

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK FİRMALARINDA**  
**HESAP VEREBİLİRLİK, ETİK DAVRANIŞ,**  
**ŞEFFAFLIK VE GÜVENİN İNCELENMESİ:**  
**GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Salih Börteçine AVCI**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ.DR. RAMAZAN KAYNAK**

**GEBZE**

**2012**



**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK FİRMALARINDA**  
**HESAP VEREBİLİRLİK, ETİK DAVRANIŞ,**  
**ŞEFFAFLIK VE GÜVENİN İNCELENMESİ:**  
**GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Salih Börteçine AVCI**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ.DR. RAMAZAN KAYNAK**

**GEBZE**

**2012**



## DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 29 / 4A / 2012 tarih ve 2012/38 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 11.12.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Salih Börteçine AVCI'nın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE

: Prof.Dr. Bülent SEZEN

ÜYE

: Doç.Dr.Adnan CEYLAN

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr.S.Selim EREN

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr.Ercan ERGÜN

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

**TEZİN ADI:** ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK FİRMALARINDA HESAP VEREBİLİRLİK, ETİK DAVRANIŞ, ŞEFFAFLIK VE GÜVENİN İNCELENMESİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**YAZAR ADI:** Salih Börteçine AVCI

Bu çalışma ile üçüncü taraf lojistik (3PL) hizmet sağlayıcılarda hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış konuları ele alınmış ve alıcının güveni üzerindeki etkileri incelenerek hizmet performansı açısından değerlendirmeler yapılmıştır. Bu amaçla 3PL hizmeti alan gıda üreticisi işletmelerden, 202 adet veri anket yöntemiyle toplanmıştır. Veriler, LISREL tabanlı yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Lojistik hizmet sağlayıcının hesap verebilirliği, şeffaflık ve etik davranış üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Aynı şekilde şeffaflık ve etik davranış boyutlarının da güven üzerine pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Diğer yandan şeffaflık boyutunun etik davranışı negatif etkilemesi ilginç bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Son olarak da güvenin performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu çalışma sonuçları şunu öneriyor ki; 3PL hizmet sağlayıcılar sistemlerini daha hesap verebilir, daha şeffaf hale getirdikçe ve müşterilerine etik ilkeler bağlamında hizmet ettikleri müddetçe daha güvenilir hale geleceklerdir. Bu sayede performansları artacak ve daha rekabetçi bir yapıya sahip olacaklardır.

**Anahtar Kelimeler:** Üçüncü Taraf Lojistik Hizmet Sağlayıcılar, Hesap Verebilirlik, Şeffaflık, Etik Davranış, Güven, Operasyonel Performans

## SUMMARY

**TITLE OF THESIS:** THE IMPACT OF ACCOUNTABILITY, TRANSPARENCY AND ETHICAL BEHAVIOUR ON BUYER TRUST AMONG THIRD PARTY LOGISTICS SERVICE PROVIDERS: AN IMPLICATION IN FOOD INDUSTRY

**AUTHOR:** Salih Börteçine AVCI

This research study deals with accountability, transparency and ethical behaviours in third party logistics (3PL) service providers and the impact of such issues on buyer trust and operational performance has been attempted to analyse. Towards this objective via the survey method 202 numbers of data have been collected from Turkey's food manufacturing companies. This study analysed the data by means of LISREL based structural equation modelling. The results show that accountability dimensions have a positive impact on transparency and ethical behaviour. Correspondingly transparency and ethical behaviour dimensions also have positive effects on trust. Conversely, it is a noteworthy result that the transparency dimension has a negative effect on ethical behaviour. Finally buyer trust has a positive impact on provider's operational performance. The findings of the current study suggest that so long as 3PL service providers make their systems further accountable, transparent and serve their customers within the limits of ethical principles, they shall become more reliable.

**Keywords:** Third Party Logistics Service Providers, Accountability, Transparency, Ethical Behavior, Trust, Operational Performance

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının başarıyla tamamlanmasında bana yön verdiği ve ihtiyaç duyduğum anda benden desteklerini esirgemediği için tez danışmanım sayın Doç.Dr.Ramazan KAYNAK hocama, engin tecrübesi ile çalışmama zenginlik kattığı için sayın Prof.Dr.Bülent SEZEN hocama, bu tez çalışmasının kritik anlarında gereksinim duyduğum motivasyonu bana sağlayan Yrd.Doç.Dr.S.Selim EREN'e yapmış oldukları katkı ve göstermiş oldukları özveri için sonsuz teşekkürleri bir borç bilirim. Tez savunması sırasında çalışmamın daha anlamlı ve doğru ifade edilmesine yönelik olarak yapmış oldukları yapıcı eleştirilerden ötürü Doç.Dr.Adnan CEYLAN ve Yrd.Doç.Ercan ERGÜN'e de teşekkür ederim.

Araştırma sürecimde bana bilimsel araştırma projesi ile finansal destek sağlayan mensubu olduğum Atatürk Üniversitesi'ne ve bu süreç boyunca benden yardımlarını esirgemeyen Prof.Dr.Önder BARLI hocama minnettarım.

Tez çalışmasının tüm sıkıntılı ve zorlu anlarını benimle birlikte yaşayan ve biran olsun benden desteğini esirgemeyen hayat arkadaşım Kader AVCI'ya ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca bugünlere gelmemde hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan babama, anneme ve kardeşime şükranlarımı sunuyorum.

Bu tez çalışmasını; hayatıma girmeleri ile mutluluk kaynağım olan oğullarım Gündüzalp Kerem ve Mehmet Kağan'a hediye ediyorum....

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. TEORİK ÇERÇEVE	4
2.1. Tezin Alt Yapısını Oluşturan Teoriler	4
2.1.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı	4
2.1.2. İlişkisel Mübadele Teorisi	5
2.1.3. Sosyal Mübadele Teorisi	6
2.1.4. Çıkar Grubu Teorisi	8
2.2. Üçüncü Taraf Lojistik Yönetimi	8
2.2.1. Üçüncü Taraf Lojistik Sektöründe Alıcı - Hizmet Sağlayıcı İlişkileri	11
2.2.2. Üçüncü Taraf Lojistik Sektöründe Yaşanan Problemler	14
2.2.3. Üçüncü Taraf Lojistik İlişkisinin Başarısını Belirleyen Faktörler	16
2.3. Hesap Verebilirlik Boyutu	18
2.3.1. Hesap Verebilirliğin Tanımı ve Kapsamı	19
2.3.2. Üçüncü Taraf Lojistik Sektöründe Hesap Verebilirlik	22
2.3.3. Hesap Verebilirlik Türleri	26
2.4. Şeffaflık Boyutu	28
2.5. Etik Kavramı ve Etik Davranış	32



2.5.1. İşletme Etiği ve Kurumsal Etik Ayırımı	34
2.5.2. Lojistik Yönetiminde Etik Konusunun Önemi	35
2.6. Güven Boyutu	37
2.7. Lojistik Hizmet Performansı	41
3. METODOLOJİ	45
3.1. Hipotez Geliştirme	45
3.1.1. Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Etik Davranış İlişkisi	45
3.1.2. Şeffaflık ve Etik Davranış İlişkisi	51
3.1.3. Şeffaflık ve Güven İlişkisi	52
3.1.4. Etik Davranış ve Güven İlişkisi	52
3.1.5. Güven ve Lojistik Hizmet Performansı İlişkisi	53
3.2. Araştırma Modeli	55
3.3. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	57
3.4. Anakütle ve Örneklem	58
3.5. Veri Toplama Yöntemi	59
3.6. Ön test ve Veri Toplama Süreci	60
3.7. Anket ve Ölçek Geliştirme	61
3.8. Yanıtsızlık ve Ortak Yöntem Yanılgısı	66
4. ANALİZLER VE BULGULAR	68
4.1. Demografik Özellikler	68
4.2. Verilerin İncelenmesi ve Kontrolü	71
4.2.1. Geçersiz Anketlerin Kontrolü	71
4.2.2. Normallik Varsayımı Kontrolü	72
4.2.3. Tanımlayıcı İstatistik Analizler	73
4.2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	74
4.2.4.1. 3PL Firmanın Hesap Verebilirliği ile İlgili Faktör Analizi	75
4.2.4.2. 3PL Firmanın Şeffaflığı ve Etik Davranışı ile İlgili Faktör Analizi	76

4.2.4.3. 3PL Firmaya Duyulan Güven ve Hizmet Performansına İlişkin Faktör Analizi	77
4.2.4.4. Güvenirlilik Analizi	80
4.2.5. Korelasyon Analizi	81
4.2.6. Onaylayıcı İstatistik Analizler	82
4.2.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi	82
4.2.6.2. Tek-Boyutluluk (Unidimensionality)	87
4.2.6.3. Benzeşme (Convergent) Geçerliliği	88
4.2.6.4. Ayrışma (Discriminant) Geçerliliği	88
4.3. Yapısal Eşitlik Modeli	89
5. TARTIŞMA, YORUMLAR VE SONUÇ	94
5.1. Araştırma Modeli Verilerinin Değerlendirilmesi ve Bulgular	94
5.2. Tezin Akademik ve Uygulamaya Yönelik Katkısı	98
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler	101
5.4. Sonuç ve Sektörel Öneriler	102
KAYNAKLAR	104
ÖZGEÇMİŞ	115

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AVE	:	Average Variance Extracted
df	:	Serbestlik Derecesi
et al	:	ve diğerleri
CFI	:	Comparative Fit Index
GFI	:	Goodness of Fit Index
IT	:	Information Technology
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
RET	:	Relational Exchange Theory
RMSA	:	Root Mean Square Error of Approximation
SCM	:	Supply Chain Management
SEM	:	Structural Equation Modeling
SET	:	Social Exchange Theory
ST	:	Stakeholder Theory
TCE	:	Transaction Cost Economies
3PL	:	Üçüncü Taraf Lojistik
yy	:	Yüzyıl

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Şekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1. Alıcı ve Hizmet Sağlayıcı Arasındaki Etkileşim Modeli	12
2.2. Hesap Verebilirlik İçin Yönetim Safhaları	23
2.3. İşletme Etiği ve Kurumsal Etik Perspektifi	35
3.1. Araştırma Modeli	56
4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin LISREL Çıktısı	86
4.2. Yapısal Eşitlik Modeli İle Yapılan Yol Analizi LISREL Çıktısı	92
4.3. Yapısal Eşitlik Modeli ile Yapılan Hipotez Testi Sonuçları	93

## TABLOLAR DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
3.1.Özet Hipotez Tablosu	54
3.2. Lojistik Hizmet Hesap Verebilirliği Ölçeği	62
3.3. Finansal Hesap Verebilirlik Ölçeği	62
3.4. Sözleşme Hesap Verebilirliği Ölçeği	63
3.5. Pazarlama Hesap Verebilirliği Ölçeği	63
3.6. Çevresel Hesap Verebilirlik Ölçeği	64
3.7. Şeffaflık Ölçeği	64
3.8. Etik Davranış Ölçeği	64
3.9. Güven Ölçeği	65
3.10. Lojistik Hizmet Performansı Ölçeği	65
4.1. Ana Faaliyet Konusuna Göre Firmaların Dağılımı	68
4.2. Dış Kaynak Olarak Alınan Lojistik Hizmetin Konusuna Göre Firmaların Dağılımı	69
4.3. Alıcı Firmaların Karakteristik Yapısı	70
4.4. Firmanın Sektördeki Tecrübesine ve 3PL firması ile İlişkisinin Süresine Göre Frekans Dağılımları	71
4.5. Verilere İlişkin Skewness ve Kurtosis Değerleri ile Shapiro-Wilks ve Kolmogorov-Smirnov İstatistikleri	73
4.6. Verilere Ait Ortalama Değerleri ile Standart Sapma Değerleri	74
4.7. Hesap Verebilirlik Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	76
4.8. Şeffaflık ve Etik Davranış Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları	77

4.9. Güven ve Performans Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları	77
4.10. Tüm Değişkenlere İlişkin Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	79
4.11. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	80
4.12. Korelasyon Tablosu	82
4.13. Tüm Değişkenlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	84
4.14. Yapısal Eşitlik Modeli İle Yapılan Yol Analizi Sonuçları	90

# 1. GİRİŞ

Günümüzde önemi gittikçe artan lojistikte dış kaynak kullanımı, özellikle son 20 yıldır küresel çapta dikkat çekici şekilde gelişme göstermiştir. Küresel rekabetin yoğunlaşması ve yükselen müşteri beklentileri ile birlikte çok sayıda mamul ve hizmet üreten işletme, lojistik faaliyetlerini 3PL (Üçüncü Taraf Lojistik) hizmet sağlayıcılara bırakarak, kendi temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmışlardır (Vaidyanathan, 2005). Bu süreçte, lojistik hizmet sağlayıcılarıyla, hizmet alan firmalar arasında, lojistik dış kaynak hizmet standartlarının oluşturulmasına yönelik ilişkiler ön plana çıkmıştır (Gadde and Hulten, 2009). Özellikle alıcı firmaların lojistik hizmet sağlayıcıları ile kurdukları yakın ilişkiler, alıcı firmaların operasyonel ve finansal performanslarını artıran faktörler olarak değerlendirilmektedir (Hannon, 2005). Söz konusu bu ilişkilerin kurulmasında güven, önemli bir yere sahiptir. Nitekim geçmişte yapılan bazı çalışmalara bakıldığında, 3PL hizmet sağlayıcıları ile hizmet alan firmalar arasında kurulan ilişkilerin başarısında, güvenin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Bowersox, 1990; Zineldin and Bredenlow 2003; Johnston et al., 2004; Lambert et al., 2004; Tian et al., 2008). Hali hazırda pek çok lojistik hizmet sağlayıcısı, müşterileriyle olan ilişkilerinde güven unsurunu geliştirme konusunda, öz değerlendirme faaliyetlerinde bulunmaktadırlar (Rajesh et al., 2011). Literatürde güveni etkileyen; bilgi paylaşımı, iletişim, adaptasyon, paylaşılan değerler, fırsatçı davranış, tatmin gibi pek çok faktör dikkate alınarak bu öz değerlendirmeler yapılmaya çalışılmaktadır (Zineldin and Jonsson 2000, Kwon and Suh 2004, Cheng et al. 2008).

Yapılan geniş çaplı literatür taraması sonucunda; üçüncü taraf lojistik sektöründe, alıcı firmanın güvenini etkileyen şeffaflık ve etik davranış konularının incelenmediği görülmüştür. Oysaki şeffaflık, tarafların güvenini arttırarak (Elia, 2009), ileri düzeyde kurumsal ilişkilerin kurulmasında önemli bir yere sahiptir (Vaccaro and Madsen, 2009). Aynı şekilde etik uygulamalar da müşteri güveni üzerinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Wray and Bejou, 1994).

Tedarik zinciri yönetiminde, teorik ve yönetsel açıdan etik konulara olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır (Swensson, 2009). Özellikle lojistik literatüründeki etik

konular; satın alma, taşıyıcılar ve diğer endüstriyel tedarikçiler arasındaki etkileşime ve ilişkilere yöneliktir (Carter and Jennings, 2002). Kurumların Etik Davranışlarının etkileri farklı sektörlerde incelenmiş ve hizmet açısından satışta etik davranışın müşteri tatminini, güveni ve sadakati artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Roman, 2003). Bunun yanında şeffaflık ise gizliliğin zıttı olarak, 21.yy'ın yeni etik konusu haline gelmiş ve bilimsel olarak genelde kurumsal sosyal sorumluluk konularında kullanılır olmuştur (Capurro, 2005).

Şeffaflık ve etik davranış konularının güven üzerindeki etkisini tam anlamıyla tanımlayabilmek için lojistik hizmet sağlayıcılarının hesap verebilirlik düzeylerinin de bu çalışma kapsamında değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü temelde hesap verebilir bir sistem kurulmadan oluşturulacak yapıların, bir anlam ifade etmeyeceği çalışmalarla ortaya konulmuştur (Fache, 2008).

Hesap verebilirlik; işletmede, politikada ve sosyal çevrede sıkça kullanılan bir terim olup, dış çevreye yönelik sistemler açısından önemli bir hale gelmiştir (Frink and Ferris, 1998). Esas olarak önceden oluşturulmuş bir standarda karşı organizasyon faaliyetlerinin veya sonuçlarının sorgulanması süreci olan hesap verebilirlikte, oluşturulan bir sorumluluk çerçevesinde faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (Andre, 2010). Zira verilen hizmetlerin izlenebilmesi, olası hataların tanımlanabilmesi, bireysel hizmetlerin doğruluğunun denetlenebilmesi için hesap verebilir bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır (Lin and Chang, 2009).

Literatürde hesap verebilirlik, şeffaflık, etik davranış ve güven konuları ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmasına karşın, bu kavramların birbirleri ile olan ilişkileri ile ilgili, özellikle 3PL literatüründe, herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu bakımdan çalışma özgün bir nitelik taşımaktadır. Çalışma üç temel konu üzerine odaklanmıştır: (1) Lojistik firmalarında hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış arasında ne tür bir ilişki olduğu (2) 3PL hizmet sağlayıcısının şeffaflığı ve etik davranışının hizmet alıcıya güven üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu (3) Güvenin hizmet sağlayıcının performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu. Bu üç konu ile ilgili yapılacak değerlendirmeler Türkiye'de faaliyet gösteren 3PL hizmet sağlayıcıları için uygulamaya dönük pratik sonuçlar ihtiva etmektedir. Ayrıca bu çalışma ile şimdiye kadar 3PL literatüründe bir arada ele



alınmayan hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış konularının önemine dikkatlerin çekilmesi amaçlanmaktadır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Tezin Alt Yapısını Oluşturan Teoriler

Bu tezde kullanılan kavramların açıklanmasında ve model geliştirmesinde; İşlem Maliyeti Yaklaşımı (TCE), İlişkisel Mübadele Teorisi (RET), Sosyal Mübadele Teorisi (SET) ve Çıkar Grubu Teorisi (ST) teorik perspektiflerinden yararlanılmıştır. Çünkü farklı teorik temellerle çalışmak organizasyonlar açısından daha gerçekçi bir görünüm sağlamaktadır. Buna karşın tek başına yeterli olan herhangi bir teori; sosyal konuların sadece kısmi bir görünümünü sunmasından dolayı, kompleks yapıların açıklanmasında farklı ek perspektifler yardımcı olabilmektedir (Beimborn, 2007). Esasında bu tezde; alıcı ve hizmet sağlayıcı firmalar arasındaki davranışsal dinamikler kritik bir temelde açıklandığından dolayı, İşlem Maliyeti Teorisi (TCE) ve İlişkisel Mübadele Teorisi (RET) merkezi teoriler olarak kullanılmış ve gerekli bilgiler çerçevesinde diğer ilgili teorilerden de faydalanılmıştır.

#### 2.1.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Economies-TCE); organizasyonları açık sistem olarak kabul eder ve ağırlığı, organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine (transaction) kaydırır. Bu yaklaşıma göre, kritik önem taşıyan; faaliyetin üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır. Williamson'a (1991) göre bu yaklaşım, disiplinler arası bir alanda kullanılabilir bir yaklaşımdır (Koçel, 2003).

TCE öncelikli olarak; işlemlerle ilgili belirsizlik, değişim sıklığı ve varlık özgüllüğü boyutlarını ele almaktadır. Belirsizlik yüksek olduğunda ya da işlemlerdeki varlık özgüllüğü yüksek olduğunda, kurumlar yüksek işlem maliyetlerinden korunmak için kendi kaynakları vasıtasıyla işlemlerini sürdürürken; aksi bir durumda kurumların dış kaynak kullanımına yönelmeleri uygun görülür. TCE ağırlıklı olarak, kurumlar arası değişimin yapısal özellikleri üzerinde durmaktadır (Kim and Chung, 2003).

Güven; firmalar arası ilişkilerde işlem maliyetinin minimize edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Gaur et al., 2011). İşbirliği içerisindeki firmalar arası güven gelişimi; ilişkideki mübadele karakteristikleri, iç ve dış çevresel karakteristikler tarafından etkilenmektedir (Gaur et al., 2011). TCE genelde güveni, bir sözleşme ilişkisinin farklı yönlerinin belirleyicisi olarak kabul etmektedir. Bu nedenle TCE perspektifi; firmalar arası güvenin geçmişini ve sonuçlarının anlaşılmasını sağlamaktadır. TCE teorisyenlerine göre; bir ortağın performansını değerlendirmenin zor olduğu bir durumda, hizmet alınan tarafın fırsatçı davranışından dolayı hizmet alan firma zarar görebilir. Bu tarz değişimlerde güven, riskleri ve belirsizlikleri azaltmaktadır (Gaur et al., 2011).

Williamson (1975), firmaların dış kaynak kullanım nedeninin açıklamasında TCE'nin temel doktrin olduğunu iddia etmektedir. Bu hususta iş ilişkilerinde; dış kaynak ve tedarikçi kullanmanın temelinde maliyet en temel belirleyici faktör olarak yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre; işletmeden işletmeye ilişkilerdeki ileri düzeyde performans ve kurumsal yapı, belirli yatırımlar ve fırsatçı davranışlar tarafından etkilenmektedir (Lee et al., 2010).

### **2.1.2. İlişkisel Mübadele Teorisi**

İlişkisel Mübadele Teorisi (Relational Exchange Theory – RET); sorumlulukların belirlendiği, çıktıların ölçülebildiği ve yatırımların sürdüğü ve beklentilerin sonuçlarla uyumlaştığı interaktif bir süreç olarak tanımlanabilir. İlişkiler, rekabet avantajının kazanılmasında en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir ve bu yaklaşıma göre performans, kurumların ilişki geliştirme yetenekleri ile açıklanabilmektedir. İlişkisel mübadele, tarafların birbirlerinin hedef ve amaçlarının farkında olduğu ekonomik olarak oluşturulmuş kurumsal çözümler gerektirmektedir. Bu çerçevede ilk olarak, taraflar arasında gerçekleşen işlemlerin ekonomik olarak tasarlanması gerekir. Bu çerçevede ilişkisel mübadelenin gelişimi için tarafların teslim edilecek şeyi ve görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli kaynakları ve zamanı belirlemesi gerekir. İkinci olarak da tarafların aralarındaki ilişkileri simetrik bir şekilde tecrübe etmeleri gerekir (Rokkan and Haugland, 2002).

Kurumsal yapının aralıksız ilişkilerle düzenlenebildiği bu teoride sunulan organizasyonlar arası yapı ve ilişkiyel yapı konsepti; kurumlar arası işbirliklerinin hibrit şekillerinin çalışılmasında fırsat sağlamaktadır. Aynı zamanda bu teori; taraflar arası kurulan ilişki yapısını davranışsal faktörlerle açıklamaktadır (Kim and Chung, 2003). Bu bilgiler ışığında İlişkiyel Mübadele Teorisi, bu tez çalışmasının bel kemiğini oluşturmaktadır.

### 2.1.3. Sosyal Mübadele Teorisi

İnsanoğlunun iktisadi girişimleri sonucunda oluşan toplumsal davranışın anlaşılması için geliştirilmiş olan Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory – SET); iktisat, psikoloji ve sosyoloji bilimlerinin kesişim noktasında yer almış ve şekillenmiştir. Bu çerçevede SET; sosyal ilişkilerde mübadelenin yapılması ve sürdürülmesi sürecini ya da taraflar arasında karşılıklı memnuniyetin oluşturulması sürecini ele almaktadır. SET'in *ilk varsayımı*; mübadele taraflarının tek başlarına başaramayacakları faaliyetleri ilişkiler vasıtasıyla başarabilecekleri üzerinedir. Dış kaynak kullanım ilişkisi, bu ilk varsayımın gerçekleşmesi için işbirliği ve dayanışma ile kurulacak bir iş ilişkisidir ve bu nedenle SET'in çalışma alanına girmektedir. Çünkü dış kaynak kullanım ilişkisinde bulunan alıcı ve hizmet sağlayıcı taraflarının, birbirlerinin yeteneklerinden ve uzmanlıklarından faydalanacak şekilde ilişki kurmaları ve bu ilişkileri sürdürüp geliştirmeleri gerekmektedir. SET'in *ikinci varsayımı*; ilişki sonuçlarının değerlendirilmesinin, bu ilişkinin sürdürülmesinin ve geliştirilmesinin temelini oluşturacağı üzerinedir. Genelde alıcılar ilişkiden elde ettikleri çıktılarını değerlendirirler. Eğer bu değerlendirme sonuçlarını yeterince çekici bulurlarsa ilişkiyi sürdürürler, aksi bir durumda da başka bir hizmet sağlayıcı arayışına girerler. Dış kaynak kullanım firmaları ya da alıcılar, dış kaynak çıktılarının değerlendirmesini ve kontrolünü ilişkinin devamı ve sürdürülmesi için yaparlar ki bu da SET'in ikinci varsayımını karşılamaktadır (Lee et al., 2010). Bu bilgiler ışığında dış kaynak kullanımının SET'in iki varsayımını da karşılaması nedeniyle, üçüncü taraf lojistik sektöründe alıcı ve hizmet sağlayıcı ilişkilerinin irdelenmesi genel olarak SET'in çalışma alanına girmektedir.

Blau (1964) bu teoriyi; bireylerin, başkaları tarafından da yapılmasını bekledikleri gönüllü faaliyetleriyle ilgili sosyal değişimler şeklinde tanımlamıştır.

Esasında bu yargı firmalar arası kurulan ilişkiler için de geçerlidir. Kurumlar arası ilişkilerde; karşılıklı faydaların mübadelesi, tarafların birbirine daha fazla bağlanmasını ve karşılıklı güvenin kurulmasını sağlamaktadır. SET, her bir tarafın ticari yatırımlarının gerçekleşmesini ve beklenen kazanımların ancak sosyal ilişkiler üzerine kurulacağını varsaymaktadır. Esasında tarafların bir iş ilişkisine girmelerinin temelinde, tek başlarına başarmalarının mümkün olmadığı şeyleri istemeleri yatmaktadır. Aynı zamanda SET, tarafların bir ilişkiyi devam ettirip ettirmeyeceklerinin belirlenmesi noktasında ilişkinin değerlendirmesi hususunu da göz önünde bulundurmaktadır. Firmalar arası ilişkilerde, özellikle dış kaynak kullanımındaki karmaşıklığın kökenine inilebilmesi için hem SET'in unsurlarını araştırmak gerekir hem de başarılı firmalar arası ilişkilerin anlaşılmasında taraflara ve araştırmacılara yardım için bu unsurların değerlendirilmesi gerekir (Lee et al., 2010).

Pek çok teorisyen, etik olmayan davranışın temelinde kişisel çıkarların yattığını öne sürmüştür. SET'de bireyler, kendi çıkarlarına olup olmadığını değerlendirdikten sonra etik olmayan davranışta bulunurlar (Beu and Buckley, 2001). Ayrıca SET'e göre, taraflardan birinin diğerine güvenmesi halinde daha kaliteli bir sosyal ilişki gelişecektir (Palanski et al., 2011).

Kelley ve Thibaut'a (1978) göre SET; tarafların birbirleri ile kurdukları ilişkilerde, ilişkiye katkıları ile bu ilişkiden beklentileri arasındaki farklılık algısını gözetmek suretiyle taraflar arası ilişkileri açıklayan bir teoridir. Bu teori; faaliyetlerinin başkaları tarafından ölçülebildiğini kabul eden insanların, sosyal davrandığını öne sürmektedir. Bu nedenle, taraflar arasındaki bilgi açıklamalarındaki şeffaflığın ilişkiyi güçlendirdiği kabul edilmektedir. SET'e göre etkileşim modeli, taraflar arasındaki güç ilişkileri tarafından şekillendirilmektedir (Hung and Wong, 2009).

Üçüncü taraf lojistik (3PL) ilişkilerini oluşturan unsurların açıklanmasında SET'den de faydalanılmaktadır. Bu çerçevede Moore ve Cunningham (1999), taşıyıcılar arasında yüksek seviyede güven ve bağlılık ile üçüncü taraf lojistik ilişkilerinin etkinliği arasındaki bağlantıyı araştırmak için bir sosyal mübadele perspektifi uygulamıştır (Selviaridis and Spring, 2007).

### 2.1.4. Çıkar Grubu Teorisi

Çıkar Grubu Teorisi (Stakeholder Theory – ST); etik ve örgütsel stratejinin yönetsel konseptini oluşturmaktadır. Bu teoriye göre bir organizasyonun başarısı; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, kamuoyu ve diğer anahtar gruplar ile ilişkilerin nasıl yönetildiğine bağlıdır. Freeman’a (1984) göre *çıkar grubu*; bir kurumun amaçlarının başarısından etkilenen ya da bu başarıyı etkileyen birey veya gruplardır. Yöneticinin esas görevi, tüm bu grupların desteğini sağlamak, ilgilerini sürekli aktif tutmaya çalışmaktır. ST’ye katkıda bulunan belli başlı disiplinleri; etik, strateji, hukuk, ekonomi ve örgütsel teori şeklinde sıralamak mümkündür. Esasında ST; bir organizasyonun amaçsal başarısını etkileyebilecek ilişkiler setinin, etkin şekilde ayarlanmasının ve yönetilmesinin öncelikli bir yönetim görevi olduğunu öne sürmektedir. ST’nin temelinde, firmaların ahlaki nedenlerle çıkar gruplarına karşı sorumlu olduğu anlayışı yatmaktadır (Freeman and Phillips, 2002). ST’ye göre taraflar arasındaki anlaşmazlıklar, tamamen fayda maksimizasyonu hesapları temelinde çözümlenmelidir (Rasche and Esser, 2006).

## 2.2. Üçüncü Taraf Lojistik Yönetimi

Günümüz yüksek rekabet ortamında pek çok firma; küresel pazardan pay almayı, gelişmiş üretim avantajından faydalanmayı ve etkin kaynak kullanımını sağlamayı amaçlamaktadır. Bugünlerde işletme performansının anahtar belirleyicilerinden biri; firmaya ait tedarik zincirinde bilgilerin, ürünlerin ve malzemelerin uygun akışını sağlayan “tedarik zinciri yönetiminin” rolüdür. Tedarik zinciri yönetiminin en etkin unsuru, yüksek kaliteli lojistik hizmetlerdir. Tedarik zinciri git gide daha karmaşık bir hale gelmektedir ve şirketlerin neyi başarmak istedikleri ile büyüme için firma içerisinde neyin yapılabilir olduğu arasındaki boşluk, 3PL hizmet sağlayıcılarından dış kaynak kullanımını haklı çıkarmaktadır. Bu nedenle endüstriyel firmalar arasında kendi temel yeteneklerinin dışındaki işlerin başkalarına yaptırılması, günümüzde halen geçerli olan bir eğilimdir (Aktas et al., 2011).

İşletmelerin esas yeteneklerine odaklanmaları açısından onları rahatlatan ve daha verimli çalışmalarını sağlayan bir girişim şekli; *3PL Hizmet Sağlayıcılar* olarak bilinen lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanım şeklidir. 3PL hizmet sağlayıcılar; işletmenin müşteri hizmetlerini geliştirmesine, rekabeti edebilmesine ve varlıklarını rahatlatmasına imkân verir. Pek çok 3PL hizmet sağlayıcısı; depolama, dağıtım, yük taşımacılığı ve üretimi içeren bir takım hizmetlerin sağlanması için faaliyetlerini genişletmiştir (Liu et al., 2011).

Sohail ve diğerleri (2006); Singapur ve Malezya'da üretici firmalar tarafından 3PL hizmetlerinin kullanımına yönelik kapsamlı bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; belirli bir sözleşmeye dayalı kullanılan lojistik hizmetler, kullanıcı firmaya pek çok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar lojistik maliyetlerde, müşteri tatmininde, kullanıcı firmanın büyüklüğünde ve lojistik hizmetle ilgili sözleşme taraflarının gelecek planlarında etki etmektedir. 3PL firmaları ve müşterileri arasında kurulan yakın ilişkiler, her iki firmaya da avantaj sağlamaktadır (Aktas et al., 2011).

Lojistik dış kaynak kullanımı, bir organizasyonda geleneksel olarak yürütülen lojistik faaliyetlerin tamamının ya da bir kısmının 3PL olarak adlandırılan başka firmalara yaptırılması faaliyetidir (Chen et al., 2010). Christopher'a (2005) göre 3PL; müşteri hizmetlerinin artırmasında ve maliyetlerin azaltılmasında, lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımının organizasyonel uygulaması olarak tanımlanabilir (Selviaridis and Spring, 2010).

Bir hizmetin ölçeklendirilebilir ve yönetilebilir olması ihtiyacına bağlı olarak, hizmet sürecinin küçük parçalara bölünmesi gerekmiş ve bu sayede de hizmet süreci daha iyi yönetilebilir hale gelmiştir. Dahası kurumlar, daha etkin bir yönetim oluşturabilmek için bu küçük parçaların yönetimini dışardan alma yoluna yönelmiştir. Bu sayede kurumlar, kendi esas yeteneklerini geliştirme fırsatı bularak israfi da önlemiştir (Lin and Chang, 2009).

3PL hizmet sağlayıcıları ilk olarak; depolama ve taşıma faaliyetlerini yürüten firmalar dışında ortaya çıkmıştır. 1990'ların başında DHL, UPS, TNT and FedEx gibi büyük şirketler hızlı kargo taşımacılığı ile sektöre giriş yapmış, devamında firmalar finansal hizmetlere, IT (bilgi teknolojileri) hizmetlerine ve yönetim

danışmanlığına odaklanmıştır (Selviaridis and Spring, 2007). Lou ve Zhang'a (2006) göre gelişmiş ülkelerde dış kaynak kullanımını destekleyen temel faktörler iktisadi ve çevresel faktörlerdir. Bu durum yöneticilere; lojistik rekabet düzeylerini, içsel lojistik uzmanlıklarını geliştirmeye çalışarak değil de üçüncü taraf ilişkileri vasıtasıyla geliştirebileceklerini göstermiştir (Chen et al., 2010). Bu bilgiler ışığında söz konusu firmalar; imkân ve yeteneklerini pek çok hizmet fonksiyonunu içeren lojistik süreçlere doğru genişletmiştir (Gadde and Hulthen, 2009). Ardından, 3PL yönetimi; zamanında teslim, siparişe göre üretim, kişiye göre uyarılma vb. konulardaki öneme bağlı olarak yönetim ajandasının en üst kısmında yerini almıştır (Gadde and Hulthen, 2009). Araştırmalara göre firmalar, aşağıda belirtilen üç temel nedenle lojistik fonksiyonlarında dış kaynak kullanmaktadır:

- 1- 3PL hizmet sağlayıcılarının ölçek ekonomilerinden ve uzmanlıklarından faydalanarak maliyetleri azaltmak
- 2- 3PL hizmet sağlayıcı odağı ve etkinliğinden kaynaklanan hizmeti geliştirmek
- 3- Alıcı firmanın kendi temel yeteneklerine odaklanmasını sağlamak

Firmaların lojistik fonksiyonlarında dış kaynak kullanmalarına etki eden bu nedenlere ilave olarak; varlık azaltma, çalışan azaltma, küresel ticaretteki karmaşıklık, esnekliği arttırma ve teknolojik gelişim gibi pek çok neden sayılabilir (Maloni and Carter, 2006).

Rekabet düzeyinin korunması için pek çok firma; kendi temel görevlerine (işlerine) odaklanırken, organizasyon yapılarını da daha yalın ve etkin hale getirmek suretiyle maliyetlerini azaltma tarafına yönelmiştir. Aynı zamanda küresel rekabet için firmalar, karmaşık hale gelen satın alma ve dağıtım faaliyetlerini düzenlemek için küresel pazarlama stratejileri kullanmaya başlamıştır. Maliyetlerin azaltılmasının, yalın organizasyon yapılarının ve küresel pazarlama ve satın alma stratejilerinin öneminin artmasıyla birlikte; yöneticiler üçüncü taraflarla lojistik işbirlikleri ve ortaklıklar kurarak lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma eğilimine girmiştir. Bu ilişkiler sayesinde firmalar; finansal risklerini transfer etmek suretiyle



maliyetlerini düşürmüş ve bu sayede hizmet kalitelerini ve verimliliklerini geliştirmiştir (Moore, 1998).

### **2.2.1. Üçüncü Taraf Lojistik Sektöründe Alıcı - Hizmet Sağlayıcı İlişkileri**

Lojistik birliktelik ilişkileri farklı şekillerde açıklanabilir. Bu açıklamalardan birine göre lojistik birliktelik; “bir üçüncü taraf ile alıcı firma arasındaki firmalar arası işbirliği anlaşmasının sürekliliği ile ilgidir.” (Moore, 1998). Söz konusu açıklamanın bir kaç kilit noktası vardır. İlk olarak lojistik birliktelikler; kısa dönemli etkileşimlerden uzun dönemli etkileşimlere sahip firmalar arası ilişkilerdir. İkinci olarak lojistik birliktelikler; taraflar arasında işbirliği davranışları gösterir ve lojistik birliktelikler karşılıklı bilgi paylaşımını içerir ve bir ilişkinin faydalarını ve sorumluluğunu taşır. Son olarak; bir lojistik birlikteliğin detayları, alıcı firmanın lojistik gerekliliklerine ve üçüncü tarafın yeteneklerine bağlı olarak değişir. Pek çok alıcı firma, çoklu hizmetlerin birleştirildiği yapıya sahip lojistik firmaları ile birliktelikler kurmaktadır. Lojistik firmaları sundukları hizmetlerle, bir alıcı firmanın lojistik ihtiyaçlarının tamamını ya da bir kısmını karşılamaktadır. Bu hizmetler taşıma, depolama, sipariş işleme, bilgi yönetimi, hafif montaj, envanter yönetimi ve stratejik dağıtım danışmanlığı hizmetlerinden oluşmaktadır (Moore, 1998).

Bowersox (1990) lojistik birlikteliği; tarafların birlikte kurdukları tatmin edici mübadeleye dayalı ve uzun dönemli işbirliği ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. Bir birliktelikte mutlaka karşılıklı güven olmalıdır. Tarafların birbirlerine bağlılıkları; sinerji yaratmak için ortak çabayı desteklemeli ve risk paylaşımını içermelidir (Moore, 1998).

Bir üçüncü taraf ile olan ilişkide karşılıklı güvenin kurulabilmesi için sabra, eğitime ve deneme yanılmaya ihtiyaç vardır. Hakeza, üçüncü taraf tamamen kısa vadeli beklentiden uzaklaşmalı ve ilişkide fırsatlar oluşturabilecek uzun dönemli bir bakış açısına sahip olmalıdır. Her iki taraf açısından kurumsal kültürde bu tip çok yönlü bir değişimin oluşturması çok da kolay değildir. Bu çerçevede her iki tarafın

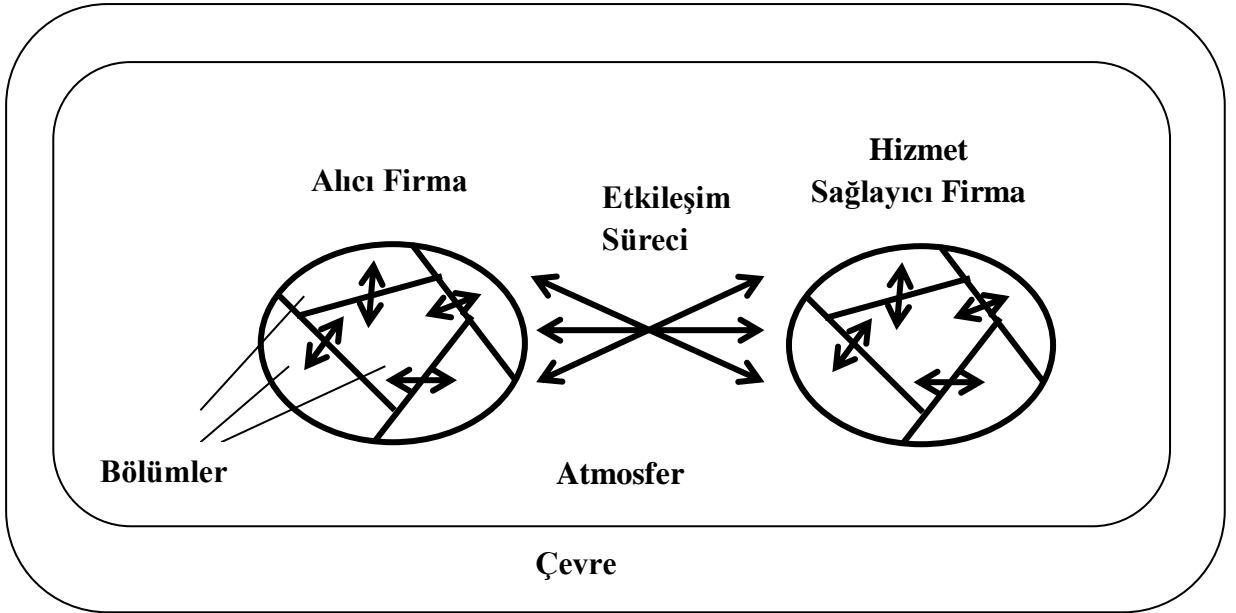
da ilişkide ortaklık vizyonuna sahip olması ve ortak çalışabilmek için böyle bir ilişkinin gelişimini amaç edinmesi gerekir (Moore, 1998).

İşletmeden işletmeye (B to B) ilişkiler ile ilgili araştırmalarda artış görülen son 20 yıldır; pazar perspektifinden bakıldığında iş ilişkilerindeki etkileşimler önemli bir hale gelmiştir. Bu çerçevede satıcı ve alıcı firmalar arasındaki etkileşimi etkileyen unsurlar aşağıdaki etkileşim modelinde gösterilmektedir (Eggert and Helm, 2003).

Bu modelde:

- 1- Grupları bireysel yada organizasyonel olarak açıklayan değişkenler;
- 2- Etkileşim süreci ve elemanlarını açıklayan değişkenler;
- 3- Etkileşimlerin gerçekleştiği çevre ile ilgili değişkenler;
- 4- Değişimi etkileyen ve değişimden etkilenen atmosferi açıklayan değişkenler

yer almaktadır



Şekil 2.1. Alıcı ve Hizmet Sağlayıcı Arasındaki Etkileşim Modeli (Eggert and Helm 2003).

Şekil 2.1'de görüldüğü üzere; iş ağında her bir firma arasında ve firma içersindeki etkileşimler, karmaşık bir model oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasında; firmalar arası bu etkileşime odaklanılacaktır. İş ilişkisindeki etkileşim modeli yalnızca ürün ya da hizmet etkileşimlerini içermemekte aynı zamanda finansal, bilgisel, teknik ve sosyal etkileşimleri de içermektedir (Eggert and Helm, 2003).

Devamlı ilişkilerin şekillendirilmesi ve sağlanması arzusu lojistik dış kaynak kullanımını için de geçerlidir. üçüncü taraf hizmet ilişkileri, etkileşim karşıtı olan ilişkiyel bir yapıya sahip olma eğilimindedir ve lojistik hizmet sağlayıcılar için en önemli önceliklerden birisi müşterilerle daha iyi işbirliğine sahip ilişkiler geliştirebilmektir. Aynı zamanda üçüncü taraf hizmet ilişkileri, kompleks ve kapsamlı lojistik faaliyetlerin outsource edilmesi için pek çok müşteri beklentisini yansıtmaktadır. Sonuç olarak, lojistik hizmetin hem kullanıcılarının hem de sağlayıcılarının ihtiyacı, bunların ilişkilerinin doğasını algılayabilmelerinden geçmektedir (Wallenburg et al., 2011).

Alıcı - Hizmet Sağlayıcı ilişkisinde; her iki taraftaki değişim dış kaynak kullanım kararlarını önemli hale getirmiştir. Alıcı firmalar için lojistik, yükselen bir değer olarak stratejik bir fonksiyon haline gelmiştir. Hizmet sağlayıcıları çok çeşitli hizmet fonksiyonlarını içeren becerilerini arttırdıkça, 3PL'nin doğasındaki değişim ile alıcı ve hizmet sağlayıcı arasındaki ilişki ön plana çıkmıştır. Pek çok 3PL ilişkisindeki karmaşıklık artması ile bu ilişkilerin yönetimi her iki taraf içinde zorlu hale gelmiştir (Gadde and Hulthen, 2009). Lojistik anlaşmaların uygulanmasında, ikili ilişkiye ve etkileşime dikkat etmek faydalı olacaktır. Alıcı tarafından uygulamalara dikkat etmek yerine; karşılıklı alıcı-hizmet sağlayıcı incelemeleri yapmak daha açık avantajlar sağlayacaktır. Alıcı firma dış kaynak kullanımının potansiyel sonuçları hakkında daha mantıklı bir anlayışa sahip olmalıdır. Bu yükselen anlayış; doğru ve uygun bir kararın verilmesi için sağlam bir temel oluşturacaktır. Bu bağlamda ilk olarak; dış kaynak kullanımını uygun bir çerçeveye gizli ve endirekt maliyetlerin tanımlanmasında yardımcı olacaktır. Bu kapsamlı bilgi bazen firmaya, dışkaynak kullanım kararını almaması gerektiğini önerecektir. Çünkü potansiyel faydanın yanında daha büyük bir zararın olduğu tespit edilebilecektir. İkinci olarak; faaliyet, kaynak ve etmen boyutlarında muhtemel etkilerin tanımlanması uygulama safhasında yararlı olacaktır. Böylece sonuçların analizi, alıcı firmaya yeni bir anlaşmayı organize ederken potansiyel tehlikeler hakkında bilgi sağlayabilecektir (Gadde and Hulthen, 2009).

LaLonde ve Cooper (1989), alıcı ve hizmet sağlayıcı arasında oluşturulan *Lojistik Ortaklığı*; “zamana yayılmış fayda ve sorumlulukların paylaşılmasını gerektiren bir lojistik kanalda, iki kuruluş arasındaki ilişki” olarak tanımlamıştır.

Ellram da (1995) bilgi paylaşımı boyutunu ekleyerek bu ortaklığı; “geniş bir zaman dilimi içerisinde, bağlılığı içeren ve ilişkiden kaynaklanan fayda ve risklerin paylaşımı ile bilgi paylaşımını içeren alıcı-tedarikçi arasındaki anlaşma” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlar dışında kalan diğer pek çok tanımlamalarda; risk/ödül paylaşımı, uzun dönemli odaklanma, faaliyetlerde ortaklık ve güven konsepti ana özelliklerini içeren tanımlar yapılmıştır. Biz de bu bilgiler ışığında iş ortaklığını; “Bir firmanın tek başına başaramayacağı, işletme performansında büyük çaplı rekabetçi avantajla sonuçlanan karşılıklı güven, açıklık, risk paylaşımı ve fayda paylaşımı üzerine kurulu işletme ilişkileri olarak tanımlayabiliriz (Lambert et al., 1999)”.

Dış kaynak anlaşmasının iyi şekilde uygulanmasını sağlayacak sürdürülebilir bir ilişkinin oluşturulmasında önemli etkiye sahip olan birkaç faktör söz konusudur. Bu bağlamda alıcı ve hizmet sağlayıcı etkileşimini arttıran önemli 4 faktör vardır ki, bunlar; lojistik çözümlerin sürdürülmesine önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Lojistik hizmetlerin alıcısı için öncelikli konu, uygun bir hizmet sağlayıcı tanımlama ve seçmedir. İkincisi, literatürde görüldüğü gibi dış kaynak anlaşmasının kapsamına karar vermek, değişen koşullara bağlı olarak karmaşıklığı azaltmaktır. Üçüncüsü, en önemli konular, içerik ve faaliyetler açısından ilişkinin doğası ile ilgili 3PL çıktılarının meydana geldiği zamandır. Bu şartlar, kilit bir konu olan ilişki tarafından belirlenmektedir. Son olarak; zamanla değişen ilişki seviyesinin en uygununun ne olması gerektiğinin belirlenmesi, bunun sürekliliği için devamlı kontrol edilmesi ve nihayetinde değişmesi gerektiğinde de uygun modifikasyonların yapılmasıdır (Gadde and Hulthen 2009).

### **2.2.2. Üçüncü Taraf Lojistik Sektöründe Yaşanan Problemler**

3PL nin potansiyel faydaları ile ilgili literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır (Bowersox 1990; Tate, 1996; Bhatnagar and Vismanathan, 2000; Marasco, 2008). Fakat gerçekte şüphe yok ki, 3PL uygulamaları karmaşık sonuçlar göstermektedir. Lambert ve arkadaşları (1999) çalışmalarında şu sonuca varmıştır: 3PL'nin çeşitli faydaları hakkında pek çok döküman bulunmasına karşın, gizli tehlikelerine ve problemlerine çok az ilgi gösterilmiştir. Bundan başka şu açık ki, bazı durumlarda lojistik dış kaynak kullanımı, kurumsal başarısızlık ve hayal kırıklığı kaynağı haline gelmiştir. Boyson ve arkadaşları (1999) çalışmalarında; pek çok 3PL kullanıcısının

sözleşmelerini gözden geçirdiklerini ve pek çoğunun da dışkaynak olarak kullandıkları lojistik faaliyetlerini kurumlarına geri çağırdıklarını öne sürmüştür.

Diğer çalışmalar da aynı şekilde, bu konu ile ilgili bazı problemleri belirtmişlerdir. Örneğin bu çalışmalarda; lojistik birlikteliklerin %55'nin, 3 ile 5 yıl sonra sona erdiği ve 3PL ortaklıklarının yarıdan fazlasının başarısız oldu tespit edilmiştir (Gulisana, 1997). Yapılan çalışmalarda; 3PL hizmet sağlayıcısından alınan hizmetlerde kontrolün kaybedilmesi korkusu ve hizmet seviyesi hakkındaki belirsizlik, lojistik dış kaynak kullanımında temel engeller olarak görülmektedir (Boyson et al., 1999).

Lieb ve Randall (1996), 3PL kullanımında karşılaşılabilecek sorunların; lojistik faaliyetler üzerindeki direkt kontrol kaybı, sağlanan hizmet seviyesi ile ilgili belirsizlik ve dış kaynak kullanımının gerçek maliyeti ile ilgili olduğunu öne sürmüştür. Ackerman (1996) da lojistik ortaklığın pek çok nedenle başarısızlığa mahkum olduğunu söylemiştir. Bunlar, yapılan işle ilgili taraflar arasında anlayış eksikliği, satıcı tarafından aşırı vaat ve eksik teslimat, alıcı firmada ortaklığı başarısızlığa uğratan kişisel girişimler, satıcının kârsızlığı ve ayrılma için yapılacak süreçlerde düzensizliktir. Ellram (1995) ortaklık başarısızlığına neden olan temel faktörleri; zayıf iletişim, üst yönetim desteğinin bulunmaması, güven eksikliği, tedarikçinin toplam kalite yönetim programının bulunmaması, dışa dönük (up-front) planlamada zayıflık, ortaklık için stratejik yönlendirmede zayıflık ve paylaşılan ortak amaçlarda zayıflık şeklinde sıralamıştır. Stuart ve McCutcheon (1995); bu başarısızlığın nedenlerini iki temel kategoriye ayırmıştır. Birincisi ortaklığın uygunluk derecesi üzerindeki algıda uyumsuzluk; ikincisi ise ortaklık inşa sürecinin uygun olmayan bir şekilde yönetilmesidir (Lambert et al., 1999).

Gadde ve Hulten'e (2009) göre de, lojistik dış kaynak kullanımı ile ilgili iki temel zorluk söz konusudur. Bunlar; dış kaynak kullanımının potansiyel etkisinin yetersiz analizi ve 3PL anlaşmalarının uygulanmasındaki problemlerdir. 3PL ile ilgili problemlerden bir diğerleri de hizmet performansı, tedarik lojistiği (inbound) akışındaki bozulma, hizmet sağlayıcının uzmanlığındaki yetersizlik, çalışan kalitesindeki yetersizlik, zaman israfı ve lojistikte harcanan kayıp çaba, müşteri geri dönüşlerinde kayıp ve acil durumlar ile özel ürün ihtiyacı ile ilgili 3PL hizmet

sağlayıcının yetersizliğidir. Bahsi geçen zorluklar, müşterinin tedarik zinciri ihtiyaçlarının anlaşılabilmesi, özel ürün ve pazarlarda uzmanlıkta yetersizlik, gerçekçi olmayan müşteri beklentileri, hizmet ve hizmet seviyesinin tanımlanmasındaki yetersizlik, müşteri tarafından lojistik maliyet farkındalığında yetersizlik ve 3PL yeniliğinde yetersizliktir (Ackerman 1996; Ellram and Cooper, 1990; Wilding and Juriada, 2004). Bu problemlerin çözümüne yönelik literatür: 3PL seçim kriterleri, sözleşme, taraflar arasındaki bilgi paylaşımı ve performans ölçüm sistemleri üzerine odaklanmıştır (Selviaridis and Spring, 2007).

Performans ölçüm sistemleri, 3PL başarısının derecesini değerlendirmek ve hizmet başarısızlıklarında düzeltici faaliyetleri tanımlamak için bir araç olarak görülebilir. Lojistik hizmetlerle ilgili anahtar (kilit) performans göstergelerinin sürekli kontrolü ve kurulumu, beklenen hizmet seviyelerinin başarısını kıyaslama imkânı verir (Selviaridis and Spring, 2007).

Literatürde ortaklığın geliştirilmesi için pek çok model yada süreç tanımlanmıştır. Gardner ve arkadaşları (1994) stratejik ortaklık formasyon modelini geliştirmiş ve bu modelin beş adımda yönetileceğini belirtmiştir. Bunlar bir ortaklık stratejisi seçme, belirli ortak ya da ortakları seçme, ortakları tasarlama, ortaklığı değerlendirme ve ortaklık stratejisini değerlendirmedir. Ellram (1990), satın alma ortaklığı için beş adımlı farklı bir süreç sunmuştur. Bunlar hazırlık safhası, potansiyel ortakların tanımlanması, gözlem ve seçim, ilişki kurma ve değerlendirme ve ayrıca potansiyel ortaklık için belirli seçim kriterleri tanımlamadır. Stuart (1993) ise, olması gereken ortaklık derecesini belirlemek için anahtar faktörler tanımlamıştır. Bunlar; bağlı (sözverilmiş) kaynakların seviyesi, verimlilik gelişimi ve rekabet avantajı potansiyeli ve fayda paylaşımı ve ortak problem çözme seviyesidir (Lambert et al., 1999).

### **2.2.3. Üçüncü Taraf Lojistik İlişkisinin Başarısını Belirleyen Faktörler**

Boyson et al.'a (1999) göre başarılı bir lojistik ilişkisinde beş anahtar yönetsel uygulama göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan ilkinde göre; firmalar mevcut

işleri ile yakından alakalı bilgileri kullanarak potansiyel 3PL sağlayıcıyı değerlendirmelidir. İkincisine göre de, firmalar potansiyel maliyetleri ve 3PL sağlayıcı tarafından yapılacak süreç iyileştirmelerini değerlendirmek için içsel bilgi yeterliliğine sahip olmalıdır. Üçüncüsüne göre; sözleşme akdinin, lojistik dış kaynak kullanım ilişkisinin kurulmasında merkezi bir role sahip olduğu anlaşılmalıdır. Genelde firmalar lojistik dış kaynak kullanımında riske karşı tavır almayı tercih ederler ve 3PL sağlayıcıları ile ilişkilerinde başarı sağlamak için önleyici ölçümleri benimsemeyi tercih ederler. Dördüncüsüne göre, 3PL ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmek için temel lojistik becerileri tek bir ofiste ya da bölümde doğrudan genel müdüre bağlı bir yönetici vasıtasıyla yapılmalıdır. Tedarik lojistiği uzmanları, dış kaynak kullanım sürecinin örgütsel kontrolünü sürdürmeye ihtiyaç duyarlar. Beşincisine göre, firmalar etkin bir dış kaynak kullanım ilişkisini kurabilmek için 3PL hizmet sağlayıcıyı denetleyip gözlemleyebilecek kurum içi bilgili bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Kapsamlı ölçeklerin kullanılması, 3PL hizmet sağlayıcının performansını yönetmede anahtar bir araç olarak kullanılabilir. Yine firmalar dış kaynak ilişkisinde verimlilikte sürekli gelişim sağlamak için 3PL hizmet sağlayıcı ile düzenli toplantılar yapabilir (Boyson et al., 1999).

Leahy ve arkadaşları (1995), 3PL ilişkisinin başarısını belirleyen 25 faktör sıralamışlardır. Bunlardan en önemli altı tanesi aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Leahy et al., 1995).

*1- Tarafların en son teknolojiye ulaşabilirliği:* Finansal yatırım sorumluluğu olmaksızın, hizmet sağlayıcının son teknolojisi ve ekipmanlarını kullanması için izin verilmesi;

*2- Değişim odaklılık (yenilikçilik):* Hizmet sağlayıcının değişen işletme çevresine kolaylıkla uyum sağlayabilir olması ve sistem aksaklıklarını minimize etmek için acil durumlara karşı hazırlık geliştirmesi;

*3- Kanal perspektifi:* Tüm tarafların (alıcı-hizmet sağlayıcı) ilişkilerini tedarik zinciri sitem perspektifinden görebilir olması;

4- *Kontrol ve performans uzmanlığı*: Performans ölçüm standartları hakkında alıcı-hizmet sağlayıcı arasında mutabakat;

5- *Uygunluk*: Hizmet sağlayıcının işi kolaylıkla yürütmesi ve işbirliği konusunda elverişli olması;

6- *Maliyet tasarrufu*: Hizmet sağlayıcının dışkaynak görevini aynı anda daha düşük maliyetle yapabilir olması.

### 2.3. Hesap Verebilirlik Boyutu

Son yıllarda şirketler karar süreçlerinde ve sosyal performanslarında gelişme kaydetmek için geliştirilen yaklaşımlara yoğun ilgi göstermektedir. Firmalar, pazar profillerini geliştirmek ve müşteri bağlılığını arttırmak için çaba sarfetmektedir. Bazı yaklaşımlar bunun sağlanabilmesi adına yönetim süreçleri ve işgören katılımlarına odaklanırken, diğer yaklaşımlar iletişim stratejileri ve tüm paydaşlarla kurulan etkin ilişkilere önem vermiştir (Colle and Gonella, 2002).

Sonuç olarak şirketler için bu süreç iki ana yaklaşımla tanımlanabilir (Colle and Gonella,2002):

1- *Etik (Davranışsal) Konularla İlgili İçsel Odaklı Yaklaşımlar*: Bu yaklaşım en genel şekliyle, firmanın tüm çıkar grupları ile ilişkilerinde şirketi bağlayıcı etik prensipleri içeren dökümanlar gibi etik kodlarla ilgilidir. Buradaki temel olgu, içsel paylaşılan değerlere bağlılık ve firma politikalarının, süreçlerinin ve bireysel davranışların uygunluğunu sağlayan bir sistem kurulumu ile ilgilidir.

2- *Sosyal (Dış Çıkar Grupları) Konularla İlgili Dışsal Odaklı Yaklaşımlar*: Bu yaklaşım, kamuya hesap verme ve kamuoyunu dikkate alma şeklindedir. Burada amaç, tüm dışsal paydaşlar üzerinde şirketin etkisini anlama ve iletişim geliştirmedir.

Yöneticiler işletmelerini daha ileriye taşıyacak pek çok yol araştırmaktadır. Yalın altı sigma kullanarak yada TPS (Toyota Üretim Sistemi) uygulamalarını kendi şirketlerine nasıl uyduracaklarını araştırarak işletmelerini geliştirmeye



çalışmaktadırlar. Ya da başka organizasyonlarla kendi süreçlerini kıyaslayarak kendi süreçlerini geliştirme gayreti içerisine girmektedirler. Fakat yapılan araştırmalar, bu yöntemlerin bir işletmeyi iyiden en iyiye götürmede yeterli olmadığını göstermiştir. Yapılan çalışmalarda; hesap verebilir bir yapı kurulmadan elde edilen ilerlemelerin sürekliliğinin sağlanamayacağı vurgulanmıştır (Fache, 2008).

Hesap verebilirlik; işletme, politika ve sosyal çevrede sık sık kullanılan bir terimdir ve dış çevreye yönelik sistemler açısından önemli bir kavram haline gelmiştir (Frink and Ferris, 1998). Önceden oluşturulmuş bir standarda karşı organizasyon faaliyetlerinin veya sonuçlarının sorgulanması süreci olan hesap verebilirlikte; oluşturulan bir sorumluluk çerçevesinde faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (Andre, 2010). Edward ve Hulme (1995), hesap verebilirliğin olmaması halinde bir organizasyonda verimsizliğin ve kuraldışı uygulamaların meydana geleceğini ileri sürmektedir (Hyndman and McGeough, 2008).

Cavill ve Sohail'e (2007) göre hesap verebilirlik, bir organizasyona en iyi performansı yakalaması konusunda yardım eden bir araçtır. Hesap verebilirlik; bir organizasyonun başka organizasyonlarla arasındaki bilgi asimetrisini azaltarak, kendi hatalarından ve gerçekleştirdiği başarılarından bir şeyler öğrenmesini sağlar (Cavill and Sohail, 2007).

### **2.3.1. Hesap Verebilirliğin Tanımı ve Kapsamı**

Hesap verebilirlik; bireyler ve organizasyonlar arasındaki ilişkiler vasıtasıyla operasyonel şekilde icra edilen karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Hesap verebilirliği tarif etmek zor olsa da belirli bir konsensüse göre hesap verebilirlik; bilgi sağlama ve belirli bir konuma karşı hesap vermeyi içeren bir kavramdır (Kluvers and Tippett, 2010). Hesap verebilirlik, günlük konuşma dilinde sorumluluk ya da yapılan bir uygulamanın nedeninin açıklanabilir olmasıdır. Yapılan bir uygulamanın nedeninin açıklanması yasal bir zorunluluk da olabilir, ahlaki bir erdem de olabilir (Hendry and Dean, 2002).

Judith Butler (2005), Nietzsche'nin hesap verme sorumluluğu ile ilgili düşüncelerini belirtmiştir. Nietzsche'ye göre hesap verme sorumluluğu, tipik olarak sadece bir kişinin cezalandırılabilmesi durumunda iddia ve suçlamanın dikkate alındığı bir kavram ve sadece eğer nedensellik kurabiliyorsa dikkate alınabilecek bir kavramdır. Nietzsche'ye göre sadece başkası bize sorduğunda hesap vermeye başlarız ve kurulmuş bir adalet sistemi tarafından yetkilendirilmiş bir güç karşısında hesap veririz. Eğer Nietzsche bu konuda haklı ise bir konu ile ilgili verilen tepki durumu, ancak korku ve terör durumlarında mümkün olabilecektir. Fakat Butler (2005), bir şeyi adres göstermenin başka nedenleri olduğunu iddia etmektedir. Butler'a göre başka bir kişi ile ilişkide olma ve ilişkiyi sürdürme ihtiyacı, bir kişinin hesap verme sürecinin tamamında merkezi bir durumdur. Butler (2005)'in hesap verebilirlik anlayışı tamamen ilişki bağlamında temellenmiştir. Gerçekte herhangi bir hesap verebilirliğin olması kurulan ilişkinin şekline bağlıdır. Butler (2005)'in çalışması ile vurguladığı hesap verebilirlik, günümüz iş dünyası açısından yerindedir. Hesap verebilirlik de ilişkilerin ve görevlerin geliştiği ilişkiyel bağlamda, yeni bir anlayış gerektirmektedir. Bu ise iş dünyasında, bireylerin ve organizasyonların dinamik bir interaktif ilişkiler ağının kurulabilmesi ile mümkün olacaktır. Bir şeyin iş dünyasında hesap verebilir olması, somut niteliklerle tanımlanmış ilişkilerle meydana gelebilir (Morland, 2006).

Ferris ve arkadaşlarına (1998) göre hesap verme sorumluluğu; dışsal ya da içsel bir perspektiften tanımlanabilir. (a) Hesap verebilirlik tüm iştirakçiler tarafından oluşturulmuş bir davranış sisteminin üzerinde durur. (b) Diğer taraftan hesap verme sorumluluğu oluşturulan bu sisteme bağlı ödüllendirme ve cevaplandırmayı içeren bir kavramdır (Frink and Ferris, 1998).

Popülaritesine rağmen hesap verebilirlik genelde iyi tanımlanamamaktadır. Örneğin Mulgay (2000) hesap verebilirliği; "karmaşık ve bukalemuna benzer ve sık sık fikir ve tavır değiştiren bir terim" olarak adlandırmaktadır. Schedler'e (1999) göre; "hesap verebilirlik tanımı hala baştan savma olan, sınırları bulanık ve iç yapısı şaşırtıcı bir konsept sunmaktadır." Hesap verebilirlik, genel tanımı uygun davranışlarla ilgili yaptırım yüklenimleri ile birlikte diğer aktörlere karşı faaliyetleri hakkında bilgi sağlamak için kurumların ya da bireylerin yükümlülüklerini içerir (Brinkerhoff, 2004).

Barton (2006) ile birlikte Gray ve Jenkins'e (1986) göre hesap verebilirlik; bir yükümlülüktür ve sorumlulukların emanet edildiği birimlerin cevap verebilirliğinin sağlanmasına yönelik uygulamadır (Kluvers and Tippett, 2010).

Dellaportes et al. (2005) hesap verme sorumluluğunu; "Seçimlerini, kararlarını ve faaliyetlerini hesaba katan bir yönetim tarafından yüklenilmiş sorumluluk" olarak tanımlamaktadır (Hannah et al., 2005).

Cutt ve Murray'a (2000) göre hesap verme sorumluluğu; esaslı önceden belirlenen sorumluluklarla ilgili yükümlülüklerdir (Kluvers and Tippett, 2010). Crane ve Matten (2004) organizasyonel hesap verebilirliği; bir organizasyonun faaliyetleri, niyetleri ve kararları için çıkar gruplarına karşı açıklama yapma konusundaki hazırlığı olarak tarif etmiştir. Hesap verebilirlik, özel ya da kamu tarafından sağlanan hizmetler konusunda müşteriler, vatandaşlar ve ortaklar tarafından etkin bir kontrol mekanizması sağlar. Bu tip bir hesap verebilirlik tanımı; olasılıkların ve negatif sonuçların azaltılmasında bir iltimas sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak hesap verebilirlik; kendi sorumluluk alanında faaliyette bulunurken tüm yargılamaları kabullenme konusunda istekli olarak sorumluluğun yeniden ele alındığı bir süreçtir (Rasche and Esser, 2006).

Hesap verebilirlik sorumluluk kavramıyla da açıklanmaya çalışılsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Şöyle ki; sorumluluk işler yolunda gitmediğinde suçu üstlenme ve o işi sahiplenme ile ilgilidir; halbuki hesap verebilirlik suçu kabullenme zorunluluğu olmaksızın bir işle ilgili düzeltmeleri yapma ve açıklama görevini üstlenme ile ilgilidir (Cavill and Sohail, 2007).

Beu and Buckley (2001)'e göre hesap verme sorumluluğunun pozitif etkilediği çok sayıda bağımlı değişken bulunmaktadır. Bunlar; performans (Yarnold et al., 1988), tatmin (Haccoun and Klimoski, 1975), uyum (Breugh and Klimoski, 1977), amaçlar (Frink, 1994) ve dikkatlilik (attentiveness) (Frink, 1994; Mero and Motovvidle, 1995). Fakat ampirik delillere bakıldığında; hesap verme sorumluluğu her zaman pozitif davranışlara neden olmamaktadır. Bu çerçevede hesap verebilirlik, baskıcı yönetimi taktiklerinin kullanımındaki artış (Ferris et al., 1997), cinsiyete göre davranış (Gordon et al., 1998), alakasız konulara odaklanması (Tetlock and Botter,

1989), performans değerlendirmelerinde yükseliş (Klimoski and Inks, 1990) ve kıt kaynakların yanlış tahsisi (Adelberg and Batson, 1978) gibi negatif davranış ve etkilere de neden olabilmektedir. Ama şu unutulmamalıdır ki organizasyonlarda hesap verebilirliğin kullanım amacı daima daha pozitif bir çevre oluşturmaktır.

### 2.3.2. Üçüncü Taraf Lojistik Sektöründe Hesap Verebilirlik

Yapılan literatür taramasında, hesap verebilirliğin üçüncü taraf lojistik sektöründe şimdiye kadar ele alınmadığı tespit edilmiştir. Kamu, eğitim ve sağlık sektörlerinde etkin şekilde ele alınmış bir kavram olan hesap verebilirliğin; üçüncü taraf lojistik sektöründe, taraflar arasında yukarıda bahsedilen problemlerin çözümünde etkin rol alacağı düşünülmektedir.

Bir firma herhangi bir hizmet parçasını dış hizmet sağlayıcıya bıraktığı zaman, müşteriye kaliteli bir hizmet sunabileceği kabul edilebilir ve standart bir performans seviyesi yaratabilmesi dış hizmet sağlayıcı için bir zorunluluktur. Bu seviyeyi yakalayabilmesi için de en azından şu hususları yerine getirebilmesi gerekir:

- a- Hizmetlerinin izlenebilmeli ve olası hata ve problemler tanımlanabilmelidir.
- b- Bireysel hizmetlerin doğruluğu denetlenebilmelidir.
- c- Hizmetler ve hizmet süreçleri dinamik bir şekilde yeniden şekillenebilir olmalıdır.

Bu gereklilikler hesap verebilir bir yapı sayesinde yerine getirilebilecektir (Lin and Chang, 2009).

Kurumlarda temel bir uygulama olarak hesap verebilirlik; denetim ve raporlamanın ortaya çıkışı, rekabet, yönlendirme ve şirketlerin yaşayabilmeleri üzerinde önemli bir etki oluşturmuştur (Zadek, 1998). Hesapverebilirlik yukarıdan başlar. Değişim üstler tarafından sahiplenilmediği müddetçe başarılı olunamaz (Fache, 2008).

Profesyonel bir hizmetin 3PL de sağlanabilmesi açısından hesap verebilirlik ile ilgili dikkatli bir çalışmanın yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede beklenebilir

davranışlar oluşturulabilmeli, hizmet parçaları arasındaki bağımlılıklar modellenebilmeli, aksaklıkların tespit ve teşhisi yapılabilmeli ve hizmet sürerken problemlerin ortadan kaldırılması açık bir hedef olarak belirlenebilmelidir (Lin and Chang, 2009).

Hesap verebilir bir sistem için Horsch (1996) tarafından, aşağıdaki unsurlar belirlenmiştir (Lin and Chang, 2009). Bu unsurlar 3PL için de geçerlidir:

1- *Amaç (Objective)*: Başarılması gereken programla ilgili çıktıları bir birine bağlayan amaç.

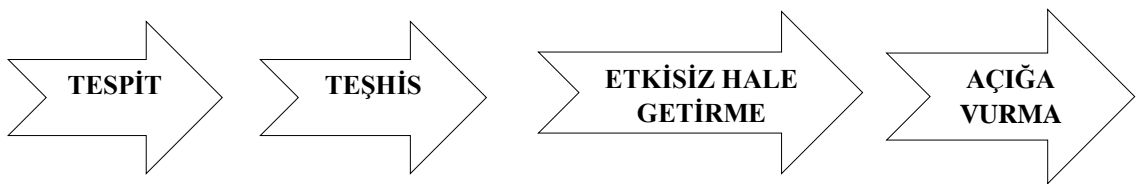
2- *Kalite (Quality)*: Çıktıların başarılıp başarılmadığı ile ilgili ölçümlerin yapılacağı çıktılar.

3- *Kıyas (Benchmark)*: Hangi programların ilerlediği ile ilgili performans standartları.

4- *Gözlem (Monitoring)*: Gösterge verilerinden düzenli olarak sağlanan veri koleksiyon araçları.

5- *Geri bildirim (Feedback)*: Karar verme ve raporlama için periyodik analiz.

Hesap verebilir bir sistemin yönetimi için dört safha söz konusudur. Bir hizmet sisteminde problem meydana geldiğinde problem öncelikle tanımlanmalıdır, ilk kez yaşanan durumlar tanımlanmalı ve çözümlenmelidir. Ayrıca hatadan sorumlu olanlar da gerekli önlemleri almalıdır. Bu yönetim safhaları Şekil 2.2'deki gibi olmalıdır (Lin and Chang, 2009).



Şekil 2.2. Hesap Verebilirlik İçin Yönetim Safhaları

Her bir safhanın kendine göre hedefleri vardır ve sayfalar birbirinin ardı sıra yönetilmelidir. Her bir safha sürekli olarak detaylandırılır ve bu yolla sistem sürekli geliştirilir.

**1- Tespit Safhası (The Detection Phase):** Tespit safhasında, öncelikle hizmet ve hizmet çevresinin dinamik durumuna bakılır. Ardından kalite ile ilgili değerlerin hesaplanması ve son olarak da önceden belirlenmiş hizmet seviyesinde tespit edilmiş eşik değerle kalite değerinin karşılaştırması yapılır. Hesap verebilir bir sistem için hizmet sisteminde beklenen davranışların öncelikle belirlenmesi gerekir. Kabul edilebilir davranışların belirlenmesi için kriter, genelde hizmet politikasından ve hizmetin yapısından ve kalite prensiplerini içeren hizmet seviyesi sözleşmesinden sağlanmaktadır.

Hizmet sağlayıcıları ve müşteriler hizmetleri üzerindeki politikalarını tanımlar. Daha sonra mevcut ölçümlerin sağlanabilmesi için hizmetin çeşitli kalite yönleri ile ilgili olarak karşılıklı anlaşmaya bağlı bir hizmet sözleşmesi yapılır. Kalite özellikleri normal hizmet uygulamaları için kabul edilebilir hedeflerle tanımlanmaktadır. Örnek kalite özellikleri uygunluk, ulaşılabilirlik ve performanstır. Bu kalite özelliklerinin değeri, hizmetlerden ve çevresi üzerindeki ölçümlerden hesaplanabilmektedir. Örneğin, uygunluk ve performans; sevk etme zamanı ve gecikme zamanından tespit edilebilir.

**2- Teşhis Safhası (The Diagnosis Phase):** Hata ya da hatalar tespit edildiğinde, hesap verebilir bir sistemin olası nedenlerle tanımlanarak tespit edilen problemleri analiz etmesi gerekir. Olası neden, anormallikle sonuçlanan bir durumun kökeni olarak tanımlanabilir ve nedenleri üç başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar:

- a- Problemler hizmetlerden kaynaklanan nedenler;
- b- Kullanım dışı altyapıdan kaynaklanan nedenler;
- c- Müşteriden gelen geçersiz hizmet taleplerinden kaynaklanan nedenlerdir.

Birinci tip nedenler; genelde “yanıt vermeyen hizmetler” ve “beklenmeyen hizmet tarzı” gibi zayıf hizmet türlerinde bulunur. İkinci tip nedenler ise sıradan

sistem yönetimlerinde bulunur. Örneğin, kalabalık ağlarda ya da aşırı sayıdaki talepler sonucunda sisteme fazla yük bindiği durumlar. Üçüncü tip nedenler ise birbirine bağlı iki hizmet arasında girdi-çıkı parametrelerinin birbirine uymaması ile ilgilidir.

Hataların teşhisine ve nedenlerin tanımlanmasına yönelik farklı yollar bulunmaktadır. Bununla ilgili pek çok olasılığa dayanan (probabilistic) model kullanılmaktadır. Örneğin, bazı anormal davranışların gözlenmesinde hizmetin değerlendirilmesi için Bayesçi ağ modelinden uyarılma Zhang ve arkadaşlarının (2007) probabilistik modelidir. Diğer bir yol ise anormalliğin gözlenmesinde nedenin belirlenmesi için kurallardan ve hizmet geçmişinden faydalanılarak kullanılan istatistiksel yöntemlerle teşhis yapılmasıdır.

**3- Etkisiz Hale Getirme Safhası (The Defusing Phase):** Bu safha teşhis safhasında belirlenen problemin çözümlendiği safhadır. Bir problemin etkisiz hale getirilmesi genelde nedenin türüne bağlıdır. Problemler hizmetlerden kaynaklanan nedenler için kullanılan etkisiz hale getirme yöntemi, arızalı hizmetin yenilenmesi şeklindedir. Bu yenileme bir hizmet için uygulama sürecinin ya bir kısmı için ya da tüm süreç için olabilir.

**4- Açıklama Safhası (The Disclosure Phase):** Gerçek hayatta hesap verebilir durumlar, hizmet sorunlarına neden olan kısımlar üzerinde bir sorumluluk meydana getirmektedir. Bu safha, hatalı hizmetin sonucu üzerinde kısmi bir düzeltme uygulamasıdır. Bu düzeltme hizmet teslimi hatasından kaynaklanan hasara bağlı olarak müşteriye karşı bir telafi şeklindedir. Örneğin son işlem yeniden başlayabilir, yanlış bir satış geri dönebilir, ertelenmiş bir işlem daha düşük fiyatlardan satılabilir. Bu sayede gelecekte aynı hataların oluşması önlenmiş olur.

Bu hatalar uygulayıcıyı cezalandırmak için (süreç düzenleyicisi, hizmet tedarikçisi, ağ yöneticisi vb.) beklenmeyen hizmet kayıtları hakkındaki bilgi; bu hizmetler arasındaki nitelik değişimi veya rekabet için de kullanılabilir. Açıklama sonuçları gelecekte referans olabilecek bir bilgi havuzu haline de getirilebilir.

### 2.3.3. Hesap Verebilirlik Türleri

Hesap verebilirliği kavramlaştırmak için pek çok yol bulunmaktadır. Örneğin, Sinclair (1995) konuya politik, kamu, yönetim, profesyonel ve kişisel hesap verebilirlik çerçevesinde beş farklı açıdan yaklaşmıştır. Bu bakış açısı daha çok dışarıdan içeriye ve aynı zamanda kolektiften kişiye doğrudur ve sorumluluk da bir kişiden daha fazla kişiye doğrudur. Learmouth (2000) ise sözleşmeye dayalı, ahlaki ve profesyonel hesap verebilirlikten oluşan üç boyut kullanmıştır. *Sözleşmeye dayalı hesap verebilirlik*, önceden oluşturulan sistemin gereklilikleriyle; *ahlaki (moral) hesap verebilirlik*, karşılıklı hizmet alışverişinde bulunan tarafların ihtiyaçlarıyla ve *profesyonel hesap verebilirlik* de kişilerin bireysel beklentileri ile ilgilidir (Gurr, 2007).

Hesap verebilirlik çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreç bünyesinde; devlet ve kamuya karşı olan yukarı doğru (upward) hesap verebilirlik, müşterilere karşı olan aşağı doğru (downward) hesap verebilirlik, emsallerine ve diğer referans gruplarına karşı olan yana doğru (lateral) hesap verebilirlik türlerini barındırmaktadır (Andre, 2010).

Hesap verebilirliğin kişisel, profesyonel, politik, finansal, yönetsel, legal, sözleşmeye dayalı vb. pek çok çeşidi de bulunmaktadır (Maile, 2002). Bahsi geçen hesap verebilirlik çeşitlerini başlıklar halinde açıklamak mümkündür:

1. *Politik hesap verebilirlik*; politikalara ve politik karar alma süreçlerine uygunluktur.
2. *Yönetsel hesap verebilirlik*; bürokratik işlerin prosedürel doğruluğu ve başvuru çaresidir.
3. *Profesyonel hesap verebilirlik*; etik standartlarla ilgilidir.
4. *Finansal hesap verebilirlik*; sermayenin kullanımında tasarruf ve etkinlik normlarına uygunluktur.
5. *Ahlaki hesap verebilirlik*; üstün kuralcı standartlar temelinde değerlendirilmez.
6. *Legal hesap verebilirlik*; yasal kuralların yerine getirilmesidir.
7. *Anayasal hesap verebilirlik*; anayasa ile belirlenmiş mevzuata uymadır.



8. *Aşağıdan yukarıya hesap verebilirlik*; astların hesap verebilir hale getirilmesidir.

9. *Yukarıdan aşağıya hesap verebilirlik*; üstlerin astlar tarafından hesap verebilir hale getirilmesidir.

10. *Yatay hesap verebilirlik*; aynı seviyedekilerin hesap verebilirliği.

Tipik olarak hesap verebilirlik yerel ve uluslararası seviyede farklı çıkar gruplarına karşı sorumlu olmayı içerir. Bunu açıklayabilmek için hesap verme sorumluluğu dört türde açıklanabilir (Cavill and Sohail, 2007).

1. *Yukarı Doğru Hesap Verme Sorumluluğu*: Sivil toplum örgütlerinin kalkınma hedeflerine ve paranın karşılığına ulaşmasını sağlamak için bu kuruluşların bağışçılara, fon sağlayıcılarına, müteveli heyetlerine ve evsahibi hükümete karşı hesap verebilirliği;

2. *Aşağı Doğru Hesap Verme Sorumluluğu*: Sivil toplum örgütlerinin ortaklarına ve hizmet sundukları veya adına konuştukları kişilere karşı hesap verebilirliği.

3. *Yatay Hesap Verme Sorumluluğu*: Sektörün standartlarının ve saygınlığının karşılanması ve paylaşılan değer ve standartların karşılanması açısından grup üyelerine ve diğer profesyonellere karşı hesap verebilirliği.

4. *Dâhili Hesap Verme Sorumluluğu*: Çalışanların kişisel ve sosyal normlar ve beklentilere göre çalışmalarını için kurumsal misyonlarına ve değerlerine karşı hesap verebilirliği.

Bowens'e (1998) göre; bir organizasyonun performans gelişiminde farklı çıkar gruplarının da etkisi olduğundan dolayı, kimin hesap verebilir bir yapıya sahip olduğunu tayin etmek zordur. Buna göre Bowens'in (1998) yaptığı analizlere göre hesap verebilirlik aşağıdaki hususlara göre şekillenmektedir (Cavill and Sohail, 2007).

1- Tüm kurumun topyekün sorumluluğu olan *kurumsal hesap verebilirlik*.

2- Organizasyonun hiyerarşisinin tepesindeki kişinin sorumluluğu olan *yönetimsel hesap verebilirlik*.

3- Organizasyonun yürütülmesinden sorumlu olan tüm üyeleri içeren *kollektif hesap verebilirlik*.

4- Organizasyon faaliyetlerinde etkisi olan kişilere ilişkin *bireysel hesap verebilirlik*.

Her tür grubun farklı seviyede hesap verebilir olması gerekir (HPG Briefing, 2002).

*1- Politik Stratejik Hesap Verebilirlik:* Tüm kaynak dağıtımı ve politik hedeflerin tanımlanmasından sorumlu yönetim üyelerinin sorumluluğunu konu edinir.

*2- Legal Hesap Verebilirlik:* Yasal konulardaki sorumlulukla ilgilidir.

*3- İdari Hesap Verebilirlik:* Hizmet sağlayıcılar ile yapılan anlaşmaların yönetilmesi ve müzakere edilmesi ile kaynakların kullanımında hedef ve amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ya da başarılması ile ilgilidir.

*4- Finansal Hesap Verebilirlik:* Mevcut kaynakların yönetilmesinde etkinliğin, verimliliğin ve düzenin sağlanması ile ilgilidir.

*5- Sözleşmeye Dayalı Hesap Verebilirlik:* Yapılan sözleşme maddelerine uyulması ile ilgilidir.

## 2.4. Şeffaflık Boyutu

Bugünün rekabetçi piyasasında firmalar, müşteri tatminini artırıcı yeni yollar aramaktadır. Piyasada artık ürünler birbirine benzemekte ve kalite eskisi gibi üründe bir farklılık oluşturmamaktadır. Modern pazarlama literatürü; artık müşterilerle kurulacak ilişki şekillerinin pazarda farklılık yaratabilecek tek unsur olduğunu vurgulamaktadır. Bu süreçte müşteriye değer kazandırılması ve bunun yanında müşteri tatminini yükselterek isteklere uygun davranışların oluşması ise şeffaflık ile sağlanmaktadır (Eggert and Helm, 2003).

21. yy farklı süreçlerle işleyen risklerle doludur. Şirketlerin coğrafik, kültürel ve yasal yayılımları, yeni sorumlulukları ve yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir. Bu risklerle mücadele etmek için şeffaflık gerekliliği ön plana

çıkılmaktadır. Başarılı şirketler ekonomik, sosyal ve çevresel süreçlerinde sürdürülebilir gelişmeler için kendi işletme modellerini yeniden düşünmeye başlamışlardır (Colle and Gonella, 2002). Capurro (2005) şeffaflığı, gizliliğin zıttı olarak 21.yy'ın yeni etik konusu olarak kabul etmektedir (Vaccaro and Madsen, 2009).

Şeffaflık firma ile çevre arasında kesintisiz proaktif etkileşim fikri ile alakalı bir kavramdır. Bilimsel olarak şeffaflık genelde, firmadan çevresine doğru tek yönlü bilgi akışını ifade etmek için kullanılmaktadır (Vaccaro and Madsen, 2009).

Şeffaflık, literatürde pek çok alanda farklı etiketler altında tartışılmıştır. Fakat hepsinin anafikri aynıdır. Yani şeffaflık; açıklık (openness), elverişlilik (availability) ya da bilgi ifşasını (disclosure of information) içeren bir meziyettir. Örneğin muhasebecilik alanında Bushman ve Smith (2003) şeffaflık kavramını, işletme faaliyetleri hakkında bilginin kamuya yayılımı olarak açıklamıştır. Politik alanda şeffaflığı Balkin (1999), hükümetin kararları hakkında kamuya karşı verdiği bilgiler ya da mülkiyetle ilgili bilginin açıklanması ile ilgili olduğunu öne sürmüştür. Dabbish ve Kraut'a (2008) göre, bilgisayar destekli işbirlikçi çalışmalarla ilgili literatürde (bilgi sistemlerinin alt dalıdır), araştırmacılar takım seviyesinde takım üyelerinin mevcut işi hakkında bilgi verdiklerinde (Örneğin, ne kadar meşgul oldukları ve şu an ne yaptıkları) diğerleri bu sayede ilgili konudaki kararlarını gözden geçirerek kabul ya da reddetme imkânı bulmuş olacaktırlar.

Colquit (2001) de örgütsel davranış alanında şeffaflığı; örgütsel prosedürler hakkında işleri daha iyi hale getirmek için tarafsız ve zamanında sağlanan açıklamaları gerektiren ve örgüt prosedürleri hakkında iletişimde tüm tarafların spesifik ihtiyaçlarını giderme şeklinde bir tür bilgi adaleti (informational justice) olarak kavramsallaştırılabileceğini öne sürmüştür (Palanski et al., 2011).

Şeffaflık bilimsel olarak, genelde işletme etiği ve kurumsal sosyal sorumluluk konularında kullanılmaktadır. Fakat şeffaflık değişken ve belirsizliğini koruyan bir terim olma özelliğini halen korumaktadır. Bunun yanında şeffaflık, genelde standart raporlama yoluyla “bilginin açığa çıkarılması” şeklinde de tanımlanmaktadır (Vaccaro and Madsen, 2009).

Şeffaflık esasında kalite, ürün ve hizmetlerin özellikleri; pazar koşulları, fiyat, ürün kullanılabilirliği vb. gibi konularla da ilgilidir. Bu kavram bilgi sağlayıcısından doğan risk ve maliyetler, bilgi paylaşımı ile ilgili, bilgi sağlayıcı ile olan uzun süreli somut faydaların sağlanması ile ilgili karşılığı gerektiren bir kavramdır. Yüksek seviyedeki satışların süresi açısından şeffaflık ne kadar fazla ise müşteri güveni de o oranda artmaktadır (Vaccaro and Madsen, 2009).

Son zamanlarda ilişki şeffaflığı, piyasada müşteri tatminin sağlanmasında müşterinin algıladığı değer potansiyel bir kaynak haline gelmiştir. Şeffaf bir ilişki; süreçler ve aktörlerin karakteristik yararları hakkında yeterli bir bilgilendirme yaratmamaktadır. Şeffaflık, müşteriye beklediği değeri vermektedir ve pazarda en iyi alternatifler hakkında test yapabileceği bilgiyi sağlayarak tatmin sürecine katkı da bulunmaktadır (Eggert and Helm, 2003).

Alıcı ve Hizmet sağlayıcı arasındaki ilişki atmosferinde olduğu gibi (Şekil 2.1) etkileşim süreci ve unsurlarını açıklayan değişkenler, şeffaflık kavramını açıklamak için de kullanılabilir. Bu bir ilişkinin önemli unsurları hakkındaki bilgilendirme derecesi anlamına da gelir. En önemlisi; “Ürün ve hizmetin ne olduğu?” ve bunun yanında “İlişki sürecinin nasıl gelişeceği?” sorularına cevap vermektedir. Müşterilerin satın alma sürecinden önce değerlendiremediği mamülle ilgili güven deneyimi, değişim sürecinde zorluklar yaratmaktadır. Somutluk ve karmaşıklık; kısaca hizmet ya da ürünün niteliği şeffaflığı etkilemektedir. Aksine her zaman bahsedildiği şekliyle şeffaflık derecesi, hizmetin ya da ürününün niteliğini etkiler. Söz gelimi; satıcı, hizmet ya da ürün hakkındaki şeffaflığı arttırmak için ne kadar bilgi sağlarsa, müşterinin gözünde hizmetin ya da ürünün niteliğini değiştirmek suretiyle kaliteyi aradığı hissini uyandırır. Ayrıca, şeffaflığın derecesi alıcı ve satıcının know-howına bağlıdır. Bilgi ve sosyal değişim, şeffaflığı oluşturan en önemli unsurlardandır (Eggert and Helm, 2003).

İlişkisel şeffaflık; etkileşim sürecindeki diğer tarafların özellikleri ve faaliyetleri hakkında bireylerin sahip olduğu subjektif bilgilenme algısı olarak tarif edilebilir. Bu yapı, alıcı ve satıcı perspektifinden karşılıklı karmaşık bir yapı olarak kabul edilebilir (Eggert and Helm, 2003). Bu tez çalışmasında alıcı tarafından algılanan ilişkisel şeffaflık üzerine odaklanılmıştır

İlişkisel şeffaflık yapısı; alıcı ve satıcı şeffaflığından oluşmaktadır. Satıcı belirli bir derecedeki alıcı şeffaflığını algılar ve alıcı, satıcı şeffaflığına olan izlenimini değerlendirir. Bir tarafa göre algılanan şeffaflığın derecesi başkasının algısından farklı olabilir. Şeffaflık, bilgi değişimi üzerindeki algıya ve etkileşim tarafların önemli özelliklerine bağlıdır. Satıcı şeffaflığının olduğu durumda; satıcının ekonomik durumu, teknik kabiliyeti ya da satıcı firmanın örgütsel yapısı gibi faktörler belirleyici olmaktadır. Şeffaflığı artırması için kaynakların etkin dağılımı amacıyla stratejik, yönetsel ve operasyonel maliyetleri azaltmada tarafların karşılıklı çalışmaları ve değer yaratmayan faaliyetlerin önlenerek ilişkinin potansiyel değerini yükseltme çalışmalarının birlikte yapılması gerekir (Eggert and Helm, 2003).

Bu anlayışa bağlı olarak şeffaflığın yalnızca karşılıklı bilgilendirme ve bilgi değişimi anlamına gelmediği, bunun yanında şeffaflığın tarafların etkileşiminde ilişkinin farklı yollarla değerlendirilip geliştirilmesiyle sağlanacağı ortadadır. Bu aynı zamanda kendi içerisinde bir belirsizlik de barındırmaktadır. Cox (1967) bir tanımlamasında “bilgi belirsizliğin pan zehridir, bilgilendirilmek belirlilik durumuna işaret eder” demiştir. Pek çok durumda bilgi belirsizliği azaltan bir ön koşuldur, fakat bazen de belirsizlik durumunu iyice artırabilir. Örneğin, teknolojik yeniliklerle ilgili bilgi, bir tüketiciyi satın alacağı ürünler hakkında ve bu ürünün satıcısı hakkında güçlendirecektir. Fakat yeniliklerle ilgili yetersiz bilgisi yüzünden bu yeni bilgi onu belirsizliğe sürükleyecektir (Eggert and Helm, 2003).

Bir alıcı belirli bir üretim sürecinin tüm yapısı hakkında her zaman ilgili olmayabilir. Çok fazla bilginin anlaşılmasının zor bir şeffaflık yaratacağı da açıktır. Tarafların başa çıkabilecekleri kadar yeterli düzeydeki bilgi kalitesi ile şeffaflık sağlanacaktır. İlişki ile verilen uygun bilginin birbirine denk olması gerekir. Önceden düşünülmeden verilen çok sayıda bilgi, ilişkiyi şeffaflıktan çok donuk ve şeffaf olmayan bir hale getirecektir. Sonuç olarak şeffaflık, pek çok durumda belirsizliği azaltmaktadır (Eggert and Helm, 2003).

Şeffaflık fikri aynı zamanda örgütsel öğrenme ve örgütsel davranış değişikliklerini teşvik eden bir unsurdur. Performans girdilerinin açıklanması konusunda kurumlar üzerindeki baskı, firmaların finansal ya da etik yönetim anlayışlarının ne kadar başarısız olduğunu ortaya çıkarabilir, şeffaflık gereklilikleri

kurum yöneticilerini performanslarını geliştirmeleri konusunda cesaretlendirebilir (Doorey, 2011).

Uzun bir süre şeffaflık; güvenlik yasaları ya da çevre ile ilgili yasalar gibi konularda kurumsal davranışı etkileme aracı olarak görüldü ve şeffaflığın kurumların iş uygulamaları üzerindeki etkisi ele alınmadı. Son yıllarda bilim adamları, kurumların kendi çalışanlarını nasıl yetiştirdikleri hakkında bilgi verme yükümlülüğü için yasal bir alana ihtiyaç duyduğu sonucuna vardılar. Avustralya'da tekstil sektöründe, kollektif sözleşmeler oluşturularak çalışma standartları ile uyum sürecini geliştirmek için baştan başa tüm yerel tedarik zincirindeki tedarikçilerle mutabakata varılmış yasalar bulunmaktadır (Doorey, 2011).

Şeffaflık için yapılan son yönetsel tartışmalar, işletmelerin şeffaf hale gelmesinde sadece paydaşların haklarına duyulan saygıdan değil aynı zamanda rekabet avantajı sağlama, büyüme ve karlılığın da bir neden olduğunu ileri sürmektedir (Elia, 2009).

Şeffaflık, sağlıklı bilgi yoluyla pazarlama sürecini geliştiren bir araç olarak da kullanılabilir. Çıkar grupları için şeffaflık tek başına yeterli olmayabilir bunun yanında ürün kalitesi, iyi bir müşteri hizmeti, zamanında ödeme esneklik vb. için de olmalıdır (Elia, 2009).

Şeffaflık, hizmet veren tarafın hizmet alan firmanın anlayacağı şekilde karmaşık problemlerin açıklanması ve gerekli bilgilerin açığa çıkarılması konusunda hazır olunması ile ilgili bir kavramdır. Vishwanath & Kaufmann (2001)'a göre şeffaflık; erişebilirlik, uygunluk ve kalite kavramlarını içerir. *Erişilebilirlik*, hizmet veren tarafın alan için uygun olduğu sürece bilgi sağlaması ile ilgilidir. *Uygunluk* ise alıcı tarafından ihtiyaç duyulduka bilginin sağlanması ile ilgilidir. *Kalite* ise zamanında, doğru ve güvenilir bilgi sağlanması ile ilgilidir (Chen et al., 2010).

## 2.5. Etik Kavramı ve Etik Davranış

Günümüz Tedarik Zinciri Yönetimi'nin iki önemli konusu küreselleşme ve etikdir. Küreselleşme, işletmelerin rekabetçi yapısını arttıran bir unsur olmanın

yanında tedarik zinciri yönetiminde etik konusuna ilginin artmasını sağlayan faktörlerden de biridir (Swensson, 2009). İş dünyasında kurumların işletme faaliyetlerinde ve yönetim prensiplerinde etik kriterleri benimsemesi gerektiği ile ilgili farkındalık artmaktadır (Svensson and Wood, 2004). Tedarik zinciri açısından bakıldığında ise durum farklı değildir teorik ve yönetsel açıdan etik konulara olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır (Swensson, 2009). Pek çok var olan sınıflandırma ve çerçevede etik gerekli olmayan fakat bir işletmeden beklenen kurumsal sosyal sorumluluk boyutu olarak düşünülmüştür (Carter and Jennin, 2002). Etik, işletmeler ve çıkar grupları arasındaki etkileşimlerin bir fonksiyonu olarak da görülebilir (Svensson and Wood, 2004).

Etik, bireysel ya da profesyonel faaliyetlerde doğru davranışla ilgili temel prensipler olarak tanımlanabilir. Bir hedefe ulaşmak için bilinçli hareket etme şeklinde değerlendirilen etik, bir davranış bilimidir (Badenhorst, 1994). Etik karar verme her bireyin hayatının bir parçasıdır. Bugünün karmaşık dünyasında etik konular; belirsiz kurallar ve muhalif çıkar grupları arasındaki karmaşık bir çevrede varlığını sürdürmektedir (Beu and Buckley, 2001).

Etik kelimesinin kökeni antik yunan dilinde gelenek ve göreneğin otoritesi anlamına gelen “ethicos” kelimesinden türetilmiştir (Svensson and Wood, 2004). Pek çok örgütsel davranış konsepti ile etiğin tanımı araştırmacılara bağlı olarak değişmektedir. Runer (1964) etikten, herhangi bir durumda taraflar arasında doğru standart davranışların kullanılması olarak bahsetmiştir. Bary (1979) ve Beauchamp ve Bowie (1983) etiği; iyi ve kötü insan faaliyetinden oluşan iyi ve kötü, doğru ve yanlış, ne olması gerektiği ve ne olmaması gerektiği şeklinde tanımlanmıştır. Pek çoğu etiğin bir ahlak çalışması olduğunu belirtmiştir. Bilindiği gibi ahlak; hükümler, standartlar ve kurallar üzerine kurulmuştur (DeGeorge, 1982; Taylor, 1975). Lewis (1985) işletme etiğini, belirli durumlarda ahlaki olarak doğru davranış ve açık sözlülük için kılavuzluk yapacak kurallar, standartlar, prensipler veya kodların birleşimi olarak tanımlamıştır (Beu and Buckley, 2001).

İşletme literatüründe etik konusu, genelde bireylerin nasıl davranmaları gerektiği üzerine odaklanan teori geliştirme çalışmalarında kullanılmıştır. Etik,

davranış doğasında bir sosyal fenomendir ve aktörlerin ilişkilerinin değerlendirilmesine ihtiyaç duyar (Beu and Buckley, 2001).

Brenbeim (2000) işletmelerde etik konusunun öneminin artmasında üç önemli trend'den bahsetmiştir Bunlar; pazarların küreselleşmesi, özdeğer ihtiyacı ve evrensel uygulanabilir prensiplerdir Bu değer ve prensiplerin kabulüyle, kurumsal yönetimin de bir parçası olarak yönetim kurullarının gelişiminde katılımı artırdığı tespit edilmiştir (Svensson and Baath, 2008).

Etik olmayan davranışa karşı etik davranışın tanımları algılama derecesine bağlı olarak değişebilir. Bu algılar, yalnızca karşı doğru, kötüye karşı iyi, adalatsize karşı adaletli veya haksıza karşı haklı olarak oluşmaktadır (Roman, 2003) .

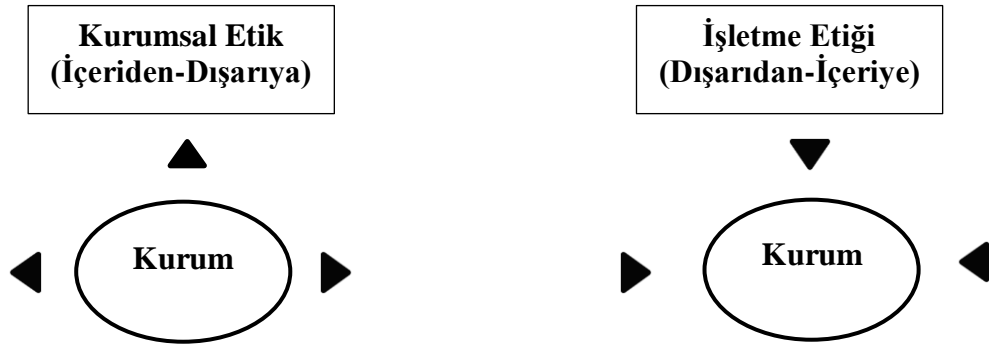
Literatürde, bir organizasyon içerisinde etik davranışı ilerletmek için birkaç strateji bulunmaktadır. Birincisi, üst düzey yöneticilerin yukarıdan aşağı doğru etik uygulamalarla ilgili desteklerini göstererek organizasyonlarında etik bilinci cesaretlendirmeleri gerekir. İkincisi, formal süreçlerin etik davranışı sağlamlaştırmak ve desteklemek için kullanılmalrı gerekir. Son olarak, üst yönetimin etik normların kurumsallaştırılmasına çalışması ve bunun tüm organizasyon seviyelerine yayılmasını sağlaması gerekir. Üst yönetim felsefesi, çalışanların etik davranışlarını etkileyen kritik örgütsel faktörleri sunar. Yapılan çalışmalara göre yönetimin etik felsefesinin, çalışanların etik davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır (Sims, 1992).

### **2.5.1. İşletme Etiği ve Kurumsal Etik Ayırımı**

İşletmelerde etik konusunun iki açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir. Birincisi işletme etiği ikincisi ise kurumsal etik. İşletme etiğinde bir dış vurgu söz konusudur. Şöyle ki, iş etiği piyasada yürütülen işletme faaliyetlerinde müşterinin gözündeki (işletmenin) etik algısı ile işletmenin etik davranışı arasındaki boşluğu ele alır. Diğer taraftan kurumsal etikte ise bir iç vurgu söz konusudur. Kurumsal etikte, kurum içi faaliyetlerde çalışanların gözündeki (yönetimin) etik davranış algısı ile yönetimin etik davranışı arasındaki boşluk ele alınır (Svensson and Wood, 2004).



Esasında, kurumsal etik ile işletme etiği arasında yakın bir ilişki söz konusudur. İşletme etiği, kurumun işletme faaliyetlerinde dıştan içe doğru bir perspektiften bakarken, kurumsal etik ise içten dışa doğru bir perspektifle bakar (Bkz. Şekil 2.3). Dıştan içe perspektif şu anlama gelir; kurumun etik davranışlarının sonuçları piyasadaki dış kaynaklar tarafından belirlenmektedir. Örneğin müşteri, tedarikçi, rakipler ve kamuoyu. İçten dışa perspektifte ise, yönetimin etik davranışlarının sonuçları kurum içi kaynaklar tarafından belirlenir. Yani, işletme etiği işletme faaliyetlerinde kuruluşun etik davranışlarının piyasadaki algısı ile ilgili iken, kurumsal etikte yönetimin etik davranışlarının çalışanlar üzerindeki algısı ile ilgilidir (Svensson and Wood, 2004).



Şekil 2.3. İşletme Etiği ve Kurumsal Etik Perspektifi

Kurum içi ilişkilerde kurumsal etiğin temel belirleyicileri yönetimin davranışı ve bu davranışın çalışanlar üzerindeki algısıdır. Kurumsal etiğin çevresi kurumdur fakat işletme etiğinin çevresi piyasa ve toplumdur (Svensson and Wood, 2004). Bu kapsamda bu tez çalışmasında incelenen etik davranış boyutunda işletme etiği dikkate alınacaktır.

### 2.5.2. Lojistik Yönetiminde Etik Konusunun Önemi

Etik düşüncelerin, güncel lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde stratejik işbirliği ve ortaklığın önemini vurguladığından beri lojistik disiplin ile ilgisi artmaktadır. Günümüzde işletmelerde lojistik kısım yöneticileri, kurumsal sosyal sorumluluk konuları ile ilgili davranış geliştirir hale gelmiştir. Bowersox (1998) notunda; “dünün lojistik misyonu sosyal sorumluluk tarafından şekillenen daha geniş

bir konseptle yer değiştiriyor” ifadesine yer verdiğinden beri lojistik sektöründe etik konular incelenmektedir. Günümüzde araştırmacılar tersine lojistik, çevresel tedarik zinciri yönetimi, firma lojistik işgücünde çeşitlilik, daha geniş tedarik zinciri, taşıma güvenliği, depo operasyonları ve satıcı tedarikçi ilişkilerinde etik konularına odaklanmaktadır (Carter and Jennings, 2002).

Lojistik etik literatüründeki konular; yükleyici ve motorlu taşıyıcılar arasındaki etkileşim ve satın alma ve diğer endüstriyel tedarikçiler arasındaki ilişkileri içermektedir. Etik literatüründeki konuların çoğu taşıma ve satın alma üzerine odaklanmıştır ve tedarikçi taşıyıcı ve diğer dış organizasyonlar arasındaki ilişkileri içermektedir (Carter and Jennings, 2002).

Kazançhi'nın (1995) önerdiği yedi etik unsuru Chow et al. (2009) aşağıdaki şekilde özetlemiştir ve bu lojistik sektörü için de geçerlidir. Bu 7 etik unsur;

- Hesap verebilirlik (accountability): Bu kavram, bireylerin sorumluluk yüklenmeleri ve sorumluluk kapsamındaki faaliyet veya kararlarından dolayı hesap vermeleri ile ilgilidir.
- Çıkar Çatışması (Conflict of Interest): Kişisel kazanç temelli kararlar olmadan yüklenilen sorumlulukla ilgilidir.
- Açıklama (Disclosure): şirkete ait kaynakları ya da bilgileri diğer firmalarla paylaşmama ile ilgilidir.
- Bütünleşme (Integrity): Her zaman ahlak kurallarına bağlı olma ile ilgilidir.
- Kişisel Yürütme (Personel Conduct): Başkalarının bilgisizliği ve deneyimsizliğinden faydalanmama ile ilgilidir.
- Güvenliğin Korunması (Protection of Privacy): Entelektüel özelliklerin diğerlerine karşı korunması il ilgilidir.
- Sosyal Sorumluluk (Social Responsibility): Diğerlerini hesaba katarak davranmayla ilgilidir.

Roman (2003) çalışmasında, algılanan etik davranışın alıcı ve hizmet sağlayıcı ilişkilerinin gelişiminde ve sürdürülmesinde büyük bir etkiye sahip olduğunu

göstermiştir. Bir firmanın etik ilkelere bağlı kalması, işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir. Kurumsal anlamda bir firmanın, sosyal etik ve çevresel sorumluluk performansı arttıkça, pazar pozisyonu sağlamlaşacak ve bunun yanında şirket içi dayanışma ve bağlılık artarak verimlilik yükselecektir (Zadek, 1998). Etik davranış firma imajı ve ürünü üzerinde de pozitif bir etkiye sahiptir (Carter, 2000)

## 2.6. Güven Boyutu

Güvenle ilgili literatürde pek çok tanımlama bulunmaktadır. Lewicki ve arkadaşları (1998) da güveni başkasının yürüttüğü faaliyetlerle ilgili pozitif beklentiler olarak tanımlamıştır. Organizasyonlar arası seviyede Bradack ve Eccles (1989) güveni, diğer firmanın fırsatçı davranmayacağı konusunda firmanın beklentileri olarak tanımlanmıştır. Farklı literatürlerde güven, ölçülmesinde karşılıklı pozitif davranış hakkında tarafların beklentilerindeki değişim olarak tanımlanmıştır (Gaur et al., 2011). Mayer ve arkadaşları (1995) güveni; “bir tarafın (güvenenin) istekli olarak başka bir tarafın (güvenilenin) eylemine karşı korumasız olduğu ve güvenenin karşı tarafı gözlem veya kontrol etme imkânına sahip olmasına karşın karşı taraftan beklentisidir” şeklinde tanımlamıştır. Dyer ve chu (2000) da güveni “tarafların kırılğan olan ilişkilerine zarar verecek davranışlardan kaçınma” olarak tanımlamıştır. Doney ve Cannon (1997) ise güvenin hedefinin; “algılanan güvenilirlik ve iyiniyet” olduğunu öne sürmüştür. Tüm tanımlar bazı risk durumlarını ve bağımlılığı içermektedir ve her biri güvenen ile güvenilen arasındaki itimat seviyesinin algılanan önceliklerini vurgulamaktadır (Tian et al., 2008). Doney ve Cannon (1997) güveni, tüm organizasyonlar arası ilişkilerin etkinliği için uzun vadeli çıkarlara odaklanmayı sağlayan bir kavram olarak görmektedir (Wallenburg et al., 2011).

Güvenle ilgili yapılan tüm tanımlarda bir tarafın diğer tarafın yükümlülüklerini yerine getirmesi konusunda itimada sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bir ilişkide güvenin varlığı; fırsatçı davranışla birlikte risk algısını azaltmaktadır ve tüm taraflara bir tarafın üstlendiği faaliyetlerin gelecekte yerine getirilebileceğine olan inanca izin vermektedir (Moore, 1998).

3PL sağlayıcılar ile lojistik kullanıcılar arasındaki güven lojistik dış kaynak kullanımını ilişkilerinin başarısında anahtar bir role sahiptir (Tian et al., 2008). Organizasyonlar arası ilişkilerde birlikteliklerin devamı için güven önemli bir gerekliliktir (Ammeter et al., 2004). Güven konusu tedarik zinciri ilişkilerinde gerçekten de çok önemlidir. Çünkü tedarik zinciri ilişkileri, firmalar arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağlılığa dayanmaktadır. Lojistik dış kaynak kullanım ilişkilerindeki yüksek düzeydeki güven, işlem ve faaliyet maliyetlerini düşürmektedir. Güven aynı zamanda yaratıcılığı ve organizasyonlar arası öğrenmeyi de geliştirmektedir ve örgütsel yeterliliklerin şekillenmesine de yardımcı olmaktadır. Yüksek düzeydeki güvenin, lojistik dış kaynak kullanımına dayalı ortaklar arasında işbirlikçi davranışı arttırdığı tespit edilmiştir. Son olarak Dyer ve Chu (2000), diğer kurumsal mekanizma şekillerinden farklı olarak, güvenin işlem maliyetinin azalmasından öte değer yaratma konusunda benzersiz bir yapıya sahip olduğunu ve lojistik dış kaynak kullanım ortaklığı için çok önemli bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu iddia etmiştir (Tian et al., 2008).

Bunun tersine güvenin olmaması durumu, stratejik tedarik zinciri işbirliklerinin sürdürülmesinin önündeki en önemli engeldir. Ortaklar arası ilişkilerdeki güvensizlik; verimin düşmesine, etkinlik ve verimliliğin azalmasına ve her bir ortağın kredibilitesine bağlılığının ve güvenilirliğinin azalmasına yol açar (Tian et al., 2008). Bowersox (1990) bir lojistik dış kaynak kullanım ilişkisinde ortaklar arasında yüksek düzeyde güven olması gerektiğini ve ilişkiler öncesinde güvenin oluşumundaki bir aksaklığın başarıyı negatif yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

Güven tüm lojistik dış kaynak kullanım ilişkisinde bulunan tarafları içerir. Bu nedenle güvenin öncesini anlamak yöneticiler için çok önemlidir (Ross et al., 2007). Genelde güven gelişimi, güvenen tarafın davranışları güvenilenin beklenti şeklinde yatmaktadır. Güven ile ilgili literatürün kapsamlı bir görünümünde Doney ve Cannon (1997), güvenin iş ilişkisini geliştirebilmede beş önemli süreci olduğunu açığa çıkarmıştır. Bu beş süreç hesaplama, öngörme, yeterlilik, amaçlılık ve nakil süreci (Tian et al., 2008):

1- Hesaplama Süreci (Calculative Process): Güvenilen taraf, güvenilmeyen davranışların sonucunda katlanılacak maliyeti hesaplar.

2- Öngörme Süreci (Prediction Process): Güvenilen taraf, geniş ve tekrarlı deneyimlere doğru beklenen davranışları geliştirmeye çalışır.

3- Yeterlilik Süreci (Capability Process): Güvenilen taraf, sözlerini yerine getirme ile ilgili yeteneklerini değerlendirir.

4- Hedeflenen Süreç (Intentionally Process): Güvenilen taraf, hedeflenen davranış temelinde kendisi ile ilgili motivasyonu değerlendirir.

5- Aktarım Süreci (Transference Process): Güvenilen taraf, hedef kaynaklı kanıtlara başvurur.

Güvenin sonuçları ile ilgili literatürde bulunan görüşlerde; lojistik dış kaynak kullanım ilişkilerinde bağlılığın ve sadakatin önemi vurgulanmıştır. Üçüncü taraf lojistik ilişkisinde genel lojistik hedeflerin başarılması için iki tarafın bağlılığı ve sorumluluğu gereklidir (Tian et al., 2008).

Organizasyonlararası güven kişilerarası güvene benzer şekilde; hesaplanabilir güven ve duygusal güvenden oluşan iki boyuta sahiptir. Firmalar organizasyonlar arası ilişki kurduklarında, belirli kaynakların kaybı ve taraflar arasında potansiyel fırsatların değişimi ve beceriksiz ortaklarla çalışma riski ile karşı karşıya kalırlar. Bu yüzden başlangıçta, karşılıklı güvende maliyetlerle ilgili işbirliğinin potansiyel faydalarının dikkatle hesaplandığı ve sözlerin yerine getirilmemesi ve ortağın cayması riskleri hesaba katılmalıdır. Barney ve Hansey (1994) hesaplı güveni (calculative trust) taraflar arasında kendi ekonomik çıkarlarını gözeterek alınan rasyonel kararların sonucu olarak tanımlamıştır. Duygusal güven (affective trust), etik ve kuralların sonucu bir ortağa karşı duyulan sadakat olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak çok boyutlu bir yapıya sahip olarak güven, yeterlilik ve amaç boyutlarına da sahiptir. Yetenek güveni (competence trust), anlaşma öncesinde ortakların uygulamış olduğu kabiliyetlerin değişimi hakkındaki pozitif beklentiler yüklemektedir. Kasıtlı güven (Intentional trust), fırsatçı davranmamaları yönünde ortaklar arasında iyi niyetli davranışları içine almaktadır (Gaur et al., 2011).

TCE teorisyenlerine göre; bir odak firma ortağının performansını değerlendirme zorlaştığı zaman, ortak fırsatçı davranışlar konusunda savunmasız hale gelebilir. Güven, bu tarz riskleri ve belirsizlikleri azalatacaktır. İlişkisel perspektifi savunanlar güveni, iki zorlayıcı nedenden dolayı kurumsal sisteme bir alternatif olarak kullanılabilir. Birincisi ex ante (önceden tahmin edilmiş) güven, diğer fırsatların mevcudiyetinde dahi fırsatçı davranmayacağı konusunda teminat verir. Bu, karmaşık sözleşmelerin gerekliliğini azaltır aksi takdirde daha maliyetli olacaktır. İkincisi ex post (belirli bir olayın meydana gelmesinden sonra ortaya çıkan durum) güven, ihtiyaçlar artarsa karşılıklı ayarlamalara yardımcı olur ve tarafların arasında kapsamlı bilgi paylaşımını başlatır (Gaur et al., 2011).

Organizasyonlararası güven konusunda yapılan ampirik çalışmalar, güvenin sonuçlarına ve geçmişine bakmaktadır. Geçmiş hakkında araştırmacılar; sözleşme tasarımı, organizasyonel şartlar ve işbirliği ilişkilerinde güvenin geçmişi olarak ilişki karakteristikleri gibi konuları işlemişlerdir. Önceki çalışmaların birinde Dyer ve Chu (2000) ABD, Japonya ve Kore’de tedarikçilerin ve otomobil üreticilerinin ilişkileri bağlamında güvenin geçmişini incelemişlerdir. Bu çalışmada, geçmiş ilişkilerin sürmesi ve yoğunluğu ile tekrarlanan davranışların kaydedilmesinden hareketle, geçmiş ilişkilerin güveni arttırdığı tespit edilmiştir (Gaur et al., 2011).

Güvene dayalı işbirlikler ve ortaklıklar güçlü bağlar oluşturarak pozitif başarılar sağlanmasına, iletişim kalitesinin artırılmasına yüksek seviyede bilgi transferine, koordinasyona ve problemlerin çözümüne katkı sağlar (Gaur et al., 2011).

Moore’un (1998) yaptığı çalışmadan elde edilen sonuçlara göre güven, lojistik birlikteliklerin önemli bir unsurudur. Güven ile ilgili yapılan tüm tanımlarda, bir tarafın diğer tarafın yükümlülüklerini yerinde getirmesi konusunda itimada sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bir ilişkide güvenin varlığı, fırsatçı davranışla birlikte risk algısını azaltmaktadır ve tüm tarafların bir tarafın üstlendiği faaliyetlerin gelecekte yerine getirilebileceğine olan inancın gelişmesine izin vermektedir (Moore, 1998).

Pek çok yazar güvenin başarılı bir lojistik birliktelik için önemli bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. LaLonde ve Cooper (1989) bazı dış kaynak

kullanımından doğan ilişkilerde satın alan taraf ve üçüncü taraf arasında gelişen karşılıklı güvenin, birlikteliklerde zaman geçtikçe gelişim gösterdiğine işaret etmişlerdir. Bowersox (1990), olgunlaşan bir dış kaynak kullanım ilişkisinin, uzun dönemli bir yönelime odaklanmış tarafların güven inşasına ve yüksek seviyeli bağımlılıklarına bağlı olduğu yönünde bir öngöründe bulunmuştur (Moore, 1998).

Çalışan olmayan paydaşlar arasında güven daha işbirlikçi davranışların oluşmasına, işletme maliyetlerinin düşmesine, işletme ününün artmasına ve daha değerli işgücü ve yeni müşterilerin elde tutulmasına ve sağlanmasına yardımcı olur (Elia, 2009).

Hizmet sağlayıcıları ve müşterileri arasındaki uzun dönemli ilişkilerin kurulmasında güven anahtar bir unsurdur. Hizmet literatüründeki araştırmaların büyük bir kısmı, hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki tatmin düzeyinin sürdürülmesinde güvenin önemi üzerinde durmuştur (Coulter and Coulter, 2002).

Müşterilerin hizmet sağlayıcılarına güven duymaları gerektiğini hizmet sağlayıcıları ile ilgili güven de hissetmeleri gerektiğini ve anlaşmalarının gizli tutulması gerektiğini ileri süren Parasuraman ve arkadaşları (1985) güveni, hizmet ilişkilerinde kritik başarı faktörü olarak tanımlamışlardır (Coulter and Coulter, 2002).

Literatürde güven, aynı ortakla arasındaki tekrarlı birlikteliklerden ortaya çıkar (Gulati, 1995) ya da hizmet sağlayıcı ve müşteri arasındaki ilişki süresinin uzunluğu ile gelişir. Güven fikri, sürekli etkileşimler yoluyla, ilişkide tarafların birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaları için ilişkinin uzunluğu ile ya da önceki sözleşmelerden meydana gelir (Coulter and Coulter, 2002). Leah ve arkadaşları (1995) yaptıkları çalışmada; müşteri odaklılığın ve güvenin, dış kaynak kullanımında en önemli faktörler olduğunu ortaya koymuşlardır.

## **2.7. Lojistik Hizmet Performansı**

Lojistik hizmetlerdeki artan taleple birlikte 3PL firmalarının stratejik rolleri daha da önemli hale gelmiştir. Pek çok araştırmacı, lojistik firmalarının kendi bireysel faaliyetlerinden ziyade, lojistik fonksiyonların akışındaki firma

performansını ölçüp gözlemlemedikçe tedarik zincirinin etkin olmayacağını iddia etmektedir (Kayakutlu ve Büyüközkan, 2011) .

Lojistik operasyonlarda gelişmiş etkin bir performansın peşinde koşmak, değişmez bir işletme mücadelesidir (Bowersox et al., 2007). Lojistik faaliyetlerin ne derece etkin ve verimli olduğunun belirlenmesi, üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıların başarıya ulaşmasında ayrı bir yere sahiptir. Başarılı lojistik yönetimde arzu edilen müşteri hizmet seviyesinin sürdürülebilmesi ve toplam lojistik maliyetlerinin minimize edilebilmesi için tüm faaliyetlerin eş zamanlı ve verimli bir şekilde çalışması gerekir (Patricia et al., 1996).

Bilindiği gibi lojistik dış kaynak kullanımının en önemli nedenleri; maliyet avantajı, müşteri tatmini ve esneklik sağlamasıdır. 3PL firmaları operasyonel etkinlikler oluşturarak ve müşterileri ile arasında kaynak paylaşımı ile değer yaratırlar (Knemeyer and Murphy, 2004).

Pek çok endüstrinin başarısı lojistik operasyonlarının performansına atfedilmektedir. Lojistik operasyonlar; taşıma, depolama, malzeme yönetimi, sipariş yönetimi, müşteri hizmeti ve tedarik konularındaki bireysel ya da bütünleşik hizmetler olarak tanımlanmaktadır (Kayakutlu ve Büyüközkan, 2011). Lojistik hizmetlerdeki yeterlilikler performans ile pozitif bir ilişkiye sahiptir (Liu and Lyons, 2011). Operasyonel lojistik hizmetlerin kapsadığı başlıca performans ölçütleri; dağıtım zamanı, dağıtım güvenilirliği, siparişin doğruluğu, bilgiye erişim, hasar, iş yapma kolaylığı ve değer katan hizmetlerdir (Sezen, 2001).

Operasyonel performans; güvenilirlik, teslim hızı ve hizmet kalitesi gibi süreç çıktılarının ölçümü ile ilgili bir süreçtir. Operasyonel performans; maliyet, kalite, esneklik, teslim ve yenilik düzeyleri ile de açıklanabilir. Literatürde operasyonel performansın bu beş unsurunu ölçmek için farklı endeksler kullanılmaktadır (Liu and Lyons, 2011). Kalitenin sağlanmasında ve müşteri tatmin programlarında maliyetlerin azaltılması, operasyonel performansın temel hedefi olarak kabul edilmektedir. Özellikle tedarikçi seçimi ile ilgili çalışmalarda bu kriterler geneldir. Lojistik faaliyetler açısından bakıldığında, taşıma konusunda maliyet azaltmanın temel bileşenleri araç tahsisi ve yönlendirme ile ilgilidir. Taşımadaki kalite



sağlandığında teslim taahhütlerine ve teslim sürelerine bağlılık artar. Bunun yanında depolama performansına bakıldığında; fiziksel altyapı, alınan malların gözlemlenmesi, stok ve dağıtım istasyonları arasındaki mamül hareketi ön plana çıkmaktadır. Bu faaliyetlerdeki hizmet kalitesi; tahmin başarısına, yerleşim esnekliğine beraberinde de maliyet ve zaman mamül akışındaki düzene bağlıdır. Lojistik hizmet satışlarında sipariş oranı ve sipariş döngüsü zorunlu ölçeklerdir. Bu iki ölçek, taşımanın başarısını ve depo yönetim başarısını sağlamaktadır. Tedarik ve faaliyetlerin yakından takibi olmaksızın kaynak planları tamamlanamaz. Bu faaliyetlerin etkin uygulamaları dağıtım maliyetleri ve teslim süresinin azalması ile sonuçlanır (Kayakutlu ve Büyüközkan, 2011).

Üçüncü taraf lojistik firmalarının performans süreci üç boyutlu olarak ele alınacak olursa (Kayakutlu ve Büyüközkan, 2011), birinci boyutta performans hedefleri, ağ yapısı, sermaye ayarlaması ve müşteri odaklılık karşımıza çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında üçüncü taraf lojistik firmaları açısından ağ yapısı ve müşteri odaklılık sınırlandırılmıştır. Çünkü müşterilerle ağ kurulması 3PL firmaları arasında henüz yaygın değildir. Diğer taraftan, müşterilerle uzun vadeli sözleşmeler 3PL lojistik firmaları için stratejik öneme sahip olduğundan müşterilerle ilgili konular operasyonel performans için de değerlendirilmektedir.

İkinci boyut da stratejik planları, kaynak ve bilgi planlarını içeren planlama faaliyetleri bulunmaktadır. Üçüncü boyutta ise lojistik operasyonlar bulunmaktadır. Lojistik operasyonlar; taşıma, depolama/envanter yönetimi, sipariş/müşteri yönetimi ve talep koordinasyonundan oluşmaktadır. Taşıma konusunda performans özellikleri taşıma faaliyetlerindeki performans analizini kapsamaktadır. Özellikle lojistikte kullanılan araçların sayılarını belirten optimal filo kapasitesi, taşıma filosu tarafından alınan optimum mesafe, araç sürücülerinin verimliliği, mamüllerin taşınması sürecinde minimum mamül kaybı ve verilen teslim adreslerindeki değişim oranı.

Depo yönetimi ve envanter kontrol faaliyetlerinin performans analizinde; envanter miktarı ve güvenlik stoğunun ne kadar iyi tahmin edildiği, satın alınan malzemenin periyodik düzeni, envanteri arttıracak satılan ürünün geri dönüş oranı, bir depoda optimal ürün akışı, çoklu yerleşim birimleri için çoklu depo tahsisinde tolerans limitleri konularını kapsamaktadır.

Sipariş yönetim faaliyetleri ve siparişlerle ilgili müşteri ilişkileri yönetimi konusunda; sipariş oranlarının tahminini etkileyecek sipariş oranı üzerindeki önem düzeyi, periyodik olarak tekrar eden siparişlerde tutarlılık, alınan sipariş miktarı oranına bağlı müşteri şikayet sayısı, firmanın gelecek tahmini ve müşteri talepleri arasındaki eşleşme oranı, müşteri portföy profilindeki değişim konularını kapsamaktadır.

Faaliyetlerdeki değişime göre talebin tahmini, güncellenmesi ve modifikasyonu konusunda; müşteriyi tatmin edecek talep tamamlama oranı, talep tamamlama oranını etkileyen etkin tedarik oranı, endüstriye göre değişen talep tatminindeki teslim zamanı ağırlığı, gelecekteki talep değişimleri için tahmin sağlamlığı, talebin yerine getirme maliyetindeki değişim oranı olarak ele alınmaktadır.

## 3.METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli ve hipotezleri ile yapılan saha araştırmasına ait bilgiler bulunmaktadır. Öncelikle saha araştırması ile ilgili teorik model ve hipotezleri oluşturulacak ardından ana kütle ve örneklem seçimi, anket formunun hazırlanması ve veri toplama süreci detaylı bir biçimde anlatılacaktır.

### 3.1. Hipotez Geliştirme

Bu çalışmada alıcı-hizmet sağlayıcı ilişkisindeki fenomeni açıklamak için işlem maliyeti teorisi, ilişkisel mübadele teorisi, sosyal mübadele teorisi ve çıkar grubu teorileri temel alınmıştır. Araştırmanın hedefi, kullanılan değişkenler, geliştirilen hipotezler, kullanılan metotlar ve en önemlisi de çalışmanın sonuç kısmı bu teorilere bağlı kalınarak oluşturulmuştur. Araştırma modeli oluşturulurken konuyla ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılmıştır.

Bu araştırmada, literatüre bağlı kalınarak oluşturulan beş hesap verebilirlik boyutunun şeffaflık ve etik davranış değişkenlerini etkileyip etkilemediği ve ne ölçüde etkilediği, etik ve şeffaflık değişkenlerinin de güven üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu belirlenerek, bu değişkenlere bağlı olarak güvenin performansı ne yönde etkilediğinin belirlenmesi amacıyla model kurgulanmıştır. Oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde öne sürülen hipotezler beş bölüm halinde incelenecektir.

#### 3.1.1. Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Etik Davranış İlişkisi

Lojistik hizmet sağlayıcılarının hesap verebilirliğini belirlemek maksadıyla bir değerlendirme yapıldığında; operasyonel lojistik hizmetler, finansal durum, pazarlama faaliyetleri, alıcı firmalarla yapılan sözleşmeler ve çevresel konular ön plana çıkmaktadır. Bahsi geçen bu konular üçüncü taraf lojistik literatüründe organizasyonlar arası ilişkilerin kurulmasında etken faktörler olarak değerlendirilmektedir. Buradan hareketle, 3PL firmanın bu konuların her birindeki sorumluluğu genel hesap verebilirlik düzeyini belirlemiş olacaktır.

Hesap verebilirlik ile ilgili olarak şeffaflık kavramı kurumsal yönetim yapısını desteklemektedir. Çünkü tüm çıkar grupları, hesap verebilirlik çerçevesinde firmanın faaliyetleri ve yarattığı değer hakkında güvenilir sağlıklı bilgi almak isterler. Bu bağlamda kurumsal şeffaflık; kısa ve uzun vadeli performans, finansal pozisyon, yatırım fırsatları, yönetim, değer ve risk konuları hakkında yararlı ve güvenilir bilginin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır (Vaccaro and Madsen, 2009).

Hesap verebilirlik ile ilgili olan tüm kararların şeffaf olması gerekir. İşletmeler karşılıklı ilişkilerinde bir karar verdiği zaman; bu kararın nedenlerini, karar uygulamalarının ne olduğunu ve hangi süreçlerin işletileceğini bilmek ister (Luthans, 1995). Bu nedenle, hesap verebilirlik şeffaflıkla yakından ilgilidir. Esasında, şeffaflık karar alıcıların uygulamalarının kontrolü için başvurulan süreçlerden biridir (Maile, 2002).

Dando ve Swift (2003), şeffaflık ve hesap verebilirlik arasındaki ilişkiyi karakterize etmeye çalışmıştır. Bu yazarlara göre; “yanıt verme, öğrenme, yenilik ve performans geliştirme önemli bir şekilde şeffaflığa ve hesap verebilirliğe bağlıdır” (Vaccaro and Madsen, 2009).

Etik konusundaki teorilere göre ise hesap verebilirlik etik davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Beu and Buckley 2001). Etik olmayan davranış bir sosyal fenomendir ve sosyal ilişkilerden, farklı bireysel özelliklerden, ahlak; konulardan ve organizasyon uygulamalarından etkilenir (Brass et al, 1998; Frink and Klimoski, 1998). Beu ve Buckley (2001)’in yaptıkları kavramsal çalışmada hesap verebilirliğin etik davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu iddia edilmiştir.

Tüm bu açıklamaların uygulamaya yönelik olarak test edilmesi amacıyla, üçüncü taraf lojistik sektöründeki hizmetlerin niteliği baz alınarak 3PL firmanın hesap verebilirliği; lojistik hizmet, finansal, sözleşme, pazarlama ve çevresel olmak üzere beş başlıkta ele alınacaktır.

***Lojistik Hizmet Hesap Verebilirliği:*** Üçüncü taraf lojistik firma yöneticileri alıcılarla olan ilişkilerinde işletmelerini daha ileriye taşıyacak pek çok yol

araştırmaktadır. Kalite yönetimi uygulamaları, tedarik zinciri ortaklığı, yalın lojistik, tersine lojistik, yeşil lojistik ve diğer lojistik sorumluluklar gibi uygulamaları kendi şirketlerine nasıl uyduracaklarını araştırarak, işletmelerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Fakat yapılan araştırmalar, bu yöntemlerin bir işletmeyi iyiden en iyiye götürmede yeterli olmadığını göstermiştir. Oysaki hesap verebilir bir yapı kurulmadan elde edilen ilerlemelerin süreklilik sağlamayacağı yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Fache, 2008).

Lojistikte hesap verebilirlik, 3PL firmasının verdiği depolama, taşıma, sigorta, gümrük, muayene, gözetim, paketleme ve katma değerli işler ve stok yönetimi, sipariş yönetimi gibi hizmetlerle ilgili alıcı firmaya karşı istenildiği anda gerekli açıklamaların yapılması şeklinde tanımlanabilir. Lojistikte hesap verebilirlik, aynı zamanda cevap verebilir olma anlamına da gelir. Çünkü hizmet alan kesimler açısından bedeli ödenen bir hizmetin karşılığında alınan hizmetin kalitesi ya da etkinliğinin tatmin edici olması gerekir. Ama öncelikli olarak alıcı gözünde 3PL firmanın şeffaflığı ve etik kurallara bağlılığı tatmin düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Hesap verebilirlik ve şeffaflığın birbirleriyle yakından ilişkili iki kavram olduğu teorik çerçeve kapsamında açıklanmıştır (Fox, 2007). Aynı şekilde etik konusundaki teorilere göre de hesap verebilirlik etik davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (Beu and Buckley, 2001). Yapılan açıklamalar ve destekleyen çalışmalar ışığında bu çalışmada lojistik hizmet hesap verebilirliğinin şeffaflık ve etik davranış üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1a: 3PL firmanın lojistik hizmet hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2a: 3PL firmanın lojistik hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

***Finansal Hesap Verebilirlik:*** Finansal hesap verebilirlik, bütçeleme ve muhasebe denetim araçlarının kullanımı ile ilgilidir (Brinkerhoff, 2004). Fakat belirli

finansal raporlarla hesap verebilirliği tam olarak açıklamak mümkün değildir (Kluvers and Tippett, 2010). 3PL firmalarının finansal hesap verebilirliğe sahip olmaları işlerin yürümesi açısından önemlidir. Çünkü işlerin yoğun olduğu dönemde 3PL firmasının finansal yetersizliği işlerin aksamasını gündeme getirebilir.

Finansal hesap verebilirliğin temelinde faaliyetler, tek düze muhasebe kurallarıyla ve standartların takibinde kuruluş içinde finansal sistem kurulları ile başlar. Hizmet sağlayıcılarda maliyet kontrolü, finansal hesap verebilirliği güçlendiren önemli bir mekanizmadır (Brinkerhoff, 2004).

Şeffaflık açısından bakıldığında ise bu konu ile ilgili önemli iki dal finans ve hesap verebilirliktir. Likidite ve bunun etkinliği üzerindeki fiyat şeffaflığını analiz eden finansal çalışmalarda, şeffaflık ticari süreçlerde pazardaki katılımcıların bilgi sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Vaccaro and Madsen 2009). Fache'nin (2008) çalışması; hesap verebilir bir yapı kurulduğunda, organizasyonların maliyetlerinde % 6 oranında bir düşüş olduğunu göstermiştir. Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler önerilmiştir;

H1b: 3PL firmanın finansal hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2b: 3PL firmanın finansal hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

***Sözleşme Hesap Verebilirliği:*** Foster (2000), en iyi hesap verebilirliğin sözleşmelerle başarılabilceğini iddia etmiştir. Sözleşmeye dayalı hesap verebilirliğin belirli gereklilikler üzerine kurulması gerekir. Bu gereklilikler, geçerli bir kontratta belirtilmelidir. Bu kontratta; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı hakkında taraflar arasındaki mutabakat, sözleşmenin yasal dayanağı, tarafların performans beklentileri, ödül ve müeyyideler, resmi ve yasal gereklilikler, uyumsuzluk ve fesih koşulları ile gerekli onay ve imzalar bulunmalıdır (Maile, 2002). Bu konularda oluşturulacak bir hesap verebilirlik, sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediğinin takibinde kolaylık sağlayacaktır.

Bununla beraber Kern ve Willcocks'un (2000) ileri sürdüğü gibi sözleşmeler, dış kaynak kullanımı için çok önemlidir ve hazırlanan sözleşmeler 3PL ilişkisinin başarısını belirlemektedir (Boyson et al., 1999). Resmi sözleşmelerin varlığı 3PL ilişkilerinin kontrolü ve yönetimi için gereklidir; fakat oluşturulan detaylı sözleşmeler, taraflar arasındaki güven eksikliğinin bir belirtisi olarak da algılanabilmektedir (Lambert et al., 1999). Literatüre göre tipik bir 3PL sözleşmesi aşağıdaki hususları içermelidir (Selviaridis and Spring, 2007):

- Sözleşme dönemi
- Her bir faaliyetin maliyeti
- Hizmet ve faaliyetlerin açıklanması
- Hizmet seviyeleri
- En iyi performans için ek ödemeler
- Hizmette başarısızlık gerçekleştiğinde cezalandırma mekanizması
- Rol ve sorumluluklar ile risk ve sigorta maliyetlerinin tahsisi
- Sözleşme fesih maddeleri

Tüm bu açıklamalar ışığında sözleşme hesap verebilirliğinin, şeffaflık ve etik davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmekte ve ilgili hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır:

H1c: 3PL firmanın sözleşme hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2c: 3PL firmanın sözleşme hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

***Pazarlama Hesap Verebilirliği:*** Daniel ve Sabin (1998), pazarlamada hesap verebilirliğin pazarlama performansı ve pazarlama seçenekleri hakkında bilgilendirmeyi gerektiren bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Moorman ve Rust (1999), ürün ve hizmet teslimi yoluyla müşteriyle ilişki kurmada pazarlama fonksiyonunun önemli bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Günümüzde pazarlama fonksiyonunun en temel problemi verimsizlik ve hesap

verebilirliğin olmamasıdır (Sheth and Sisodia, 2002). Stratejik pazarlama faaliyetlerinde üst yönetimin karşısına çıkan problemlerin en temel nedenlerinden biri hesap verebilirliğin olmamasından kaynaklanmaktadır (Rust et al., 2004). 3PL firmasının pazarlama faaliyetlerine ilişkin hesap verebilirlik düzeyi, alıcı firma tarafından algılanan şeffaflık ve etik davranış düzeyini de doğrudan etkileyecektir. Bu nedenlerle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H1d: 3PL firmanın pazarlama hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2d: 3PL firmanın pazarlama hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**Çevresel Hesap Verebilirlik:** Günümüzde pek çok firma çevresel konular üzerine hassasiyetle eğilmektedir. Lojistik hizmet sağlayan işletmelerin, çevresel stratejilerin uygulanması ve gelişmesinde öncü olmaları gerekmektedir (Goldsby and Stank, 2000). Çünkü her geçen gün ülke yönetimlerinin ve müşterilerin beklentileri bu yönde artmaktadır. Çevresel sorumlulukla yürütülen lojistik uygulamalar müşteri memnuniyetini de etkilemektedir. Özellikle taşıma yönetimi alanında çevresel odak noktası; tehlikeli maddelerin taşınmasında taşıyıcı seçimi, tehlikeli maddelerin özel araçlar ve donanımlarla taşınması, yakıt tüketimi ve emisyonunun azaltılması gibi konuları içermektedir (Carter and Jennings, 2002). Lojistiğin en temel çevresel etkileri ise (1) sera gazlarının emisyonu, (2) ozon tabakasının incelmeye neden olan parçacıkların emisyonu ve (3) organik kirleticilerin taşıma nedeniyle biyolojik sistem üzerindeki etkileridir (Ciliberti et al., 2008).

Günümüzde lojistik organizasyonlar çevresel sorumluluğa sahip stratejilerin uygulanması ve gelişmesinde yarar görmektedir (Goldsby and Stank, 2000). Maliyetlerin düşürülmesi hizmet gelişimi ya da kurum imajının artırılması için çevresel sorumluluğa sahip lojistiğin peşinden koşmak, firma için oluşturulan tüm sorumluluk faaliyetlerinde önemli bir göstergesi haline gelmiştir (Goldsby and Stank, 2000). Bu açıklamalar ışığında çevresel hesap verebilirliğin de şeffaflık ve etik



davranış üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğu ileri sürülmektedir. İlgili hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1e: 3PL firmanın çevresel hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2e: 3PL firmanın çevresel hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

### **3.1.2. Şeffaflık ve Etik Davranış İlişkisi**

Günümüzde organizasyonlarla ilgili konularda ve kararlarda hangi prensiplerin uygulanması gerektiğini etik konular belirler hale gelmiştir. Etik tartışmalar, faaliyetlerin sonuçları, yasal çerçeve ve ahlaki konularla ilgilidir. Bunun yanında etik davranış; prensiplerin, bireysel ya da grup sorumluluklarının belirlenmesini ve bu prensip ve sorumlulukların sonuçlarının değerlendirilmesini amaçlar (Manning et al., 2006).

Bireyler gibi şirketler de fırsatçı davranır ve sadece kendi çıkarlarını düşünürler. Şirketlerin, faaliyet sonucu elde edilecek kârın maliyetlerden daha yüksek olduğunu görmeleri halinde tasvip edilmeyen şekillerde davranmaları mümkündür. Bu tarz davranışların önlenmesi adına tek araç, üzerlerinde sürekli bir denetim mekanizmasının oluşturulmasıdır. Şeffaflık bu kontrolün sağlanmasında en iyi araçlardan biri olarak görülmektedir (Bessire, 2005). Turilli ve Floridi (2009)'ye göre şeffaflık; etik uygulamaların ya da prensiplerin uygulanmasına ve gelişimine imkân sağlanması açısından etik öncesi şartlardan biridir. Şeffaflık, bir kurumda etik davranışı arttırmak için bir araç olarak da kullanılabilir (Halter et al., 2009). Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: 3PL firmanın şeffaflığı, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

### 3.1.3. Şeffaflık ve Güven İlişkisi

Güven, işletmenin büyümesinde şeffaflığın katkısını açıklayabilecek en temel mekanizmadır. Şeffaflık çıkar gruplarının güvenini artırır, çıkar grubunun güveninin yükselmesi ile işletme kendi kendine büyür ve gelişir (Elia, 2009). Yönetim teorisyenleri şeffaflığın güveni beslediğini öne sürerek, gelecekteki büyüme ve başarı için anahtar bir unsur olduğunu iddia etmişlerdir (Elia, 2009). Bu bağlamda, pek çok bilimsel yayında, bilginin açığa çıkarılmasında etken olan etik ve sosyoekonomik güçler gibi şeffaflığın önemi vurgulanarak bir araç olarak organizasyonlarda şeffaflık ve güven arasındaki ilişkinin ileri düzeyde kurumsal hesap verebilirliği destekler mahiyette olduğu açıklanmıştır (Vaccaro and Madsen, 2009).

Bir yaklaşıma göre şeffaflık ürün ya da hizmete değer katan bir etkidir (Elia, 2009). Şeffaflık basit belirsiz bir slogan olmayıp, çıkar grupları için bir tür kendi kendini koruma mekanizmasıdır (Elia, 2009). Tüm açıklamalar ışığında şeffaflığın güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan hipotez aşağıdaki gibi önerilmiştir:

H4: 3PL firmanın şeffaflığı, 3PL firmaya duyulan güven üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

### 3.1.4. Etik Davranış ve Güven İlişkisi

Güven, insanlar arası ilişkilerin, kurum içi ilişkilerin ve kurumlar arası ilişkilerin gelişiminde önemli bir role sahiptir. Bunun yanında iş ilişkileri açısından yönetim faaliyetlerinin işlevsel hale getirilmesinde güven önemli bir yer tutmaktadır. Güven esasında farklı ilişkilerin güçlendirilmesine katkı sağlayan bir fenomendir (Svensson and Wood, 2004).

İşletme etiği ise sadece kurumsal bir kod değil işletmede uygulanması gereken bir kurum felsefesidir. Bu felsefeden hareketle kurumun etik davranışının piyasadaki algısı işletme etiğini oluşturur.

Etik ve güven kurumsal ilişkilerin yönetiminde iki önemli alanı oluşturmaktadır. Esasında taraflar arasında oluşturulacak güven esasları etik değerler üzerine inşa edilmesi gerekir. Diğer taraftan, güven için kullanılacak araç ve tekniklerde bu etik değerler dikkate alınmalıdır.

Taraflar arası ilişkilerde etik uygulamaların güven üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. İşletme süreçlerinde ve taraflar arası sürdürülen ilişkilerde etik davranışların kabulü tatmin sağlar, bu da beraberinde güveni getirir (Svensson and Wood, 2004). Yapılan araştırmalar, verilen hizmetler açısından satışta etik davranışın müşteri güvenini arttırdığını ortaya koymuştur (Wray et al., 1994, Roman, 2003). Bunun yanında işletmelerde uygulanan etik davranışlardaki gelişmelerin, güveni pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Puctait and Lamsa, 2008). Buna göre aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H5: 3PL firmanın etik davranışı, 3PL firmaya duyulan güven üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

### **3.1.5. Güven ve Lojistik Hizmet Performansı İlişkisi**

Güven, organizasyonlar arası ilişkilerdeki performansı pek çok yönden etkilemektedir. Örneğin, güven işbirlikçi davranışı teşvik etmede, işlem maliyetinin azaltılmasında, lojistik hizmet performansının artırılmasında ve çevresel talep değişimleri için ayarlamalarda önemli bir etkidir (Gaur et al. 2011).

Güven, firma performansını iki yolla artırabilir. Bunlardan ilkinde güven; işbirliğinde bulunan firmadan gelebilecek tehlikeli davranışlara ve potansiyel fırsatçılığa karşı bir teminat sağlar. Böyle bir teminat karmaşık sözleşmeler ve kapalı gözlem gibi resmi güvenlik mekanizmaları ihtiyacını büyük bir oranda azaltır. İkincisine göreyse; bir işbirliği ilişkisinde mübadele yapan taraflar açısından güven, yüksek seviyede işbirliği yoluyla değer yaratılmasına yardımcı olan informal bilgi paylaşımı ve kapsamlı bir iletişim sağlanmasına da yardımcı olur (Gaur et al., 2011). Palanski et al.'ın (2010) yaptıkları çalışma göstermiştir ki; güven, performansı pozitif etkileyen bir mekanizmadır. Sonuç olarak aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

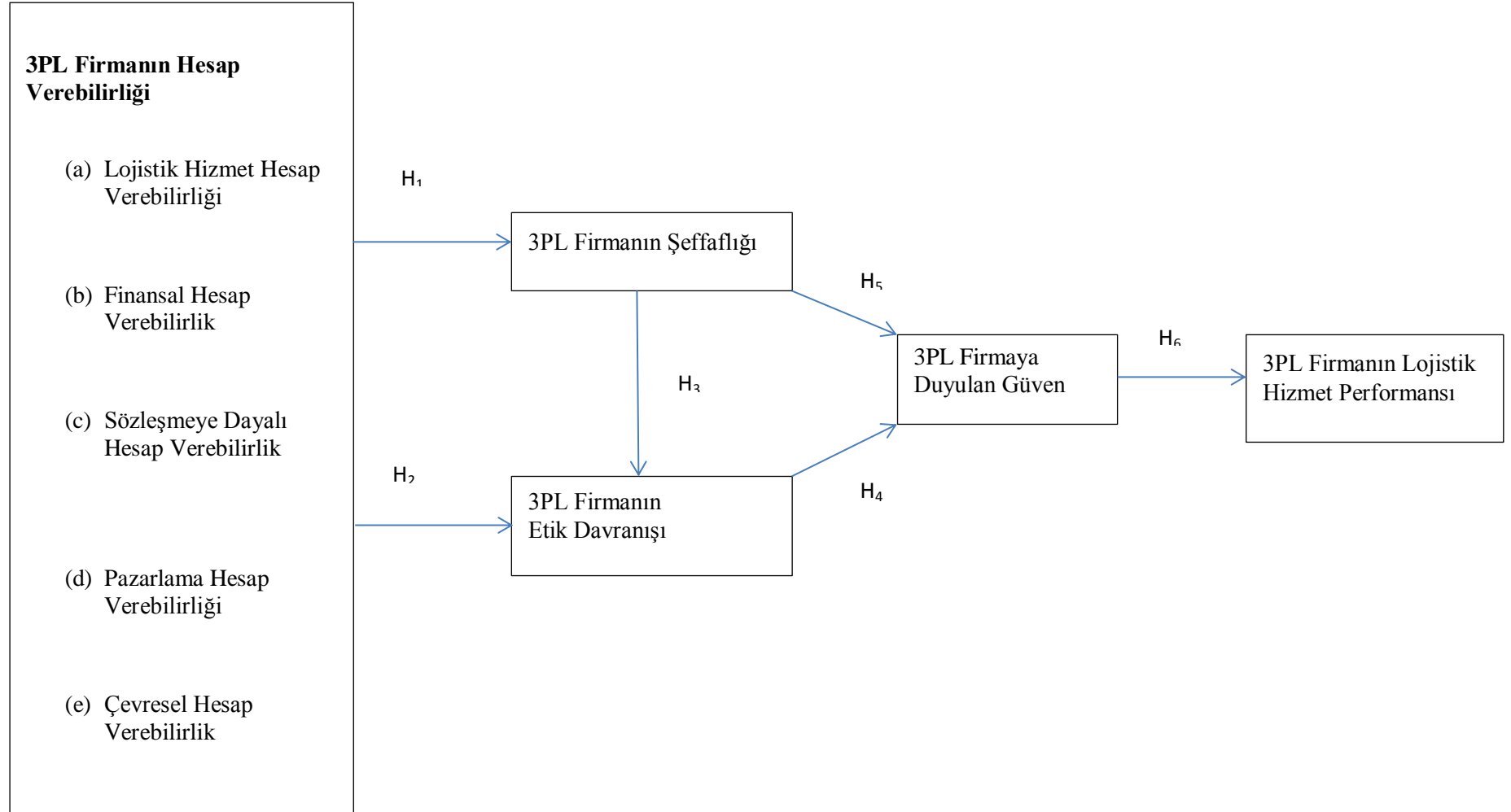
H6: 3PL firmaya duyulan güven, 3PL firmanın performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.1. Özet Hipotez Tablosu

H1	a	3PL firmanın lojistik hizmet hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
	b	3PL firmanın finansal hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
	c	3PL firmanın sözleşme hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
	d	3PL firmanın pazarlama hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
	e	3PL firmanın çevresel hesap verebilirliği, 3PL firmanın şeffaflığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
H2	a	3PL firmanın lojistik hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
	b	3PL firmanın finansal hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
	c	3PL firmanın sözleşme hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
	d	3PL firmanın pazarlama hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
	e	3PL firmanın çevresel hesap verebilirliği, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
H3	3PL firmanın şeffaflığı, 3PL firmanın etik davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	
H4	3PL firmanın şeffaflığı, 3PL firmaya duyulan güven üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	
H5	3PL firmanın etik davranışı, 3PL firmaya duyulan güven üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	
H6	3PL firmaya duyulan güven, 3PL firmanın performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	

### **3.2. Araştırma Modeli**

Bu araştırmanın amacına yönelik olan ve üçüncü taraf lojistik literatüründeki çalışmaların azlığı nedeniyle modele dâhil edilen; hesap verebilirlik, Şeffaflık ve etik davranış değişkenleri; bu değişkenleri tek boyutlu inceleyen çalışmalardan alınmış, güven ve performans değişkenleri ise üçüncü taraf lojistik literatürüne bağlı kalınarak modele yerleştirilmiştir. Bu konuyla ilgili akademisyenler ile sektörde faaliyet gösteren ve konusunda uzman kişilerin de fikirlerine başvurulmuştur. Bu bakımdan model, ilgili kaynaklara göre oluşturulmuş kapsamlı bir modeldir. Daha net anlaşılabilmesi için Şekil 3.1’de araştırma modeline yer verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

### 3.3. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın birinci amacı; üçüncü taraf lojistik sektöründe alıcı ve hizmet sağlayıcı firmalar arasında meydana gelen problemlerde önemli etkisi olan güven kavramını irdelemek ve güvene etki eden şeffaflık ve etik davranış konularını inceleyerek, hesap verebilirliğin bu yapının oluşturulmasındaki önemine dikkatleri çekmektir.

Üçüncü taraf lojistik sektöründe alıcı ve hizmet sağlayıcılar arasında uzun dönemli ilişkilerin kurulması iki taraf için de önemli bir amaç haline gelmiştir. Çünkü bu sayede işbirliği artmakta, taraflar birbirlerini daha iyi tanımakta, olumsuz koşullarda karşı tarafın nasıl bir davranış göstereceği öngörülebilmektedir. Uzun dönemli ilişkilerin kurulması ise karşılıklı güvene dayanmaktadır. Özellikle uzun dönemli ilişkilerin şekillenmesinde taraflar arasındaki güven önemli bir etkiye sahiptir. Taraflar arasındaki güven sağlandığında etkinlik, verimlilik ve performans artmaktadır. Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde güveni etkileyen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Ancak hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış konularının bir arada güvene etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysaki; bu üç kavram, ticari ilişkilerde bulunan taraflar arasında uzun dönemli ilişkilerin kurulmasında etkin rol oynamaktadır.

Yapılan bu araştırma ile son zamanlarda, kurumsal anlamda eğitim, sağlık ve devlet sektöründe ayrıntılı bir şekilde incelenen ve olumlu sonuçların alındığı hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış konularına temas edilerek, bu değişkenlerin güven üzerinde ne denli etkili olduğu ortaya konulmaktadır. Bu bakımdan bu çalışma özgün niteliğindedir ve üçüncü taraf lojistik sektörüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci temel amacıysa; hesap verebilir, şeffaf ve etik ilkelere bağlı şekilde oluşturulacak 3PL firmaya duyulan güveninin, performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemektir. Kısaca bir önceki bölümde öneminden bahsedilen alıcı – hizmet sağlayıcı ilişkilerinde güvenin oluşması için hangi

bileşenlerin etkili olduğu ve bu bileşenlerin oluşmasında hangi unsurların rol aldığı bu araştırmanın amacını özetlemektedir.

### 3.4. Anakütle ve Örneklem

Bilindiği üzere, lojistik hizmetlerini dış kaynaklardan kullanan pek çok sektör bulunmaktadır. Daha net bilgiler alabilmek için çalışmanın sahası belirlenirken araştırmanın tek bir sektörde yapılması tercih edilmiştir. Bu tercihin en önemli nedeni; farklı sektörlerdeki farklı alıcı-hizmet sağlayıcı ilişkilerini bertaraf etmektir. Çalışmanın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için başvuru bu yöntemin ilgili pek çok çalışmada da kullanıldığı bilinmektedir.

Kelly (2004); seçilen bu yöntemin dışsal geçerliliği (sonuçların genelleştirilebilirliğini) azaltırken, içsel geçerliliği (ilişkiler ve ölçümler hakkındaki kesinliği) arttırdığını belirtmektedir. Dışsal geçerliliğin azalması, sonuçların sadece araştırmanın yapıldığı sektörde genelleştirilebilmesiyle açıklanırken; içsel geçerliliğin artması, araştırmanın homojen bir ortamda (sektörel farklılıkların olmadığı ortamda) gerçekleştirilmesi, ölçülecek ilişkileri etkileyebilecek dışsal değişkenlerin nispeten homojen olması ile açıklanabilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın yapılacağı sektör olarak “gıda üreticileri sektörü” seçilmiştir.

Araştırmanın anakütlesini İstanbul İlinde bulunan gıda üreticileri oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl yayınladığı işletme verilerinden temin edilen dokümanlardan yararlanılarak 300'e yakın işletmeden oluşan bir örneklem çerçevesi tespit edilmiştir. Bu işletmelerin tümüne anket gönderilmiş ve sonuç olarak 209 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu anketlerden yedi tanesinin hatalı doldurulduğu görüldüğünden çıkarılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın nihai anket sayısı 202 olarak belirlenmiştir.

Bu tez modelinin test edilmesinde kullanılacak gözlem sayısının 200'ün üzerinde olması hedeflenerek veri toplama işlemi tamamlanmıştır. Araştırma için 200 gözlem hedefinin konmasının temel sebebi, Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) tekniğinin kullanılacak olmasından kaynaklanmaktadır. Churchill ve Iacobucci'ye



(2005) göre hipotez testlerinde gerekli örneklem büyüklüğü  $n = (z^2/H^2) \sigma^2$  olarak belirlenmiştir. Burada H, belirtilen hassasiyet ağırlığı, z ise % 95 güven aralığındaki değeri,  $\sigma$  ise tahmini popülasyonun standart sapmasıdır. Churchill ve Iacobucci'nun 5'li likert ölçeği için oluşturduğu istenilen hassasiyet (H) 0.2 ve standart sapma ( $\sigma$ ) 1.2 olarak belirlenmiştir. % 95 güven aralığında z değeri ise 1.96 olduğuna göre örneklem büyüklüğünün en az 138 olması gerektiği belirtilmiştir (Çetinkaya, 2009).

Ayrıca Hair et al. (2010) her bir ölçüm sorusu için en az üç yanıtlayıcı (36 ölçüm sorusu x 3 yanıtlayıcı = 108) olacak şekilde örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi gerektiğini ya da yapısal eşitlik modeli tekniği ile önerilen model ilişkilerinin tahminlerinin doğruluğunun artması için 200 gözlem sayısı gerektiğini önerdiğinden, bu çalışmada 200 firma hedefi başarılmış olmaktadır.

### 3.5. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada sorulara samimi ve doğru bir şekilde yanıt verebilecek firmalardaki kıdemli ve yetki sahibi üst düzey yöneticiler ideal yanıtlayıcı olarak seçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket doldurma yöntemi seçilmiştir. Bu sayede firmaların anketleri, daha sağlıklı bir şekilde cevaplamaları sağlanmıştır. Örneklem çerçevesinde listelenen firmalardan veri toplanması işlemi 17 Aralık 2011 – 17 Şubat 2012 tarihleri arasında bir araştırma şirketinin tecrübeli anketörleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu durumda örneklem çerçevesi şu şekilde özetlenmektedir:

Eleman	: Gıda firmalarının kıdemli ve yetki sahibi üst düzey yöneticileri
Birim	: Firmaların merkezleri
Kapsam	: İstanbul ili
Zaman	: İki ay boyunca her hafta rastsal olarak seçilmiş zaman dilimleri

Profesyonel araştırma şirketleri aracılığıyla anket toplanmasının maliyetli olması nedeniyle, bu konuda finansal destek sağlanması amacıyla doktora tez konusu ile ilgili olarak Atatürk Üniversitesinde bilimsel bir araştırma projesi hazırlanmıştır.

### 3.6. Ön test ve Veri Toplama Süreci

Tezin araştırma modeline yönelik ölçüm sorularının hazırlanmasının ardından geliştirilen modeli ve anket soruları ile araştırmaya başlamadan önce, olası hataları ortaya çıkarmak amacıyla bir ön-test çalışması yapılmıştır. Bir anket formu ne kadar kusursuz hazırlanmaya çalışılsa da uygulamaya geçilmeden önce mutlaka test edilmelidir. Soruların bir kısmının yazarlar tarafından oluşturulmuş olmasından ve böyle bir çalışmanın şimdiye kadar üçüncü taraf lojistik sektörü ile ilgili yapılmamış olmasından dolayı bu çalışmada bir ön-test yapılması gereklilik arz etmektedir.

Bu amaçla örneklem çerçevesinden tespit edilen 30 gıda firmasındaki yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmış ve anketler doldurtulmuştur. Toplanan verilere dayanılarak SPSS 20.0 programı kullanılmak suretiyle Cronbach's Alpha ve Keşifsel Faktör Analizi (EFA) değerlendirilmiş ve geliştirilen ölçüm sorularının yapılacak araştırma için uygunluğu test edilmiştir. Bu esnada, ifadelerin istenildiği gibi anlaşılıp anlaşılmadığı, soruların ve açıklayıcı ifadelerin yeterliliği, formatın uygunluğu kontrol edilmiştir (Webb, 2000). Buradan hareketle içsel tutarlılığı azaltan ve ilgili faktör grubuna girmeyen bazı sorular çıkarılmıştır. Bunun yanında soruların anlaşılabilirliği ile ilgili olarak katılımcıların önerileri doğrultusunda da bazı değişiklikler yapılmıştır.

Sonuç olarak sekiz değişkenden oluşan araştırma modeli için geliştirilen anket formu; revize edildikten sonra, 25 kişilik bir cevaplayıcı grubu üzerinde tekrar uygulanmış ve hiçbir problemin kalmaması nedeniyle 36 adet ölçüm sorusu ile ön test süreci sona erdirilmiştir.

### 3.7. Anket ve Ölçek Geliştirme

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla anketler 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde, geçmişte literatürde genel kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki sorular; öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş, ardından bu konunun uzmanı akademisyenler tarafından kontrol edilerek aslı ile uyumluluğu denetlendikten sonra anketler oluşturulmuştur. Bazı ölçeklerdeki anket soruları ise danışman desteği ile oluşturulmuştur.

Araştırma modelinde incelenmekte olan tüm değişkenler, uluslararası literatürde daha önce kullanılmış olan ölçeklerle değerlendirilmiştir. Böylelikle hem istatistiksel analizler ile hipotez testlerinin yapılması daha kolay ve anlamlı olacak, hem de önceki çalışmaların bulgularıyla bu çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar kıyaslanabilecektir. Ancak hesap verebilirliğe ilişkin bazı boyutlar için literatürde mevcut ölçüm enstrümanı bulunmadığından bazı sorular bu çalışmada ilk kez geliştirilmiştir. Ayrıca bu çalışmaya uyarlanan ölçüm sorularının orijinal ifadeleri Türkçe'ye çevrilerek üçüncü taraf lojistik sektörüne adapte edilmesi nedeniyle bazı ufak değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bunun yanında hesap verebilirlik boyutlarında bazı soruların ilk kez oluşturularak mevcut ölçeklere ilave edilmesi nedeniyle bu saha araştırmasında kullanılacak olan anket sorularının ön test yapılarak denenmesi gerekmiştir. Bunun için literatürde yeni ölçüm enstrümanı geliştirme süreci adım adım takip edilerek önce literatür taraması esnasında tespit edilen mevcut ölçüm sorularından bir havuz oluşturulmuş, ardından sektördeki uzmanların ve konu ile ilgili akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Gelen öneriler doğrultusunda anket formu tasarlanarak ön-test aşaması tamamlanmıştır. Oluşturulan anket formu 30 firmada pilot çalışması ile uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür

3PL hizmet sağlayıcının hesap verebilirliği boyutu beş ayrı faktöre (lojistik, finans, pazarlama, sözleşme ve çevresel faktöre) ayrılarak toplamda 18 soru ile ölçülmüştür.

**Lojistik hizmet hesap verebilirliği:** Bu değişkenin ölçümü için Panayides (2007) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Daha önceden bu konuyla ilgili bir çalışma bulunmadığından dolayı, Panayides (2005)'in çalışmasında bulunan lojistik hizmet etkinliği ile ilgili sorulardan yararlanılmıştır. Sorulara yapılan eklemelerle toplamda 10 soru oluşturulmuştur. Ancak ön-test sonucu yapılan faktör analizine göre bu sorulardan altı tanesi farklı faktörlere yüklendiğinden dolayı çıkarılmış. Sonuç olarak soruların hesap verebilirlikle ilgili olan dört tanesi uygun görülerek ankete dâhil edilmiştir. Bu ölçeğin ifadeleri Tablo 3.2.'deki gibi özetlenmiştir;

Tablo 3.2. Lojistik Hizmet Hesap Verebilirlik Ölçeği

Maddeler (Bu lojistik firma)	Kısaltma
Tam zamanlı teslimat ile ilgili hesap verebilir	La1
Verilen lojistik hizmet kayıtlarının tam ve eksiksiz tutulduğu ile ilgili hesap verebilir	La2
Verilen vaatler konusunda hesap verebilir bir yapıya sahiptir	La3
Oluşan lojistik problemlerin çözüme kavuşturulduğuna dair hesap verebilir	La4

**Finansal Hesap Verebilirlik:** Finansal hesap verebilirlik değişkenine ait sorular literatüre bağlı kalınarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur. Bu kapsamda beş soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Yine ön test sonucu bunlardan iki tanesi çıkarılarak toplamda 3 soruluk bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçeğin içerdiği sorular, Tablo 3.3.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.3. Finansal Hesap Verebilirlik Ölçeği

Maddeler (Bu lojistik firması)	Kısaltma
Müşterilerine finansal konularda hesap verebilir bir yapıya sahiptir	Fa1
Resmi kurumlara finansal konularda hesap verebilir bir yapıya sahiptir	Fa2
Lojistik hizmetin maliyeti konusunda hesap verebilir bir yapıya sahiptir	Fa3

**Sözleşme Hesap Verebilirliği:** Sözleşme hesap verebilirliğine ait sekiz soru Topçuoğlu (2006)'ya ait dağıtıcının yükümlülükleri baz alınarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur. Yapılan ön test sonucu bu sorulardan iki tanesi çıkarılarak toplamda altı soru ile ölçüm yapılmıştır. Bu ölçeğe ilişkin ifadeler, Tablo 3.4.'deki gibidir.

Tablo 3.4. Sözleşme Hesap Verebilirliği Ölçeği

<b>Maddeler (Bu lojistik firması)</b>	<b>Kısaltma</b>
Önceden belirlenmiş taşıma depolama vb. sözleşme maddelerine sadık kalır	Ca1
Ürünlerimizin satış ve sürümüne yönelik sözleşme hükümlerine sadıktır	Ca2
Sözleşmede belirtilen talimatlara uygun hareket edildiği ile ilgili hesap verebilir	Ca3
Sözleşme maddelerine sadakatle bağlı kalmaktadır	Ca4
Sözleşme maddeleri ile ilgili sır saklama yükümlülüğüne sadık kalmaktadır	Ca5
Sözleşmeden doğan cezai sorumluluklara bağlı kalmaktadır	Ca6

**Pazarlama Hesap Verebilirliği:** Pazarlama hesap verebilirliği değişkenine ait sorular da yine literatüre bağlı kalınarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur. Bu kapsamda üç soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Ön test sonucu tüm sorular tek faktöre yüklendiğinden sorularda eleme yapılmamıştır. Ölçeğin içerdiği sorular, Tablo 3.5'deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 3.5. Pazarlama Hesap Verebilirliği Ölçeği

<b>Maddeler (Bu lojistik firması)</b>	<b>Kısaltma</b>
Piyasadaki durumumuz hakkında düzenli bilgi vermektedir	Ma1
Satış ve dağıtım faaliyetlerimizin seyri hakkında hesap verebilir	Ma2
Gelecekteki muhtemel satış tahminleri hakkında hesap verebilir	Ma3

**Çevresel Hesap Verebilirlik:** Çevresel hesap verebilirlik ölçeği için Shafer (2006)'in geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Toplamda beş soru hazırlanmıştır. Fakat ön test sonucu bu sorulardan bir tanesi firmalar tarafından anlamsız bulunmuş, iki tanesi de farklı faktörlere yüklendiğinden bu ölçek iki soru ile sınırlandırılmıştır. Ölçeğin içerdiği sorular, Tablo 3.6'daki gibidir.

Tablo 3.6. Çevresel Hesap Verebilirlik Ölçeği

Maddeler	Kısaltma
Lojistik firması çevre üzerinde oluşturduğu etkiler hakkında hesap verebilir bir yapıya sahiptir. (Örneğin emisyon, atık madde, çöp ve enerji kullanımı)	Ea1
Lojistik firma yöneticileri aldıkları kararların çevre üzerindeki etkileri hakkında hesap verebilir	Ea2

**Şeffaflık:** Şeffaflık değişkenine ait sorularda Eggert ve Helm (2003)'in geliştirdikleri ölçekten yararlanılmıştır. Toplamda 10 soru oluşturulmuştur. Yapılan ön test sonucu bu sorulardan altı tanesinin çıkarılmasına karar verilmiş ve sonuç olarak dört soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler, Tablo 3.7'deki gibidir.

Tablo 3.7. Şeffaflık Ölçeği

Maddeler	Kısaltma
Lojistik firmanın iş süreçlerinde şeffaflık ön plandadır	Tp1
Lojistik firma organizasyon yapısında bir değişiklik yaptığında bunu açıklıkla firmamızla paylaşır	Tp2
Lojistik firma stratejik planları hakkında firmamızı bilgilendirmektedir	Tp3
Lojistik firma yıllık raporları hakkında bilgi vermeye isteklidir	Tp4

**Etik Davranış:** Etik davranış değişkeninde ise Murphy et al.(1991)'den yararlanılmıştır. Etik davranış ölçeği için beş soru hazırlanmıştır. Bu sorulardan biri yapılan faktör analizi sonrası kapsam dışı bırakılarak toplamda dört soru ile son şekli verilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 3.8'deki gibidir.

Tablo 3.8. Etik Davranış Ölçeği

Maddeler	Kısaltma
Firma elemanları etik ilkelere uygun hareket eder	Eb1
Lojistik firma yanlış bilgilendirme ve yanıltıcı davranışlardan kaçınır	Eb2
Bilgi verirken etik sorumluluk bilinci içerisinde hareket eder	Eb3
Müşteri tercihlerini etkileyecek bilgi saklar yada yanıltıcı bilgi verir (reverse)	Eb4

**Güven:** Güven ölçeği, iki farklı ölçeğin birleştirilmesi sonucunda elde edilmiştir. Panayides (2005) ve Knemeyer ve Murphy (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak toplamda sekiz soru oluşturulmuştur. Ancak faktör analizi sonrası bu sorulardan üç tanesi çıkarılarak beş soru ile ölçeğin son şekli oluşturulmuştur. Ölçeği oluşturan sorular Tablo 3.9'daki gibidir.

Tablo 3.9. Güven Ölçeği

Maddeler (Bu Lojistik Firması)	Kısaltma
Firmamıza verdiği sözü tutar	Tr1
Bu lojistik firmasının bize verdiği bilgiye güveniriz	Tr2
İşimizde başarılı olmamız için gereken özeni gösterir	Tr3
Önemli kararlar aldığı zaman kendisi kadar bizim çıkarlarımızı da göz önünde bulundurur	Tr4
Hizmet aldığımız lojistik firması güvenilirdir	Tr5

**Lojistik Hizmet Performansı:** Son olarak lojistik hizmet performansı soruları Knemeyer ve Murphy'den (2004) yararlanılarak toplamda 10 soru olacak şekilde oluşturulmuştur. Yapılan ön test sonrası bu sorulardan beş tanesinin çıkarılması gerekmiştir. Sonuçta beş soru ile ölçek belirlenmiştir. Bu ölçeğin maddeleri Tablo 3.10'da görülmektedir.

Tablo 3.10. Lojistik Hizmet Performansı Ölçeği

Maddeler (Bu Lojistik Firması)	Kısaltma
Maliyetlerimizi azaltmıştır	Per1
İşlerimizi daha hızlı ve daha iyi hale getirmiştir	Per2
Hizmet aldığımız lojistik firması sayesinde dağıtım kanallarımızın etkinliği artmıştır	Per3
Müşteri hizmetlerimizin performansını arttırmıştır	Per4
Lojistik firması ile iş hacmimiz artmıştır	Per5

Böylelikle çalışma toplamda 36 soru ile tamamlanmıştır. Soru formu taslağının oluşturulduğu tüm bu süreç neticesinde, görüşleri alınan akademisyenler ve uzmanların hepsinde, oluşturulan ölçeklerin araştırma konusunu uygun bir şekilde

kapsadığına dair fikir birliği oluşmuştur. Bunun anlamı bu çalışma gerçekten ölçmeyi düşündüğü şeyi ölçümleyebilmektedir (Shin et al., 2000).

Anket formuna, yukarıda bahsedilen soruların dışında yedi tane demografik soru dâhil edilmiştir. Demografik sorular; firmanın adı, kuruluş tarihi, ana faaliyet konusu, çalışan sayısı, dış kaynak hizmet konusu, alınan hizmetin tutarı ve ilişki süresi ile ilgilidir.

Sorular hazırlandıktan sonra, anket formundaki ölçekler uygun şekilde tasnif edilerek değişkenler arası farklılıklar gösterilmiş ve birbiriyle karıştırılması önlenmiştir. Bölümler arası yumuşak geçişler sağlamak için de aralara açıklayıcı nitelikte geçiş cümleleri konulmuştur. Anketin nasıl cevaplandırılacağı bir örnekte gösterilmiş olup cevaplandırmada bireylerin fazla zamanını almaması için soru sayısının çok olmamasına dikkat edilmiştir. Böylece anketin tasnifi, açıklayıcı cümleleri, cevaplama örneği ve soru sayısı bakımından uygun özelliklerde olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırma soruları cevaplayıcıların cevaplayacağı en kolay şekilde anket formuna yerleştirilmiştir. Ardından araştırmanın amacı, kim tarafından yapıldığı ve önemini belirten bir ön yazı, anket formunun baş kısmına yerleştirilmiştir. Anket formuna Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün logosu dâhil edilerek, anket formunun kurumsal bir doküman olması sağlanmıştır. Bu haliyle anket formu; sırasıyla ön bilgilendirme kısmı, demografik sorular ve araştırma ölçeklerinin yer aldığı sayfalar olarak toplamda üç sayfadan oluşan son şeklini almıştır.

### **3.8. Yanıtsızlık ve Ortak Yöntem Yanılgısı**

Araştırma verilerini toplarken, yanıtsızlık (nonresponse bias) ve ortak yöntem yanılgısı (common method bias)'den kaynaklanan bir yanılgı söz konusu olabilmektedir. Yanıtsızlık yanılgısı, araştırmanın konusu olan üçüncü taraf lojistik firmalar arasından, araştırmada veri temini için seçilen örnek kitlesi ile bunun dışında kalan firmalar arasında farklılık bulunup bulunmadığının tespitini ifade etmektedir. Bu yanılgı riskini azaltmak için ek testler uygulanması gerekmektedir. Yanıtsızlık



yanılgısı potansiyelini azaltmak için cevaplayıcılar üzerinde testler yapılmıştır. Yanıtsızlık yanılgısı için Armstrong ve Overton'ın (1977) önerdiği prosedür kullanılarak test edilmiştir. Burada, toplanan verilerin ilk %30'u ile sonraki %70'i arasında karşılaştırma yapılmıştır. Verilen cevaplara göre çok değişkenli varyans analizi ve devamında t-testi yapıldığında  $p > 0.05$  düzeyinde anketlere cevap verenlerin %30'u ve %70'i arasında herhangi bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Yapılan bu iki teste göre yanıtsızlık yanılgısı, oluşturulan örneklem açısından minimize edilmiştir.

Ortak yöntem yanılgısının değerlendirilmesi içinde Harmon'nun tek-faktör testi keşifsel faktör analizi ile kullanılmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986). Döndürülmemiş temel bileşenler analizi ile öz değerleri bir'den büyük olacak şekilde 36 anket sorusu % 82 varyans ile dokuz faktöre ayrılmıştır. Birinci faktör varyansın yalnızca % 32'sini açıklamaktadır. Ölçüm sorularının tek bir faktör altında toplanmamış olması ve açıklanan varyansın büyük bir oranının tek bir faktör tarafından temsil edilmemiş olması nedeniyle, ortak yöntem yanılgısının da bir sorun oluşturmadığı ortaya çıkmıştır.

## 4. ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde, yapılan çalışma sonucu toplanan verilerin analizi ile örnekleme ait demografik bilgiler, verilerin çok değişkenli istatistik tekniklerin uygunluğu için güvenilirlikleri ve faktör analizleri yapılmıştır. Bu amaçla SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır. Ardından modelle ilgili hipotez testlerinin yapılmasında, doğrulayıcı faktör analizi ve yol diyagramları ile yapısal eşitlik modeli analizinde LISREL 8.70 programı kullanılmıştır

### 4.1. Demografik Özellikler

Aşağıda firmalara ilişkin frekans ve yüzde dağılım tabloları verilmiştir. Bu kısımda firmalarla ilgili ana faaliyet konusu, alınan lojistik hizmetler ve firmanın büyüklüğü ile ilgili olan çalışan sayısı gibi örneklemin karakteristik yapısı ortaya konulmaktadır.

Araştırmaya katılan gıda üretici firmaların esas faaliyet sahalarına göre dağılımları Tablo 4.1.'de görülmektedir. Örnekleme çerçevesi oluşturulurken, gıda üretici birliklerinden edinilen faaliyet alanları dikkate alınmıştır.

Tablo 4.1. Firma Ana Faaliyet Konusuna Göre Firmaların Dağılımı

<b>Firma Faaliyet Konusu</b>	<b>Miktarı</b>	<b>Yüzdesi</b>
Meyve ve Sebze	24	11,88
Balık ve Su Ürünleri	10	4,95
Et ve Et Ürünleri	44	21,78
Bakliyat	19	9,41
Kümes Ürünleri	12	5,94
Süt ve Süt Ürünleri	31	15,35
Bitkisel Yağlar	10	4,95
Kuruyemiş	13	6,44
Tahıllar	15	7,43
Tarımsal Sanayii Ürünleri	7	3,47
Diğer Gıdalar	17	8,42
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Örnek kütledeki firmaların dışardan aldıkları lojistik hizmetin türüne göre dağılımı Tablo 4.2.'de sunulduğu gibidir. Ülkemizde verilen genel lojistik hizmetler; taşıma, stok yönetimi, gümrükleme, depolama, paketleme, sigortalama, yükleme ve boşaltma ve dağıtım olarak belirlenmiştir. Örneklemimiz açısından gıda üreticilerinin dışardan aldıkları lojistik hizmetler de farklılık göze çarpmaktadır. Ancak, ülkemizde verilen lojistik hizmetlerin ağırlıklı olarak taşıma şeklinde olmasından dolayı, örneklem çerçevesinden elde edilen verilerin % 62,15'inin taşıma olarak belirmesi olağan gözükmemektedir.

Tablo 4.2. Dış Kaynak Olarak Alınan Lojistik Hizmetin Konusuna Göre Firma Dağılımı

<b>Alınan Lojistik Faaliyet Konusu</b>	<b>Miktarı</b>	<b>Yüzdesi</b>
Taşıma	120	59,41
Stok Yönetimi	14	6,93
Gümrükleme	2	1
Depolama	27	13,37
Paketleme	8	3,96
Sigortalama	3	1,49
Yükleme ve Boşaltma	6	2,97
Dağıtım	22	10,89
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Araştırmada veri temin edilen firmaların karakteristik özellikleri Tablo 4.3.'deki gibidir. Tablo incelendiğinde; çalışan sayısı açısından 50'den az çalışanı olan küçük ölçekli işletmelerin % 33 oranında temsil edildiği görülmektedir. Geriye kalan kısım ise orta ve büyük ölçekli işletme olarak tespit edilmiştir.

Firmaların üçüncü taraf lojistik sektörden aldıkları hizmetlerin büyüklüğü incelenerek işlem hacminin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede alıcı firmaların üçüncü taraf lojistik sektörü ile ne yoğunlukta çalıştıkları değerlendirilebilmektedir.

Tablo 4.3. Alıcı Firmaların Karakteristik Yapısı

	Miktarı	Yüzdesi
<b>Firma Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)</b>		
0 – 50	64	31,68
51-100	31	15,35
101-500	83	41,09
501-1000	12	5,94
1001-2000	11	5,45
2001- +	1	0,50
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>
<b>Lojistik Firmasından yıllık alınan hizmet tutarı</b>		
100.000 TL'den az	68	33,66
100.001 TL – 250.000 TL	56	27,72
250.001TL – 500.000 TL	30	14,85
500.001TL – 1.000.000 TL	24	11,88
1.000.001 TL – 5.000.000 TL	15	7,43
5.000.001 TL'den fazla	9	4,46
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Aşağıdaki tabloya göre 10 yaş üstü firma sayısının fazlalığı dikkatleri çekmektedir. Bu sayede istikrarlı firmalardan veri toplanmış olması, sektör değerlendirmesinin yapılması açısından önem arz etmektedir. Tablo 4.4'ten de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan firmaların 30'unun sektördeki tecrübesi 0-10 yıl, 61'inin 11- 20 yıl, 39 tanesinin 21-30 yıl, 20'sinin 31-40 yıl ve 43'ünün de 41 yıl üzerindedir. Üçüncü taraf lojistik firması ile yapılan hizmet ilişki süresine ait frekans dağılımı aynı tablo üzerinde görülebilir. Bu tablo incelendiğinde de 51 tane firmanın anketi doldurmak için seçtiği üçüncü taraf lojistik firmasıyla 0-2 yıl arasında, 60 firmanın 2-5 yıl arasında, 76 firmanın 5-10 yıl arasında ve 15 firmanın da 10 yıldan fazla iş ilişkisi bulunmaktadır

Tablo 4.4. Firmaların Sektördeki Tecrübesine ve 3PL Firması İle İlişkisinin Süresine Göre Frekans Dağılımları

	<b>Miktarı</b>	<b>Yüzdesi</b>
<b>Firma yaşı (yıl)</b>		
0 – 10	38	18,81
11 – 20	62	30,69
21 – 30	39	19,31
31 - 40	20	9,90
41'den fazla	43	21,29
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>
<b>3PL firması ile İlişki süresinin uzunluğu (yıl)</b>		
0 – 2	51	25,25
2- 5	60	29,70
5- 10	76	37,62
10'dan fazla	15	7,43
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

## 4.2. Verilerin İncelenmesi ve Kontrolü

Veriler analize tabi tutulmadan önce bir takım hazırlıklar yapılmıştır. Öncelikle eksik soruların olduğu anketlerin ve tutarsız cevaplandırılmış anketlerin kontrolü yapılmıştır. Ardından verilerin normallik testleri ve basıklık, çarpıklık testleri yapılmıştır. Bu sayede verilerin çok değişkenli istatistik yöntemleri için uygun olup olmadığı değerlendirilmiştir. Son olarak tanımlayıcı, açıklayıcı ve onaylayıcı istatistik analizler yapılarak yapısal eşitlik modeli analizine geçilmiştir.

### 4.2.1. Geçersiz Anketlerin Kontrolü

Anketi yanıtlayanlar, zaman zaman dikkatsiz, gelişi güzel doldurabilmekte veya ehliyetsiz kişilere vererek doldurmasını istemektedirler. Bu ise anketten beklenen bilgiyi olumsuz etkilemekte ve hatta yanlış yollara sürüklemektedir. Bunun engellenmesi için iki yol takip edilmiştir. İlk olarak; aynı soru farklı bir yerde benzer şekilde tekrar sorulmuştur. İkinci olarak da olumsuz sorulara (reverse)

verilen cevapların sağlıklı olup olmadığı incelenmiştir. Ankette isim, adres, şirket adı vb. gibi cevaplayanın kimlik tespitine yol açabilecek bilgilerden kaçınılmış, sadece genel bilgiler istenmiştir. Bu bakımdan da ankete cevap verenlerin rahat ve güven içinde soruları yanıtlamaları sağlanmıştır.

Bu açıklamalar ışığında uygulanan anket sonrası toplanan araştırma verileri doğruluk, dürüstlük ve tutarlılık açısından değerlendirilerek elemeye tabi tutulmuştur. Hem eksik soruların çok olduğu anketlerin hem de tutarsız anketlerin tespit edilmesi amacıyla yapılan işlemden sonra elde bulunan 209 anketin yedi tanesi elenmiş ve araştırmaya 202 anketle devam edilmiştir.

#### **4.2.2. Normallik Varsayımı Kontrolü**

Çalışmadaki veriler 5'li likert ölçeğine göre oluşturulduğundan; SPSS'te bağımlı ve bağımsız değişkenler metrik sistemle kullanılmıştır. İlk aşama da her bir değişkenin normallik testi ile verilerin normal dağılıma uygunluğu değerlendirilmiştir. Daha doğru bir değerlendirme için Skewness ve Kurtosis değerleri ile Shapiro-Wilks ve Kolmogorov-Smirnov istatistikleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.5'deki gibidir.

Tablo 4.5. Verilere İlişkin Skewness ve Kurtosis Değerleri ile Shapiro-Wilks ve Kolmogorov-Smirnov İstatistikleri

Değişkenler	Şekil Tanımlayıcıları		Normallik Testleri			
	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
			Stat.	Sig.	Stat.	Sig.
<b>Loj.Hes.</b>	-,248	-,819	,112	,000	,957	,000
<b>Fin.Hes.</b>	-,379	-,449	,123	,000	,962	,000
<b>Söz.Hes.</b>	-,909	-,330	,180	,000	,880	,000
<b>Paz.Hes.</b>	-,366	-1,202	,247	,000	,895	,000
<b>Çev.Hes.</b>	-,376	-1,289	,244	,000	,868	,000
<b>Etik Dav.</b>	-,455	,154	,103	,000	,964	,000
<b>Şeffaflık</b>	-,532	-,361	,113	,000	,953	,000
<b>Güven</b>	-,564	-,335	,119	,000	,951	,000
<b>Performans</b>	-,863	-,367	,219	,000	,879	,000

Tüm değişkenler için Skewness ve Kurtosis değerine bakıldığında; hepsinin  $\rho=0.01$  anlamlılık seviyesinde  $\pm 2.58$  aralığında olduğu görülmektedir. Diğer yandan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testlerinde de aynı şekilde, tüm değişkenler için anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan bu test sonuçlarına göre tüm değişkenler için normallik varsayımı sağlanmıştır.

### 4.2.3. Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Bu süreçte ilk olarak en büyük ve en küçük değerlerin incelenmesiyle kodlamaların doğruluğu yapılmaktadır. Daha sonra ortalama değer ve standart sapma hesaplamalarının yapılmasıyla verilerin uygunluğu test edilmektedir. Tablo 4.6. incelendiğinde; 5'li likert ölçeğinin ortanca değeri olan üç üzerinde bir değerlendirmenin yapıldığı görülmektedir.

Tablo 4.6. Verilere Ait Ortalama Değerleri ile Standart Sapma Değerleri

<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Mean</b>	<b>Std.Dev.</b>
<b>Lojistik Hes. Ver.</b>	202	1	5	3,25	1,01
<b>Finansal Hes. Ver.</b>	202	1	5	3,35	0,97
<b>Sözleşme Hes.Ver.</b>	202	1	5	3,60	0,92
<b>Pazarlama Hes.Ver.</b>	202	1	5	3,13	1,07
<b>Çevresel Hes.Ver.</b>	202	1	5	3,10	1,10
<b>Etik Davranış</b>	202	1	5	3,63	0,85
<b>Şeffaflık</b>	202	1	5	3,39	1,04
<b>Güven</b>	202	1	5	3,60	0,99
<b>Performans</b>	202	1	5	3,79	1,03

#### **4.2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Ölçüm araçlarının geçerliliğinin testine yönelik olarak tez modelini oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenler için ayrı ayrı keşifsel (açımlayıcı) faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizlerinde SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır. Faktör analizlerinde, Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve rotasyon yöntemi olarak da Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizinde, değişkenler faktör boyutunda ele alınmış ve değişkenler bu şekilde analize tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizine temel teşkil etmesi amacıyla ilk olarak hesap verebilirlik boyutunu oluşturan değişkenlere daha sonra etik davranış ve şeffaflık değişkenlerine ve son olarak da güven ile hizmet performansı değişkenlerine ait keşifsel (açımlayıcı) faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin değişkenlere yüklenmesinde 0.4'ün üzerindeki değerler esas alınmıştır. Bu değişkenlere ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda ilgili başlık altında verilmiştir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans tablolarında görülmektedir.



#### 4.2.4.1. 3PL Firmanın Hesap Verebilirliği ile İlgili Faktör Analizi

Tezin araştırma modelinde hesap verebilirlik beş değişken içerdiğinden keşifsel faktör analizine “Sözleşme Hesap Verebilirliği” (6 soru), “Lojistik Hesap Verebilirliği” (4 Soru), “Finansal Hesap Verebilirliği” (3 soru), “Pazarlama Hesap Verebilirliği (3 soru), “Çevresel Hesap Verebilirliği” (2 Soru) adları altında toplamda 18 soru dâhil edilmiştir. Öncelikle verilerin keşifsel faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığının değerlendirilmesi maksadıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve değişkenler arasında yeterli ilişki olup olmadığının göstergesi olarak Barlett Küresellik (Barlett’s Test of Sphericity) testlerinden yararlanılmaktadır. Faktör analizinin yapılabilmesi için KMO değerinin 0.60’ın üzerinde, Barlett testinin de  $p$  değerinin 0.05’ten küçük olması gerekir.

Tablo 4.7.’deki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç hesap verebilirlik değişkeninin üçüncü taraf lojistik sektörünün gerekliliklerine uygun olarak birbirinden farklı beş faktör şeklinde değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Tabloya bakıldığında, ilgili yapıyı en düşük, 0,653 olmak üzere güçlü faktör yükleri ile temsil edebilmiştir. Açıklanan toplam varyans değeri ise % 81.74 düzeyinde bulunmuştur.

Tablo 4.7. Hesap Verebilirlik Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
<b>Faktör 1-Sözleşme Hesap Verebilirliği</b>		48,12%
Ca1	,867	
Ca2	,864	
Ca6	,822	
Ca3	,808	
Ca5	,803	
Ca4	,754	
<b>Faktör 2-Lojistik Hesap Verebilirliği</b>		14,72%
La3	,912	
La4	,903	
La1	,802	
La2	,796	
<b>Faktör 3- Finansal Hesap Verebilirliği</b>		7,62%
Fa2	,891	
Fa3	,888	
Fa1	,653	
<b>Faktör 4- Pazarlama Hesap Verebilirliği</b>		6,58%
Ma2	,849	
Ma3	,800	
Ma1	,787	
<b>Faktör 5- Çevresel Hesap Verebilirliği</b>		4,70%
Ea1	,820	
Ea2	,788	
Toplam Açıklanan Varyans		81,74%
KMO Ölçümü		0,862
Barlett's Test		Approx.Chi-Square (153df, 0.000 Significance)

#### 4.2.4.2. 3PL Firmanın Şeffaflığı ve Etik Davranışı ile İlgili Faktör Analizi

3PL firmanın şeffaflığı ve etik davranışına ilişkin keşifsel faktör analizi sonuçlarına bakıldığında; “şeffaflık” (4 soru) ve “etik davranış” (4 soru) iki ayrı faktör grubuna ayrılmıştır. En düşük faktör yükü ,806 olmak üzere, ayrı ayrı güçlü faktör yükleri ile temsil edilebilmiştir. Açıklanan toplam varyans değeride % 80,94 düzeyinde bulunmuştur.

Tablo 4.8. Şeffaflık ve Etik Davranış Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
<b>Faktör 1-Şeffaflık</b>		56,43%
Tp4	,921	
Tp3	,908	
Tp1	,902	
Tp2	,860	
<b>Faktör 2-Etik Davranış</b>		24,51%
Eb2	,887	
Eb3	,884	
Eb1	,866	
Eb4	,806	
Toplam Açıklanan Varyans		80,94%
KMO Ölçümü		0,853
Barlett's Test	Approx.Chi-Square (28df, 0.000 Significance)	1221,369

#### 4.2.4.3. 3PL Firmaya Duyulan Güven ve Hizmet Performansına İlişkin Faktör Analizi

3PL firmaya duyulan güven ve hizmet performansına ait kişisel faktör analizi sonuçlarına göre de “hizmet performansı” (5 soru) ve “güven” (5 soru) olarak iki faktöre ayrılmıştır. En düşük ,692 olmak üzere genelde güçlü faktör yükleri ile temsil edilebilmiştir. Açıklanan toplam varyans ise % 83,09 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.9. Güven ve Performans Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
<b>Faktör 1-Performans</b>		67,08%
Per4	,834	
Per3	,825	
Per5	,805	
Per2	,769	
Per1	,765	
<b>Faktör 2-Güven</b>		16,01%
Tr3	,855	
Tr4	,812	
Tr1	,760	
Tr5	,748	
Tr2	,692	
Toplam Açıklanan Varyans		83,09%
KMO Ölçümü		0,952
Barlett's Test	Approx.Chi-Square (45df, 0.000 Significance)	2115,491

Yukardaki tablolarla modelimizdeki bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ancak hem ayrışma (discriminant) geçerliliğine esas teşkil etmesi hem de tüm faktör yüklerini bir arada görmek adına değişkenlerin tamamının bir arada faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu amaçla yapılan faktör analizi sonrası Tablo 4.10.'da da görüleceği üzere dokuz faktör oluşmuştur. Buradan hareketle bağımlı yada bağımsız olmasına bakılmaksızın anket sorularının bir arada analize sokulması yüklendikleri faktörler açısından bir değişikliğe neden olmamıştır, yalnızca bazı faktörlerde soruların yer değiştirdiği görülmüştür.



#### 4.2.4.4.Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik bir kavramın, özelliğın yada nesnenin aynı yöntemi kullanmak suretiyle bağımsız fakat karşılaştırılabilir ölçümlerinin benzerliğı anlamına gelmektedir. Bu bağlamda güvenirlilik analizinde, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular, ilgili değışkenleri oluşturacak biçimde birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenirlilikleri analiz edilerek, güvenirliliğı gösteren Cronbach's alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cornbach's alpha, içsel tutarlılığı ölçmek için kullanılan bir modeldir. 0 ile 1 arasında değışen alfa katsayısının 1'e yakın oluşu ölçėğin o ölçüde güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilebilmektedir. Buna göre verilen Tablo 4.11.'de, ilgili değışkenler ve alfa güvenirlilik katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.11. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değışkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
Lojistik Hesap Verebilirlik	4	0,928
Finansal Hesap Verebilirlik	3	0,918
Sözleşme Hesap Verebilirliğı	6	0,928
Pazarlama Hesap Verebilirliğı	3	0,892
Çevresel Hesap Verebilirlik	2	0,887
Şeffaflık	4	0,937
Etik Davranış	4	0,901
Güven	5	0,944
Performans	5	0,951

Bütün değışkenlere ait alfa değıerleri Nunnally (1978) tarafından belirtilen 0.7 eşik değıerinin üzerinde 0.887 ile 0.951 arasında değışmektedir ve sonuçlar oldukça tatminkar bir düzeye işaret etmektedir. Sonuç olarak, değışkenlere ait alfa güvenirlilik katsayıları, uluslararası kaynaklarda belirtilen ve genel kabul gören değıer aralığında çıkmıştır. Böylece ölçek güvenilirliğinin sağlandığı görüldükten sonra, değışkenler arası ilişkiler ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

#### 4.2.5. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yönteme korelasyon analizi adı verilmektedir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonunun'dan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı (r) harfiyle sembolize edilmekte olup, r değeri -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. x ve y gibi iki değişken arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayısını şöyle yorumlayabiliriz (Gürsaka1, 2002):

$r > 0$  ise x artarken y de artar.

$r = 1$  ise x ile y arasında tam ve pozitif bir ilişki vardır.

$r < 0$  ise x artarken y azalır.

$r = -1$  ise x ile y arasında tam ve negatif bir ilişki vardır.

$r = 0$  ise x ile y arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

Pearson korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buna göre tabloda (\*\*p < 0.01 ve \*p < 0.05 seviyelerinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Genellikle eğer  $n > 100$  ve  $r > 0.70$  ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer  $0.40 < r < 0.70$  ise, “orta derecede ilişki”,  $0.20 < r < 0.40$  ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir.  $r < 0.20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda,  $\rho < 0.01$  düzeyinde anlamlı, pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Tüm bağımsız değişkenler, birbirleriyle (ikili bazda, ayrı ayrı) pozitif ve  $\rho < 0.01$  anlamlılık düzeyinde bir ilişkiye sahiptirler. Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde en yüksek korelasyon değeri

güven ve performans değişkenleri arasında ( $r = 0.863$ ), en düşük korelasyon değeri ise lojistik hesap verebilirlik ile sözleşme hesap verebilirliği arasında ( $r = 0.348$ ) gerçekleşmiştir. Bunun yanında şeffaflık ve etik davranış arasında da zayıf bir ilişki ( $r = 0.369$ ) bulunmuştur.

Tablo 4.12. Korelasyon Tablosu

	Perf	Güven	Şeffaf	Etik	Çevhes	Pazhes	SözHes	FinHes	Lojhes
<b>Perf</b>	1								
<b>Güven</b>	,863(**)	1							
<b>Şeffaf</b>	,607(**)	,684(**)	1						
<b>Etik</b>	,445(**)	,505(**)	,369(**)	1					
<b>Çevhes</b>	,523(**)	,567(**)	,652(**)	,510(**)	1				
<b>Pazhes</b>	,530(**)	,597(**)	,575(**)	,528(**)	,524(**)	1			
<b>SözHes</b>	,441(**)	,478(**)	,554(**)	,520(**)	,484(**)	,501(**)	1		
<b>FinHes</b>	,561(**)	,642(**)	,706(**)	,580(**)	,596(**)	,540(**)	,444(**)	1	
<b>Lojhes</b>	,608(**)	,650(**)	,544(**)	,489(**)	,525(**)	,484(**)	,348(**)	,557(**)	1
<b>Ortalama</b>	3,79	3,60	3,39	3,63	3,10	3,13	3,60	3,35	3,25
<b>Std.Sap.</b>	1,03	0,99	1,04	0,85	1,10	1,07	0,92	0,97	1,01

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

## 4.2.6. Onaylayıcı İstatistik Analizler

Onaylayıcı istatistiksel analizler LISREL 8.70 programlarından faydalanılarak yapılmıştır. Burada öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılarak, araştırma modelinin geçerliliğinin ispatlanması adına değişkenlerin tek boyutluluk, benzeşme geçerliliği ve ayrışma geçerliliğine bakılmıştır.

### 4.2.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal eşitlik modelinin araştırmaya en önemli katkısı, doğrulayıcı faktör analizi yoluyla yapısal geçerliliği sağlamasıdır (Babin et al., 2008). Ölçek geliştirme çalışmalarında keşifsel (açımlayıcı) faktör analizi sonrasında belirlenen faktör yapıları üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır. Bu amaçla öncelikle her bir değişkeni oluşturan ölçüm soruları doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak uygun fit skorlarının sağlanıp sağlanmadığına bakılmaktadır. Bunlar;  $\chi^2$  (ki-kare) değerinin df (serbestlik derecesi)'ye bölünmesi ile çıkan oran, GFI (İyilik Uyum



İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve RMSEA (Hata Yaklaşımı Ortalamasının Karekökü) gibi model kriterleridir. Kısaca açıklanacak olursa;

***Ki-Kare ( $\chi^2$ )/ Serbestlik Derecesi (df):*** Ki-Kare değeri, orijinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçülebilir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi sonucunda çıkan oranın, iki veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Şimşek, 2007).

***Uyum İyiliği İndeksi (GFI):*** GFI (Goodness-Of-Fit Index), varsayılan modelce hesaplanan ve gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R2 gibi açıklanabilir. Aralarındaki fark R2 (determinasyon katsayısı) hata varyansı ile ilgili iken GFI, gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın .90'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak alınmaktadır. Bu, gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007).

***Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI):*** CFI (Comparative Fit Index) ise mevcut modelin uyumu ile gizli değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI, 0-1 arası değişen değerler alır. 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular (Şimşek, 2007).

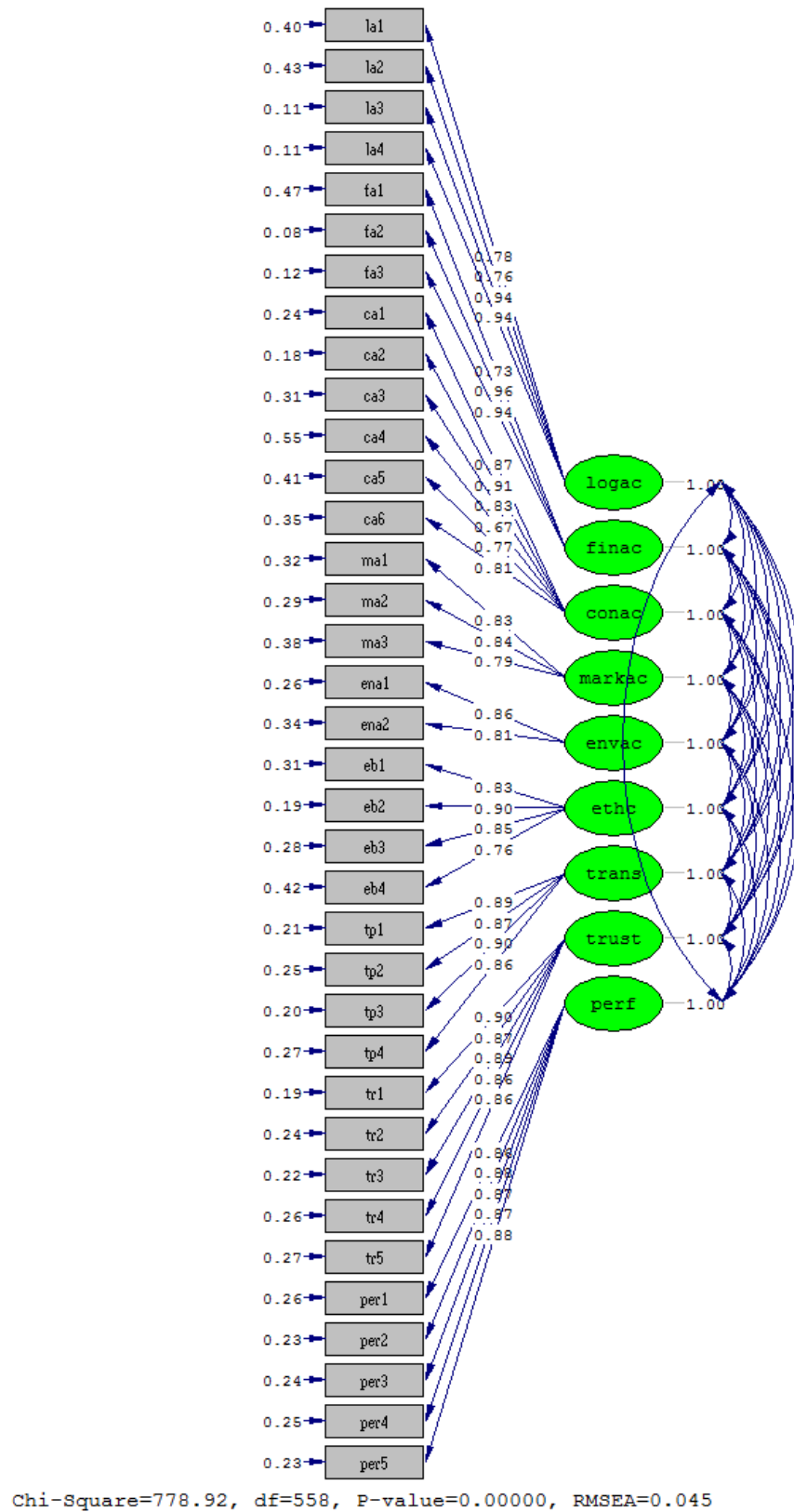
***Hata Yaklaşımı Ortalamasının Karekökü (RMSEA):*** Anakütle kovaryans matrisiyle model arasındaki uyumu gösteren değerdir. RMSEA'de söz konusu değerlerin .05'in altında olması iyi bir fit değerini, .08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade eder (Şimşek, 2007).

Bu aşamada tez modelini oluşturan tüm değişkenler toplu halde doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmaktadır. Sonuçlar Tablo 4.13.'deki gibidir.

Tablo 4.13. Tüm Değişkenlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Standart Yük	t-Değeri	$\alpha$
<b>Lojistik Hes.Ver. (AVE = 0.835)</b>			0.928
La1	0.78	12.64	
La2	0.76	12.23	
La3	0.92	17.28	
La10	0.84	13.91	
<b>Finansal Hes.Ver.(AVE=0.859)</b>			0.918
Fa1	0.73	11.60	
Fa2	0.86	14.94	
Fa5	0.94	17.14	
<b>Sözleşme Hes.Ver.(AVE=0.739)</b>			0.928
Ca1	0.87	15.05	
Ca2	0.91	16.12	
Ca3	0.83	13.89	
Ca4	0.67	10.27	
Ca5	0.77	12.49	
Ca6	0.81	13.30	
<b>Pazarlama Hes.Ver.(AVE=0.822)</b>			0.892
Ma1	0.83	13.31	
Ma2	0.84	13.68	
Ma3	0.79	12.50	
<b>Çevresel Hes.Ver.(AVE=0.899)</b>			0.887
Ea1	0.86	13.71	
Ea2	0.81	12.76	
<b>Etik Davranış (AVE=0.774)</b>			0.901
Eb1	0.83	13.77	
Eb2	0.90	15.77	
Eb3	0.85	14.36	
Eb4	0.76	12.13	
<b>Şeffaflık (AVE=0.841)</b>			0.937
Tp1	0.89	15.61	
Tp4	0.87	14.98	
Tp5	0.90	15.79	
Tp7	0.86	14.68	
<b>Güven (AVE=0.819)</b>			0.944
Tr1	0.90	16.06	
Tr2	0.87	15.13	
Tr3	0.89	15.59	
Tr4	0.86	14.89	
Tr5	0.86	14.77	
<b>Performans(AVE=0.892 )</b>			0.951
Per1	0.86	14.76	
Per3	0.89	15.32	
Per5	0.87	15.18	
Per8	0.87	14.98	
Per9	0.88	15.31	
<b>Model Fit İstatistikleri</b>			
$\chi^2 = 778.92$ ( $p = 0.00$ ), $df = 558$			
Comparative Fit Index [CFI] = .99			
Normed Fit Index [NFI] = .99			
Goodness Of Fit Index [GFI] = .93			
Root Mean Square Error of Approximation [RMSEA] = .045			
Standardized Root Mean Square Residual [SRMR] = .05			

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçülen her madde sadece kendi faktörüne göre yüklenmiştir. Modelin  $\chi^2$  testi değeri 778.92 ve df değeri 558'dir. Buna göre  $\chi^2/df = 1.40$  değeri ile tespit edilmiştir. Karşılaştırmalı uyum indeksi [CFI]=0.99, uyum iyiliği indeksi [GFI]= 0.93, hata yaklaşımı ortalamasının karekökü [RMSEA]= 0.045. Tüm değerlerin kabul edilebilir sınırdan olması modelin uyumunun iyiliğine dikkatleri çekmektedir. Sonuçların LISREL çıktısı Şekil 4.1'de özetlenmiştir.



Şekil 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin LISREL Çıktısı

#### 4.2.6.2. Tek-Boyutluluk (Unidimensionality)

Tek boyutluluk esasında genel bir kavramın önemini belirten bir gösterge seti özelliğidir (Hair et al, 1998). Araştırma modelinin tek boyutluluk testinin yapılması her bir sorunun sadece tek bir teorik yapıyı ölçmekte olduğunu göstermek için yapılır (Li et al. 2005). Esasında tek boyutluluk bir ölçüm sorusunun sadece bir değişkeni temsil edebilme derecesini ifade etmektedir (Garver and Mentzer, 1999).

Tek boyutluluğunun sağlanıp sağlanmadığını görmek için araştırma modelindeki tüm değişkenlerin dâhil edildiği modelin, uygunluk indeks sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tek boyutluluğun sağlandığının belirlenmesi için Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Hata Yaklaşımı Ortalamasının Karekökü (RMSEA) ne bakılması gerekmektedir (Zhao et al. 2008). Bu kriterlerin değerinin CFI için 0.90 düzeyinin üzerinde olması ve RMSEA değerinin ise 0.05 in altında olması iyi bir fit değerinin 0.08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade eder. Ayrıca  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen oran 2 veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, 5 veya altında bir değer alması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Şimşek, 2007 s.14).

Tezin araştırma modelindeki tüm ölçüm enstrümanlarının kullanıldığı doğrulayıcı faktör analizi, LISREL 8.70 yardımıyla yürütülmüştür. Tablo 4.13'de bu sonuçlar ayrıntılarıyla sunulmuştur. İlk deneme sonunda incelenen model uyum kriterlerinin hepsi kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır. LISREL programı tarafından tespit edilen düzeltme önerileri teorik yapıya uygun olmadığından dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Ayrıca standart hata ve t-değerleri de uygun aralıkta olduğundan anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu nedenle veri setinin model için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kriterlere uygun olarak çıkması tek-boyutluluk şartının sağlandığını göstermektedir.

#### 4.2.6.3. Benzeşme (Convergent) Geçerliliği

Benzeşme ya da uyuşma geçerliliğinin göstergesi, her bir ölçek için ortalama soru güvenilirliğini sunan Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değeridir. Her bir ölçek için AVE değeri 0.50'nin üzerinde olmalıdır (Fornell and Larcker, 1981). Tablo 4.13'deki AVE değerlerine bakıldığında tüm değişkenler açısından tatmin edici sonuçlar alınmıştır.

Ayrıca modeldeki tüm değişkenlerin toplu halde keşifsel faktör analizine tabi tutulmasıyla bu görüşe ilave destek sağlanmaktadır. Tablo 4.10'da görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda sorular kendisiyle alakalı faktöre en az 0.553 düzeyinde yüklenerek 9 faktör altında toplanmıştır. Bu açıklamalar ışığında çalışmada benzeşme geçerliliğinin varlığından söz edilebilmektedir.

#### 4.2.6.4. Ayırışma (Discriminant) Geçerliliği

Ayırışma geçerliliği; farklı değişkenleri ölçmek üzere tasarlanan ölçüm sorularının bir diğer faktör boyutuna yüklenmemesi halinde sağlanmış olmaktadır (Garver and Mentzer, 1999). Diğer bir ifadeyle, soruların kendi temsil ettiği yapının dışında başka bir faktör boyutuna yüklenmemesini ifade etmektedir.

Sonuç olarak Tablo 4.10'da sunulan keşifsel faktör analizi sonucunda görüldüğü üzere, hiçbir ölçüm sonucunun diğer faktör gruplarına çapraz yüklenmemesi ayırışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Tüm bu sonuçlardan anlaşılacağı üzere, araştırma modelinde incelenen değişkenlerin yapı geçerliliği güçlü bir şekilde sağlanmıştır.

### 4.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Tezin araştırma modeliyle öne sürülen hipotezlere ait testler için çoklu değişken istatistik test yöntemlerinden biri olan Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) yöntemi tercih edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli sosyal ve davranışsal bilimlerde pek çok problemin çözümünde kullanışlı bir yöntem olarak öne çıkmıştır (Joreskog and Sorbom, 1982). Bu yaklaşım; belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Meydan ve Şeşen, 2011). Bu tez kapsamında, hesap verebilirliğin şeffaflık ve etik davranış üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve bu iki değişkenin güven üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gibi farklı boyutlardaki karmaşık yapıların birbirleriyle olan ilişkilerinin test edilmesinde SEM'in kullanışlı bir yöntem olması en önemli tercih sebebi olmuştur.

Uygulamada SEM testlerini gerçekleştirmek için çeşitli bilgisayar yazılım programları bulunmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda kullanım sıklığı ve kolaylığı gibi nedenlerden dolayı LISREL programı bu çalışmada tercih edilmiştir. Genelde SEM çalışmalarında temel olarak kullanılan kestirim yöntemi En Yüksek Olabilirlik Kestirim Yöntemi (Maximum Likelihood) olduğundan (Şimşek, 2007) çalışmada bu yöntem tercih edilmiştir.

Tablo 4.14.'deki yapısal model test sonuçlarına göre  $\chi^2$  (Ki-Kare)= 792.91; df (Serbestlik Derecesi)= 569;  $\chi^2/df = 1.39$ ; GFI= 0.91 ve CFI= 0.99 ve RMSEA= 0.045 düzeyinde çıkmıştır. Buna göre gerek değişkenlerin gerekse modelin uyumuyla ilgili herhangi bir soruna rastlanmamasından dolayı bir sonraki adım olan yol analizine geçilmiştir. İlgili LISREL çıktısı Şekil 4.2'deki gibidir. Yapısal eşitlik modeli yol analizlerine göre çizilebilecek olan yol diyagramı ise Şekil 4.3'de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Yapısal Eşitlik Modeli İle Yapılan Yol Analizi Sonuçları

Yapısal Model Parametreleri		$\beta$ -Değeri	t-Değeri	Sonuç
H1a: Lojistik Hiz.Hes.	→ Şeffaflık	0.08*	1.32	Kabul
H1b: Finansal Hes.	→ Şeffaflık	0.33****	4.63	Kabul
H1c: Sözleşme Hes .	→ Şeffaflık	0.17***	2.68	Kabul
H1d: Pazarlama Hes.	→ Şeffaflık	0.11*	1.43	Kabul
H1e: Çevresel Hes	→ Şeffaflık	0.32****	3.59	Kabul
H2a: Lojistik Hiz.Hes.	→ Etik Dav.	0.14**	1.97	Kabul
H2b: Finansal Hes.	→ Etik Dav.	0.44****	4.84	Kabul
H2c: Sözleşme Hes .	→ Etik Dav.	0.30****	4.01	Kabul
H2d: Pazarlama Hes.	→ Etik Dav.	0.26***	2.80	Kabul
H2e: Çevresel Hes	→ Etik Dav.	0.37****	3.31	Kabul
H3: Şeffaflık	→ Etik Dav.	-0.57****	-4.87	Red
H4: Etik Davranış	→ Güven	0.34****	5.59	Kabul
H5: Şeffaflık	→ Güven	0.59****	9.34	Kabul
H6: Güven	→ Performans	0.92****	15.17	Kabul

**Model Fit Statistics** $\chi^2=798.35$  ( $\rho = 0.00$ ),  $df = 570$ 

Comparative Fit Index [CFI] = .99

Non-Normed Fit Index [NNFI] = .99

Goodness of Fit Index [GFI] = .91

Root Mean Square Error of Approximation [RMSEA] = .046

Standardized Root Mean Square Residual [SRMR] = .06

\*  $\rho < 0.10$ ; \*\* $\rho \leq 0.05$ ; \*\*\*  $\rho \leq 0.01$ ; \*\*\*\*  $\rho \leq 0.001$  ( $t > 1.3$  için  $\rho \leq 0.1$   $t > 1,96$  için  $\rho \leq 0.05$ ;  $t > 2.58$  için  $\rho \leq 0.01$ ;  $t > 3.3$  için  $\rho \leq 0.001$ )

Tablo 5.13'de görüldüğü gibi önerilen hipotezlerden; 3PL firmanın hesap verebilirliğinin şeffaflık üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi maksadıyla oluşturulan Hipotez 1 alt hipotez sonuçları Hipotez 1a (Beta = 0.08; t-değeri = 1.32), Hipotez 1b (Beta = 0.33; t-değeri = 4.63), Hipotez 1c (Beta = 0.17; t-değeri = 2.68), Hipotez 1d (Beta = 0.11; t-değeri = 1.43), Hipotez 1e (Beta = 0.32; t-değeri = 3.59)



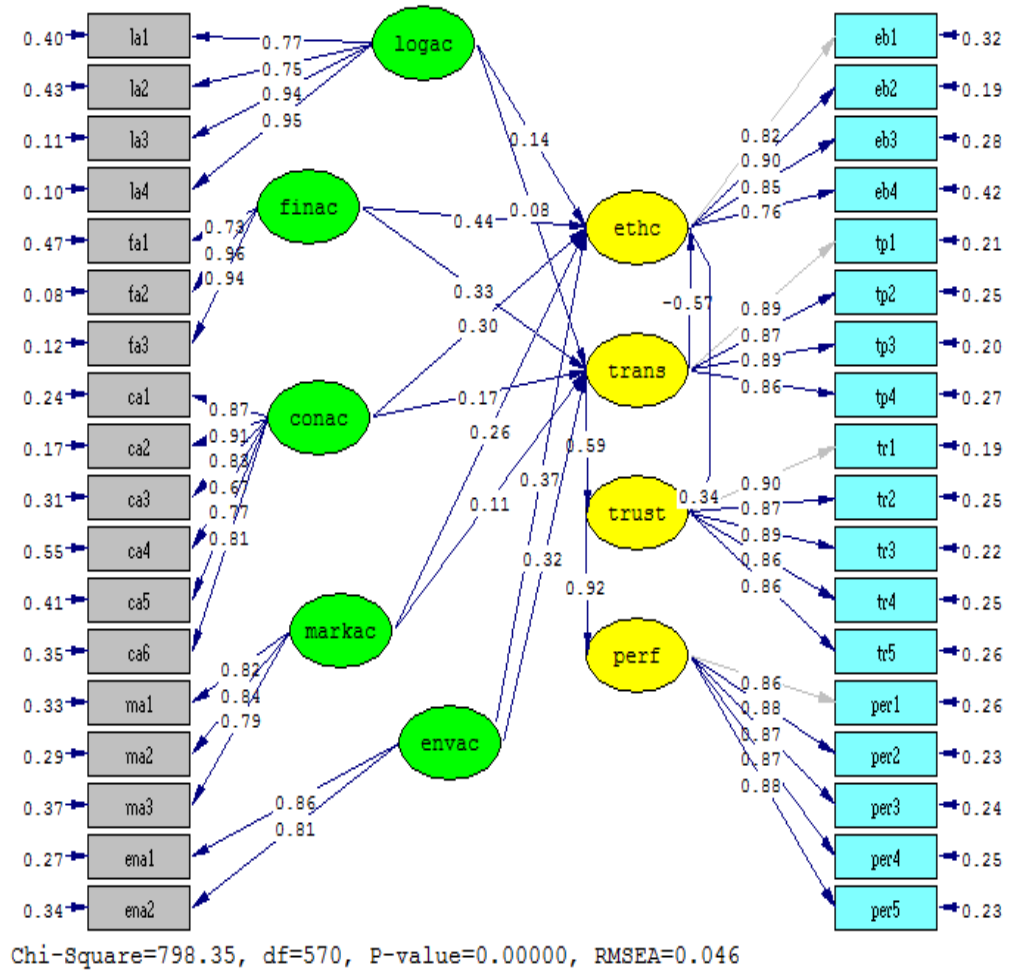
anlamli bulunmuştur. Bu nedenle H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezleri kabul edilmiştir.

3PL firmanın hesap verebilirliğinin etik davranış üzerine etkisinin incelendiği Hipotez 2 alt hipotez sonuçları Hipotez 2a (Beta = 0.14; t-değeri = 1.97), Hipotez 2b (Beta = 0.44; t-değeri = 4.84), Hipotez 2c (Beta = 0.30; t-değeri = 4.01), Hipotez 2d (Beta = 0.26; t-değeri = 2.80), Hipotez 2e (Beta = 0.37; t-değeri = 3.31) anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezleri kabul edilmiştir.

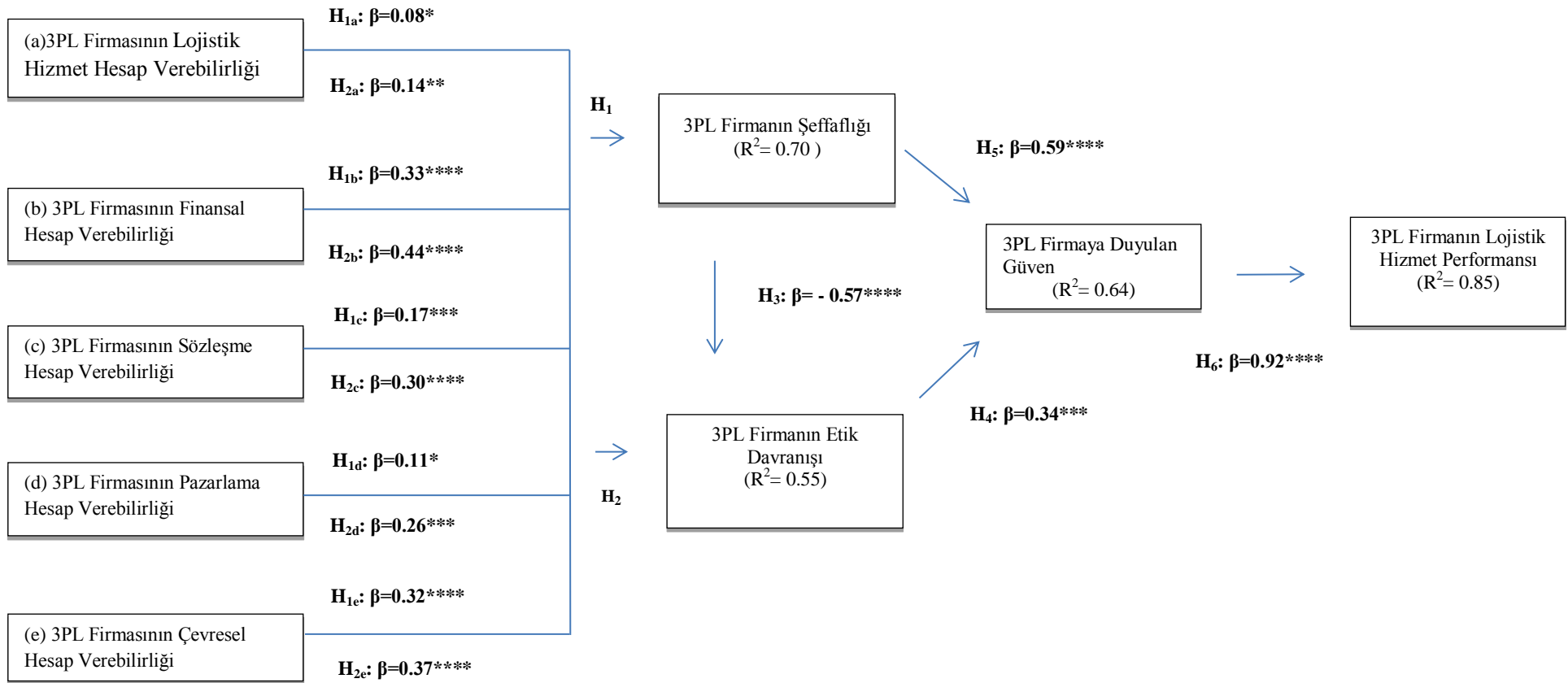
3PL firmanın şeffaflığının etik davranış üzerine etkisinin ölçüldüğü Hipotez 3 (Beta = -0.57; t-değeri = -4.87) sonucu  $p \leq 0.001$  düzeyinde anlamlı bulunmasına rağmen H3 hipotezi pozitif bir ilişki varsayımı ile kurulduğundan dolayı bu hipotez reddedilmiştir.

Hizmet alıcının güveni ile ilgili olan Hipotez 4 (Beta = 0.34 ; t-değeri = 5.59 ) ve Hipotez 5 (Beta = 0.59 ; t-değeri = 9.34) sonuçları  $p \leq 0.001$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur ve bu hipotez kabul edilmiştir. Son olarak alıcı güveninin performans üzerindeki etkisinin incelendiği Hipotez 6 (Beta = 0.92 ; t-değeri = 15.17) sonucu da  $p \leq 0.001$  düzeyinde anlamlı bulunarak kabul edilmiştir.

Tezin öne sürdüğü araştırma modelinde teorik desteğe göre oluşturulan hipotez ilişkilerine göre tamamı istatistiksel olarak anlamlı bulunmasına rağmen Hipotez 3 reddedilmiştir. Bir sonraki kısımda bulunan ampirik hipotez test sonuçları ile teorik ilişkiler arasındaki nedensel bağlantılar detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.



Şekil 4.2. Yapısal Eşitlik Modeli İle Yapılan Yol Analizi LISREL Çıktısı



Not: \* $p < 0.10$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ ; \*\*\*\* $p < 0.001$  düzeyinde hipotezlerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Şekil 4.3. Yapısal Eşitlik Modeli İle Yapılan Hipotez Testi Sonuçları

## 5.TARTIŞMA, YORUMLAR VE SONUÇ

Tez çalışmasının bu son kısmında analiz sonuçlarının oluşturulan modele göre değerlendirmesi yapılarak, akademik birikim ve sektörel uygulamalar bakımından netür katkılarda bulunduğu tartışılacaktır. Ayrıca araştırmanın kısıtlarından bahsedilerek gelecekte yapılacak çalışmalara ilişkin önerilerde bulunulacaktır. Sonuç kısmında ise bu çalışmanın üçüncü taraf lojistik sektörü açısından önemine değinilerek tez sonlandırılacaktır.

### 5.1.Araştırma Modeli Verilerinin Değerlendirilmesi ve Bulgular

Hesap verebilirliğin, şeffaflık ve etik davranış üzerindeki pozitif etkisinin incelendiği Hipotez 1 ve Hipotez 2, alt hipotezler açısından birlikte değerlendirildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Hipotez 1a düşük düzeyde ( $p < 0.1$ ), Hipotez 2a ise iyi düzeyde ( $p < 0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu; depolama, taşıma, envanter yönetimi ve sipariş yönetimi gibi verilen lojistik hizmetlerde, hesap verebilir bir yapının olması firmanın şeffaflığı ve etik davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Bu değişken açısından bakıldığında, alıcı firmaların dış kaynak kullanımında en çok göz önünde bulundukları hususlar; tam zamanlı teslimat, kayıtların eksiksiz tutulması, yapılması vadeliden lojistik hizmetlerin yerine getirilmesi ve ortaya çıkabilecek lojistik problemlerin hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmasıdır. Bu konularda hizmet sağlayıcının bilgi paylaşımı, alıcı firmanın algısal yorumları ile dış kaynak kullanımındaki memnuniyet düzeyini etkileyecektir. Alınan hizmetlerde gerektiği şekilde hesap verebilirliğe sahip olunması, firma açısından şeffaflık imajının sağlanmasında olumlu bir etkiye sahiptir. Bunun yanında lojistik hizmetlerde hesap verebilir bir alt yapının bulunması, firmanın etik davranış geliştirmesinde kolaylık sağlayacaktır.

Hipotez 1b ve Hipotez 2b'ye bakıldığında; hem finansal hesap verebilirlik ve şeffaflık arasında hem de finansal hesap verebilirlik ve etik davranış arasında  $p<0.001$  düzeyinde güçlü bir nedensel bağ bulunmuştur. Buradan hareketle, üçüncü taraf lojistik firmalar açısından finansal konulardaki hesap verebilirlik düzeyinin firmanın şeffaflığı üzerinde ve etik davranışı üzerinde direkt olarak önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışmalarda her tür dış kaynak kullanımı için maliyet önemli bir yere sahiptir. Özellikle firmaların, lojistik hizmetlerini dış kaynak olarak kullanmaya karar vermelerindeki en önemli etken maliyettir. Bu bakımdan alıcı firmalar; lojistik hizmetlerdeki finansal konularda, yasal düzeydeki finansal konularda ve hizmetlerin maliyetleri hakkında bilgi sahibi olmayı önemli görmektedir. Bu konularda hizmet sağlayıcının hesap verebilir bir yapıya sahip olması, alıcı firmanın şeffaflık algısı üzerinde çok önemli bir etki gösterecektir. Özellikle finansal konularda oluşturulacak hesap verebilir bir yapının, firmanın etik davranış uygulamalarını hızlandıracak ve kalıcı hale getirilmesini sağlayacaktır.

Diğer bir alt hipotez olan Hipotez 1c'nin öne sürdüğü sözleşme hesap verebilirliğinin 3PL firmanın şeffaflığını olumlu bir şekilde etkilediği ( $p<0.01$ ), bunun yanında etik davranış düzeyinde güçlü bir etkiye ( $p<0.001$ ) sahip olduğu bulunmuştur.

Esasında dış kaynak kullanımından doğan ilişkilerin oluşması ve devamı açısından, önceden oluşturulan sözleşmeler büyük bir öneme sahiptir. Önceden belirlenen taşıma, depolama vb., ürünlerin satış ve sürümü, talimatlar ve cezai sorumluluklarla ilgili oluşturulan sözleşmeler; hizmet sağlayıcı ve alıcı firmalar açısından ilişkinin devamında önemli bir etkiye sahiptir. Bu konularda hesap verebilir bir yapıya sahip olmak, firmanın şeffaflığını da olumlu yönde etkileyecektir. Aynı şekilde sözleşmelerle oluşturulan hesap verebilir yapılar, etik davranış uygulamalarını da kolaylaştıracaktır.

Pazarlama hesap verebilirliğinin şeffaflık ve etik davranış arasındaki ilişkisinin incelendiği; Hipotez 1d düşük düzeyde ( $p<0.10$ ), Hipotez 2d ise yüksek düzeyde ( $p<0.0$ .) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı, 3PL firmanın

verdiği hizmetlerde pazarlama açısından bir hesap verebilirliğe sahip olmasının firmanın şeffaflığı ve etik davranışı üzerinde olumlu bir etki ortaya çıkardığıdır.

Alıcı firma açısından dağıtım kaynakları planlamasında lojistik dış kaynak kullanımı önemli bir yere sahiptir. Dağıtım kaynakları ise bir pazarlama unsurudur. Dolayısıyla hizmet sağlayıcının pazarlama faaliyetlerinde hizmet alıcının beklentilerini karşılaması, ilişkinin devamı açısından önemlidir. Hizmet alan firmanın piyasadaki durumu, satış ve dağıtım faaliyetlerinin seyri ve gelecekteki muhtemel satış tahminleri hakkında gerektiğinde bilgi sağlama, 3PL firmanın pazarlama konusundaki hesap verebilirlik düzeyini ortaya koyacaktır. Yine bu konudaki hesap verebilirlik düzeyi, 3PL firmanın şeffaflığını da olumlu yönde etkileyecektir. Esasında pazarlama faaliyetleri de etik uygulamaların yoğun şekilde uygulandığı bir alandır. Pazarlama konusunda oluşturulacak hesap verebilirlik alt yapısı, etik davranış uygulamalarını kolaylaştıracaktır.

Hipotez 1e ve Hipotez 2e'ye bakıldığında ise çevresel hesap verebilirlik ile hem şeffaflık arasında hem de etik davranış arasında ( $p < 0.001$ ) güçlü nedensel bir bağ bulunmuştur. Bu sonuç çevresel duyarlılığın şeffaflık ve etik davranış üzerindeki etkisini de ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzde lojistik faaliyetlerde, çevresel duyarlılığın firmaların imajları üzerindeki önemi git gide artmaktadır. Özellikle lojistik faaliyetlerden kaynaklanan emisyon, atık madde, çöp ve enerji kullanımının ve lojistik firma yöneticilerinin aldıkları kararların çevre üzerindeki etkileri hakkında hesap verebilir bir yapıya sahip olunması, kurumun şeffaflığı üzerinde önemli bir etki oluşturacaktır. Aynı şekilde çevresel konulardaki hesap verebilir bir alt yapı, etik davranış uygulamalarını da destekleyecektir.

Literatür desteği ile oluşturulan hipotez 3 şeffaflık ve etik davranış arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmesine rağmen, test sonucunda  $t = -4.87$  değeri ile ( $p < 0.001$ ) düzeyinde güçlü negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu hipotez reddedilmiştir.

Esasında Trulli ve Floridi (2009) şeffaflığı, etik uygulamalar ve şartların sağlanması ve geliştirilmesi amacıyla oluşturulan şartlardan biri olarak kabul etmektedir. Bu teorik çıkarımın uygulama yönünden test edilmemiş olması bir eksiklik olarak yorumlanabilir. Ancak Bessire (2005), şeffaflığın her zaman etik davranışı garantilemeyeceğini iddia etmesine rağmen, böyle bir sonucun bu tez kapsamında ortaya çıkması bir takım soru işaretleri doğurmaktadır. Esasen bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı değerine bakıldığında; (Bkz. Tablo 5.7, s.81) 0,369 olarak düşük pozitif bir ilişkinin olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Ancak LISREL ile yapılan değerlendirme sonucunda güçlü negatif bir ilişki bulunması sektörel açıdan bir değerlendirme yapma gereğini doğurmuştur. Bu amaçla anket yapılan firmalardan bir kısmına ziyaretlerde bulunulmuş, hem analiz sonuçları hakkında bilgilendirme yapılmış hem de böyle bir sonucun çıkma nedeni sorgulanmıştır. Genel olarak yapılan değerlendirmelere bakıldığında böyle bir sonucun çıkmasının nedeninin sahte bir şeffaflıktan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Elbette böyle bir yorum tek başına yeterli olmamaktadır. Türk Gıda Sektöründe üçüncü taraf lojistik firmaları için “şeffaflık ve etik uygulama” konularında bir takım sorunların bulunduğu bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir. Esasında Bessire (2005) şeffaflığın her zaman etik davranışları garantilemediğini iddia etmiştir. Bu konuyla ilgili akademisyenlerin görüşlerine başvurulduğunda ise iki tür yorumla karşılaşılmıştır. Birincisinde, etik iklimin ve şeffaflığı sağlayacak yasal normların ve regülasyonların henüz tam anlamıyla tesis edilemediği az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu tür durumlarla karşılaşılabilmesinin normal olduğu savunulmuş. İkincisinde etik davranışların stabil olmasına karşın şeffaflığın esnek olmasından dolayı böyle bir sonucun çıktığı yönünde değerlendirme yapılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda bu konunun titiz bir çalışma ile farklı sektörlerde de değerlendirilmesi önerilmektedir.

3PL firmanın etik davranışının hizmet alıcı firmanın güveni arasındaki ilişkiyi öneren Hipotez 4 testi sonucuna göre  $p < 0.01$  düzeyinde pozitif bir nedensel ilişki olduğu bulunmuştur. Literatür desteğine göre de etik uygulamalar ile güven arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Hizmet sağlayıcılar ile hizmet alanlar arasındaki ilişkilerde hizmet sağlayıcının etik ilkelerle hareket etmesi, yanlış bilgilendirme ve yanıltıcı davranışlardan kaçınması ve bilgilendirme sürecinde etik

sorumluluk bilinci içerisinde hareket etmesi alıcı güvenini geliştirerek, ilişkinin süresini de uzatacaktır.

Hipotez 5 ile önerilen “3PL firmanın şeffaflığı” ile “3PL firmaya duyulan güven” arasında ise  $p < 0.001$  düzeyinde güçlü bir nedensel ilişki ortaya çıkmıştır. Teorik olarak da bir firmanın iş süreçlerinde, organizasyon yapısında, oluşturduğu stratejik planlarda ve yıllık raporlarında şeffaflığı benimsemesi, ilişki kurulan firmaların güven düzeyinde olumlu bir etki oluşturarak kurulan ilişkileri geliştirmektedir.

Son olarak daha öncede literatürde güçlü bir şekilde desteklenen güven ile performans arasındaki pozitif nedensel ilişkinin bu çalışmada da hipotez 6 için  $p < 0.001$  düzeyinde güçlü nedensel bir bağ oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Böylelikle hizmet alıcı ile kurulan güven düzeyinin, hizmet sağlayıcının performansını direkt olarak önemli bir şekilde etkilediği bir kez daha ortaya konmuştur. Kurulan bu tür dış kaynak işbirliklerinde performansın güvenden olumlu yönde etkilendiğinin ortaya konmasıyla, güven düzeyinin düşük olduğu kısımlarda da daha sıkı işbirliklerinin geliştirilerek güvenin artırılması adına motivasyon sağlayacaktır.

## **5.2. Tezin Akademik ve Uygulamaya Yönelik Katkısı**

Araştırma sonuçları 3PL literatürüne ve 3PL sektörüne çeşitli konularda ışık tutmaktadır. Bu çalışma ile özellikle alıcı-hizmet sağlayıcı ilişkilerinin güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Yani araştırma sonuçları hem teoriye hem de uygulamaya fayda sağlayan bilgiler içermektedir. Farklı sektörlerde ele alınıp incelenen ve uygulamada olumlu sonuçların alınmasına yardımcı olan hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış konularının lojistik dış kaynak ilişkilerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanan bu çalışma, ilgili literatüre ve sektöre pek çok noktada katkı sağlayacak niteliktedir. Bu değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinin yanı sıra şeffaflık ve etik davranışın güven üzerine etkilerinin belirlenerek, performans üzerindeki değerlendirmelerinin yapılması üçüncü taraf lojistik sektörüne hem soyut hem de somut katkılar sağlayacaktır.



Akademik açıdan değerlendirme yapıldığında; hesap verebilirlik, şeffaflık, etik davranış, güven ve performans arasındaki ilişkileri açıklayan bir araştırma modeli tasarlanmıştır. Bu konularla ilgili literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Özellikle hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış konuları pek çok sektörde değerlendirilmiş olmasına karşın üçüncü taraf lojistik sektöründe incelenmemiş olması, bu sektörün seçilmesinde öncelikli tercih sebebi olmuştur. Ancak mevcut çalışmalarla arasındaki en temel farklılık, odaklanılan değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilerin bu çalışma kapsamında araştırılmasından kaynaklanmaktadır. Daha önce farklı ülkelerde, farklı sektörlerde bu değişkenlerle ilgili çalışma yapılmasına rağmen bu kadar fazla değişkeni dâhil eden başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma bu açıdan da farklı bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın özgün bir çalışma olmasını sağlayan başka önemli unsurlar da bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve en önemlisi; sektöre özgü hesap verebilirlik türlerinin oluşturularak, bunlarla ilgili orijinal ölçeklerin geliştirilmiş olmasıdır. Bunun da hem sektörel hem de akademik uygulamalar açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür. Üçüncü taraf lojistik sektörünün verdiği hizmetlerdeki çeşitlik ve karmaşıklık düşünüldüğünde, tek tip bir hesap verebilirliğin gerçek anlamda bir faydasının olmayacağı düşünülerek beş tür (lojistik hizmet, finansal, sözleşme, pazarlama ve çevresel) hesap verebilirliğin bir arada değerlendirilmesi gerektiği önerilmiştir. Bu bakımdan çalışma hem ulusal hem de uluslararası literatür açısından özgün bir nitelik taşımaktadır.

İkincisi, 3PL literatüründe son yıllarda incelenmeye başlanan şeffaflık ve etik davranış konularının bu çalışma kapsamında hesap verebilirlikle açıklanmaya çalışılmasıdır. Hesap verebilir bir altyapı oluşturulmadan ele alınan bu kavramların uygulamada aksaklıklar çıkaracağı, yapılan geniş çaplı literatür çalışmasıyla belirlenmiştir. Bu bakımdan oluşturulan beş hesap verebilirlik türünün şeffaflık ve etik davranış üzerine etkilerinin ilk kez bu çalışma kapsamında ele alınması hem ulusal hem de uluslararası literatüre özgün katkılar sağlayacağı açıktır.

Üçüncüsü, 3PL literatüründe güveni etkileyen pek çok değişken olmasına karşın, şeffaflık ve etik davranışın etkilerinin incelenmemiş olmasıdır. Bu çalışmayla diğer etkenlerden bağımsız olarak şeffaflık ve etik davranışın güven üzerindeki

etkilerinin belirlenmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bu çalışmaya performansın da eklenmesi, uygulamaya dönük somut sonuçlar ortaya çıkararak literatüre ek katkılar sağlanmasına yardımcı olmuştur.

Literatüre özgün katkılar sağlayan bu çalışma, ilgili sektörde faaliyette bulunan firmalara da bir takım öneriler sunmaktadır. Hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış kavramlarının sektörde birbirlerinin yerine kullanıldığı ve kavramlar konusunda bir belirsizliğin bulunduğu, yapılan saha çalışması ile gözlenmiştir. Bu çalışma sayesinde hem bu kavramlar hakkında bir farkındalık sağlanmış olacak hem de bu konulardaki uygulamaların somut ve soyut faydaları sektörel açıdan gözler önüne serilecektir.

Bu çalışma, sektörde karmaşık firmalar arası ilişkilerin yönetilmesi için de bir kaç pratik uygulama sağlamaktadır. Temelde, bulgular alıcı-hizmet sağlayıcı arasında gelişebilecek potansiyel problemlere karşı yöneticilere işbirliğini ve güveni tahsis etmeleri gerektiğini önermektedir. Bunun ise firmalar arasındaki ilişkilerde etik kurallara bağlı kalmakla ve süreçlerde şeffaflık ile sağlanabileceği düşünülmektedir. Aynı şekilde üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcısının lojistik, finans, sözleşme, pazarlama ve çevresel konularda hesap verebilir bir yapı oluşturması, faaliyetlerinde şeffaflık ve etik davranış konularını hem sağlam bir yapıya oturtacak hem de devamlılığını sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmada kapsamlı bir literatür taramasıyla oluşturulan modelin test edilmesi ile ortaya çıkan sonuçların; hem ulusal ve uluslararası literatüre hem de uygulamaya yönelik katkıları ve önerileri bulunmaktadır. Bu bakımdan bu araştırma ile literatürde ki bazı çalışmalar desteklenmiş, çalışma yapılmayan alanlar tespit edilerek o alanlardaki eksikliklere katkıda bulunulmuş ve üçüncü taraf lojistik sektöründe hizmet alan ve hizmet sağlayan firmalar arasında kurulan ilişkilerde faydalı olabilecek konulara ışık tutulmuştur.

### 5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur. Öncelikle, bu çalışmanın kapsamı yalnızca belirli bir bölgedeki gıda üreticileri ve hizmet aldıkları lojistik sağlayıcıları ile sınırlı kalmıştır. Esasında çapraz geçerlilik (cross-validation) için diğer bölgelerde, daha büyük firmalarda ve üretim dışı sektörlerde de bu çalışma yapılabilir. İkinci olarak, 3PL hizmet sağlayıcılar ile alıcılar arasındaki ikili ilişkilerin ölçülmesinde her iki taraftaki firmalardan karşılıklı olarak veri temin edilmesi daha uygun olabilecektir. Böylelikle sektörel karşılaştırmada yapılabilecektir.

Teorik açıdan bakıldığında ise lojistik dış kaynak kullanımında “hizmet alıcı ve hizmet sağlayıcı ilişkileri” ile ilgili literatürde tanımlanmış olan tüm boyutlar (örneğin; tatmin, bağlılık, belirsizlik ve ilişki süresi gibi) bu çalışma kapsamında incelenememiştir. Gelecekteki çalışmalar açısından bahsi geçen boyutların da katılımıyla özgün çalışmalar yapılmasına imkan sağlayacaktır.

Lojistik hizmet performansı boyutuyla ilgili değerlendirmelerde soyut veriler kullanılmıştır. Mümkün olması halinde somut rakamsal verilere göre değerlendirmelerin yapılması gerçek durum tespitinde daha doğru olacaktır.

Bu çalışma, ortaya çıkmış olan bilgi birikimi ve araştırma esnasında karşılaşılan tecrübeler açısından bundan sonra yapılacak çalışmalarda yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. İleride yapılacak olan çalışmalarda firma büyüklüğü, ilişki süresi gibi kontrol değişkenlerinin etkileri de incelenebilir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalara hesap verebilirliğin farklı boyutlarına da değinmeleri önerilmektedir. Beu and Buckley (2001)’e göre hesap verebilirliğin pozitif etkilediği çok sayıda değişken bulunmaktadır. Bunlar performans, tatmin, uyum vb. Üçüncü taraf hizmet sağlayıcılar üzerine yapılacak çalışmalarda da bu etkilerin araştırılması ilginç sonuçlar ortaya çıkarabilir.

## 5.4. Sonuç ve Sektörel Öneriler

Bu çalışma ile daha önceden kamu, eğitim ve sağlık sektörlerinde geniş çaplı incelenmiş olan hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik davranış konularına 3PL araştırmacılarının ilgisi çekilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmada hizmet sağlayıcının şeffaflığının ve etik davranışının 3PL firmaya duyulan güveni nasıl etkilediği incelenmiştir. Bunun yanında da oluşturulan beş hesap verebilirlik boyutunun (lojistik hizmet, finansal, sözleşme, pazarlama ve çevresel) hizmet sağlayıcının şeffaflığı ve etik davranışı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre şu söylenebilir ki; lojistik operasyonlarını 3PL aracılığıyla yürüten işletmeler, değişen rekabet şartlarını dikkate alarak hizmet sağlayıcıları ile kurdukları ilişkilerde şeffaflık ve etik kurallara bağlılığı esas almalıdır. Bunun yanında 3PL hizmet sağlayıcısı açısından hesap verebilir bir sistem kurulmadan oluşturulacak şeffaflık ve etik davranışlar bir anlam ifade etmeyecektir. İşletmelerde hesap verebilirlik altyapısı çerçevesinde oluşturulacak şeffaflık ve etik davranışlar, firmalar arası ilişkilerde güven düzeyini önemli oranda etkileyecek, bunun yanında doğrudan ve dolaylı olarak performansta olumlu etkiler oluşturacaktır.

Bu tez çalışmasıyla planlanan esas amaç; Türk ekonomisi içerisinde gittikçe önemi artan lojistik sektörünün gelişimi için önemli tedbirler önerebilmektir. Artan lojistik hizmetler ve gün geçtikçe ortaya çıkan yeni lojistik firmalar açısından hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik konularında sektörel anlamda düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu çalışma ile yapılacak düzenlemelere yardımcı olacak bilgiler sağlanmıştır.

Öncelikle serbest piyasa ekonomisi açısından güçlü bir lojistik sektörünün oluşturulabilmesi için süreçlerde şeffaflığın sağlanması ve verilen hizmetlerde hesap verebilirliğin oluşturulması önemli bir gerekliliktir. Bu amaçla lojistik sektörü açısından düzenleyici üst kurullar oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanında hukuki bir altyapı hazırlanarak kapsamlı bir lojistik mevzuatı düzenlenmelidir.

İkinci olarak, özellikle üçüncü taraf lojistik firmalarında kurumsallaşma teşvik edilerek, gerekli desteklerin sağlanması önem arz etmektedir. Bunun için lojistik

sektörü ile ilgili yapılacak akademik çalışmaların ve bilimsel projelerin desteklenmesi gerekmektedir.

Son olarak üniversitelerde lojistik sektörüne yönelik eleman yetiştirmek amacıyla açılan bölümlerin müfredatlarına hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik konularını içeren dersler eklenmesi, sektörün ihtiyacı olan kaliteli beşeri kaynakların yetişmesinde etkili olacaktır.

Atılacak tüm bu adımlar sayesinde ülkemizdeki lojistik sektörü uluslararası arenada sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanarak, uluslararası lojistik sektöründe söz sahibi olabilecektir.

## KAYNAKLAR

- Aktan, C. Ağcakaya, S. and Dileyici, D. (2004). *Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Şeffaflık*. Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar, (Ed. A.Balcı vd.): Ankara: Seçkin Yayınları.
- Aktas, E. Agaran, B. Ulengin, F. Onsel, S. (2011). The Use Of Outsourcing Logistics Activities: The Case Of Turkey. *Transportation Research Part C*, 19: pp. 833-852.
- Aktas, E. and Ulengin, F. (2005). Outsourcing Logistics Activities İn Turkey. *Journal of Enterprise Information Management*, 18, 3; pg.316.
- Ammeter, A.P. Douglas, C. Ferris, G.R. Goka, H. (2004). A Social Relationship Conceptualization of Trust and Accountability in Organizations. *Human Resource Management Review*, 14: 47-65.
- Andre, R. (2010). Assessinng the Accountability of Government-Sponsored Enterprises and Quangos. *Journal of Business Ethics*, 03 June 2010.
- Armstrong, J.S. and Overton, T.S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, Vol.14 pp.396-402.
- Arnulf, J.K., Dreyer, H.C. and Grenness, C.E. (2005). "Trust And Knowledge Creation: How The Dynamics Of Trust And Absorbitive Capacity May Affect Supply Chain Management Development Projects". *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol.8 No.3, pp.225-236.
- Badenhorst, J.A. (1994). Unethical Behaviour İn Procurement: A Perspective On Causes And Solutions. *Journal of Business Ethics*, 13,9 pg.739.
- Balkin, J. (1999). How Mass Media Simulate Political transparency. *Cultural Values* 3, 393-413.
- Barclay, D., Higgins, C. and Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling, Personel Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2, 285-309.
- Becerra, M. and Gupta, A.K. (1999). "Trust Within The Organization: Integrating The Trust Literature With Agency Theory And Transaction Costs Economics". *Public Administration Quarterly*, Vol.23 No.2, pp. 177-203.
- Beimborn, D. (2007). *Cooperative Sourcing*. Dissertation Universitat Frankfurt am Main.
- Bessire, D. (2005). Transparency: A Two-Way Mirror? *International Journal of Social Economics*, 32,5; pg.424.

- Beu, D. & Buckley, M.R. (2001). The Hypothesized Relationship Between Accountability and Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 34: pp.57-73.
- Bhatnagar, R. and Viswanathan, S. (2000). Reengineering Global Logistics Chains Alliances Between Manufacturing Firms And Global Logistics Services Providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.30 No.1 pp.13-34.
- Bowersox, D. (1990). Strategic Benefits Of Logistics Alliances. *Harvard Business Review*, Vol.68 No.4, pp 36-43.
- Bowersox, D.J. (1990). "Strategic Benefits Of Logistics Alliances". *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 4, pp. 36-43 .
- Bowersox, D.J. Closs, D.J. Cooper, M.B. (2007). *Supply Chain Logistics Management*. New York: second ed. McGraw-Hill/Irwin.
- Boyson, S. Corsi, T. Dresner, M. and Robinovich, E. (1999). Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What Does it Take? *Journal of Business Logistics*, Vol.20 No.1 pg.73.
- Bradach, J.L. and Eccles, R.G. (1989). Price, Authority And Trust: From Ideal Types To Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, pp.97-118.
- Brinkerhoff, D. (2004). Accountability and Health Systems: Toward Conceptual Clarity and Policy Relevance . *Health Policy and Planning*, 19(6): 371-379.
- Bushman, R.M. and Smith, A.J. (2003). Transparency, Financial Accounting Information and Corporate Governance. *SSRN eLibrary*, Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=795547](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=795547).
- Butler, J. (2005). *Giving an Account of Oneself*. NY: Fordham University Press.
- Cahill, D.L. Goldsby, T.J. Knemeyer, A.M. Wallenburg, C.M. (2010). Customer Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships: An Examination of The Moderating Effects of Conflict Frequency. *Journal of Business Logistics*, Vol.31 No.2 pg.253.
- Cameron, W. & Auditor, V. (2004). Public Accountability: Effectiveness, Equity, Ethics. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4): pp.59-67.
- Capurro, R. (2005). Privacy. An Intercultural Perspective. *Ethics and Information Technology*, 7(1), p.37-47.
- Carmines, E.G. and Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. (Sage, Beverly Hills, CA).

- Carter, C. (2000). Ethical Issues in International Buyer-Supplier Relationships: a Dyadic examination. *Journal of Operations Management*, 18; pp. 191-208.
- Carter, C.R. and Jennings, M.M. (2002). Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. *Journal of Business Logistics*, 23, 1; pg.145.
- Cavill, S. and M.Sohail. (2007). Increasing Strategic Accountability: A Framework for International NGOs. *Development in Practice*, Vol.17 No.2 pg.231-248.
- Chen, H. Tian, Y. Ellinger, A.E. Daugherty, P.J. (2010). Managing Logistics Outsourcing Relationships: An Empirical Investigation in China. *Journal of Business Logistics*, Vol.31 No.2 pg.279-299.
- Chen, T.Y. Hung, K.P. Tseng, C.M. (2010). The Effects Of Learning Capacity, Transparency And Relationship Quality On Inter-Organizational Learning. *International Journal of Management*, Vol.27 No.3 Part1 pg.405.
- Chow, W.S., Wu, J.P., Chan, A.K.K. (2009). The Effects of Environmental Factors on the Behavior of Chinese Managers in the Information Age in China. *Journal of Business Ethics*, 89: 629-639.
- Christensen, R.A., Ebrahim, A. (2006). How Does Accountability Affect Mission? *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.17, no.2 pg.195.
- Churchill, G.A. & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundation*. 9th ed. Mason: OH: Thomson South-Western.
- Ciliberti, F. Pontrandolfo, P. Scozzi, B. (2008). Logistics Social Responsibility: Standard Adoption and Practices in Italian Companies. *Int. J. Production Economics*, 113: p.88-106.
- Colle, S. & Gonella, C. (2002). The Social and Ethical Alchemy: An Integrative Approach to Social and Ethical Accountability. *Business Ethics: A European Review*, Vol.11 No.1 p.86-96.
- Colle, S. and Gonella, C. (2002). The Social and Ethical Alchemy: An Integrative Approach to Social and Ethical Accountability. *Business Ethics: A European Review*, vol.11 no.1 pp.86-96.
- Compeau, D., Higgins, C.A. and Huff, S. (1999). Social Cognitive Theory and Individual Reactions to Computing Technology: A Longitudinal Study. *MIS Quarterly*, Vol.23, No.2, pp.145-158.
- Corsten, D. and Kumar, N. (2005). "Do Suppliers Benefit From Collaborative Relationships With Large Retailers? An Empirical Investigation Of Efficient Consumer Response Adoption". *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 3, pp. 80-94.



- Coulter, K.S. and Coulter, R.A. (2002). Determinants Of Trust In A Service Provider: The Moderating Role Of Length Of Relationship. *The Journal of Services Marketing*, pg. 35.
- Çetinkaya, S. (2009). Bilateral Governance In Outsourced Services: Interorganizational Dynamics and Consequences. Doktora Tezi: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dabbish, L. and Kraut, R. (2008). Awareness Displays and Social Motivation for Coordinating Communication. *Information Systems Research* , 19, 221-238.
- Dando, N. and Swift, T. (2003). Transparency and assurance: Minding the credibility gap. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), p. 195-200.
- Daniels, N. and Sabin, J. (1998). The Ethics Of Accountability In Managed Care Reform. *Health Affairs*, 17, 5; pg.50.
- Doorey, J. (2011). The Transparent Supply Chain: From Resistance to Implementation at Nike and Levi-Strauss. *Journal of Business Ethics*, 103: 587-603.
- Dyer, J.H. and Chu, W. (2003). The Determinants Of Trust In Supplier-Automaker Relationships In The U.S., Japan, And Korea. *Organization Science*, 14, pp.57-68.
- Dyer, J.H. and Chu, W. (2000). "The Determinants Of Trust In Supplier-Automaker Relationships In The U.S., Japan, And Korea". *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 2, pp. 259-285.
- Eggert, A., Helm, S. (2003). Exploring the Impact of Relationship Transparency on Business Relationships A Cross-sectional Study Among Purchasing Managers in Germany. *Industrial Marketing Management*, 31: 101-108.
- Elia, J. (2009). Transparency Right, Technology, And Trust. *Ethics Inf Technol*, 11: 145-153.
- Ellram, L. (1995). A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials management*, Vol.31 No.3, pp.10-16.
- Fache, C. &. (2008). Moving From Good to Best in Healthcare: Embracing Accounting in Improvements. *Healthcare Executive*, May/June 23,3; pg.9.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, Vol.18 No.1, pp.39-50.
- Foster, C. (2000). Two Concepts of Accountability: Is a Bridge Possible Between Them? *London: Price Waterhouse Coopers*.

- Foster, T. (1999). Lessons learned. *Logistics Management & Distribution report*, 38 (4), 67-72.
- Fox, J. (2007). The Uncertainty Relationship Between Transparency And Accountability. *Development in Practice*, Vol.17 No.4-5, pp 663-671.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R.E. and Phillips, R.A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense . *Business Ethics Quarterly*, Vol.12 No.3 pp.331-349.
- Frink, D.D. Ferris, G.R. (1998). Accountability, Impression Management, and Goal Setting in the Performance Evaluation Process. *Human Relations*, Vol.51, No.10 p.1259-1283.
- Gadde, L.E. & Hulthen, K. (2009). Improving Logistics Outsourcing Through Increasing Buyer- Provider Interaction. *Industrial Marketing Management*, (38) pg. 633-640.
- Gadde, L.E. and Hulthen, K. (2009). Improving Logistics Outsourcing Through Increasing Buyer-Provider Interaction. *Industrial Marketing Management*, 38; pp.633-640.
- Gardner, J.T. Cooper, M.C. Noordewier, T.G. (1994). Understanding Shipper-Carriers And Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited. *Journal of Business Logistics*, Vol.15 No.2 pg.121.
- Garver, M. a. (1999). Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modelling To Test For Construct Validity. *Journal of Business Logistics*, Vol.20 No.1, pp.33-57.
- Gaur, A.S. Mukherjee, D. Gaur, S.S. Schmid, F. (2011). Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance. *Journal of Management Studies*, 48:8 pg. 1752-1781.
- Gefen, D. Straub, D.W. and Boudreau, M.C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the AIS*, Vol.4 No.7, pp.1-77.
- Goldsby T.J. and Stank, T.P. (2000). World-Class Logistics Performance and Environmentally Responsible Logistics Practice. *Journal of Business Logistics*, Vol.21 No.2, pp.187-208.
- Gulisano, V. (1997). Third-party failures: Why keep it secret? *Transportation & Distribution*, 38(9), pg.77.
- Gurr, D. (2007). Diversity and Progress in School Accountability Systems in Australia. *Educ Res Policy Prac*, 6: 165-186.

- Halldorsson, A. and Skjott-Larsen, T. (2004). Developing Logistics Competencies Through Third Party Logistics Relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 1/2, pg.192.
- Halter, M.V. Arruda, M.C.C. and Halter, R.B. (2009). Transparency to Reduce Corruption. *Journal of Business Ethics*, 84: 373-385.
- Hannah, G.M. Dey, C.R. Power, D.M. (2005). Attempts to Improve Accountability In Primary Health Care: Evidence From A GP Practice in Scotland. *QRAM*, Vol 2, No 2 pp.129-151.
- Hannon, D. (2005). Shippers Lean On 3pls To Secure Capacity Gain Agility. *Purchasing*, 134 (7) pp.53-58.
- Heat, M.H.C. AbdulRahman, R. Mahenthiran, S. . (2008). Corporate Governance, Transparency And Performance Of Malaysian Companies. *Managerial Auditing Journal*, Vol.23 No.8 pp.744-778.
- Hendel, D.D. & Lewis, D.R. (2005). Quality Assurance of Higher Education In Transition Countries: Accreditation, Accountability and Assessment. *Tertiary Education and Management*, 11: 239-258.
- Hendry, G.D. Dean, S.J. (2002). Accountability, Evaluation of Teaching and Expertise in Higher Education. *The International Journal for Academic Development*, 7:1 75-82.
- HPGBriefing. (2002). International Humanitarian Action And The Accountability Of Official Donors. [www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk), number 6.
- Hung, H. and Wong, Y.H. (2009). Information Transparency and Digital Privacy Protection. *Journal of Services Marketing*, Vol.23 No.3 pp.154-164.
- Hyndman, N. & McGeough, F. (2008). NPM and Performance Measurement: A Comparative Study of The Public Sectors in Ireland and the UK . *The Irish Accounting Review*, Winter; 15,2; pg.29.
- Johnston, D.A.,McCutcheon, D.M., Stuart, F.I. and Kerwood, H. (2004). "Effects Of Supplier Trust On Performance Of Cooperative Supplier Relationships". *Journal of Operations Management*, Vol.22 No.1, pp. 23-38.
- Joreskog K.G., Sorbom, D. (1982). Recent Developments In Structural Equation Modeling. *Journal of Marketing Research (pre-1986)*, Nov. 19, pg.404.
- Kayakutlu, G. &. (2011). Assesing Performance Factors For A 3PL In A Value Chain. *Int.J. Production Economics*, 131 pp.441-452.
- Kern, T. and Willcocks, L. (2000). Exploring Information Technology outsourcing Relationships: Theory and Practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, pp.321-350.

- Kerr, J. (2005). How to Build a SOLID 3PL Relationship. *Supply Chain Management Review*, 9,9 pg.30.
- Kim, S. and Chung Y.S. (2003). Critical Success Factors for IS Outsourcing Implementation from an Interorganizational Relationship Perspective. *The Journal of Computer Information Systems*, 43, 4; pg.81.
- Kluvers, R., Tippet, J. . (2010). Mechanisms Of Accountability In Local Government: An Exploratory Study. *International journal of Business and Management*, Vol.5, No.7 pg.46.
- Knemeyer, A.M. Murphy, P.R. (2004). Evaluating the Performance of Third-Party Logistics Arrangements: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 40,1; pg.35.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kotabe, M. Mol, M.J. Murray, J.Y. (2008). Outsourcing, Performance, And The Role Of E-Commerce: A Dynamic Perspective. *Industrial Marketing Management*, 37, 37-45.
- Kwon, I.G. and Suh, T. (2004). "Factors Affecting The Level Of Trust And Commitment In Supply Chain Relationships". *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, Vol.10 No. 2, pp. 4-14.
- Lado, A.A. Dant, R.R. and Tekleab, A.G. (2008). Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, And Performance In Interfirm Relationships: Evicence From The Retail Industry . *Strategic Management Journal*, 29: pp.401-423.
- LaLonde, B. (2002). "Who can you trust these days?". *Supply Chain Management Review*, Vol.6 No.3, pp.9-10.
- Lambert, D.M. Emmelhainz, M.A. Gardner, J.T. (1999). Building Successful Logistics Partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20,1 pg. 165.
- Large, R.O. (2011). Partner-Specific Adaptations, Performance, Satisfaction, And Loyalty In Third-Party Logistics Relationships. *Logist.Res.*, 3: pp 37-47.
- Leahy, S. Murphy, P.R. and Poist, R.F. (1995). Determinants of Successful Logistical Relationships: A Third-Party Provider Perspective. *Transportation Journal*, 35.2. pg.5.
- Lee, J.W.C. Mohamad, O. Ramayah, T. (2010). Outsourcing: Is The Social Exchange Theory Still Relevant In Developing Countries? *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol.4 No.4, pp.316-345.

- Leeman, D. and Reynolds, D. (2012). Trust And Outsourcing: Do Perceptions Of Trust Influence The Retention Of Outsourcing Providers In The Hospitality Industry? *International Journal of Hospitality Management*, 13: pp. 601-608.
- Li, J.J. Poppo, L. and Zhou, Z.K. (2010). Relational Mechanisms, Formal Contracts, And Local Knowledge Acquisiton By International Subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 31, pp.349-370.
- Lin, K.J. Chang, S.H. (2009). A Service Accountability Framework fo QoS Service Management and Engineering. *Inf Syst E-Bus Manage*, 7:429-446.
- Liu, C.L. Lyons, A.C. (2010). An Analysis Od Third-Party Logistics Performans Performance And Service Provision. *Transportation Research Part E*, 47. pp547-570.
- Maile, S. (2002). Accountability: An Essential Aspect of School Governance. *South African Journal of Education*, Vol.22(4) 326-331.
- Maloni, M.J. and Carter, C.R. (2006). Opportunities for Research in Third-Party Logistics. *Transportation Journal*, 45, 2; pg.23.
- Manning, L. Baines, R.N. & Chadd, S.A. (2006). Ethical Modelling Of The Food Suppl Chain. *British Food Journal*, Vol.108 No.5 pp.358-370.
- Marasco, A. (2008). Third-Party Logistics: A Literature review. *International Journal of Production Economics*, 113 pp. 127-147.
- Mentzer, J.T. and Flint, D.J. (1997). Validity In Logistics Research. *Journal of Business Logistics*, Vol.18 No.1 pp.199-216.
- Meydan, C.H. Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moore, K.R. (1998). "Trust And Relationship Commitment In Logistics Alliances: A Buyer Perspective". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.34 No.1, 24-38.
- Moorman, C. and Rust, R.T. (1999). The Role Of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, pg.180.
- Morland, M.P. (2006). Redefining Accountability As relational Responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 66: 89-98.
- Murphy, P.R. and Poist, R.F. (2002). Socially Responsible Logistics: An Exploratory Study. *Transportation Journal*, 41,4; pg.23.
- Murphy, P.R. Smith, J.E. Daley, J.M. (1991). Ethical Behavior of U.S. General Freight Carriers: An Emprical Assessment. *Logistics and Transportation Review*, 27: pg.55.

- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGrawHill.
- Osborne, D. (2004). Transparency and Accountability Reconsidered. *Journal of Financial Crime*, 11:3, pg.292.
- Palanski, M.E. Kahai, S.S. Yammarino, F.J. (2011). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 99:201-206.
- Panayides, P. (2007). The impact of organizational learning on relational orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, Vol.36 Iss.1 pp. 68-80.
- Patriicia J. Daugherty, Alexander E. Ellinger, Craig M. Gustin . (1996). Integrated Logistics: Achieving Logistics Performance Improvements. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.1 Iss.3, pp.25-33.
- Podsakoff, P.M and Organ, D.W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, Vol.12 No.4, pp.531-544.
- Puctait, R. and Lamsa, A. (2008). Developing Organizational Trust Through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context. *Journal of Business Ethics*, Vol.82 No.2, pp.325-337.
- Rajesh, R. Pugazhendhi, S. Ganesh, K. Yves, D. Lenny Koh, S.C. Muralidharan, C. (2011). Perceptions Of Service Providers And Customers Of Key Success Factors Of Third-Party Logistics Relationships - An Emprical Study. *International journal of logistics: Research and Applications*, Vol.14 No.4 pp.221-250.
- Rasche, A., Esser, D.E. (2006). From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability. *Journal of Business Ethics*, 65: 251-267.
- Rokkan, A.I. and Haugland, S.A. (2002). Developing Relational Exchange Effectiveness and Power. *European Journal of Marketing*, 36, 1/2; pg.211.
- Roman, S. (2003). The Impact of Ethical Sales Behavşour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Emprical Study in the Financial Services Industry. *Journal of Marketing Management*, 19, pp.915-939.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. and Zeithaml, V.A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68, pg.109-127.
- Selviaridis, K. and Spring, M. (2007). Third Party Logistics: A Literature Review And Research Agenda. *The International Journal of Logistics Management*, Vol.18 No.1 pp.125-150.

- Selviaridis, K. Spring, M. (2010). The Dynamics Of Business Service Exchanges: Insights From Logistics Outsourcing . *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16: pp.171-184.
- Sezen, B. (2001). Dağıtım Kanallarında Lojistik Performans, Adalet Algısı ve Kanal Üyesi Memnuniyeti. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Doktora Tezi.
- Shafer, W. (2006). Social Paradigms and Attitudes Toward Environmental Accountability. *Journal of business Ethics*, 65: 121-147.
- Sherman, S. and Sookdeo, R. (1992). "Are strategic alliances working?". *Fortune*, Vol.126 No. 6, pp.77-78.
- Sheth, J.N. and Sisodia, R.S. (2002). Marketing Productivity, Issues And Analysis. *Journal of Business Research*, 55, pg.349-362.
- Sims, R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11: pp. 505-513.
- Svensson, G. & Baath, H. (2008). Supply Chain Management Ethics: Conceptual Framework And Illustration. *Supply Chain Management: AN International Journal* , 13/6 pp.398-405.
- Svensson, G. a. (2004). Corporate Ethics And Trust İn Intra-Corporate Relationships: An İn-Depth And Longitudinal Case Description. *Employee Relations*, Vol. 26 No.3 pp.320-336.
- Swensson, G. (2009). The Transparency Of SCM Ethics: Conceptual Framework And Emprical Illustrations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14/4 pp.259-169.
- Şimşek, Ö. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler Ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tate, K. (1996). The Elements Of A Successful Logistics Partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26 No.3 pp.7-13.
- Tian, Y., Lai, F., Daniel, F. (2008). An Examination of the Nature of Trust in Logistics Outsourcing Relationship. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108 No. 3 pp. 346-367.
- Topçuoğlu, M. (2006). Rekabet Hukuku Açısından Acentelik ve Dağıtım Sözleşmeleri. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.
- Trulli, M. & Floridi, L. (2009). The Ethics Of Information Transparency. *Ethics and Information Technology*, Vol.11 No.2, pp.105-112.

- Vaccaro, A. Madsen, P. (2009). Corporate Dynamic Transparency: The New ICT-Dirven Ethics? *Ethics Inf Technol*, 11:113-122.
- Vaidyanathan, G. (2005). "A Framework For Evaluating Third-Party Logistics". *Communications of the ACM*, Vol.48 No.1, 89-94.
- Vian, T. (2008). Review of Corruption in the Health Sector: Theory, Methods and Interventions. *Health Policy and Planning*, 23:83-94.
- Wallenburg, C.M., Cahill, D.L., Knemeyer, A.M., Goldsby, T.J. (2011). Commitment and Trust as Drivers of Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships: Cultural Differences Between the United States and Germany. *Journal of Business Logistics*, 32(1): 83-98.
- West, T.D. Cronk, M.W. Goodman, R.L. Waymire, T.R. (2010). Increasing Accountability Through Performance-Based Budgeting. *Journal of Government Financial Management*, 51-55.
- Williams, M. and Sanchez, J.I. (1998). Customer Service-Oriented Behavior: Person and Situational Antecedents. *Journal of Quality Management*, Vol.3 No.1, pp.101-116.
- Williamson, O. (1991). Strategizing, Economizing And Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.
- Wray, B. Palmer, A. Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 28,10: pg.32.
- Yu, J. & Cooper, H. (1983). A Quantative Review Of Research Design Effects On Response Rates To Questionnaires. *Journal of Marketing Research* , 10, 36-44.
- Zadek, S. (1998). Balancing Performance, Ethics, and Accountability. *Journal of Business Ethics*, Vol.17, 13 pg.1421.
- Zhang, Y. Lin, K.J. Hsu, J.Y. . (2007). Accountability Monitoring And Reasoning In Service-Oriented Architectures. *Journal of service-Oriented Computing and Applications*, 1(1).
- Zineldin, M. & Jonsson, P. (2000). An Examination Of The Main Factors Affecting Trust/ Commitment In Supplier-Dealer Relationships: An Emprical Study Of The Swedish Wood Industry. *The TQM Magazine*, 12 (4) pg.245.



## ÖZGEÇMİŞ

Salih Börteçine AVCI 1979 yılında Erzurum’da doğdu. Ortaokul ve Liseyi Erzurum Anadolu Lisesinde tamamladı. 2000 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Programcılığı bölümünden ikincilikle mezun olan Avcı, aynı yıl kaydolduğu Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme bölümünü 2004 yılında yine ikincilikle bitirdi. 2004 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde Yüksek Lisans Programına Başlayan Avcı “Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Benchmarking Uygulaması” adlı tezi ile 2007 yılında tamamlayarak İşletme Bilim Uzmanı ünvanı aldı. Salih Börteçine AVCI halen Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi’nde Genel İşletme doktora programına devam etmektedir.

2005 yılında İstanbul Anadolu Yakası PTT Başmüdürlüğü Personel Müdürlüğünde Memur olarak çalışmaya başlayan Avcı, 2008 yılında Atatürk Üniversitesi Aşkale Meslek Yüksekokuluna öğretim görevlisi olarak atanmıştır. Avcı’nın ulusal dergilerde taranan üç makalesi ve biri uluslararası olmak üzere iki bildirisi bulunmaktadır. Halen Aşkale Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon bölüm başkanlığını yürüten Avcı evli ve iki çocuk sahibidir.