu? Kazanç Mı?”, **Journal of Faculty of Business**, Vol:4, No:1.

Bakoğlu, R. Yılmaz, E.(2005), “Rekabet Avantajı Yaratmada Tedarik Zinciri Tasarımı: McDonald’s Türkiye Örneği”, **Öneri**, Cilt:6, S.23, Ocak.

Ballou, R.H.(1999), **Business Logistics Management; Planning, Organizing and Controlling The Supply Chain**, Fourth Edition, Prentice Hall. New Jersey.

Baloğlu, A.(2004), “The Balanced Scorecard Approach For Measuring CRM and Logistics Performance of GSM Company”, International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: II, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3.

Baş, T.(2006), **Anket**, Seçkin Kitabevi, 4.Baskı, Ankara.

Başer, S.Ö.(2004), “Türkiye’nin Uluslararası Denizlerdeki Tarifersiz Gemi Taşımacılığının Ekonomik Analizi”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, Nisan-Haziran.

Behara, R.S., Fontenot, G.F., Gresham, A. “Customer Satisfaction Measurement and Analysis Using Six Sigma”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol:12, No:3.

Bergman B., Klefsjö B.(1994) **Quality; From Customer Needs to Customer Satisfaction**, McGraw-Hill. Company, NewYork.

Biazzo, S.(1998), “A Critical Examination of The Business Process Re-engineering Phenomenon”, **International Journal of Operation & Production Management**, Vol:18, No:9/10.

Bilgin, K.U.(2004), **Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Bono, E.D.(1996) **Rekabetüstü (Sur/Petition)**, (Çev: Oya Özel), Remzi Kitabevi, Ankara.

Bose, R.(2002), “Customer Relationship Management: Key Components For IT Success”, **Industrial Management & Data Systems**, 102/2.

Bölükoğlu, İ., Birgili, E.(1992), “Finansal Bilgi Sisteminin Modern İşletme Yönetimindeki Rolü ve Önemi”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, İzmir.

Braam, G.J.M., Nijssen, E.J.(2004), “Performance Effects of Using The Balanced Scorecard: a Note on The Dutch Experience”, **Long Range Planning**, Vol: 37, Issue: 4, August.

Brady, M., Saren, M., Tzokas, N.(2002), “Integration Information Technology into Marketing Practices - The IT Reality of Contemporary Marketing Practises”, **Journal Of Marketing Management**, 18.

Brue, G., Launnsby, R.G.(2003), **Design For Six Sigma**, MCGraw-Hill, New York.

Budak, G.(2004), “Performans Değerlemeden Performans Yönetimine”, **Mercek**, MESS, Ekim.

Bull, C.(2003) “Strategic Issues In Customer Relationship Management (CRM) Implementation”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5.

Bumin, B. Erkutlu, H.(2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, **G.Ü. İİBF Dergisi**, 1/2002.

Burnes, B., Anastasiadis, A. (2003), “Outsourcing: A Public-Private Sector Comparison”, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol:8, No:4.

Can, A.V. (2004), “Maliyet Yönetimi Aracı Olarak “Outsourcing” (Bir Nakliye Şirketi Örneği)”, **MÖDAV, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, Eylül.

Carmona, S., Gutierrez, F.(2005), “Outsourcing as Compassion? The Case of Cigarette Manufacturing by PoorCatholic Nuns (1817–1819)”, **Critical Perspectives on Accounting**, Vol:16, Issue:7, October.

Chalmeta, R.(2005), “Methodology for Customer Relationship Management”, **The Journal of Systems and Software**, In Press, Corrected Prof, Available Online 9 December.

Chan, J.W.K.(2005), “Competitive Strategies and Manufacturing logistics: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturers”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 35, No:1.

Chang, L., Lin, S.W., Northcott, D.N.(2002), “ The NHS Performance Assessment Framework a Balanced Scorecard Approach? **Journal of Management in Medicine**, Vol:16, No:5.

Chen, I.J., Popovich, K.(2003), “Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5.

Chen, I.J.(2001), “Planning for ERP Systems: Analysis and Future Trend”, **Business Process Management**, Vol:7, No:5.

Childe, S.J., Maull, R.S., Bennett, J.(1994), “Frameworks For Understanding Business Process Re-engineering”, **International Journal Of Operations & Production Management**, Vol:14, No:12.

Chin, K.S., Tummala, V.M.R., Leung, J.P.F., Tang, X.(2004),“A Study on Supply Chain Management Practices: The Hong Kong Manufacturing Perspective”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:34, No: 6.

Closs, D.J., Xu, K.(2000), “Logistics Information Technology Practise in Manufacturing and Merchandising Firms: An International Benchmarking Study Versus World Class Logistics Firms”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:30, No: 10.

Cole, G.A.(2004), **Management Theory and Practice**, Thomson, Sixth Edition, London.

Collins, A., Hechion, M., O’Reily, P. (2001), “Logistics Customer Service: Performance of Irish Food Exporters”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol:29, Number: 1.



Cooper, J., Stephan, R.(1994), “Reinventing Logistics: Is Business Process Re-engineering The Answer?”, **Logistics Information Management**, Vol:7, No:2.

Corner, I., Hinton, M.(2002), “Customer Relationship Management Systems: Implementation Risks And Relationship Dynamics”, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol:5, No:4.

Çakıcı, A.C., Eren, D. (2005), “Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük-Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt: 23, Sayı:1.

Çam, S.(2002), **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, Eylül.

Çancı, M., Erdal, M.(2003), **Lojistik Yönetimi; Freight Forwarder El Kitabı I**, UTİKAD, Erler Matbaacılık, İstanbul.

Çelikçapa, F.O.(2000), **Üretim Yönetimi ve Teknikleri**, Alfa, 3.Baskı, Ekim.

Çiçek, R.(2003), “Rekabet Stratejileri ve Michael Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejilerinin Pazarlama Karması (4P) Elemanlarında Kullanılması”, **MPM**, Ankara, 1.

Çiftçi, H.(2004), **İktisadi Gelişmede Uluslararası Rekabet ve Ulusal Kurumlar Dinamiği**, Seçkin, Ankara.

Çoban, O., Uysal, E.(2005), “Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking”, **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:23, Ocak.

Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R.(2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta, İstanbul.

Daugherty, P.J., Ellinger, A.E., Gustin, C.M. “Integrated Logistics: Achieving Logistics Performance Improvements”, **Supply Chain Management**, Vol: 1, No: 3.

Demir, M.H., Gümüőođlu, Ő.(2003), **Üretim Yönetimi (İşlemler Yönetimi)**, 6. Bası, Beta, İstanbul.

Demir, Ő.(2005), **Uluslararası Taşımacılık / Lojistik KDV İstisnası ve İadesi**, Gelirler Kontrolörleri Derneği Yayını, 1.Baskı, İstanbul, Ocak.

Doğan, H. “Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması”, **G.Ü. İİBF Dergisi**, No:6, Sayı:3.

Doğan, H.(1999), “İşletmelerde Veri Tabanına Dayalı Pazarlama Süreci ve Müşteri Farklılaştırma Matrisi Ekseninde Pazarlama Stratejileri”, **SDÜ İİBF Dergisi**, Sayı:4.

Doğan, M.(2002), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir.

Doğan, Ö.İ., Marangoz, M., Topoyan, M.(2003), “İşletmelerin İç ve Dış Pazarlarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2.

Doğan, Ö.İ.(1998) “Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **DEÜ SBE**, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Donselaar, K.V., Kokke, K., Alessie, M.(1998), “Performance Measurement in The Transportation and Distribution Sector”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol:28, No:6.

Dulupçu, M.A.(2001), **Küresel Rekabet Gücü**, Nobel, Birinci Basım, Haziran, Ankara.

Duman, T. “Richard L.Oliver’ın Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2.

Duran, E.(2004), “Bilgi Yönetimini Rekabete Etkileri: Kıyı Ege ve Marmara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” **Journal of Faculty of Business**, Vol:5, No:1.

Dutta, S., Manzoni, J.F.(1999), **Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement**, McGraw-Hill Pub. Berkshire.

**E-business**, Andersen, Capital, Ekim, 2001.

Eckes, G.(2005) **Herkes İçin Altı Sigma**, MediaCat, Kasım.

Embloton, P.R., Wright, P.C.(1998), “A Practical Guide to Successfull Outsourcing”, **Empowerment In Organizastion**, Vol:6, No:3.

Emel, G.G., Taşkın, Ç., Deniz, G.(2004), “Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Otomotiv Sektöründe Bir Araç Rotalama Uygulaması”, **MÜ Öneri Dergisi**, Ocak.

Erdoğan, M., Erdoğan, N.(1992), “**Muhasebede Bilgisayar Kullanımı**”, Eskişehir.

Eren, E.(2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta, Altıncı Basım, İstanbul, Eylül.

Erkan, H.(1999), **Sosyal Piyasa Ekonomisi; Ekonomik Sistem ve Piyasa Ekonomisine İşlerlik Kazandırılması**, Silm Ofset, İzmir.

Eroğlu, E.(2004), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, **Yönetim**, Yıl:15, Sayı:49, Ekim.

Feurer, R., Chaharbaghi, K.(1994), “Defining Competitiveness: A Holistic Aproach”, **Management Decision**, Vol.32, No:2.

Fırat, A.(2004), “Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama”, **DEÜ SBE**, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Fjermestad, J., Romano, N.C. Jr,(2003), “Electronic Customer Relationship Management: Revisiting The General Principles of Usability and Resistance-An Integrative Implementation Framework”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5.

Fleury, A., Fleury, M.T. (2003), “Competitive Strategies and Core Competencies: Perspectives for The Internationalisation of Industry in Brazil”, **Integrated Manufacturing Systems**, Vol:14, No:1.

Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A., Varetto, M.(2003), “Outsourcing: Guidelines For a Structured Approach,”, **Benchmarking An International Journal**, Vol:10, No:3.

Fulkerson, B., Shaw, M.J., Tan, G.W.(2000), “Web-based Supply Chain” **Management, Information Systems Frontiers**, 2,1.

Gammelgaard, B.(2004), “Schools in Logistics Research? A Methodological Framework For Analysis of Discipline”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 34, No; 6.

Genç, N.(2005), “**Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**” Seçkin, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Ankara.

Glagola, J.R.(1999), “Outsourcing: Opportunities and Challenges for Corporate Competitiveness”, **Journal of Corporate Real Estate**, Vol:2, No:1.

Goh, T.N., Xie, M.(2004), “Improving on The Six Sigma Paradigm”, **The TQM Magazine**, Vol:16, No:4.

Gottschalk, P., Solli-Saether, H.(2005), “Critical Success Factors From IT Outsourcing Theories: An Empirical Study”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol:105, No:6

Gökşen, Y.(1997), “Hücreyel Üretim Sisteminde Makine ve Parçaların Gruplandırılmasında Tamsayı Bir Yaklaşım”, **3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Dergisi**, MPM Yayını. No: 599, Ankara.

Guenzi, P., Pelloni, O.(2004), “The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to The Service Provider”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol: 15, No:4.

Gupta, P.(2004), **Six Sigma Business Scorecard; Ensuring Performance for Profit**, McGraw-Hill, New York.

Güleş, H., Öğüt, A., Paksoy, T.(2005), “İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi Etkinliğinin Arttırılmasında Kurumsal Kaynak Planlaması”, **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 9, Nisan.

Güleş, H.K., Akgemci, T., Civelek, A.(2005), “Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:5, Yıl:5, Sayı:9, Nisan.

Güleş, H.K., Arıcioğlu, M.A.(2005), “İşletmelerin Rekabeti Algılamaları İle Üretim Teknolojileri Kullanımı İlişkisi: Yeni Nesil Üretim Teknolojileri Kullanımının Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansına Etkisi Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Öneri**, Cilt:6, Sayı:23, Ocak.

Güleş, H.K., Burgess, T.F.(2000), “Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği”, **Atatürk Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt.14, Sayı:1, Haziran.

Güleş, H.K., Bülbül, H.(2003), “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Journal of Faculty of Business**, Vol:4, No:1.

Güleş, H.K.(2004), “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları”, **SÜ SBE Dergisi**, Sayı:12.

Gürsakal, N.(2005), **Altı Sigma: Müşteri Odaklı Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim.

Halawi, L.A., Mcharty, R.V., Aronson, J.E.(2006), “Knowledge Management and The Competitive Strategy of The Firm”, **The Learning Organization**, Vol. 13, No:4.

Halis, M., Tekinkuş, M.(2003), **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları**, Seçkin, Ankara.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R. Walker, H. (2005), “Outsourcing: Assesing The Risks and Benefits for Organization, Sectors and Nations”, **International Journal Operations & Production Management**, Vol:25, No:9.

Ho, CF., Wu, WH., Tai, YM.(2004), “Strategies For The Adaptation Of ERP Systems”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol: 104, No:3.

Ingle, S., Roe, W.(2001), “Six Sigma Black Belt Implementation”, **The TQM Magazine**, Vol:13, No:4.

İlter, H.M.(2002) **Global Tedarik (Outsourcing)**, İTO, İstanbul.

Johnson, J.C., Wood, D.F., Wardlow, D.L., Murphy, P.R. Jr. (1998), **Contemporary Logisitcs**, Seventh Edition, Prentice Hall. New Jersey.

Karagöz, M.(2004), “İmalat Sanayinde Teknolojik Öğrenme”, **G.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3.

Karcıoğlu, R.(2000), **Stratejik Maliyet Yönetimi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Aktif Yayınevi, Erzurum.

Kasımoğlu, M.(2002), “İş Ekolojisinin Yeni Paradigması”, **Marmara Üniv. SBE Hakemli Dergisi Öneri**, Ocak, Sayı: 17, Cilt: 5, Yıl: 8, İstanbul.

Kasnaklı, B.(2002), “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balaced Scorecard)”, **Verimlilik Dergisi**, 2.

Kavrakoğlu, İ.(1994), **Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model Sinerjik Yönetim**, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul.

Kaya, O.(2004), “Six Sigma and Logistics”, International Logistics Congress, Conference Proceeding, **Dokuz Eylül Pub.** Vol: II, ILC December 2-3, İzmir.

Kaydos, W.(1999), **Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity**, St.Luice Press, New York.

Keegan, W.J., Gren, M.C.(2003), **Global Marketing**, Third Edition, Prentice Hall, NewYork.

Khong, K.W.(2005), “The Perceived Impact of Successfull Outsourcing on Customer Service Management”, **Supply Chain Management: An International Journal**, 10/5.

Kılınç, T., Akkavuk, E.(2001), “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, (2).

Kırım, A.(2004), **Mor İneğin Akıllısı**, Sistem Yayıncılık, 14. Baskı, İstanbul.

Koçak, A., Tolon, M.(2005) “Birebir Pazarlamanın Bir Aracı Olan Elektronik Ticaret ve Elektronik Ticareti Etkileyen Unsurlar Üzerine Bir Araştırma”, **Verimlilik Dergisi**, 2005/3.

Koçak, A., Özer, A., Gürel, E. (2005), “Kaynak Temelli Yaklaşımında Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1.

Koçel, T.(2005), **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 10. Bası, Beta, İstanbul, Ekim.

Korpela, J., Tuominen, M., Valoaho, M.(1998), “An Analytic Hierarchy Process-Based Approach To The Strategic Management Of Logistic Service: An Empirical Study İn The Mechanical Forest İndustry, **International of Production Economics**, 56-57.

Kotler, P., Armstrong, G.(2004), **Principles of Marketing**; International Edition, Tenth Edition, Pearson, Prentice Hall., USA.

Kotler, P.(2003), **Kotler ve Pazarlama; Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazar Egemen Olmak**, (Çeviren: Ayşe Özyağcılar), Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, Mayıs, İstanbul.

Kotorov, R.(2003), “Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5.

Kök, R., Deliktaş, E.(2003), **Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri**, DEÜ Matbaası, İzmir.

Kuwaiti, M.E., Kay, J.M.(2000), “The Role Of Performance Measurement in Business Process Re-Engineering” **International Journal Of Operation & Production Management**, Vol:20, No:12.

Lambert, D.M., Stock, J.R. (1993), **Strategic Logistics Management**, Irwin, Third Edition, USA.

Lankford, W.M., Parsa, F.(1999), “Outsourcing: A Primer”, **Management Decision**, Vol:37, No:4.

Leblebici, D.N.(2004), “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Çevre ve Örgütsel Doku”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2.

Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., Wouters, J. (2006), “A Relationship-Management Assesment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationship” **Industrial Marketing Management**, Vol:35, Issue:1, January.

Lumpkin, G.T. Droege, S.B. Dess, G.G. “E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Piftals”, **Organizational Dynamics**, Vol: 30, No:4.

Maltz, A., Sautter, E.T. (1995), “Services Outsourcing: Marketing Strategy and The Internal Competitor”, **Journal of Strategic Marketing**, 3.



Mathaisel, D.F.X., Cathcart, T.P., Comm, C.L. (2004), “ “A. Framework For Benchmarking, Classifying, and Implementing Best Sustainment Practices”, **Benchmarking An International Journal**, Vol.11, No.4.

Mcluor, R.(2000) “A Pratical Framework For Understanding The Outsourcing Process”, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 5, No: 1.

Mentzer, J.T., Min, S., Bobbitt, L.M.(2004), “Toward A Unified Theory of Logistics”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 34, No: 8.

Mersin, D.(2004),” Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular”, **Lojistik**, LODER Yayın Organı, Sayı:1, Eylül.

Messner, W.(2005), “Customer Relationship Management Technology: A Commodity or Distinguishing Factor?”, **Business Information Review**, Vol: 22 (4).

Michalska, J.(2005), “The Usage of The Balanced Scorecard For The Estimation of The Enterprise’s Effectiveness”, **Journal of Materials Processing Technology**, Volumes: 162-163, 15 May.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quin, J.B., Ghoshal, S.(2003) **The Strategy Process**, Pearson Education, Fourth Edition, London.

Nakip, M.(2003), **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin, Birinci Baskı, Ankara.

Nasır, S.(2003), “Türkiye’de GSM Sektöründe Müşteri Memnuniyeti: Kullanıcıların Operatör Değişirme Eğilimlerinin Saptanması”, **8.Ulusal Pazarlama Kongresi**, 16-19 Ekim, Kayseri.

Niven, P.R.(2002), **Balanced Scorecard: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc. New York.

Nursoy, M. Şimşek, M.(2001), “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme”, **Standard**, Yıl: 40, Sayı: 473, Mayıs.

Odabaşı, Y.(2005), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 5.Baskı, Aralık.

Oktay, E. Özçomak, M.S.(2001), “Kalite Kavramındaki Gelişme”, **Atatürk Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt:15, Sayı:3-4, Eylül.

Okumuş, A. (2004), “Perakendecilik Sektöründe Tüketicilerin Fiyat Algılamalarına Göre Bölümlendirilmesi”, **Yönetim**, Yıl: 15, Sayı: 48, Haziran.

Okumuş, F., Kılınç, H.(2004), “Turizm İşletmeleri ve Merkezlerinde Rekabet Avantajı Geliştirilmesi ve Korunması”, SOİD, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl:1, Sayı1, Temmuz-Ağustos-Eylül.

Oliver, C. (1997), “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views”, **Strategic Management Journal**, Vol:18 No:9.

Orhan, O.Z.(2003), **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-39, İstanbul, Mega Ajans, Ekim.

Oster, S.M.(1999), **Modern Competitive Analysis**, Oxford University Press, Third Edition, Oxford.

Ölçer, F.(2005), “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması”, **Amme İdaresi**, 38/2, Haziran.

Öncüoğlu, B.(2005), “Performans Kavramı ve Verimlilik”, **Anahtar**, Yıl:17, Sayı:203, Kasım.

Öz, Ö.(2000), “Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E.Porter’in Son Çalışmalarının Bir Değerlendirmesi”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniv. 25-27 Mayıs.

Özer, G., Yücel, R., Yılmaz, M.(2003), “Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerine Yönelik Kullanıcı Algılarının Analizi”, **SDÜ İİBF Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2.

Özgener, Ş., Iraz, R. (2005), “Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Industry”, **Tourism Management**, In Press, Corrected Prof, Available Online, 11 October.

Özgülbaş, N.(2005), “Sağlık Kurumlarında Finansal Performans Ölçümü ve Finansal Performansı Arttırmak İçin Kullanılacak Stratejiler”, MPM, **Verimlilik Dergisi**, 3.

Öztek, M.Y.(2005), “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:23, Ocak.

Öztürk, A., Sezgili, K.(2002), “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:XXI, Sayı:2.

Paksoy, T., Güleş, H.K., Altıparmak, F.(2003), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilemesi: Çok Aşamalı Karma Tamsayı Bir Doğrusal Programlama Modeli”, **Journal of Faculty of Business**, Vol: 4, No:2.

Pala, M., Saygı, Y.B.(2004), **Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları**, İstanbul Sanayi Odası, Yayın No: 2004-73, İstanbul.

Papatya, N.(2003), **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü, Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve**, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, Ekim.

Park, C.H., Kim, Y.G.(2003), “A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing With Information Strategy”, **Business Process Management Journal**, Vol:9, No:5.

Parlatır, İ., Gözaydın, N., Zülfikar, H. vd. (1998), **Türkçe Sözlük**, AKDITYK, Türk Dil Kurumu Basım Evi, 9. Baskı, Ankara.

Parvatiyar, A., Sheth, J.N. “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline”, **Journal Of Economic And Social Research**, Vol:3(2), 2001, 2002 Preliminary Issue.

Perry, M.L., Shao, A.T.(2002), “Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamic Market, **European Journal of Marketing**, Vol:36, No:9/10.

Pfeifer, T., Reissiger, W. Canales, C. “Integrating Six Sigma With Quality Management Systems”, **The TQM Magazine**, Vol:16, No:4.

Pfohl, H.C., Ester, B.(1999), “Benchmarking For Spare Parts Logistics”, **Benchmarking An International Journal**, Vol:6, No:1.

Pienaar, W.J.(2004), “Logistics: It’s Origin, Conceptual Evolution And Meaning as a Contemporary Management Discipline” International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: I, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3.

Porter, M.E.(1980), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York.

Porter, M.E.(2000), **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (Çev: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, Kasım.

Prendergast, G. Pitt, L.(1996), “Packaging, Marketing, Logistics and The Environment: Are There Trade-Offs?”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:26, No: 6.

Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. Corsi, T.(1999), “Outsourcing of Integrated Logistics Functions: An Examinations of Industry Practices”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol: 29, No: 6.

Raisinghani, M.H., Hette, H., Pierce, R.(2005), Glory Cannon, Prathima Daripali, “Six Sigma: Concepts, Tools, and Applications”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol:104, No:4.

Razzaque, M.A., Sheng, C.C.(1998), “Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:28, No: 2.

Rechentn, D.(2004), “Project Safety As a Sustainable Competitive Advantage”, **Journal Of Safety Research**, 35.

Revenaugh, D.L. (1994), “Business Process Re-engineering: The Unavoidable Challenge”, **Management Decision**, Vol:32, No:7.

Rodrigues, A.M., Stank, T.P., Lynch, D.F. (2004), “Linking Strategy, Process and Performance in Integrated Logistics”, **Journal of Business Logistics**, Vol:25, No:2.

Ryals, L., Payne, A.(2001), “Customer Relationship Management, in Financial Services, Towards Information-Enabled Relationship Marketing”, **Journal Of Strategic Marketing**, Vol:27, No:3.

Sabır, H. (2002), **Dünya Siyasetinde Küresel Rekabet Sistemi ve Politikaları**, Derin Yayınları, Yayın No:3, İstanbul.

Santos, F.C.A.(2000), “Integration of Human Resource Management and Competitive Priorities of Manufacturing Strategy”, **International Journal of Operation & Production Management**, Vol: 20, No: 5.

Sarıtaş, H., Aygören, H.(2002), “Bilgi Teknolojilerine Yatırım Yapan İşletmeler İçin Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıkları Uygun Finansman Aracı Mıdır?”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Mayıs.

Sarkis, J., Meade, L.M., Talluri, S.(2004), “E-logistics and The Natural Environment”, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol: 9, No: 4.

Scullin, S.S., Fjermestad, F., Romano Fr, N.C.(2004), “E-relationship Marketing: In Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Marketing”, **The Journal of Enterprise Information Management**, Vol:17, No:6.

Semerci, Ç.(2004) “İlköğretim, Türkçe ve Matematik Ders Kitaplarını Genel Değerlendirme Ölçeği”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs, Cilt: 28, No:1.

Senapati, N.R.(2004), “Quality and Reliability Corner: Six Sigma: Myths and Realities”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol:21, No:6.

Seviçin, A. (2005), “Rekabet Stratejileri Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi”, **Zonguldak Karaelmas Üniv. SBE Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1.

Sevim, Ş.(2001), **Muhasebe Bilgi Sistemi ve Muhasebe Bilgi Sisteminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyine Yönelik Bir Saha Çalışması**, Kütahya.

Sezen, B., Gök, M.Ş.(2004), “Logistics Management and Just-In-Time Manufacturing Systems”, International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: II, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3.

Shang, K.C., Marlow, P.B.(2004), “Logistics Capability and Performance in Taiwan’s Major Manufacturing Firms”, **Transportation Research**, Elsevier com. March.

Sim, K.L., Koh, H.C.(2001) “Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement”, **Measuring Business Excellence**, Vol: 5, Issue: 2, Research Paper.

Sinclair, D., Zairi, M.(1995), “Effective Process Management Through Performance Measurement”, **Business Process Reengineering & Management Journal**, Vol:1, No:1.

Singh, J.(1996), “The Importance of Information Flow Within The Supply Chain”, **Logistics Information Management**, Vol:9, No:4.

Sinkovics, R.R. Roath, A.S.(2004), “Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer-3PL Relationships”, **Journal Of Business Logistics**, Vol:25, No:2.

Skjoett-Larsen, T.(2000), “Third Party Logistics – From an International Point of View”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol:30, No:2

Sözen, S.(2005), **Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi**, Seçkin, Birinci Baskı, Mayıs.

Stainer, A. (1997), “Logistics-A Productivity and Performance Perspective”, **Supply Chain Management**, Vol:2, No:2.

Şahin, Ç., Baki, B.(2004), “A Conceptual Framework: Critical Factors In Integrating Reverse Logistics Systems”, International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: I, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3.

Şamiloğlu, F. (2003a), “Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi”, **Journal Of Faculty Of Business**, Vol: 4, No: 2.

Şamiloğlu, F.(2004b) “Performans Ölçümünde EVA ve MVA: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’ndaki Şirketlerde Ampirik Bir Uygulama”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2.

Şentürk Özer, L., Yücel, N.(2004), “Pazarlama Anlayışı ile İlişki Pazarlaması Uygulamaları Arasındaki İlişki”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, C.22, S.2.

Tabak, B.İ. (2003) “Türkiye’nin Uluslararası Pazar Fırsatlarının Belirlenmesinde SWOT Analizi Uygulaması”, **Süleyman Demirel Üniv. İİBF**, C.8, S.1.

Tanskanen, K., Hameri, A.P.(1999), “Improving Efficiency and Productivity in Logistics Chains”, **International Journal of Logistics Research**, Vol:2, No:2.

Tanyeri, M., Barutçu, S.(2005), “Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığını Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama”, **S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 9, Nisan.

Tanyeri, M., Tavmergen, İ.P.(2004), “Marketing Trends For Logistics”, International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: I, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3.

Tarn, J.M., Yen, D.C., Beaumont, M.(2002), “Exploring The Rationales for ERP and SCM Integration”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol: 102, No:1.

Taşkın, E.(2003), **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul.

Tek, N.(2003), “Bütünleşik Bir Performans Göstergeleri Sistemi Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamaları”, **Standard**, Yıl:42, Sayı:496, Nisan.

Tek, Ö.B.,(1999), **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta, 8. Baskı, Ocak, İstanbul.

Tetik, S.(2003),“İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniv. Manisa, Cilt:10, Sayı:2.

Tokol, T.(1998), **Pazarlama Yönetimi**, Vipaş, 8.Baskı, Bursa.

Top, A.(2002), “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”, **MÜ Öneri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:17, Ocak.

Tuna, O. Özer, D.(2002), “Pazarlama Faaliyetlerinde Etkinliğin Sağlanmasında Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetlerinin Rolü”, Türkiye’ye Yönelik Bir Delphi Çalışması, **7. Ulusal Pazarlama Kongresi**, 21. Yüzyılın Pazarlama Paradigması Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniv. 30 Mayıs-2 Haziran.

Tuna, O.(2001), “Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2.

Tutar, H. (2001) **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul.

Uzay, N.(2005), “Tekstil ve Giyim Sektöründe Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Kayseri Tekstil ve Giyim Sanayiinde Uygulama”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1.



Ülgen, H. Mirze, S.K.(2004) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul.

Üzün, C.(2000), **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler, **Kıyaslama**, MPM, T.Y.

Wang, Y., Lo, H.P., Chi, R., Yang, Y.(2004), “An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective From China”, **Managing Service Quality**, Vol:14, No:2/3.

Wyper, B., Harrison, A.(2000), “Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study”, **Total Quality Management**, Vol:11, No:4,5.

Y.Y., “Türkiyenin Parlayan Yıldızı Lojistik”, **MFL**, Yıl: 1, Sayı: 1, Ocak-Şubat 2004.

Y.Y.,“Ulaştırma Sektörü Çalışma Grubu Raporu Sunuş Metni”, 2004 İktisat Kongresi, 5-9 Mayıs 2004.

Y.Y.“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler”, III. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, **İstanbul Kültür Üniversitesi**, 17-18 Kasım 2005, p. xv. Sunuş kısmından uyarlanmıştır.

Yalçın, İ.(2005), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Nobel, 2. Baskı, Ocak, Ankara.

Yamak, O.(2001), **Üretim Yönetimi**, Sinerji Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2001.

Yaman, N., Beşkese, A., Beşkese, B.(2004), “Technology Effects on Logistics Companies’ Competitiveness”, Dokuz Eylül University, International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings Vol: II, **Dokuz Eylül Pub.**, ILC İzmir, December 2-3.

Yaman, Z.(2004), “Talep Yönetiminde Arayışlar ve Tedarik Zinciri Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:18, Sayı:6.

Yelkikalan, N., Kalmış, H.(2001), “KOBİ’lerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılandırma Stratejileri”, **I.Orta Anadolu Kongresi**, KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim, 2001, Nevşehir, KOSGEB Yayını, Ankara.

Yılmaz, C., Ergün, E.(2003), “Müşteri Odaklılık, Öğrenme Odaklılık ve Çevresel Belirsizlik: İşletme Performansı Üzerine Birlikte ve Etkileşimli Etkileri”, **8.Ulusal Pazarlama Kongresi**, 16-19 Ekim, Kayseri.

Yılmaz, H.(1998) “Globalleşmenin Getirdiği Uluslararası Muhasebe Sorunları ve Uluslararası Muhasebede Yeni Boyutlar”, **Yönetim ve Ekonomi**, Sayı:4, Manisa.

Youssef, M.(1998), “Business Process Reengineering A Theoretical Framework and An Integrated Model” **International Journal Of Operations & Production Management**, Vol:18, No:9/10.

Yüksel, H.(2002), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi”, **DEÜ SBE Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3.

Yüksel, H.(2003), “İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi” **Journal of Faculty of Business**, Vol: 4, No: 2.

Yükselen, C.(2000), **Pazarlama İlkeler-Yönetim**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Yürüyen, U.M.(2003), **Deniz Ticaretinde Elektronik Satış Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, 1.Baskı, İzmir.

Yürüyen, U.M.(2004), “Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Optimizasyonunda Bilişim Sistemleri ve 4. Taraf (4PL) Lojistik İşletmeler”, **MFL Yıl: 1, Sayı: 4, Eylül-Ekim**.

Zeng, Y.E., Wen, H.J., Yen, D.C.(2003), “Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) E-Commerce”, **Information Management & Computer Security**, 11/1.

Zhang, O., Cao, M.(2002), “Business Process Re-engineering for Flexibility and Innovation in Manufacturing”, **Industrial Management & Data Systems**, 102/3.

### Web Adresleri

Elmacı, O. Kurnaz, N. “ Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı”,  
<http://www.muhasabetr.com/makaleler/14.asp>(Erişim: 05.09.2006)

Global Rekabet Gücü ve Türkiye,  
[http://www.yalinenstitu.org.tr/makale\\_detay.asp?id=37](http://www.yalinenstitu.org.tr/makale_detay.asp?id=37)(Erişim;01.12.2006)

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara,2001 <http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik.598> (Erişim: 10.05.2005)

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Deniz Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, Ankara, 2001  
<http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik.595> (Erişim: 10.05.2005)

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu Boru Hattı Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, Ankara,2001  
<http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/oik.597> (Erişim: 10.05.2005)

Karabörklü, H. “Avustralya Ambalaj Sektörü Raporu” TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Sidney Ticaret Ataşeliği, sidney, 2004,  
<http://www.tobb.org.tr/rehber/avustralya/Avustralya%20Ambalaj%20Malzemeleri%20Sektor%20Raporu%202004.doc> (Erişim: 20.05.2005)

Yenisey, M. M. “Cep Telefonlarının Hücresel Yayın Bilgisi Destekli Lojistik Yönetimi”,<http://www.inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/yenisey-tam.doc>  
(erişim:28.02.2005)

“Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf> (Erişim: 23.05.2005)

“Değişen Ekonomik Trend ve KOBİ Faaliyetlerinde Değişim İhtiyacı”,  
<http://www.microsoft.com/turkiye/girisimci/teknoloji/lbs.htm>(Erişim:06.06.2002)

Yörüker, S., Karabeyli, L., Kaya, S., Özeren, B., “Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu” (Erişim: 28.11.2005)

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcAarsRap.pdf>

Yılmaz, H., “Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet”,  
[www.rekabet.gov.tr/word/hilalyilmaz.doc](http://www.rekabet.gov.tr/word/hilalyilmaz.doc). (Erişim: 12.10.2004)

Deniz Gürol, Y. “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”

<http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> (Erişim: 28.11.2005)

“Dış Kaynak Kullanımı”, (Erişim:28.12.2205)

[http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F\\_kaynak\\_kullan%C4%B1m%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1)

Pınar, İ, Erdem, S.K., “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanıcısı İşletmelerin Memnuniyetlerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, (Erişim: 23.10.2003)

[http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20025/dergi\\_nisan\\_2002.html](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20025/dergi_nisan_2002.html)

Filiz, A., “Lojistik ve Stok Yönetimi”

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=549](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=549) (Erişim: 15.12.2004)

Türk, Z. Özuluçan, A. “Tam Zamanında Üretim Ortamında Yönetim Muhasebesinin Değişmesi Gereği”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/11/04-zeynep/04-zeynep.htm>  
(Erişim: 03.10.2002)

<http://elmo.shore.ctc.edu/jbaker/170%20cl1pptw05.ppt#257,1,Slayt1> (Erişim: 24/05/2005)

## EKLER

### EK-1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

“İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” isimli bir araştırma yürütmekteyiz. İşletmenizden bilimsel etik sınırları içerisinde hazırladığımız anket formu dahilinde bilgiler toplamayı hedeflemekteyiz. Araştırmamız, bilimsel bir çalışma olup sanayicilere öneriler getirmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, farklı şekillerde kesinlikle değerlendirilmeyecektir.

Lojistik faaliyetlerle ilgili konularda merak ettiğiniz bilgileri ve söz konusu araştırmanın analiz sonuçlarını görmek istemeniz halinde, anketimizin son sayfasında yer alan analiz sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istiyor musunuz? Sorusuna evet cevabı vermeniz yeterli olacaktır. Sonuçlar; posta, e-posta veya faks gibi iletişim araçları vasıtasıyla tarafınıza en kısa zaman içerisinde gönderilecektir. Anketimizin geri dönüşümünü aşağıda verilen iletişim adresi, faks veya web üzerindeki e-anket ile yapabilirsiniz.

Araştırmamıza yapmış olduğunuz katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.

ANKET FORMUNU “[www.iibf.deu.edu.tr/aydink](http://www.iibf.deu.edu.tr/aydink)” WEB ADRESİ ÜZERİNDEN DOLDURABİLİRSİNİZ

**Araştırmacı :** Doç.Dr. Nejat BİLGİNER  
Aydın KAYABAŞI

**İletişim Bilgiler:** Dokuz Eylül Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü 35160  
Buca / İzmir

**E-posta:** aydin.kayabasi@deu.edu.tr / aydinkayabasi43@hotmail.com  
**Tel:** 0 232 420 41 80 Dahili 2128  
**Cep Tel:** 0 542 204 34 80  
**Fax:** 0 232 420 17 89

### ANKET FORMU

**Firmanın İsmi:**

**Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalı**

Madencilik Sanayi	Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi
Gıda ve Tütün Sanayi	Otomotiv Sanayi
Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi
Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	Diğer
Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi	

**Firmanın Kuruluş Yılı:**

Lütfen, İşletmenizde yerine getirilmekte olan lojistik faaliyetlerle ilgili olarak aşağıdaki tablolarda bulunan ifadelere ilişkin değerlendirmelerinizi tabloların üzerinde bulunan (1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum) şeklindeki ölçeğe göre yapınız.

(1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum)

1. İşletmenizde gerçekleştirilen lojistik hizmetlerinizle ilgili ifadeleri değerlendiriniz.					
Tüm lojistik süreç içerisinde karşılıklı iletişime büyük önem verilmektedir,	1	2	3	4	5
Lojistik süreçlerde ortaya çıkan problemler kolay bir şekilde çözülmektedir	1	2	3	4	5
Lojistik faaliyetler ile ilgili tüm bilgiler tüm birimler tarafından paylaşılmaktadır,	1	2	3	4	5
İletişimi sağlayan bir bilgi sistemi mevcuttur	1	2	3	4	5
Hatalı sipariş işlemleri nedeni ile sıkça şikayetler alınmaktadır,	1	2	3	4	5
Sipariş işlemleri hızlı ve güvenilir bir şekilde yapılmaktadır	1	2	3	4	5
Ortalama olarak sipariş hazırlama süresi belirlidir	1	2	3	4	5
Hatalı sipariş oranı düşüktür	1	2	3	4	5
Sipariş verme işlemi kolaydır	1	2	3	4	5
Sipariş işlemleri etkin bir şekilde yerine getirilmektedir	1	2	3	4	5
Siparişler için ulaştırma yolları kombine olarak kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
Siparişler ulaştırma araçlarında zarar görmektedir,	1	2	3	4	5
Taşınan siparişlerin zarar görmemesi için önlemler alınmaktadır	1	2	3	4	5
Sipariş edilen ürünlerin teknik gereksinimleri karşılanmaktadır	1	2	3	4	5
Söz verilen zamanda teslimatlar yapılmaktadır	1	2	3	4	5
Tedarik işlemleri etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir	1	2	3	4	5
Tedarikçilerle bütünlük çalışılması bir rekabet avantajı sağlamaktadır	1	2	3	4	5
Tedarikçi faaliyetleri ile ilgili dönemsel olarak değerlendirme yapılmaktadır	1	2	3	4	5
Pazardaki değişimler sürekli takip edilmektedir	1	2	3	4	5
Değişim karşısında uyum mekanizmaları devreye girmektedir	1	2	3	4	5
Şirketimiz yeni fikirler geliştirilmesi için tedarikçilerle birlikte çalışmaktadır	1	2	3	4	5
İş ilişkilerimizde karşılıklı güven yüksek düzeydedir	1	2	3	4	5
Lojistik faaliyetler bütünlük olarak etkin bir şekilde yerine getirilmektedir	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizle bütünlük olarak hareket etmekteyiz	1	2	3	4	5
Firmamız tedarikçileri ile ilişkilerinde başarılıdır	1	2	3	4	5
Yenilik fikirleri yönetimde kolaylıkla kabul edilir	1	2	3	4	5
Firmamızın yönetimi aktif olarak yenilik fikirlerini aramaktadır	1	2	3	4	5
Teknik yenilikler firmamızda kolay bir şekilde kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
Stok yönetimi faaliyetleri üretimi aksatmayacak şekilde gerçekleştirilmektedir	1	2	3	4	5
Talep tahminleri doğrultusunda üretim programları şekillendirilmektedir	1	2	3	4	5
Optimal sayıda tedarikçi ile çalışılmaktadır,	1	2	3	4	5
Müşteri beklentileri doğrultusunda hareket edilmektedir	1	2	3	4	5
Gerçekleştirilen faaliyetlerde çevresel sorumluluk dikkate alınmaktadır	1	2	3	4	5
Çevresel koruma konusundaki faaliyetlere ağırlık verilmektedir	1	2	3	4	5

2. İşletmenizde, aşağıdaki ulaştırma sistemlerinden Hangisi/hangilerini Kullanıyorsunuzuz	Evet	Hayır
Kara Yolu		
Hava Yolu		
Boru Hattı		
Deniz Yolu		
Demir Yolu		
Kombine Taşımacılık		
3. Lütfen, performans artırılmasına yönelik aşağıda bulunan yaklaşımlardan hangisi/hangilerinin şirketinizde uyguladığınızı belirtiniz	Evet	Hayır
Kıyaslama (Benchmarking)		
Dengeli ölçüm kartı (Balanced Scorecard)		
Altı Sigma (Six Sigma)		
Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing)		
Kurumsal Kaynak Planlaması (MRP, ERP.....)		
Müşteri İlişkileri Yönetimi		
Değişim Mühendisliği		

(1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum)

<b>4. Lütfen, işletmenizdeki lojistik faaliyetlere yönelik olarak yapılan performans yönetimi faaliyetleri ile ilgili olarak aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz,</b>					
Performans değerlendirme faaliyetleri dönemsel olarak yapılmaktadır,	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme amacımız kontroldür,	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme amacımız planlamadır,	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme amacımız gelişimdir,	1	2	3	4	5
Performans verileri stratejilerin belirlenmesinde temel verileri oluşturmaktadır,	1	2	3	4	5
Performans değerlendirilmesinde kullanılacak göstergeler bilimsel esaslara göre belirlenir,	1	2	3	4	5
Performans değerlendirmesinde, finansal göstergeler ağırlıklıdır,	1	2	3	4	5
Performans değerlendirilmesinde, finansal olmayan göstergeler ağırlıklıdır, (müşteri memnuniyeti, kalite, teslim süresi,vb),	1	2	3	4	5
Performans değerlendirilmesinde, finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında denge bulunmaktadır,	1	2	3	4	5
Yeterli sayıda performans göstergesi kullanılmaktadır,	1	2	3	4	5
Performans göstergeleri gerçekçi özellik taşımaktadır,	1	2	3	4	5
Performans göstergeleri, performansı doğru bir şekilde ölçmektedir,	1	2	3	4	5
Performans göstergeleri arasında ilişki kurulabilmektedir,	1	2	3	4	5
Performans göstergelerinin anlaşılması kolaydır,	1	2	3	4	5
Geri bildirim etkin olarak sağlanmaktadır,	1	2	3	4	5
Veri toplama yöntemleri yeterince açıktır,	1	2	3	4	5
Performans göstergeleriyle, işletme amaç ve hedefleri uyumludur,	1	2	3	4	5
Mevcut bilgi sistemleri performans verilerinin toplanması açısından elverişlidir,	1	2	3	4	5
Performans yönetimi faaliyetleri kapsamlı olarak yürütülmektedir,	1	2	3	4	5
Performans yönetimi faaliyetleri, firma amaç ve hedefleriyle uyumludur,	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme işletme yaşamı açısından büyük öneme sahiptir,	1	2	3	4	5
Performans yönetimi faaliyetleri sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır,	1	2	3	4	5
Performans yönetimi faaliyetleri, rekabetçilik açısından önemlidir,	1	2	3	4	5
Performans yönetimi faaliyetleri dışsal karşılaştırmalar için veri üretebilmektedir	1	2	3	4	5
Performans göstergeleri işlevsel birimler arasında bütünleştirilmiştir	1	2	3	4	5
Performans faaliyetleri ile ilgili neden ve sonuç ilişkileri kurulabilmektedir	1	2	3	4	5

(1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katlıyorum, 5 Tamamen Katlıyorum)

<b>6. Lütfen, İşletmenizde performans artırılmasına yönelik uygulanan yönetim yaklaşımlarından beklentilerinizi aşağıdaki ifadelerle değerlendiriniz</b>					
Maliyetlerde azalma sağlanması	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti sağlanması	1	2	3	4	5
Verimliliği artırması	1	2	3	4	5
Kalite düzeyinde yükselme sağlanması	1	2	3	4	5
Ortalama teslim süresinin kısalması	1	2	3	4	5
Siparişlerin beklentiler doğrultusunda yerine getirilmesi	1	2	3	4	5
Pazar yönlülüğü geliştirmesi	1	2	3	4	5
Yenilikçiliği geliştirmesi	1	2	3	4	5
Sürekli bir gelişme ve rekabet gücü sağlanması	1	2	3	4	5
İşletme amaçlarına ulaşılmasında büyük katkılar sağlanması	1	2	3	4	5
Karlılığı artırması	1	2	3	4	5
Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlanması	1	2	3	4	5
Esnekliği geliştirmesi	1	2	3	4	5
Pazardaki fırsatların görülmesinde ve ihtiyaçların karşılanmasında hız sağlanması	1	2	3	4	5
Etkinliği geliştirmesi	1	2	3	4	5

(1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum)

5. Lütfen, İşletmenizde performans artırılmasına yönelik uygulanan yönetim yaklaşımlarının faydalarına ilişkin ifadeleri değerlendiriniz					
Performans artırılmasına yönelik yönetim yaklaşımları maliyetlerde azalma sağlamaktadır	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti büyük oranda sağlanabilmektedir	1	2	3	4	5
Verimlilik artmaktadır	1	2	3	4	5
Kalite düzeyinde yükselme sağlanmaktadır	1	2	3	4	5
Ortalama teslim süresi kısalmıştır	1	2	3	4	5
Siparişler beklentiler doğrultusunda yerine getirilmektedir	1	2	3	4	5
Pazar yönlülüğü geliştirmektedir	1	2	3	4	5
Yenilikçiliğe büyük katkılar sağlamıştır	1	2	3	4	5
Sürekli bir gelişme ve rekabet gücü sağlamaktadır	1	2	3	4	5
İşletme amaçlarına ulaşılmasında büyük katkılar sağlamaktadır	1	2	3	4	5
Karlılık artmaktadır	1	2	3	4	5
Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır	1	2	3	4	5
Esnekliğin sağlanmasına katkı sağlamaktadır	1	2	3	4	5
Pazardaki fırsatların görülmesinde ve ihtiyaçların karşılanmasında hız sağlamaktadır	1	2	3	4	5
Faaliyetlerin etkinlik düzeyi artmaktadır	1	2	3	4	5

(1 Hiç Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen Katılıyorum)

7. Lütfen, şirketinizin toplam performansına ilişkin ifadeleri değerlendiriniz					
<b>Pazara dayalı performans</b>					
Pazar payımız rakiplerimizden çok daha iyidir	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin aklında kalma rakiplerimizden çok daha iyidir	1	2	3	4	5
Satışlarımızın büyümesi rakiplerimizden daha iyidir	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetimiz sürekli artmaktadır	1	2	3	4	5
Pazar yönlülüğümüz gelişmektedir	1	2	3	4	5
Esnekliğimiz yüksek orandadır	1	2	3	4	5
Kalite düzeyimiz yüksektir	1	2	3	4	5
Yenilikçi bir vizyona sahip bulunmaktayız	1	2	3	4	5
Pazardaki ihtiyaçları karşılamada, fırsatları ve tehditleri öngörmede hızlıyız	1	2	3	4	5
<b>Finansal Performans</b>					
Mevcut yatırımlarımızın geri dönme oranı yüksektir	1	2	3	4	5
Müşteri başına tahmin edilen kar oranları yüksektir	1	2	3	4	5
Tahmin edilen yatırım geri dönme oranı yüksektir,	1	2	3	4	5
Karlılığımız gelişmektedir	1	2	3	4	5
Maliyetlerimiz kabul edilebilir bir düzeydedir	1	2	3	4	5
Firma değeri giderek artmaktadır	1	2	3	4	5

**ANKETİ CEVAPLAYANIN**

**ADI-SOYADI**

**CİNSİYETİ** ( ) BAYAN ( ) ERKEK

**EĞİTİM DURUMU** ( ) LİSE VE ÖNCESİ ( ) ÜNİVERSİTE ( ) YÜKSEK

**LİSANS**

( ) DOKTORA

**DEPARTMANI**

**POZİSYONU**

( ) Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yrd.  
( ) Departman Müd. ( ) Departman Müd. Yrd. ( ) Bölüm

Şefi

**Analiz Sonuçlarını veya bunlar dışında bilgi / doküman edinmek istiyor musunuz? ( EVET / HAYIR)**

**Evet işaretlediyseniz: Bilgi edinmek istediğiniz konuları ve Mail adresinizi aşağıya yazar mısınız?**

**ANKETİMİZE YAPTIĞINIZ KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR  
EDERİZ.**



## EK-2 SPSS ANALİZ ÇIKTILARI

### Güvenilirlik Analizi Sonuçları

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	199	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	199	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	34

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	26

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	15

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	15

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	15

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,975	105

### Faktör Analizi Sonuçları

#### KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2473,921
	df	378
	Sig.	,000

a. Based on correlations

**Communalities**

	Raw		Rescaled	
	Initial	Extraction	Initial	Extraction
lh2	,743	,518	1,000	,697
lh3	1,150	1,030	1,000	,896
lh4	,833	,649	1,000	,779
lh8	,610	,290	1,000	,476
lh9	,600	,305	1,000	,508
lh10	,401	,229	1,000	,570
lh11	,783	,653	1,000	,834
lh13	,506	,253	1,000	,499
lh14	,446	,189	1,000	,424
lh15	,591	,379	1,000	,641
lh16	,468	,264	1,000	,563
lh17	,763	,556	1,000	,729
lh19	,601	,361	1,000	,602
lh20	,631	,453	1,000	,717
lh21	,848	,644	1,000	,759
lh22	,504	,270	1,000	,536
lh23	,552	,318	1,000	,576
lh24	,509	,336	1,000	,660
lh25	,462	,293	1,000	,633
lh26	,803	,675	1,000	,841
lh27	,714	,556	1,000	,779
lh28	,771	,596	1,000	,773
lh29	,510	,289	1,000	,567
lh30	,660	,463	1,000	,702
lh31	,519	,313	1,000	,604
lh32	,387	,169	1,000	,437
lh33	,426	,312	1,000	,732
lh34	,462	,317	1,000	,686

Extraction Method: Principal Component Analysis.

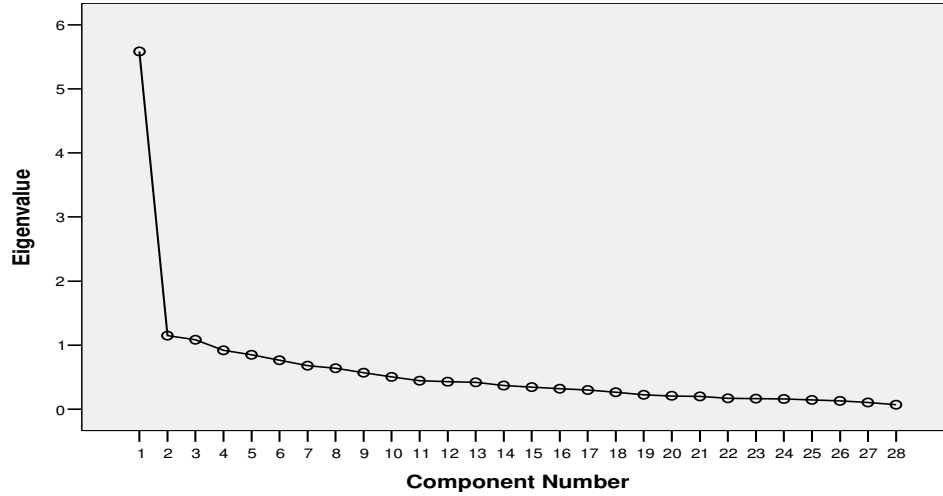
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues <sup>a</sup>			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw 1	5,582	32,350	32,350	5,582	32,350	32,350	2,263	13,117	13,117
2	1,153	6,680	39,030	1,153	6,680	39,030	1,963	11,376	24,493
3	1,087	6,300	45,330	1,087	6,300	45,330	1,557	9,024	33,517
4	,920	5,330	50,660	,920	5,330	50,660	1,131	6,558	40,075
5	,851	4,934	55,594	,851	4,934	55,594	1,444	8,369	48,444
6	,766	4,442	60,036	,766	4,442	60,036	1,409	8,165	56,609
7	,681	3,946	63,982	,681	3,946	63,982	1,028	5,956	62,565
8	,640	3,707	67,690	,640	3,707	67,690	,884	5,125	67,690
9	,572	3,315	71,004						
10	,508	2,944	73,948						
11	,448	2,595	76,543						
12	,430	2,491	79,034						
13	,421	2,439	81,473						
14	,370	2,143	83,616						
15	,345	1,998	85,614						
16	,321	1,859	87,473						
17	,303	1,758	89,231						
18	,266	1,540	90,771						
19	,227	1,314	92,085						
20	,209	1,214	93,298						
21	,203	1,178	94,476						
22	,170	,987	95,463						
23	,167	,965	96,428						
24	,160	,926	97,355						
25	,146	,845	98,199						
26	,131	,758	98,957						
27	,107	,620	99,577						
28	,073	,423	100,000						
Rescaled 1	5,582	32,350	32,350	9,018	32,207	32,207	3,298	11,780	11,780
2	1,153	6,680	39,030	1,722	6,148	38,355	3,288	11,742	23,522
3	1,087	6,300	45,330	1,394	4,979	43,334	2,852	10,185	33,707
4	,920	5,330	50,660	1,364	4,870	48,204	2,222	7,935	41,642
5	,851	4,934	55,594	1,230	4,395	52,598	2,037	7,277	48,919
6	,766	4,442	60,036	1,457	5,205	57,803	1,576	5,627	54,546
7	,681	3,946	63,982	,996	3,556	61,359	1,524	5,444	59,990
8	,640	3,707	67,690	1,038	3,708	65,067	1,421	5,077	65,067
9	,572	3,315	71,004						
10	,508	2,944	73,948						
11	,448	2,595	76,543						
12	,430	2,491	79,034						
13	,421	2,439	81,473						
14	,370	2,143	83,616						
15	,345	1,998	85,614						
16	,321	1,859	87,473						
17	,303	1,758	89,231						
18	,266	1,540	90,771						
19	,227	1,314	92,085						
20	,209	1,214	93,298						
21	,203	1,178	94,476						
22	,170	,987	95,463						
23	,167	,965	96,428						
24	,160	,926	97,355						
25	,146	,845	98,199						
26	,131	,758	98,957						
27	,107	,620	99,577						
28	,073	,423	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When analyzing a covariance matrix, the initial eigenvalues are the same across the raw and rescaled solution.

**Scree Plot**



**Rotated Component Matrix**

	Raw								Rescaled							
	Component								Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
lh26	,744	,086	,072	,128	,120	,204	,168	,089	,830	,096	,080	,143	,134	,227	,188	,099
lh27	,692	,178	,066	-,014	,199	,011	-,017	-,030	,819	,211	,079	-,016	,236	,014	-,020	-,035
lh28	,689	,092	,186	,193	,075	,143	,073	,097	,784	,105	,212	,220	,085	,163	,083	,111
lh29	,348	,121	,297	,066	-,056	,048	,029	,233	,488	,169	,416	,092	-,079	,067	,041	,326
lh32	,287	,197	,027	,160	,077	-,006	,098	,079	,461	,317	,043	,257	,124	-,009	,158	,127
lh17	,074	,707	,014	,031	,013	,036	,208	,070	,085	,809	,016	,035	,015	,041	,238	,080
lh24	,145	,469	,165	,153	,180	,108	,032	,009	,203	,657	,231	,214	,252	,152	,045	,012
lh22	,101	,409	,214	,055	,057	,179	-,006	,092	,142	,576	,301	,078	,080	,253	-,009	,130
lh25	,236	,370	,263	,060	,096	,096	,058	,074	,347	,545	,386	,088	,141	,142	,085	,109
lh21	,328	,470	,140	,244	,431	,001	-,143	-,173	,356	,511	,152	,265	,468	,001	-,155	-,187
lh23	,158	,375	,230	,145	,209	,066	,158	,072	,213	,505	,309	,195	,282	,089	,212	,097
lh15	,124	,086	,552	,029	-,032	,186	,106	-,059	,162	,112	,718	,038	-,042	,242	,138	-,077
lh16	,074	,206	,447	,084	,054	,039	-,040	,058	,108	,301	,653	,123	,078	,057	-,058	,084
lh8	,031	-,002	,484	-,033	,177	-,022	,104	,107	,039	-,003	,620	-,042	,227	-,028	,133	,137
lh14	,050	,194	,334	-,023	,089	,000	,078	,151	,075	,291	,500	-,034	,134	,001	,116	,226
lh33	,094	,045	,034	,539	,065	,027	,055	,042	,144	,070	,052	,825	,099	,041	,084	,064
lh34	,089	,082	-,024	,522	,159	-,012	,057	,014	,130	,121	-,035	,768	,234	-,017	,083	,021
lh31	,203	,314	,185	,326	-,067	,117	-,089	,081	,281	,437	,257	,453	-,093	,163	-,123	,113
lh4	,070	,031	,029	,091	,676	,192	,173	,330	,077	,034	,031	,100	,741	,211	,190	,362
lh20	,270	,224	,194	,184	,500	,028	,042	-,073	,340	,282	,244	,231	,629	,036	,053	-,092
lh19	,202	,200	,289	,100	,418	,020	,046	-,097	,261	,258	,373	,130	,540	,026	,059	-,126
lh3	,257	,199	-,002	-,114	,299	,906	,015	,045	,240	,185	-,002	-,106	,279	,844	,014	,042
lh2	,086	,142	,279	,209	-,055	,579	,133	-,113	,100	,165	,324	,243	-,064	,672	,155	-,131
lh11	,128	,108	,128	,049	,147	,028	,763	-,035	,145	,122	,144	,056	,166	,031	,863	-,040
lh10	,123	,167	,255	,132	,076	,092	,281	,099	,195	,264	,402	,209	,120	,145	,444	,157
lh9	,040	,140	,105	,287	-,131	,171	,322	,201	,052	,181	,135	,370	-,168	,221	,416	,260
lh30	,140	,041	,110	,166	,036	-,051	-,041	,630	,173	,051	,135	,205	,044	-,063	-,050	,775
lh13	,012	,263	,140	-,136	,052	-,003	,165	,339	,017	,370	,197	-,192	,073	-,004	,232	,477

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 20 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,526	,489	,392	,269	,342	,283	,203	,138
2	-,533	,300	,466	,063	-,277	-,311	,366	,312
3	,293	,027	-,101	,362	,130	-,839	-,214	,082
4	,468	-,462	,074	,097	-,578	,072	,232	,398
5	-,124	-,385	-,212	-,052	,616	-,060	,536	,344
6	-,191	,122	-,467	,740	-,180	,195	,279	-,186
7	-,150	,227	-,305	,048	,021	,209	-,471	,751
8	-,245	-,492	,507	,480	,205	,171	-,372	-,012

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

### 1. Lojistik Faaliyet Değişkenlerinin Örgütsel Performansa Etkisi

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,676 <sup>a</sup>	,457	,434	,40191

a. Predictors: (Constant), esneklik, iletişim, Çevreselsorumluluk, tedariketkinliği, SiparişYönetme, Değişimiyönetme, Yenilik, tedarikciliskileri

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,856	8	3,232	20,009	,000 <sup>a</sup>
	Residual	30,691	190	,162		
	Total	56,546	198			

a. Predictors: (Constant), esneklik, iletişim, Çevreselsorumluluk, tedariketkinliği, SiparişYönetme, Değişimiyönetme, Yenilik, tedarikciliskileri

b. Dependent Variable: örgütsel

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,256	,305		4,121	,000
	Yenilik	,291	,063	,339	4,640	,000
	tedarikciliskileri	,131	,076	,143	1,732	,085
	tedariketkinliği	-,087	,070	-,084	-1,238	,217
	Çevreselsorumluluk	,093	,062	,096	1,506	,134
	Değişimiyönetme	,162	,058	,201	2,814	,005
	iletim	,087	,041	,134	2,143	,033
	SiparişYönetme	-,151	,060	-,165	-2,503	,013
esneklik	,156	,053	,177	2,971	,003	

a. Dependent Variable: örgütsel

### 2. Lojistik Faaliyet Değişkenlerinin Pazar Performansına Etkisi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 <sup>a</sup>	,467	,444	,41263

a. Predictors: (Constant), esneklik, iletişim, Çevreselsorumluluk, tedarikkinliği, SiparişYönetme, DeğişimYönetme, Yenilik, tedarikciliskileri

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,310	8	3,539	20,784	,000 <sup>a</sup>
	Residual	32,350	190	,170		
	Total	60,660	198			

a. Predictors: (Constant), esneklik, iletişim, Çevreselsorumluluk, tedarikkinliği, SiparişYönetme, DeğişimYönetme, Yenilik, tedarikciliskileri

b. Dependent Variable: pazarperformansı

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,409	,313		4,502	,000
	Yenilik	,348	,064	,391	5,397	,000
	tedarikciliskileri	,142	,078	,150	1,823	,070
	tedarikkinliği	-,152	,072	-,141	-2,109	,036
	Çevreselsorumluluk	,121	,064	,121	1,899	,059
	DeğişimYönetme	,124	,059	,148	2,093	,038
	iletişim	,108	,042	,161	2,593	,010
	SiparişYönetme	-,117	,062	-,124	-1,899	,059
	esneklik	,109	,054	,119	2,025	,044

a. Dependent Variable: pazarperformansı

**3. Lojistik Faaliyet Değişkenlerinin Finansal Performansa Etkisi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,539 <sup>a</sup>	,290	,260	,56189

a. Predictors: (Constant), esneklik, iletişim, Çevreselsorumluluk, tedarikkinliği, SiparişYönetme, DeğişimYönetme, Yenilik, tedarikciliskileri

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,500	8	3,062	9,700	,000 <sup>a</sup>
	Residual	59,986	190	,316		
	Total	84,486	198			

a. Predictors: (Constant), esneklik, iletişim, Çevreselsorumluluk, tedarikkinliği, SiparişYönetme, DeğişimYönetme, Yenilik, tedarikciliskileri

b. Dependent Variable: finansalperformansı

**Coefficients <sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,027	,426		2,410	,017
	Yenilik	,207	,088	,197	2,352	,020
	tedarikciiliskileri	,115	,106	,103	1,089	,277
	tedariketkinliği	,011	,098	,009	,110	,912
	Çevreselsorumluluk	,052	,087	,044	,602	,548
	Değipimiyönetme	,220	,081	,222	2,727	,007
	iletipim	,055	,057	,070	,977	,330
	SipariğYönetme	-,201	,084	-,179	-2,384	,018
	esneklik	,226	,073	,210	3,082	,002

a. Dependent Variable: finansalperformansý

#### 4. Performans Yönetimi Faaliyetlerinin Örgütsel Performansa Etkisi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,542 <sup>a</sup>	,294	,291	,45009

a. Predictors: (Constant), Performans

**ANOVA <sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,638	1	16,638	82,131	,000 <sup>a</sup>
	Residual	39,908	197	,203		
	Total	56,546	198			

a. Predictors: (Constant), Performans

b. Dependent Variable: örgütsel

**Coefficients <sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,198	,200		11,013	,000
	Performans	,470	,052	,542	9,063	,000

a. Dependent Variable: örgütsel

#### 5. Performans Yönetimi Faaliyetlerinin Pazar Performansına Etkisi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,488 <sup>a</sup>	,238	,234	,48447

a. Predictors: (Constant), Performans

**ANOVA <sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,422	1	14,422	61,444	,000 <sup>a</sup>
	Residual	46,239	197	,235		
	Total	60,660	198			

a. Predictors: (Constant), Performans

b. Dependent Variable: pazarperformansý

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,454	,215		11,424	,000
	Performans	,438	,056	,488	7,839	,000

a. Dependent Variable: pazarperformansý

**6. Performans Yönetimi Faaliyetlerinin Finansal Performansa Etkisi****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,490 <sup>a</sup>	,240	,236	,57098

a. Predictors: (Constant), Performans

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,260	1	20,260	62,142	,000 <sup>a</sup>
	Residual	64,227	197	,326		
	Total	84,486	198			

a. Predictors: (Constant), Performans

b. Dependent Variable: finansalperformansý

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,814	,253		7,163	,000
	Performans	,519	,066	,490	7,883	,000

a. Dependent Variable: finansalperformansý

**7. Yaklaşımlardan Beklentilerin Örgütsel Performansa Etkisi****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,498 <sup>a</sup>	,248	,245	,46447

a. Predictors: (Constant), beklenti

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,047	1	14,047	65,114	,000 <sup>a</sup>
	Residual	42,499	197	,216		
	Total	56,546	198			

a. Predictors: (Constant), beklenti

b. Dependent Variable: örgütsel

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,129	,232		9,169	,000
	beklenti	,451	,056	,498	8,069	,000

a. Dependent Variable: örgütsel



## 8. Yaklaşımlardan Beklentilerin Pazar Performansına Etkisi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,429 <sup>a</sup>	,184	,180	,50112

a. Predictors: (Constant), beklenti

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,190	1	11,190	44,560	,000 <sup>a</sup>
	Residual	49,471	197	,251		
	Total	60,660	198			

a. Predictors: (Constant), beklenti

b. Dependent Variable: pazarperformansý

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,461	,251		9,825	,000
	beklenti	,403	,060	,429	6,675	,000

a. Dependent Variable: pazarperformansý

## 9. Yaklaşımlardan Beklentilerin Finansal Performansa Etkisi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,473 <sup>a</sup>	,224	,220	,57681

a. Predictors: (Constant), beklenti

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,942	1	18,942	56,931	,000 <sup>a</sup>
	Residual	65,545	197	,333		
	Total	84,486	198			

a. Predictors: (Constant), beklenti

b. Dependent Variable: finansalperformansý

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,630	,288		5,654	,000
	beklenti	,524	,069	,473	7,545	,000

a. Dependent Variable: finansalperformansý

## KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Correlations

		Yenilik	tedarikci iskileri	tedariket inliği	çevresel rumluluğu	değipimi önetme	iletipim	Sipariğ Yöleme	esneklik	performan	beklenti	örgütsel	pazarperfor	finansalperfor
Yenilik	Pearson Cor	1	,601*	,430*	,466*	,531*	,413*	,427*	,321*	,581*	,505*	,583*	,607*	,420*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
tedarikciiskilik	Pearson Cor	,601*	1	,547*	,498*	,611*	,451*	,473*	,331*	,580*	,536*	,513*	,511*	,400*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
tedariketkinliğ	Pearson Cor	,430*	,547*	1	,300*	,439*	,338*	,449*	,340*	,334*	,278*	,289*	,249*	,275*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Çevreselsoru	Pearson Cor	,466*	,498*	,300*	1	,373*	,252*	,359*	,228*	,369*	,260*	,391*	,413*	,274*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Değipimiyöne	Pearson Cor	,531*	,611*	,439*	,373*	1	,391*	,413*	,271*	,552*	,344*	,500*	,474*	,420*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
iletipim	Pearson Cor	,413*	,451*	,338*	,252*	,391*	1	,346*	,115	,308*	,245*	,377*	,401*	,261*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,105	,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
SipariğYölem	Pearson Cor	,427*	,473*	,449*	,359*	,413*	,346*	1	,336*	,333*	,231*	,234*	,251*	,160*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,001	,000	,024
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
esneklik	Pearson Cor	,321*	,331*	,340*	,228*	,271*	,115	,336*	1	,316*	,279*	,341*	,291*	,328*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,105	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Performans	Pearson Cor	,581*	,580*	,334*	,369*	,552*	,308*	,333*	,316*	1	,618*	,542*	,488*	,490*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
beklenti	Pearson Cor	,505*	,536*	,278*	,260*	,344*	,245*	,231*	,279*	,618*	1	,498*	,429*	,473*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
örgütsel	Pearson Cor	,583*	,513*	,289*	,391*	,500*	,377*	,234*	,341*	,542*	,498*	1	,923*	,872*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
pazarperform	Pearson Cor	,607*	,511*	,249*	,413*	,474*	,401*	,251*	,291*	,488*	,429*	,923*	1	,617*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
finansalperfor	Pearson Cor	,420*	,400*	,275*	,274*	,420*	,261*	,160*	,328*	,490*	,473*	,872*	,617*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,024	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).