



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Artuğ Eren COŞKUN

KURUMSALLAŞMA VE LOJİSTİK PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: BATI
AKDENİZ BÖLGESİNDE LOJİSTİK FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNDE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Artuğ Eren COŞKUN

KURUMSALLAŞMA VE LOJİSTİK PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: BATI
AKDENİZ BÖLGESİNDE LOJİSTİK FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNDE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Danışman

Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Bu Tez Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP) tarafından
desteklenmiştir.

Antalya, 2019

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Artuğ Eren COŞKUN'un bu çalışması, jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Fahriye UYSAL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Tamer HAVA (İmza)

Tez Başlığı: KURUMSALLAŞMA VE LOJİSTİK PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİ: BATI AKDENİZ BÖLGESİNDE LOJİSTİK FAALİYET
GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 01/07/2019

Mezuniyet Tarihi : 25/07/2019

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kurumsallaşma ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Batı Akdeniz Bölgesinde Lojistik Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir Alan Araştırması” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Artuğ Eren COŞKUN





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Artuğ Eren COŞKUN
Öğrenci Numarası	20165265002
Enstitü Ana Bilim Dalı	Uluslararası Ticaret ve Lojistik
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT
Tez Başlığı	Kurumsallaşma ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Batı Akdeniz Bölgesinde Lojistik Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir Alan Araştırması
Turnitin Ödev Numarası	1150968310

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 120 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 11/07/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç %8

alıntılar dahil %9 'dur.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırların aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

11/07/2019

(imzası)
Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
TEŞEKKÜR	xi
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALAŞMA KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Kurumsallaşma Kavramı	4
1.2. Kurumsallaşmanın Amaçları	7
1.2.1. Meşrulaşma	8
1.2.1.1. Meşrulaşmanın Çeşitleri	9
1.2.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma	9
1.2.3. İstikrar Kazanma	10
1.2.4. İşletme Kaynaklarını Artırma	11
1.2.5. Uyumlu Olma	11
1.3. Kurumsallaşmanın Boyutları	12
1.3.1. Formalleşme	12
1.3.2. Profesyonelleşme	13
1.3.3. Kültürel Güç	14
1.3.4. Otonomi	15
1.3.5. Sosyal Sorumluluk	16
1.3.6. Tutarlılık	18
1.3.7. Şeffaflık	18
1.4. Kurumsallaşma Süreci	21
1.4.1. Resmîlik Kazanma	23
1.4.2. Süreklilik Kazanma	23
1.4.3. Bireysel ve Kurumsal Amaçların Uyumlaştırılması	24
1.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	25

1.5. Kurumsallaşmanın Çevre ve Çevre Dinamikleri ile Olan İlişkisi	26
1.5.1. İzomorfizm (Eşbiçimlilik)	26
1.5.1.1. Zorlayıcı İzomorfizm.....	27
1.5.1.2. Taklitçi (Mimetik) İzomorfizm	27
1.5.1.3. Normatif İzomorfizm.....	28
1.5.2. Yapısal İkिलilik (Decoupling).....	28
1.6. Kurumsallaşmanın Gereği ve Önemi	29
1.7. Kurumsallaşmanın Avantajları, Dezavantajları ve Önündeki Engeller.....	30
1.7.1. Kurumsallaşmanın Avantajları	30
1.7.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları ve Önündeki Engeller.....	31
1.8. Kurumsallaşma ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki	32

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK PERFORMANS

2.1. Lojistik Performans Kavramı	35
2.2. Lojistik Performansın Boyutları	36
2.2.1. Lojistik Etkinlik	37
2.2.2. Lojistik Etkililik.....	38
2.2.3. Lojistik Farklılaşma	40
2.2.4. Lojistik Çeviklik	41
2.2.5. Lojistik Esneklik.....	43
2.3. Lojistik Performans Ölçümünde Kullanılan Göstergeler	44
2.4. Lojistik Performansı Arttıran Stratejiler	47
2.4.1. Tam Zamanında Üretim ve Teslimat (JIT: Just-in-Time)	48
2.4.1.1. Tam Zamanında Üretim Yaklaşımının Bileşenleri.....	49
2.4.1.1.1. Çekme Sistemi	49
2.4.1.1.2. Kanban	50
2.4.1.1.3. Otonomasyon (Jidoka).....	52
2.4.1.1.4. Esnek İşgücü (Shojinka)	52
2.4.1.1.5. Yaratıcı Düşünce (Soikufu)	53
2.4.1.1.6. Sıralı Üretim (Heijunka)	53
2.4.1.1.7. Kaizen	54
2.4.1.1.8. 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke).....	55
2.4.1.1.9. 3M (Muda, Muri, Mura)	56

2.4.1.1.10. Poka Yoke.....	58
2.4.2. Çapraz Sevkiyat	58
2.4.3. Toplam Kalite Yönetimi	60
2.4.4. Hızlı Yanıt Sistemleri (QRS: Quick Response Systems)	63
2.4.5. Etkin Tüketici Yanıtı (ECR: Efficient Consumer Response).....	64
2.4.6. Etkin Paketleme	65
2.4.7. Yalın ve Çevik Lojistik (Leagile Logistics)	66
2.5. İşletme Performansı ile Lojistik Performans Arasındaki İlişki	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BATI AKDENİZ BÖLGESİNDE LOJİSTİK FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Önemi	70
3.2. Araştırmanın Yöntemi	70
3.2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	71
3.2.2. Evren ve Örneklem.....	73
3.2.2.1. BAKA Bölgesinin Genel Durumu ve Lojistik Açısından Önemi	75
3.2.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	77
3.2.4. Kullanılan İstatistik.....	78
3.3. Araştırma Bulguları	78
3.3.1. Örnekleme Ait Temel Demografik Frekans Analizleri	78
3.3.2. Faktör Analizi	81
3.3.2.1. Kurumsallaşma Bağımsız Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları	83
3.3.2.2. Lojistik Performans Bağımlı Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları	86
3.3.3. Normallik Testi.....	89
3.3.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	90
3.3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	90
3.3.4.1.1. Kurumsallaşma Değişkenine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	92
3.3.4.1.2. Lojistik Performans Değişkenine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	95
3.3.5. Güvenirlik Analizi	98
3.3.6. Kurumsallaşma ile Lojistik Performans Arasındaki İlişki	99
3.3.7. Cinsiyetin Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık	105
3.3.8. İki'den Fazla Kategoriye Sahip Grupların Kurumsallaşmaya Olan Algıları.....	106

3.3.8.1. Yaş Gruplarının Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık	107
3.3.8.2. Eğitim Durumunun Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık	108
3.3.8.3. Çalışılan Pozisyonun Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık	110
3.3.8.4. Kıdemin Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık	112
3.3.8.5. İşletme Türünün Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık	113
SONUÇ	115
KAYNAKÇA.....	119
EK 1 – Anket Formu	132
Ö Z G E Ç M İ Ş.....	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Hiyerarşisi.....	17
Şekil 1.2 Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi	22
Şekil 1.3 Süreklilik Yönetimi Modeli	24
Şekil 1.4 Kurumsallaşma ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	32
Şekil 2.1 Lojistik Performansın Bileşenleri.....	35
Şekil 2.2 Çevikliğin Kavramsal Bir Modeli.....	43
Şekil 2.3 İtme ve Çekme Yöntemleri (a – İtme), (b – Çekme)	50
Şekil 2.4 Çapraz Sevkiyat Deposunda Malzeme Akışı.....	59
Şekil 2.5 Paketlemenin Temel Fonksiyonları	66
Şekil 2.6 Yalın ve Çevik Tedarik Zinciri	67
Şekil 2.7 Yedi Temel Performans Kriteri Arasındaki Nedensel İlişkiler.....	69
Şekil 3.1 Araştırma Modeli.....	72
Şekil 3.2 Kurumsallaşma Değişkeni İçin Kurulan Ölçme Modeline Yönelik Doğrulayıcı Faktör Yükleri.....	92
Şekil 3.3 Kurumsallaşma Değişkeni İçin Kurulan Ölçme Modeline Yönelik DFA T Değerleri	93
Şekil 3.4 Lojistik Performans Değişkeni İçin Kurulan Ölçme Modeline Yönelik Doğrulayıcı Faktör Yükleri	95
Şekil 3.5 Lojistik Performans Değişkeni İçin Kurulan Ölçme Modeline Yönelik DFA T Değerleri.....	96

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Eski ve Yeni Kurumsallaşma	6
Tablo 1.2 Kurumsallaşmanın Yaklaşımları	7
Tablo 1.3 Kurumsallaşma Boyutlarının Tanımları ve Temel Fonksiyonları	20
Tablo 2.1 Çeviklik Boyutlarının Sınıflandırılması	42
Tablo 2.2 Lojistik Performans Ölçümüne Yönelik Geliştirilen Boyutlar ve Göstergeler	45
Tablo 2.3 Performans Kriterlerinin Lojistik Faaliyetlere Göre Sınıflandırılması	46
Tablo 2.4 Kaizen ile Yenilik Arasındaki Farklar	54
Tablo 2.5 ECR'nin Çeşitli Tanımlamaları	64
Tablo 3.1 Belirli Ana Kütlelerin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri	74
Tablo 3.2 Araştırma Boyutlarına İlişkin Genel Bilgiler	77
Tablo 3.3 Cinsiyete Yönelik Demografik Bulgular	78
Tablo 3.4 Yaşa Yönelik Demografik Bulgular	79
Tablo 3.5 Eğitim Durumuna Yönelik Demografik Bulgular	79
Tablo 3.6 Çalışılan Pozisyona Yönelik Demografik Bulgular	79
Tablo 3.7 Çalışanın Bulunduğu İşletmedeki Kıdemine Yönelik Demografik Bulgular	80
Tablo 3.8 Çalışanların Bulunduğu İşletmenin Türüne Yönelik Demografik Bulgular	80
Tablo 3.9 İşletmelerin Yürütmekte Olduğu Lojistik Faaliyetlere Yönelik Demografik Bulgular	80
Tablo 3.10 İşletmelerin Kullandığı Ulaştırma Türüne Yönelik Demografik Bulgular	81
Tablo 3.11 KMO Değeri ve Yorumlanması	82
Tablo 3.12 Bağımsız Değişkenin Varimax Döndürme Tekniği ile Faktör Analizi Sonuçları	83
Tablo 3.13 Bağımlı Değişkenin Varimax Döndürme Tekniği ile Faktör Analizi Sonuçları	87
Tablo 3.14 Normallik Analizi Sonuçları	89
Tablo 3.15 Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosunda Yer Alan Uyum İndekslerinin Yorumlanması	91
Tablo 3.16 Kurumsallaşma Değişkeni İçin Ölçülen DFA Bulguları	94
Tablo 3.17 Lojistik Performans Değişkeni İçin Ölçülen DFA Bulguları	97
Tablo 3.18 Güvenirlilik Analizi Sonuçları	98
Tablo 3.19 Kurumsallaşma ile Lojistik Performansın Alt Boyutları Arasındaki İlişki	99
Tablo 3.20 Kurumsallaşma Değişkeni ile Alt Boyutları Arasındaki İlişki	104
Tablo 3.21 Lojistik Performans Değişkeni ile Alt Boyutları Arasındaki İlişki	104

Tablo 3.22 Kurumsallaşma ile Lojistik Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki	104
Tablo 3.23 Katılımcıların Cinsiyet Bazlı Olarak Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları.....	105
Tablo 3.24 Katılımcıların Yaş Grubu ile Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları .	107
Tablo 3.25 Katılımcıların Eğitim Durumunun Kurumsallaşma Boyutlarında Meydana Getirdiği Farklılık Düzeyi	108
Tablo 3.26 Katılımcıların Çalıştığı Pozisyon ile Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları.....	110
Tablo 3.27 Katılımcıların Kıdemi ile Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları	112
Tablo 3.28 Katılımcıların Bulunduğu İşletmenin Türü ile Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları.....	113

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ACM	Otomatik Ödeme Makineleri (Automatic Cash Machines)
ANOVA	Varyans Analizi
BAKA	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
Bkz.	Bakınız
CLM	Lojistik Yönetimi Konseyi
CSCMP	Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
Doç. Dr.	Doçent Doktor
Dr.	Doktor
Dr. Öğr. Üyesi	Doktor Öğretim Üyesi
ECR	Etkin Tüketici Yanıtı
EDI	Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange)
EFT	Elektronik Fon Transferi (Electronic Funds Transfer)
JIT	Tam Zamanında Üretim (Just-in-Time)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
NEVEM	Hollanda Lojistik Yönetimi Derneği
Öğr. Gör.	Öğretim Görevlisi
POS	Satış Noktası (Point of Sale)
Prof. Dr.	Profesör Doktor
SEGE	Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksi
TEM	Trans Avrupa Kuzey-Güney Otoyolu
TEN-T	Avrupa Transit Taşımacılık Ağı
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TRACECA	Avrupa Kafkasya Asya Ulaşım Koridoru
UPC	Uluslararası Ürün Kodu (Universal Product Code)
QR	Hızlı Yanıt
QRS	Hızlı Yanıt Sistemleri (Quick Response Systems),
3M	Muda, Muri, Mura
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

ÖZET

Gün geçtikçe işletmeler birbirlerine daha bağımlı hale gelmekte ve çevrelerine olan duyarlılığı daha çok artmakta, bu da sektörel rekabetin artmasına neden olmaktadır. Yoğun rekabet ortamıyla baş etmek zorunda kalan organizasyonlar, daha profesyonel ve özgün iş süreçlerine sahip olmak için kurumsallaşma yoluna gitmektedir. Organizasyon eylemlerinin kurallara tabi tutulması, otonom haklara sahip profesyonel uzmanlar tarafından yönetilmesi, oturmuş bir örgüt kültürüne sahip olunması kurumsallaşmanın önemli adımlarından sadece birkaçıdır. Çalışmanın diğer bir değişkeni olan lojistik performans ise, karmaşık lojistik faaliyetlerine ve tedarik zincirindeki paydaşlarına en hızlı şekilde yanıt vermek zorunda olan işletmelerin, bu amaçlarını ne şekilde gerçekleştirecekleri konusunda ilgilendirilmektedir. Lojistik faaliyetlerin en doğru biçimde yürütülmesinin yanında, rakiplerden üstün, çevredeki değişimlere karşı esnek ve hızlı tepkiler veren iş süreçlerine sahip olunması, lojistik performansı yüksek organizasyonların başlıca özellikleridir.

Bu tezde hem kurumsal hem de operasyonel anlamda organizasyonlar açısından büyük önem taşıyan kurumsallaşma ve lojistik performans kavramları arasındaki ilişki, Batı Akdeniz Bölgesinde lojistik faaliyette bulunan işletmeler üzerinde uygulanarak ampirik bir uygulamayla araştırılmaktadır. Kurumsallaşma ve lojistik performansın birlikte ele alındığı ve aralarındaki ilişkiyi ölçen bir çalışmanın literatürde araştırılmamış olması, bu tezin hazırlanmasındaki temel motivasyon kaynağıdır. Organizasyonlar açısından büyük öneme sahip bu kavramların, pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğuna yönelik kurduğumuz hipotezler araştırma sonuçlarında desteklenmiştir. Tez sonuçlarının, kurumsallaşmak ve lojistik performansını arttırarak operasyonel faaliyetlerde daha etkin adımlar atmak isteyen sektördeki organizasyonlara rehber niteliğinde olacağı ve literatürdeki mevcut boşluğu doldurarak gelecekte ortaya çıkacak olan çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Lojistik, Lojistik Performans, Lojistik Stratejileri

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONALIZATION AND LOGISTICS PERFORMANCE: A FIELD RESEARCH ON ORGANIZATIONS IN BUSINESS OF LOGISTICS ACTIVITIES IN THE WESTERN MEDITERRANEAN REGION

Day by day, businesses are becoming more dependent on each other, their sensitivity to their environment increases more and this leads to an increase in sectoral competition. Organizations that have to cope with the intense competition environment are on the way to institutionalization to have more professional and unique business processes. It is only a few of the important steps in institutionalization that organizing acts are subject to rule, being managed by professional experts with autonomous rights, and having an established organization of cultures. At the same time, the logistics performance, which is another variable of the study, deals with the issue of how businesses that have to respond to their complex logistics activities and stakeholders in the supply chain in the fastest way, are also interested in how businesses can achieve these goals. In addition to performing logistics activities in the most accurate way, catching optimization, superior to competitors, flexible and fast response to changes in the environment are the main characteristics of organizations with high logistics performance.

In this thesis, the relationship between the concepts of institutionalization and logistics performance, which are of great importance both in institutional and operational terms, will be investigated with an empirical application on the enterprises operating logistics in the West Mediterranean Region. The fact that a study that takes institutionalization and logistics performance together and measures the relationship between them is not investigated in the literature is the main source of motivation in the preparation of this thesis. The hypotheses that we have established for these concepts, which are of great importance for organizations, have a positive relationship are supported in the research results. It is thought that the results of the thesis will guide organizations in the sector who want to take more effective steps in the operational activities by increasing their institutionalization and logistic performance, and will shed light on the future studies by filling the existing gap in the literature.

Keywords: Institutionalization, Logistics, Logistics Performance, Logistics Strategies

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans programı süresince ve tezimin tüm aşamalarında engin bilgi ve tecrübelerini paylaşarak beni yönlendiren ve cesaretlendiren, ihtiyaç duyduğum her anda kıymetli vaktini ayırarak destek ve yardımlarını esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan mutluluk ve onur duyduğum, akademik katkılarının yanında hayattaki duruşunu da örnek aldığım çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT'a,

Tezimin özellikle analiz kısımlarında değerli vakitlerini benimle paylaşan ve yardımda bulunan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT, Doç. Dr. Fahriye UYSAL, Dr. Öğr. Üyesi Burcu ILGAZ ve Öğr. Gör. Furkan YILDIRIM'a,

Tezimin saha araştırması aşamasında işletmelerden randevu almam konusunda bana kolaylık sağlayan Dr. Öğr. Üyesi M. Özer ALPAR ve Dr. Cenk TUFAN'a

Hayatım boyunca hep arkamda duran, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve çalışma süresince kendilerine ayıramadığım zamanı hoşgörü ile karşılayan başta kıymetli annem Hülya COŞKUN olmak üzere tüm aileme, en içten duygularıyla sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilir, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Artuğ Eren COŞKUN

Antalya, 2019

ÖNSÖZ

Kurumsallaşma ve lojistik performans kavramları bugüne kadar birbirleri ile ilişkilendirilmemiş olsa da akademik yazında bu konular üzerine çok sayıda çalışma mevcuttur. Kurumsallaşma kavramının performans ve özellikle işletme performansı ile arasındaki farklılık, etki ve ilişki düzeyini ölçmek amacıyla yayınlanmış birçok ampirik çalışma bulunmaktadır. Öte yandan az sayıda da olsa lojistik performansın işletme performansı içindeki konumunu belirlemeye yönelik çalışmalar literatürde yer almaktadır. Kurumsallaşma, işletme performansı ve lojistik performans üçlüsü üzerine yapılan yazın taramaları sonucunda kurumsallaşma ile lojistik performansın bir arada değerlendirildiği bir çalışmanın mevcut olmadığı, yani bu noktada kuramsal çerçevede bir boşluk olduğu fark edilmiştir. Hem kuramsal çerçeveyi tamamlayacak hem de sektörel, ekonomik, sosyal birçok açıdan fayda yaratacak bu konu üzerine kapsamlı bir çalışma ortaya konulmasının ihtiyaç haline geldiği düşünülmüş ve bu noktadan hareketle araştırma kapsamlandırılmıştır.

Bu tez çalışmasının amacı, organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri ile lojistik performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. “Kurumsallaşma ile lojistik performans arasında ne yönlü bir ilişki vardır?” sorusu araştırmanın temel problemi olup ilgili problem, elde edilen bulgular doğrultusunda cevaplandırılmıştır. Kurumsallaşma ve Lojistik Performans konularını kapsayan bu çalışma, Batı Akdeniz Bölgesi illerindeki (Antalya, Isparta ve Burdur) lojistik faaliyette bulunan işletmeleri inceleme altına alarak örneklem bazında sınırlandırılmıştır. Çalışmadaki kurumsallaşma ile lojistik performans arasındaki ilişkiyi belirleyecek olan verilerin en iyi şekilde değerlendirilebilmesi açısından, anket içerisindeki ifadeleri anlayıp yorumlayabilecek bilgi birikimine sahip çalışan ve yöneticiler örnekleme dahil edilmiştir. Saha araştırmasından elde edilen verilere istatistiksel paket programlar yardımıyla demografik frekans, faktör, doğrulayıcı faktör, normallik, güvenilirlik, T-testi, tek yönlü varyans ve korelasyon analizleri uygulanmış, elde edilen sonuçlar tablolar halinde yorumlanmıştır.

Bu çalışmanın, akademik yazına sağlayacağı katkılar dışında, lojistik performanslarını arttırmak isteyen organizasyonlara kurumsallaşma ile ilgili dikkat etmeleri gereken hususların neler olduğu, kurumsallaşmanın lojistik performans ile hangi noktalarda daha çok kesiştiği, lojistik performansı artıran stratejilerin neler olduğu ve bunların ne şekilde uygulanması gerektiği gibi konularda bilgiler sunarak rehberlik edeceği düşünülmektedir.

GİRİŞ

Çevresel değişimlerin ve rekabetin yoğun düzeyde yaşandığı günümüzde canlı organizmalara benzetilebilecek işletmeler, yaşam sürelerini uzatmak adına meşruiyetini ve kültürel yapılarını koruyarak organizasyonel yapılarında değişime gitmek durumundadır. Değişimi kurumsallaşma yoluna giderek gerçekleştiren işletmeler bu adımlarını, geleneksel yönetim anlayışlarının birçoğundan ödün vererek yeni norm, değer ve yapıların işletmeye kanalize edilmesi, tehdit ve fırsatların algılanmasına yönelik proaktif bir bakış açısının benimsenmesi ve faaliyetlerin dinamik ve sistematik süreçlerle yürütülmesi amacıyla atmaktadır.

Kurumsallaşma, formalleşme yoluyla işletme içerisindeki belirsizlikleri gidererek, yapılan işlerin ve örgütsel ilişkilerin hangi kural, usul ve sözleşmeler altında yürütüleceğini yazılı dokümanlar altında netleştirmektedir. İşe alım süreçlerinde profesyonelliğın önemine vurgu yaparak, işletmelerin liyakat ve örgütsel güven seviyesini artırmakta, bununla birlikte faaliyetlerin etkin bir performansla gerçekleşmesini sağlamaktadır. Sahip olduğu uzman kadrosuna, kendi çalışma alanları ile ilgili alacakları kararlarda bağımsızlık vererek, yenilikçi ve inovatif fikirlerin önünü açmakta ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmaktadır. Kurum içerisinde etik kural ve ilkeleri kurum kültürü haline getirerek çalışanlar arasındaki iş birliğinin oluşmasına katkı sağlamakta, görev ve yetki gibi değişimlerde ya da uzun vadede gerçekleşen kuşak değişimlerinde işletmeye direnç aşılamaaktadır. Yürüteceği tüm faaliyet ve etkileşimlerinde toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket ederek, iç ve dış müşterilerine karşı güvenilir bir işletme olmasına imkan tanımaktadır. Son olarak kurumsallaşma, işletmenin tutarlı ve şeffaf olması gerektiğine vurgu yaparak, vizyon, misyon, organizasyonel yapı, plan, strateji ve süreçlerinde paydaşlarına vadettiğinden farklı hareket etmesine engel olmakta, bu özelliğiyle işletmenin meşruiyetini, güvenilirliğini ve performansını artırmaktadır.

Kurumsallaşma, işletmelerin büyük çoğunluğunun çevrelerine karşı meşruiyetini kanıtlamak amacıyla ya da çevresel baskılarla yürüttüğü eylem ve süreçlerini değiştirme çabasıdır. Bu değişim süreci işletmelerde genellikle dış çevresel etkilerin içselleştirilmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Kurumsallaşmak isteyen işletme, kurumsallaşmayı başarabilmiş, kendisinden üstün ya da rekabet içinde olduğu işletmeleri taklit ederek kurumsallaşmanın tüm bileşenlerini kendi örgütsel yapısına aktarmaktadır. Bu durum, örgütsel yapı bakımından birbirine benzeyen işletmeleri ortaya çıkarmaktadır. Öte yandan kurumsallaşması yönünde baskılanan işletmeler, dışarıdan kurumsal bir görüntü sergileyip, içsel yapısında geleneksel yönetim anlayışından taviz vermeden yönetilmekte, yani ikili bir yönetim anlayışına sahip

olmaktadır. Meşru görünmek adına işletmeler bu çabaya girebilmekte ancak girilen çaba geleneksel yönetim anlayışını benimsemiş yönetim kademelerince karşılık bulmamakta ve gerektiğinde rol yapılarak kurumsal yapıya uygun hareket ediyormuş gibi görünebilmektedir. Bunun üstesinden gelebilmek adına öncelikle tepe yöneticiler tarafından kurumsallaşmanın tüm boyutları kabullenilmeli, beyaz ya da mavi yaka ayırt edilmeden tüm çalışanlara kurumsallaşmanın getirileri anlatılmalı, güçlü bir kontrol ve denetim mekanizması kurulmalıdır.

Kurumsallaşmanın performans ile ilişkisi, bugüne kadar işletme performansı odak noktası üzerinden ilerlemiş olup, lojistik performans ile olan ilişkisi araştırma konusu haline gelmemiştir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde birçok çalışma kurumsallaşmanın işletme performansına olumlu katkıları olduğunu belirtmiş olsa da bu konudaki tartışmalar devam etmektedir. Özellikle kurumsallaşmanın bir boyutu olan kurum kültürünün, işletme performansını olumsuz yönde etkilediğine yönelik çalışmalar literatürde mevcuttur. Buna rağmen işletme içerisindeki katı hiyerarşik iletişim mekanizmasını yumuşatması noktasında kurum kültürünün işletme performansını pozitif yönde etkilediğine yönelik çalışmalar da literatürde yer almaktadır.

Lojistik faaliyetler üzerinde bir kaldıraç görevi üstlenen lojistik performans, tedarik zinciri içerisindeki tüm aktörlerin katılım sağladığı iş süreçlerinde “optimizasyonun yakalanması” temel prensibiyle ortaya çıkmış ve çeşitli disiplinlerde yıllar boyunca geniş çaplı olarak araştırılmıştır. Lojistik performans tanımlamalarında ve boyutlarında lojistik etkinlik, verimlilik, etkililik, çeviklik, erişebilirlik, güvenilirlik, esneklik gibi çok sayıda kavram dağınık bir şekilde yer almış, hangi boyutlar altında lojistik performansın değerlendirilmesi gerektiğine yönelik bir netliğe ulaşılamamıştır. Bu çalışmada lojistik performans, lojistik etkinlik, etkililik, çeviklik, farklılaşma ve esneklik boyutları altında ele alınmıştır. İşletmelerin yüksek rekabetçi küresel pazar içerisinde sürekliliği olan bir rekabet avantajına sahip olması, lojistik faaliyetlerinin tamamını stratejik olarak etkin, etkili, çevik, rakiplerinden farklı (üstün) ve esnek bir şekilde yürütmesine bağlıdır.

Lojistik performans boyutlarının işletmeye hangi stratejiler ile dahil edileceği hususunda, lojistik performansı artıran stratejiler ortaya konmuştur. Bu stratejiler, yalın ve çevik lojistik, tam zamanında üretim ve teslimat, çapraz sevkiyat, toplam kalite yönetimi, hızlı yanıt sistemleri, etkin tüketici yanıtı ve etkin paketleme olarak belirtilmiştir. II. Dünya Savaşı sonrasında ilk olarak Amerikan üretim usullerine kanalize etmiş olan ve 20. yüzyılın sonlarına doğru Japon felsefe anlayışıyla yoğrularak temelleri atılan lojistik performansı artırmaya

yönelik geliştirilen stratejiler, günümüze kadar Dünyanın birçok yerinde ve farklı zaman dilimlerinde tasarım ve kullanım noktasında devinimini sürdürmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde kurumsallaşma kavramı ve yaklaşımları tarihsel süreci ile birlikte ele alınmış, eski ile yeni kurumsallaşma yaklaşımı arasındaki benzerlikler ile farklılıklara değinilmiştir. Kurumsallaşmanın amaçları, alt boyutları ve süreçleri detaylıca incelenerek, kurumsallaşmanın işletmenin çevresiyle olan ilişkisindeki rolü ve bu kapsamda ortaya çıkan eşbiçimlilik (izomorfizm) ve yapısal ikililik (decoupling) kavramları açıklanmıştır. İşletmelerin kurumsallaşmaya neden ihtiyaç duyduğu, kurumsallaşmanın işletmelere ne gibi avantajlar sağladığı ve dezavantajlara neden olduğu konularına açıklık getirilmiştir. Son olarak ise bu araştırmanın kuramsal çerçevesinin ilk ayağını oluşturan kurumsallaşma ile işletme performansı arasındaki ilişkinin literatürde ne şekilde kodlandığına odaklanılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ilk olarak lojistik performans kavramsal tanımlamaları ile birlikte açıklanmış, literatürde hangi boyutlar altında değerlendirildiği ortaya konmuş ve yüksek lojistik performansa sahip olmanın işletmelere sunduğu kazanımlardan bahsedilmiştir. Devamında lojistik performans üzerine yayınlanan çalışmalardaki seyir baz alınarak belirlenen lojistik etkinlik, etkililik, farklılaşma, çeviklik ve esneklik kavramları lojistik performansın boyutları olarak kodlanmış ve her bir kavram etraflıca açıklanmıştır. Etkinlik, etkililik, verimlilik gibi kavramsal açıdan birbirleriyle karıştırılan kavramların lojistik açıdan değerlendirilmesinde ilgili karışıklık giderilmeye çalışılmış, bu kavramlar üzerine kurulmuş gizil anlaşmaya bağlı kalınmıştır. Daha sonra lojistik performans ölçümünde hangi göstergelerin baz alındığına ve lojistik performansı artıran stratejiler ile ortaya konan stratejilerin Dünyada ne gibi uygulamaları olduğuna değinilmiştir. Son olarak ise bu araştırmanın kuramsal çerçevesinin ikinci ayağı olan işletme performansı ile lojistik performans arasındaki ilişki literatür bazlı olarak açıklanmıştır.

Bu çalışmanın temel sorunsalı olan kurumsallaşma ile lojistik performans arasındaki ilişkinin nicel analizler yardımıyla ölçüldüğü üçüncü bölümde ise araştırmanın önemi, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve yöntemi ile analiz bulgularına ulaşmamızı sağlayan istatistiksel testlerin neler olduğu açıklanmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen analizler tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALAŞMA KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Kurumsallaşma Kavramı

Rekabetin yoğunlaştığı, devamlı artan değişimlerin yaşandığı, iletişim kanallarının büyüdüğü ve daha hızlı hale geldiği gerek iç gerekse dış müşterilerin memnun edilmesi bakımından müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde, yaşam sürelerini uzun tutmak adına işletmeler, çağın değişen ve zorlu koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Bahsedilen uyum derecesi işletmelerin kurumsallaşma dereceleriyle direkt olarak ilişkilidir. Kurumsallaşma sosyolojik, ekonomik, örgütsel ve politik olmak üzere farklı açılardan incelenebilecek bir kavramdır (Karpuzoğlu, 2001: 71-72). Yabancı literatürde “Institutional Theory (Kurumsal Teori)” ya da “Institutionalist Theory (Kurumsal Teori)” olarak birbirinden farklı birçok düşünür tarafından kurumsallaştırılan kurumsallaşma kavramı Türkçe literatürüne, Kurumsallaşma, Kurumsallık, Kurumsal, Kurumsalçı gibi birbirinden farklı isimler kullanılarak dahil olmuştur. Birden fazla isimle literatürümüzde bulunan bu kavram, aslında aynı çağrışım noktasına sahiptir. E. Durkheim, M. Weber gibi düşünürler sosyal hayatın örgütsel özelliklerini açıklamaya yönelik teoriler geliştirerek kurumsallaşmanın ilk örneklerini sunmuş olsa da örgütün çevre ile olan ilişkisine netlik kazandıracak bir konuda çalışma ortaya koymamışlardır (Saylam, 2016: 10-11).

1930'lu yılların sonlarına doğru örgütlerde incelenmeye başlayan kurumsallaşma kavramıyla, ABD, Japonya gibi ülkeler 1980'li yıllarda ilgilenmeye başlamıştır. Türkiye'de ise kurumsallaşma kavramının 1990'lı yıllarda irdelenmeye başlandığı gözlemlenmiştir. Örgütsel kurumsallaşma literatürde eski ve yeni kurumsallaşma yaklaşımları olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. 1949 yılında yayınlanan “TVA and Grassroots” adlı çalışmasıyla örgütlerin dışsal müdahalelere maruz kaldığında zamanla ne gibi değişimlere uğrayabileceğine değinen Phillipe Selznick, eski kurumsallaşma yaklaşımını yani kurumsal teoriyi ortaya koyan ilk araştırmacı konumundadır (Aksoy, 2007: 13; Güngör Ak, 2010; Tavşancı, 2009).

Kurumsallaşma kavramı kendi içerisinde farklı yaklaşımlara sahip olduğundan, kurumsallaşma üzerine yapılan tanımlamalar da bu doğrultuda kendi aralarında farklılaşmaktadır. Selznick, kurumsallaşma kavramının ilk yaklaşımını ortaya koymuş ve kurumsallaşmayı, dengesiz, dağınık dizayn edilmiş ya da düşük teknik beceri gerektiren faaliyetlerin, düzenli, istikrarlı ve toplumsal ihtiyaçlara cevap verme noktasında uyumlu faaliyetlere dönüştürülerek, örgütlerin daha sistemli yapılar haline getirilmesi süreci şeklinde ifade etmiştir (Selznick, 1996: 271). Selznick kurumsallaşmayı net bir şekilde bir süreç olarak

kodlamıştır. Organizasyonlar arasındaki kurumsallaşmanın derecelerini, aralarındaki değişime bağlı olarak gözlemleyip daha spesifik hedefleri olan ve teknik anlamda operasyonel süreçlerde daha yüksek düzeyde uzmanlaşmış kurumların, diğer kurumlara göre düşük seviyelerde kurumsallaşmaya ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Kurumsallaşmanın en anlamlı yönünün ise, eldeki görevlerin teknik gerekliliklerinin ötesinde onlara değer aşılacak olduğunu savunmuştur (Scott, 1987: 494).

Kurumsallaşma kavramının çevre ile uyumuna odaklanan March ise kurumsallaşmayı “Çevresel değişimle birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması” şeklinde tanımlamıştır. March açısından kurumsallaşmış işletmeler, çevresel değişimle birlikte değişimini sürdürmekte, bu değişimlerle birlikte öğrenmeye devam etmekte ve değişen şartlara uygun standartlar geliştirmektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 71-72). Berger ve Luckmann (1966) ve Meyer ve Rowan (1977)'de March'ın fikirlerine benzer şekilde, kurumların çevreleri tarafından kısıtlandığının ve bunun sosyal düzenin oluşmasında kaçınılmaz oluşunun altını çizmiştir. Araştırmacılar, kurumların dışsal kısıtlamalara maruz kaldığı bir ortamda sosyalleşebilmelerinin, o kurumların kurumsallaşma düzeylerine bağlı olduğunu belirtmiştir (Meyer ve Rowan, 1977: 341).

1970'lerde kurumların üretkenliğini ve çalışanların yaşam standartlarını yükseltmek adına planlı örgütsel müdahalelerde artış gözlemlenmiştir. Goodman vd. kurumsallaşmayı, örgütsel baskılara ve dışsal çevredeki değişimlere gösterilecek bir reaksiyon olarak aynı organizasyon çatısı altında yer alan çalışanlar tarafından devamlı ve sistemli bir şekilde yürütülen ve bir sonraki nesillere aktarılan, sebepleri sosyal olgulara dayanan davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır. Söz konusu davranışlar zaman içerisinde sürdürülebilir olmakta, bu sayede farklı kişiler tarafından benzer eylem ve davranışların ortaya çıktığı yapılar meydana gelmektedir. Kurum içerisinde ortaya çıkan yeni davranışları kurumsallaştıramamak, örgütsel değişimin etkinliğinden açıkça vazgeçmektir (Goodman vd., 1979: 5-7). Goodman vd. (1979)'nin ortaya attığı kurumsallaşma kavramını daha anlaşılır bir şekilde tanımlamak gerekirse kurumsallaşma, “istikrar ve sosyal ilişkiler açısından daimî öngörülebilirlik sağlayacak yeni norm, değer ve yapıların var olan norm, değer ve yapı kalıplarına dahil edilmesi sürecidir”. Bir işletme kurulduğu andan itibaren gelişmeye başlamakta ve kaçınılmaz olarak sahip olduğu farklı alanların her birinde farklı derecelerde kurumsallaşmaktadır. Bu sayede işletmeler çevresindeki ve bünyesindeki değişimlerin öngörülebilirliğini daha rahat bir biçimde artırabilmektedir. Her bir işletmenin kurumsallaşma düzeyi birbirinden farklılaşmakta, kimi işletme kurumsallaşma sürecini daha yavaş bir biçimde gerçekleştirirken, kimi işletmede bu süreç daha hızlı gelişebilmektedir (Kimberly, 1979: 447).

DiMaggio ve Powell (1991: 13), eski ile yeni kurumsallaşma yaklaşımının mantıksal açıdan birçok benzer sürece sahip olduğunu ancak yeni kurumsallaşma yaklaşımının eski yaklaşımdan önemli bazı noktalarda ayrıldığını ileri sürmüş ve eski ile yeni kurumsallaşmanın hangi konularda farklılıklara sahip olduğunu Tablo 1.1'deki şekliyle aktarmıştır.

Tablo 1.1 Eski ve Yeni Kurumsallaşma

	Eski	Yeni
Çıkar çatışması	Merkezi	Çevresel
Eylemsizliğin kaynağı	Kazanılmış haklar	Kanuni zorunluluk
Yapı vurgusu	Enformel yapı	Formal yapının temsili rolü
Birbirine benzeyen (iç içe geçmiş) kurumlar	Yerel toplum	İlgili alan, sektör ya da toplum
Birbirine benzemenin doğası	Atama, seçme	Kurucu
Kurumsallaşmanın yeri	Organizasyon	İlgili alan ya da toplum
Kurumsal dinamik	Değişime açık	Sürekli
Faydacılık eleştirisinin temeli	Çıkarlar Ortaklığı Teorisi	Davranış Teorisi
Faydacılık eleştirisinin kanıtı	Tahmin edilemeyen sonuçlar	Etkisiz faaliyetler
Bilişselliğin başat unsuru	Değer, norm ve davranışlar	Sınıflandırma, rutinler, komutlar ve şema
Sosyal psikoloji	Sosyalleşme Teorisi	Yükleme Teorisi
Düzenin bilişsel temeli	Bağlılık	Alışkanlıklar
Hedefler	Değişken	Belirsiz
Gündem	Politika ile ilişkili	Disiplin

Kaynak: (DiMaggio ve Powell, 1991: 13)

Eski kurumsallaşma yaklaşımı, toplantıların ne şekilde gerçekleştirildiği ya da insan kaynaklarına yönelik kararların nasıl alındığı gibi örgütsel faaliyetlerin ya da özel unsurları etkileyen kararların enformel yöntemlerle alındığı, rasyonel amaç ve hedeflerin dar görüşlü çıkarlarla yıkıldığı bir bakış açısı olarak vurgulanmıştır. İlk kez politika alanında görülmüş olan yeni kurumsallaşma yaklaşımı ise tam rekabet politikalarının egemen olduğu üretime dayalı ve sonuç odaklı rasyonel davranışlara tepki olarak ortaya çıkarak çok daha soyut ve toplumsal bir bakış açısıyla hedef ve amaçların izlenilmesi gerektiğini savunmuştur. Eski kurumsallaşma yaklaşımının aksine yeni kurumsallaşma yaklaşımında, alınan kararlar rasyonel olmasa da formal yapı bünyesinde yer alabilmekte ve çalışma prosedürleri, gerçekleştirilmek istenen işlevlerden ziyade, kültürel yatkınlığa ve ikna edebilme potansiyeline göre belirlenmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 5-13).

Apaydın (2009: 4), Scott (1987)'un çalışmasında sırasıyla açıkladığı kurumsallaşma yaklaşımlarını genel bir tablo oluşturarak Tablo 1.2'de görüldüğü üzere özetlemiştir.

Tablo 1.2 Kurumsallaşmanın Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: (Apaydın, 2009: 4)

Kurumsallaşma kavramı en kapsamlı biçimde organizasyonel istikrar kazanmak, meşrulaşmak, tahmin edilebilirlik kazanmak, işletme kaynaklarını artırmak ve uyumluluğu sağlayabilmek adına, kararlı olmayan ya da düzensiz bir organizasyon yapısına sahip, basit teknik faaliyet ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreyle iç içe geçmiş bir yapılanma oluşturarak, bunun içselleştirilmesi ve kurum çalışan ve yöneticilerinin tamamı tarafından benzer algılama seviyesine ulaşıp farklı ortam ve şartlar altında, bu yapılanma ve buna bağlı davranış şekillerinin bireysel olarak ve kendiliğinden uygulanması olarak tanımlanmıştır (Apaydın, 2007: 4; Gül, 2012: 41-42).

1.2. Kurumsallaşmanın Amaçları

İşletmeler açısından son derece önemli olan kurumsallaşma kavramı, işletmelerin meşrulaşmasını, tahmin edilebilirliğini, çevresine karşı uyumlu olmasını sağlamakta ve istikrar kazandırarak yaşam süresini uzatmayı amaçlamaktadır. Bu amaçları gerçekleştiremeyen işletmeler günümüzün hareketli rekabet ortamına ayak uyduramayacak ve global dünyanın gerekliliklerini yerine getiremeyecektir.

1.2.1. Meşrulaşma

Organizasyonların toplumsal ve kanunen meşrulaşması kurumsallaşmanın en önemli amaçlarından biridir. Meşruiyet, örgütsel teori ve yönetim araştırmasında merkezi bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Organizasyonların meşruluğa, yani eylemlerinin arzulan, doğru ve uygun olduğunun çevreleri tarafından kabul edilmesine ihtiyacı vardır. Çünkü paydaşların örgüt davranışlarını meşru görmeyi reddetmeleri halinde onları desteklemeye son vermeleri gerekecektir. Bu nedenle, örgütsel davranışlar ve tüm davranışların sonuçları, bir kurumun uygulamalarının meşru olarak algılanma boyutuna bağlıdır (Hosfeld, 2018: 9).

Çeşitli araştırmacılar yıllar boyunca meşrulaşma kavramını o dönemin değişen özelliklerine göre farklı şekillerde tanımlamıştır. Bu araştırmacılardan biri olan Maurer (1971) meşrulaşmayı, bir örgütün ya da üst düzey bir sistemin var olma hakkının haklı çıkarıldığı bir süreç olduğunu ileri sürmüştür. Pfeffer ve arkadaşları bu görüşü korumakla birlikte, meşrulaşmanın kendiliğinden gerçekleşen bir süreç olmadığını, kültürün de bu süreçte etkili olduğunu savunmuştur. Bu görüşe göre meşrulaşma, örgütsel faaliyetlerle ya da daha geniş sosyal sistemdeki kabul edilebilir davranış normlarıyla ilişkili toplumsal değerler arasındaki uyumu ifade etmektedir (Suchman, 1995: 573-574). Berger ve Luckmann (1967) ise, kurum içerisinde zamanla daha yerleşik hale gelen ve daha kalıcı ve dayanıklı bir kurum yapısı oluşmasına sebebiyet veren rutinlerin oluşmasını sağlayan meşrulaşmayı, “işlerin nasıl yapıldığı” konusunda artan farkındalık ile başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır (Junaid vd., 2015: 497). Meyer ve Scott* ise meşruiyetin, örgütle kültürel ortamı arasındaki uyumdan kaynaklandığını belirtmenin yanında bilişsel olarak örgüt faaliyetlerinin arzulanabilmesinden ziyade anlaşılabilir olmasıyla meydana gelebileceğini açıklamıştır. Suchman (1995) tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak meşrulaşmayı, “bir varlığın eylemlerinin, sosyal olarak inşa edilmiş bazı norm, değer, inanç ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilen, doğru veya uygun olduğunun çevreler tarafından algılanması veya varsayılması” olarak tanımlamıştır (Suchman, 1995: 573-574).

Meşrulaşma, kurumsal teorideki en temel kavramlardan biridir ve teori içerisindeki çeşitli çalışma alanları için hayati öneme sahiptir. Meşrulaşma kavramının en önemli özelliklerinden biri bağlı bulunduğu kurumla sosyal açıdan iç içe olmasıdır. Bir diğer özelliği ise, kurum içerisinde gerçekleşebilecek olan bütün olasılıkların, endojen (içsel) çalışan ve paydaşların dinamiğiyle ve geniş bir kolektif paylaşım ile dağıtılmasıdır. Yani meşrulaşmanın merkezi özelliklerinden biri, geniş bir biçimde paylaşılan varsayımların kolektif bir yapı

* Suchman (1995)'in çalışmasından alınmıştır. Detaylı bilgi için bkz. “Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983a) ve Scott, W. R. (1991)”

içerisinde yer almasıdır. Meşrulaşmanın son özelliği ise, insanları ortak bir amaca yönelik olarak topluca hareket ettirebilmeyi amaçladığı için faaliyetlerin karşılıklı olarak yorumlanmasına ve zaman içinde uygulanabilir hale gelmesine neden olmasıdır. Bu özelliğiyle meşrulaşma, organizasyonların kendi kendini yeniden tazeleyebilmesine ve güncel kalabilmesine olanak sağlamaktadır (Colyvas ve Powell, 2006: 308-309; Junaid vd., 2015: 497).

1.2.1.1. Meşrulaşmanın Çeşitleri

Suchman, (1995) meşrulaşmayı pragmatik, ahlaki ve zorlayıcı meşrulaşma olarak 3 farklı biçimde incelemiştir. Pragmatik meşrulaşma, işletmenin içselleştirdiği sosyal, ekonomik ve çevresel bağılıklarına yönelik çıkarlarını koruma anlayışına dayanmaktadır. Ahlaki meşrulaşma ise pragmatik meşrulaşmanın ötesinde benimsenen değerlere sembolik anlamlar katmaktadır. Buna göre ahlaki meşrulaşma, işletmenin faaliyetlerinden sağlayacağı faydalara odaklanmak yerine, gerçekleştirilecek faaliyetlerin “doğru bir şekilde” yürütülmesini ifade etmektedir (Suchman, 1995: 578-579).

Yüksek düzeyde meydana gelen baskılar sonucu işletmeler kendi çevrelerini çıkarları doğrultusunda şekillendirmek ve değiştirmek adına çabalamakta, bu da zorlayıcı meşrulaşmaya neden olmaktadır. Baskı altındaki işletmelerin bu noktadaki temel amacı, bağımlılıklarını azaltarak, çevrelerinde benzer konularda istişare edebilecekleri işletmelere sahip olabilmektir. Süreç ve uygulamalarında daha düşük düzeyde değişiklik meydana getirebilecek işbirliklerinin kurulması, kaynak erişiminin kolaylaşmasını, işletmelerin daha yakın ilişkiler kurabilmesini, bilgi paylaşımının hızlanmasını ve meşrulaşmanın sürekli hale gelmesini sağlamaktadır (Özkan Canbolat ve Çeliksoy, 2018: 146).

1.2.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

Tahmin edilebilirlik, çevresel değişimlere bağlı olarak işletme ve çalışanların vereceği tepkilerin, diğer işletme ve çalışanlarınca önceden tahmin edilebilmesi becerisini ifade etmektedir. Çalışan ve kurum davranışlarının tahmin edilebilmesini sağlayan normlar, grup üyelerinin her birinin davranışlarının öngörülmesine, uygun ve doğru bir biçimde yanıt verilebilmesine olanak sağlamaktadır. Diğer bir deyişle normların tahmin edilebilirliği arttıkça işletmelerin çevreleriyle geliştirdiği iş birliklerinin ve faaliyetlerin uyumu da artacaktır. Bu sebeple kurumsallaşmanın önemli sonuçlarından biri olarak tahmin edilebilirlik gösterilmektedir (Feldman, 1984: 48).

Hofstede (1991), kurumlarda korku, stres ve kaygıya neden olan belirsizliğe değinerek, belirsizlikten kaçınmayı işletmelerdeki kültürel bir değer olarak görmüştür. Kurumsallaşmayı

meydana getiren etmenlerden biri olan kültürel güç, bu anlamda işletmelere tahmin edebilme özelliği kazandırmaktadır (Karavardar, 2011: 164). Bunun sonucunda ise işletmenin atacağı adımlar, çevresindeki paydaşlar tarafından kolay bir biçimde tahmin edilebilmekte ve düşük belirsizlik düzeyi sayesinde iş yapma konusunda daha fazla gönüllü olmaktadır. Meşru ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere duyulacak güven daha fazla olacağından, paydaşlar bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olmakta, işletmeler ise bu sayede ticari kaynaklarını daha hızlı bir biçimde artırabilmektedir (Apaydın, 2007: 235-236).

1.2.3. İstikrar Kazanma

Kurumsallaşmak ve uzun bir yaşam döngüsüne sahip olmak isteyen kurumların bir diğer amacı istikrar kazanmaktır. Değişen günün şartlarına karşı esnek ve uygun hareket edebilmek, etkin ve uzun dönemli politikalarla gelişmiş bir örgütsel altyapıya sahip olmak ve tüm bu özelliklerle beraber geçmiş deneyimlerden faydalanarak yeni yetenekler geliştirmek istikrar kazanmış işletmelerin temel özelliğidir. Kurumların istikrar kazanabilmesi için sahip olmaları gereken 3 özellik şu şekilde sıralanmıştır (Boynton ve Victor, 1991: 53-54):

- Süreç ve ürünlerde meydana gelen değişimlerin rekabet ortamında bulunan bir işletme için kaçınılmaz olduğu hakkında derin bir anlayışa sahip olmak,
- Beklenmedik ve hızlı piyasa değişimlerine dinamik olarak cevap verebilecek organizasyonel beceriler geliştirmek, etkin süreçlere ve know-how stratejilerine sahip olmak,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik inovatif uygulamalara sahip olmak ya da geliştirebilmek.

Genellikle istikrar kazanma üzerine odaklanan yeni kurumsalcılık anlayışına göre değişim, bir istisna olarak ele alınmış ve istikrarı olumsuz etkilediği savunulmuştur. İskandinav ülkelerindeki araştırmacılar tarafından büyük ölçüde geliştirilen alternatif bir düşünce akımında ise değişimin bir istisna olmadığı hatta istikrarın ön şartlarından biri olduğu savunulmuştur. Bu görüşe göre, değişim çabaları, istikrarı sağlamak adına gerçekleştirilen eylemleri meşrulaştırmaktadır. Dolayısıyla teoride olduğu kadar pratikte de örgütsel değişimin istisnalardan ziyade normlardan kaynaklandığı ileri sürülebilmektedir (Boons ve Strannegård, 2000: 13). Feldman (2003: 728) ise değişim ve istikrar kavramlarının genel kanının aksine aynı çatı altında eritilemeyecek kadar birbirlerinden farklı kavramlar olmadığını belirtmiş ve örgütsel normların çeşitli yollarla, istikrar ve değişim dinamiklerinin birbirlerine oldukça benzer olduğunu öne sürmüştür.

1.2.4. İşletme Kaynaklarını Artırma

Kurumsallaşmanın bir diğer amacı işletmenin kaynaklarını artırmasını sağlayacak yeteneklere kavuşmasını sağlamaktır. Bir diğer deyişle kurumsallaşmanın işletmenin kaynaklarını artırmasına yönelik amacı, aynı zamanda meşrulaşma, tahmin edilebilme, uyumlu olma gibi kurumsallaşmanın diğer amaçlarıyla da doğrudan bağlantılıdır. Milne ve Patten (2002) işletmelerin kaynaklarını artırma isteğini meşrulaşma amaçlarıyla bağdaştırmıştır. Öte yandan işletmenin kaynak artırımını (dolaylı yoldan meşrulaşmasını) çevresiyle olan ilişkileri sonucu ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamış ve bunu kaynak bağımlılığı teorisiyle açıklamıştır (Milne ve Patten, 2002: 375-378).

Kaynak bağımlılığı teorisi, stratejik anlamda işletmeler arası kurulan iş birliklerini anlamamıza rehberlik edecek kuramsal bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisine göre işletmeler, sektörel anlamda stratejik bir avantaja sahip olabilmek için, nadir kaynakları elinde bulunduran işletmelerle uzun vadeli iş birlikleri kurabilmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisi, gücü elinde bulunduran servis sağlayıcıların işletmenin örgütlenme biçimine de etkisi olduğunu vurgulamaktadır (Burns ve Wholey, 1993: 112; Greening ve Gray, 1994: 471). Teorinin sahip olduğu iki temel ilke şu şekildedir (Greening ve Gray, 1994: 471):

1. Organizasyonlar, onlar için kritik kaynakları kontrol eden diğer kuruluşlar (kurumlar) tarafından kısıtlanır ve bunlara bağlıdır.
2. Baskılanan örgütler, daha fazla otonomi (özerklik) ve özgürlük elde etmek adına belirsizliği ve dışsal gruplara bağımlılıklarını yönetmeye çalışmaktadır.

Nadir ve değerli kaynaklara sahip, yani gücü elinde bulunduran işletmeler, tahmin edilebilirliği yüksek, meşru, uyumlu ve istikrarlı işletmelere daha çok güvenmektedir. Bu sayede kaynak açısından gücü elinde bulunduran işletme, kurumsallaşma yoluna giden işletmeyle, aralarındaki düşük belirsizlik ve bağımlılığın da etkisiyle daha çok kaynak paylaşacaktır. Kurumsallaşma yoluna giden işletmelerin çevreleriyle olan uyumu, tahmin edilebilirliği ve onlara duyulan güven duygusu yüksek olacağından bu işletmelere daha fazla yatırım yapılmak istenecek ve çevrelerinden aldıkları talepler doğrultusunda diğer işletmelerden daha yüksek düzeyde kaynak artırımına gidebileceklerdir (Burns ve Wholey, 1993: 112; Hillman, vd., 2009: 1417).

1.2.5. Uyumlu Olma

Dinamik bir süreci ifade eden kurumsallaşmada işletmelerin örgütsel bileşenlerinin, hedeflerinin, çalışanlarının, bilgi ve iletişim de dahil olmak üzere bütün teknoloji ve benzeri öğelerinin bu sürece uyumlu olması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın bir getirisi olarak

kurumsal değerlerin normlar çatısı altında somutlaştırılması ve bu sayede ihtiyaçların belirlenmesi işletmelerin daha uyumlu bir hale dönüşmesini sağlamaktadır (Gündüz, 2008: 47). İşletmelerin uzun süreli bir yaşam döngüsünün olabilmesi, o işletmedeki eylem ve tutumların normlarla olan uyumuna bağlıdır. Bu sayede gerek yatırımcılar, tedarikçiler gibi dışsal, gerekse çalışanlar gibi içsel paydaşların sağladığı kaynaklara işletmeler daha kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. Uyumlu olma, işletmelere özgü yöntemler ya da iletişim uygulamalarının ortaya çıkış biçimiyle kazanılmakta, tutum ve davranışları sosyalleştirerek onlara süreklilik ve anlam aşılacaktır. Uyumlu olmanın kazandırdığı bu özelliklere sahip olmayan işletmeler, diğer işletmeler tarafından riskli bulunacağından, yatırım çekme potansiyelleri azalacaktır. Diğer taraftan uyumlu olma, paydaşlarının değer ve normlarına bağlı kalarak, onların kaide ve yasalarına uyum sağlamak yoluyla işletme çalışanlarının hareket ve karar alma yetkilerini sağlamlaştırmakla birlikte sınırlandırarak, daha istikrarlı bir örgütsel yapının oluşmasını sağlamaktadır (McNally, 2002: 179-182; Greening ve Gray, 1994).

1.3. Kurumsallaşmanın Boyutları

Bu bölümde kurumsallaşmayı meydana getiren ve araştırmamızın bağımsız değişkenini oluşturan kurumsallaşmanın boyutlarına etraflıca değinilecektir. Bu boyutlar formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, otonomi, sosyal sorumluluk, tutarlılık ve şeffaflıktır. Tüm boyutların tanımları ve temel fonksiyonları özet halinde Tablo 1.3'te yer almaktadır.

1.3.1. Formalleşme

Ruekert vd. (1985), formalleşmeyi, “örgüt içindeki ilişkilerin kurallara, usullere ve sözleşmelere tabi tutulması derecesi” olarak tanımlamıştır. Wallace (1995) ise formalleşmeyi daha geniş bir açıdan ele alarak, kurum yapısının, eylemlerinin ve ilişkilerin tanımlanıp, kurullarla, prosedürlerle ve sözleşmelerle gerçekleştirilmesi ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesi olarak belirtmiştir. Kurumun eylemlerinin kurullar, standartlar ve sistematik yöntemlerle belirlenerek kurum içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde organizasyon yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kim tarafından ve ne şekilde yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi formalleşme olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2009: 11).

Etkin yönetimin en önemli özelliklerinden biri formalleşmedir. İnsan kaynağından çok çalışanların pozisyonlarına göre görev ve sorumluluklarına odaklanan formalleşme, şekillendirilmek istenen bir yapının meydana getirilmesi sürecidir. Bir işletmenin şekillendirilmesi, görev ve sorumlulukların bu görev ve sorumlulukları yerine getiren

çalışanlardan bağımsız olarak yerine getirilme derecesine göre belirlenmektedir. Bir diğer deyişle işletmeyi formal bir hale getirme, çalışan görev ve sorumluluklarını standartlaştırmaya ve düzenli hale getirmeye çalışmaktır. Rasyonel bir zemine yerleştirilen karar verme süreci ile açık kodlanmış standartlara sahip düzenlemeler, formalleşmenin içeriğini oluşturmaktadır (Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017: 47).

Adler ve Borys (1996: 61-65) formalleşmeyi, etkinleştirici ve zorlayıcı formalleşme olarak 2 farklı biçimde incelemiştir. Öte yandan formalleşmenin olumsuz ve olumlu yönlerini ortaya koyan akımları araştırmıştır. Olumsuz olarak, formalleşmenin örgütlerde asimetrik bir güç kullanımına neden olduğu ve zorlayıcı mekanizmalar meydana getirdiği, işe gitmeme/işten ayrılma, fiziksel ve psikolojik stres gibi çalışanların refahını olumsuz etkileyen durumlarla pozitif, çalışanların inovatif fikirler geliştirebilmeleri ve iş tatmini gibi işletmelere olumlu katkılar sağlayacak olgularla ise negatif ilişki içerisinde olduğu savunulmuştur. Olumlu etkileri için ise formalleşme sayesinde çalışan ile firma hedefleri arasındaki birtakım örtüşmelerin, çalışanların işletme etkinliğine olan potansiyel katkısını daha fazla ortaya çıkarabileceği belirtilmiştir. Uygun şekilde tasarlanan ve uygulanan resmi çalışma prosedürlerini benimseyen çalışanların, daha yüksek performans sergileyebileceği ileri sürülmüştür. Çok sayıda çalışma, formalleşmenin rol çatışmasını ve belirsizliği azalttığını, böylece iş tatminini artırarak, yabancılaşma ile stres duygularını azalttığını göstermiştir*.

1.3.2. Profesyonelleşme

Çabaların meslek haline dönüşmesi olarak dar bir biçimde tanımlanabilecek olan profesyonelleşme kavramı, aralarında sürekli bir iletişim halinde bulunan bürokratikleşme ve endüstrileşme gibi dinamik süreçleri bünyesinde barındıran, günümüzün birikimli insan kaynağının hareketlerine şekil veren önemli bir olgudur (Karasu, 2001: 42). Bir başka tanıma göre profesyonelleşme, organizasyon ya da bireylerin belirli bir bağlamda uzman kişiler tarafından tanınır hale gelmesi sürecidir (Callaghan, 2014).

Ruekert vd. (1985: 15) profesyonelleşmeyi; bir iş, konu ya da alanla ilgili gerekli bilgilere sahip olmak, çevresel değişimlere kolay bir biçimde adapte olabilmek, yeni adımlar atılması gereken durumlarda hangi adımların atılacağını keşfetmek ve tüm bunları en iyi biçimde uygulayabilmek şeklinde tanımlamıştır. Organizasyon açısından profesyonelleşme kavramı incelenecek olursa, organizasyonun tüm departman ve kademelerinde profesyonel çalışanların olması, organizasyondaki tüm süreçlerin ve çalışma ortamının profesyonel çalışmaya zemin hazırlayacak biçimde desteklenmesi ve geliştirilmesi, organizasyonun

* İncelemek için bkz. "Jackson ve Schuler, 1985".

interaktif bir biçimde çevresindeki tüm diğer şirket ve profesyoneller ile tam zamanlı ilişki içerisinde olması şeklinde açıklanmıştır. Bir şirkette ne kadar profesyonel çalışan var ise o şirketin profesyonelleşmesi de doğru orantıya bağlı kalarak artmaktadır. Bu oranın düzeyi şirketlerin kurumsallaşmasının ölçülmesinde önemli bir ölçüt olarak kullanılmaktadır.

Bir şirketin kurulabilmesi için yasalar tarafından belirlenmiş ve kurumsallaşmanın temeli sayılabilecek birçok prosedür mevcuttur. Ancak bir işletmenin kurumsallaşabilmesi, gerekli olan tüm prosedürlerin yerine getirilmesinden çok, sahip olduğu profesyonel yöneticilere güvenilmesinden geçmektedir. İşletmenin profesyonelleşmesini sağlayan başlıca bir diğer etken ise profesyonel yöneticiler ile işletmenin diğer çalışanları arasındaki orandır. Bir işletmenin elinde bulundurduğu profesyonel yönetici sayısı ölçüsünde, o işletmenin profesyonel yeteneklere sahip olduğu söylenebilmektedir. Örgüt içi algılanan profesyonellik düzeyi ne kadar yüksek ise diğer çalışanlar arasında hissedilen liyakat anlayışı da o ölçüde yüksektir. İşletmenin adaletine güvenen çalışanlar, bağlılıklarını artırarak daha yüksek bir performans ile faaliyetlerini gerçekleştirmekte, bu da işletmeye olan katkılarını artırmaktadır (Özkoç ve Kemer, 2017: 570).

1.3.3. Kültürel Güç

Kurum kültürünü oluşturan normların, etik kural, ilke ve değerlerin sahiplenilmesi ve kurum içinde paylaşılma derecesi, o kurumun kültürel gücünü ifade etmektedir. Kurum kültürünün sahiplenilme ve kurum içinde paylaşılma derecesi arttıkça ilgili kurumun kültürel güç seviyesi de artmaktadır. Kurum kültürü bireylerin ilgili kurumdaki eylemlerinin hangi kural ya da normlara dayandırılarak gerçekleşeceğini belirleyen sistematik bir ortam sağlamaktadır. Kurum kültürüne olan inancın artması doğrudan kültürel gücü de artırmaktadır. Yüksek kültürel güce sahip olan kurumların şekli (formal) kontrolleri, kurumun sahip olduğu kültürle birlikte desteklenmektedir. Şekli bir kontrol mekanizması bulunmayan kurum kültürlerinin de bu konuda önemli bir yeri vardır. İşletme performansı ile kültürel güç arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Kültürel gücü yüksek kurumlar, yüksek dayanışmaya sahip olduğundan alınan kararlar daha rasyonel olmakta, bu da kurum performansını artırmaktadır. Kültürel gücün sahip olduğu özellikler, kurumların fonksiyonelliğini arttırdığı gibi kurumsallaşmalarına da neden olmaktadır (Apaydın, 2008: 124).

İşletmenin sahip olduğu baskın değerler kümesini hangi örgüt bireylerinin ve ne kadarının kabul ettiğiyle ilgilenen kültürel güç, aynı zamanda değerlerin ne kadar güçlü, derin ya da yoğun olarak tutulduğuyla da alakalıdır. Etkili sosyalleşme süreçleri, tüm örgüt üyelerinin ortak bir inanç ve değer kümesini tutarlı ve yoğun bir şekilde paylaşmasına ve güçlü bir örgüt

kültürünün oluşmasına yol açmaktadır. Firmadaki baskın değerlerin ve bunların gücünün anlaşılması, sadece müşteri ve öğrenme odaklılığının inşası için değil, aynı zamanda bu değer sistemlerini uygun bir toplu eylem biçimine dönüştürmek için de gereklidir. Güçlü kültürlerde; birey, grup ya da bölümlerden oluşan alt kültür üyeleri genel olarak birbirlerine yakın kültürel değerleri paylaşmaktadır. Buna ek olarak, baskın değerler, bireylerin kendilerine büyük bir bağlılık gösterdikleri güçlü kültür işletmelerinde çok derin ve yoğun olarak sahiplenilmektedir (Harris, 1998 ve Sathe, 1983'den akt. Yılmaz vd., 2005: 1341-1344).

Zucker (1977), her biri farklı güç düzeylerine odaklanan üç farklı deney gerçekleştirerek, farklı kurumsallaşma düzeyleri üzerindeki kültürel gücün etkilerini araştırmıştır. İlk deneyinde, bir kuşaktan diğerine geçişte kültürel gücün bozulmadan sağlanabilmesinin, kurumsallaşma düzeyini doğrudan etkileyen kuşaklar arası aynılık düzeyinin yüksek olmasıyla gerçekleşebileceği sonucuna varmıştır. İkinci deneyinde, geçiş döneminden sonra kültürel gücün korunmasını inceleyerek, kültürel gücü koruma düzeyinin doğrudan kurumsallaşma düzeyi ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Son deneyinde ise, kültürel gücün korunduğunu varsayarak değişime gösterilecek direnci ele almış ve kültürel gücün düzeyinin doğrudan kurumsallaşma düzeyine bağlı olduğunu ve değişime karşı ortaya konulacak direncin de kültürel gücün düzeyi ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir.

1.3.4. Otonomi

Otonomi; çalışanın alacağı her türlü kararın, atacağı adımın ve sarf edeceği çabanın yönetici kademesinden bağımsız ve kendi özgür iradeleriyle gerçekleştirebilecekleri bir şekilde işletme tarafından serbest bırakılması olarak tanımlanmıştır (Spreitzer vd., 1999: 512). İş rollerinin meşru bir yönü olarak kabul edilen özerklik ya da otonomi, kurum bünyesindeki hiçbir uzmanın çalışanlara o işin nasıl yapılacağını söyleme yetkisinin bulunmadığını ve takdir yetkisinin tamamen ilgili işi yapan bireye ait olduğunu ifade etmektedir. Otonomiye özen gösteren kurumlarda, çalışanın işlerini zamanlamasında, görevlerinin içeriğini ve yöntemini belirlemede özgür olması beklenmektedir. Yetersiz otonominin olduğu kurumlarda çalışanların bulunduğu kuruma bağlılık düzeyi de düşük olmaktadır (Wallace, 1995: 233). Yöneticiler tarafından personele otonomi ve takdir yetkisinin sağlanması, personelin daha fazla güçlenmesine ve kurum içerisindeki karar alma mekanizmasının merkezden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Çalışanın daha rahat bir şekilde karar almasını ve bu kararlarını uygulayabilmesini sağlayan otonomi, örgütsel yenilikçiliğin gelişmesinde büyük rol oynamaktadır. Yani özellikle orta ve alt kademe çalışanlara otonomi hakkı tanıyan organizasyonlar, sahip olduğu özgürlükçü yapı nedeniyle bağımsız kararlar alabilmekte ve

uygulayabilmektedir. Organizasyonların sahip olduğu bu özgürlükçü yapı, örgütsel inovasyonun ve yenilikçiliğin gelişmesini sağlamaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 231-241).

Spector (1986) ortaya koyduğu çalışmada, otonomi üzerine yayınlanan diğer çalışmaları meta-analiz yöntemiyle analize tabii tutarak otonominin çalışanlar üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerini çeşitli değişkenler altında incelemiştir. Gerçekleştirdiği analiz sonuçlarına göre otonomi hakkına sahip çalışanların iş memnuniyeti, girişkenliği, işletmeye karşı bağlılığı, performansı ve motivasyonu yüksek bulunmuştur. Duygusal ya da fiziksel sıkıntı, işe gelmeme, rol çatışması ve belirsizliği gibi çalışanların iş yaşamını olumsuz etkileyecek değişkenlerin ise otonomiyle daha düşük bir korelasyona sahip olduğu görülmüştür.

Otonomi düzeyini belirleyen bir başka boyut ise toplumsal sistem içerisinde ilgili kurumun faaliyet akışının diğer kurumlardan ne ölçüde bağımsız olduğuyla ilgilidir. Özerk bir yapıya sahip kurumların kurumsallaşma düzeyleri yüksek olurken, özerk olmayan kurumlar diğer kurumların taklitçileri olduğundan bağımlılıktan kurtulamazlar ve kurumsallaşma düzeyleri düşüktür (Karpuzoğlu, 2001: 77-78).

1.3.5. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramı genel olarak, işletme faaliyet ve davranışlarının ilgili yasalara ve toplumsal etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır (Kiracı ve Alkara, 2009: 175). Diğer bir tanıma göre sosyal sorumluluk; müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, çeşitli topluluk gruplarının, hükümetlerin ve paydaşların işletmeye hissettirdiği baskılar sonucu ortaya çıkan, şirketin çıkarları ve hukukun gerektirdiği şeylerin ötesinde birtakım sosyal faydalar içeren eylemler bütünüdür. Bu noktada sosyal sorumluluğun yasalara uymanın ötesine geçme anlamına geldiğinin de altı çizilmektedir. Yani cinsiyetçiliğin ya da azınlıklara karşı ayrımcılığın önüne geçen bir işletme, sosyal sorumluluk çatısı altında bir eylemde bulunmamakta, sadece yasalara uymaktadır. İlerici insan kaynakları yönetimi programlarının benimsenmesi, hayvanların denek olarak kullanılmadığı test prosedürlerinin geliştirilmesi, tersine kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında incelenen geri dönüşüm, yeniden üretim gibi yeşil uygulamaların yürütülmesi gibi yasaların ötesine geçen faaliyetler sosyal sorumluluk faaliyetleri olarak değerlendirilebilmektedir (McWilliams ve Siegel, 2001: 117).

Kurumsallaşmanın önemli boyutlarından biri olan sosyal sorumluluk, çeşitli kurum baskılarının bir sonucu olarak meşruiyet kazanmak isteyen işletmelerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin bütün yönlerden eksiksiz, önyargısız ve doğru bir şekilde gerçekleştirilerek, topluma karşı sorumlu olması ve faaliyetlerinin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelmektedir. Sosyal sorumluluğa önem veren işletmelerin, faaliyetlerini çevresel

kurumların kaidelerine uygun olarak gerçekleştirmesi, şeffaf olması, mesleki ve sektörel kuruluşlarca onaylanması ve sorumluluklarının yönetim kademesince kabul edilmesi gerekmektedir (Greening ve Gray, 1994: 467; Warren, 2003: 154).

Kurumsal sosyal sorumluluk 3 farklı perspektif ele alınarak tanımlanmıştır. İlk perspektife göre kurumsal sosyal sorumluluk çeşitli faaliyet veya boyutlar kümelerinden oluşmakta ve işyeri güvenliği, hayırsever bağışlar, insan hakları, cinsiyet, ırk ve dinsel çeşitlilik, çevrenin korunması gibi konuları içermektedir. İkinci perspektif, kurumsal sosyal sorumluluğu, kurumsal ahlak kavramının alternatifi olarak ele almış ve iş etiğini kurumsal sosyal sorumluluğun başat bir boyutu olarak tanımlamıştır. Bu görüşte işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerinden ziyade fiyatlandırma politikaları, hile, rüşvet gibi iş etiğine zarar veren durumlar incelenmiştir. Son perspektif önceki iki görüşü de içermiş ve işletme içerisinde fiilen yürütülen tüm davranış ve faaliyetleri araştırarak “kurumsal sosyal sorumluluğu ne oluşturur?” sorusunu cevaplamaya odaklanmıştır. Bu araştırmacılarından biri olan Carroll (1979), Şekil 1.1’de görüldüğü üzere, sosyal sorumluluğu; ekonomik, etik, yasal ve gönüllü sorumluluk olmak üzere 4 adet hiyerarşik görevle ilişkilendirmiştir.



Şekil 1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Hiyerarşisi

Kaynak: (Carroll, 1979: 499; Carter ve Jennings, 2004: 147)

1.3.6. Tutarlılık

Organizasyonların etkin bir biçimde kurumsallaşabilmeleri için tutarlılığı önemseyerek, sözlerinde durmaları, amaç ve faaliyetleri arasındaki uyum sağlamaları, benzer organizasyonların kendi bünyelerinde ve sektörde meydana gelen olaylara verdikleri tepkilerle benzer reaksiyonları göstermeleri gerekmektedir. Kısaca tutarlılık; “her bir parçanın istenilen bütünlüğü yansıtması ve uyumlu bir şekilde işlevini yerine getirmesidir”. Tutarlılık gösteren işletmeler, çevresel baskılardan dolayı sektörde başarılı olan işletmelerin yapısını, faaliyetlerini, süreçlerini ve stratejilerini taklit etmeye başlamakta ve bunun sonucunda birbirlerine benzer işletmeler ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşmada meşruluk kazanmaya çalışmak olarak ele alınan bu durum işletmelerin kurumsallaşmasını artırmaktadır (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 159).

İşletmelerde içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşit tutarlılık gözlemlenmiştir. İşletme içerisindeki süreçlerle ilişkili olarak faaliyetler neticesinde meydana gelen durumlara benzer reaksiyonların gösterilmesi içsel tutarlılık olarak tanımlanmıştır. Dışsal tutarlılık ise, işletmelerin dış paydaşlarıyla veya aynı sektördeki rakip işletmeler ile olan ilişkileri sonucu ortak gerçekleştirdikleri girişimlerde, yazılı ya da yazısız olarak benzer kararlar almalarıdır (Dando ve Swift, 2003: 195-197).

Ortak sektörlerde yer alan işletmelerin kurumsallaşma sürecine girmesiyle birbirlerine benzediği gözlemlenmiştir. Rakip işletmelerin birbirlerine benzemelerinin altında yatan asıl neden kurumsallaşma sürecinin işletmeleri belirli bir sistem altında disipline etmesidir. Tutarlılığın bir işletmede ortaya çıkabilmesi o şirketteki temel değerlere bağlıdır. Kurum kültürü ile kültürel gücün oluşması ise doğrudan o işletmenin ne ölçüde tutarlı olduğuyla alakalıdır. Üst kademe yöneticiler ile işletme faaliyetleri arasındaki uyum tutarlılığın sağlanmasındaki başat gerekliliktir. Güvenirlik ve tüm süreçlerde şeffaflık tutarlılığın ortaya çıkması açısından oldukça önemlidir. Yönetim kademesi tarafından alınacak tüm kararlar bu doğrultuda liyakata dayalı olmalıdır (Güngör Ak, 2010: 80). Tüm bunların neticesinde gerek çalışanlarından gerekse çevresinden fayda sağlayan işletmede performans artışı meydana gelecektir. İşletmenin vizyonu ile fiili eylemleri arasındaki tutarlılık, işletmenin güvenirliliğini artıracak, bu durum ise işletmenin meşruluğuna katkı sağlayacaktır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1275).

1.3.7. Şeffaflık

Şeffaflık, özel yatırımcıların kredilerini kullanma ve kullanılan kredilerin değerleri, devletin sunduğu hizmetler, para ve maliye politikaları ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri

hakkında ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve siyasi bilgilerin, zamanında ve güvenilir bir şekilde akışının sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Vishwanath ve Kaufmann, 1999). Daha kısa ve anlaşılır bir tanımlama yapılacak olunursa şeffaflık, organizasyon uygulama ve ilkelerinin açıkça ortaya konulması ve üçüncü kişiler tarafından kolayca görülebiliyor olmasıdır (Alpay vd., 2008: 437). Kamuoyunun zamanında aydınlatılması, ortaya konan bilgilerin tam, güvenilir, anlaşılır ve yorumlanabilir olması şeffaflık unsuru açısından son derece önemlidir. Bu bilgilerin özelliklerini şu şekilde sıralanmıştır (Aktan, 2013: 166-168):

- Açık ve anlaşılabilir olmalı,
- Doğru olmalı,
- Tarafsız olmalı ve bilgiyi kullanıyı yanıltmamalı,
- Eksiksiz sunulmalı,
- Kullanıcılar tarafından analiz edilebilir olmalı,
- Düşük maliyetli olmalı,
- Erişimi kolay olmalı,
- Bilgiye zamanında erişim sağlanmalıdır.

Alpay vd. (2008: 435), gerçekleştirdikleri ampirik bir çalışma sonucu şeffaflığın hem niceliksel hem de niteliksel açıdan işletme performansını en güçlü şekilde etkileyen boyut olduğu ve iç denetim, kısa ve uzun vadeli hedefler gibi çeşitli organizasyonel süreçlerde yüksek düzeyde uyum sağladığı sonucuna varmıştır. Yeni ürün geliştirme, çalışan memnuniyeti, ürün/hizmet kalitesi gibi algılarının gelişmesine katkı sağlamasına ek olarak şeffaflığı, verimliliği ve meşrulaşmayı artıran ve bu nedenle gelişmekte olan ekonomiler için küresel pazarlara erişim sağlamanın en önemli şartı olarak göstermişlerdir. Şeffaflığı yönetim ve ekonomi açısından değerlendiren Vishwanath ve Kaufmann (2001: 41-42) ise, dışa açık olmanın ve bilgi paylaşımının yönetimlerin hesap verebilirliğini ve alınan bilinçli kararları artırdığını ve yolsuzlukları azalttığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda şeffaflığa ekonomik faydaları açısından yaklaşarak, şeffaflığın kaynak tahsisini geliştirdiğini, verimlilik ile büyüme beklentilerini artırdığını ileri sürmüşlerdir. Şeffaflığın eksikliğinde ise, piyasalardaki bilgi kusurlarının ve işlem maliyetlerinin arttığını ve uzun süreli finansal krizlere neden olduğunu iddia etmişlerdir.

Kurumsallaşmanın boyutlarına genel bir açıdan bakmak adına ilgili boyutların tanımları ve temel fonksiyonları Tablo 1.3'te gösterilmiştir.

Tablo 1.3 Kurumsallaşma Boyutlarının Tanımları ve Temel Fonksiyonları

Boyutlar	Tanımı	Temel Fonksiyonları
Formalleşme	Örgüt içindeki işlerin yazılı kural, usul ve sözleşmelere bağlanarak, organizasyon yapısının, işletme görev ve sorumluluklarının dağıtımının bu doğrultuda dizayn edilmesidir.	Etkin bir yönetim sağlar. Rasyonel kararların alınmasına neden olur. Rol çatışması ve belirsizliği azaltarak iş tatminini artırır.
Profesyonelleşme	Çağın gerekliliklerinin farkında ve alanında uzman insan kaynağına sahip organizasyonların, belirli bir bağlamda bu uzman kişiler tarafından tanınır hale gelmesi sürecidir.	İşletmede güven ortamının oluşmasına neden olur. Kurum içi liyakat anlayışını artırır. Yapılacak işlerde yüksek performans sağlar.
Kültürel Güç	Kurum kültürünü oluşturan etik kural, ilke ve değerlerin sahiplenilmesi ve kurum içinde paylaşılma derecesidir.	Yüksek dayanışma sağlayarak performansı artırır. Sistematik bir ortam oluşturarak kuşaklar arası değişimlerde direnç sağlar.
Otonomi	Kurum bünyesindeki uzman yetkilerinin kesin çizgilerle belirlenmesini, kimse tarafından bu yetkilerin nasıl kullanılması gerektiğinin söylenememesini ve takdir yetkisinin tamamen ilgili işi yapan bireye ait olduğunu ifade etmektedir.	Çalışan bağlılığını, performansını ve motivasyonunu artırır. İlgili kuruma bağımsızlık sağlar. İnovasyon ve yenilikçiliği geliştirir.
Sosyal Sorumluluk	İşletme faaliyet ve davranışlarının ilgili yasalara ve toplumsal etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır.	İşletmelerin meşrulaşmasını sağlar. İşletme güvenilirliğini artırır.
Tutarlılık	İşletmelerin amaç, yapı, faaliyet, süreç ve stratejilerinin birbirleriyle bütüncül bir şekilde uyumlu olmasıdır.	İşletmede liyakat anlayışını geliştirerek güvenilirlik ve tüm süreçlerde şeffaflığın ortaya çıkmasını sağlar. İşletmenin meşruluğuna katkı sağlar. İşletme performansını artırır.

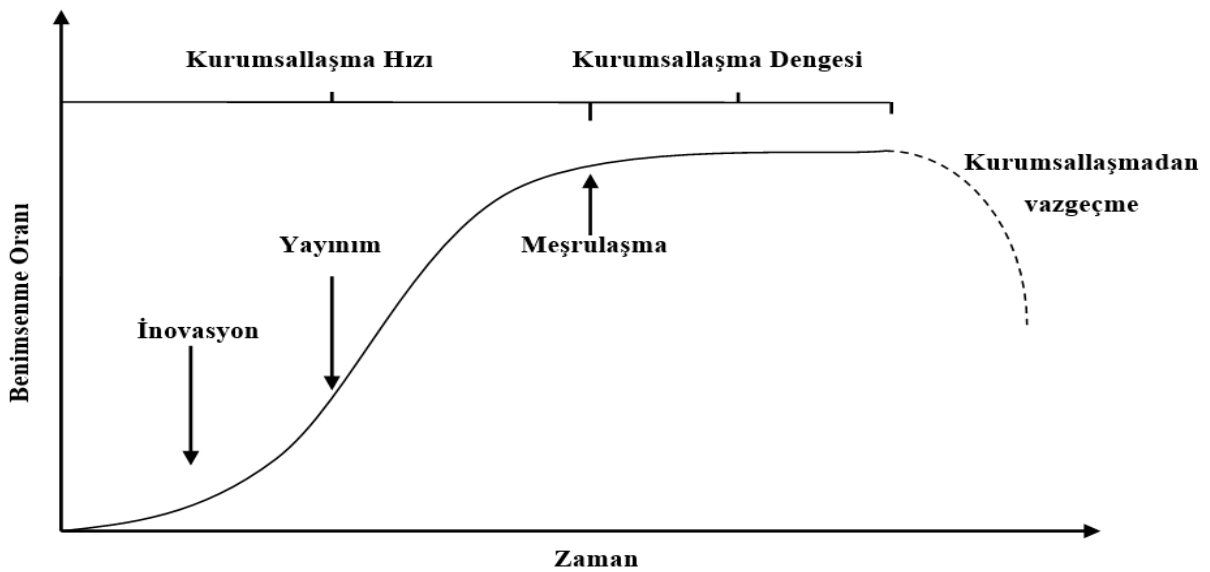
Şeffaflık	İşletme hakkında ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve siyasi bilgilerin, zamanında ve güvenilir bir şekilde akışının sağlanmasıdır.	Organizasyonel süreçlerde uyum sağlar. İşletmenin verimliliğini, meşrulaşmasını ve performansını artırır. İşletme güvenirliliği artar.
-----------	---	--

1.4. Kurumsallaşma Süreci

Yeni ortaya çıkan bir uygulama ya da yapının, çevresel mekanizmaların işlemesi ve işletmelere uyguladıkları kısıtlamalar sonucunda işletmelerde meydana gelen benzer davranışlar bütünü kurumsallaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı Selznick (1949) ve Zucker (1977) gibi çoğu araştırmacı kurumsallaşmayı bir süreç olarak görmüştür. Örgütün kuruluşundan başlayan bu süreç, sürekli olarak varlığını korumaktadır (Apaydın, 2007: 27). Çevreden işletmeye doğru bir gidişatin söz konusu olduğu kurumsallaşma sürecinde, işletme-çevre uyumu ortaya çıkmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı çevrelerce yayılımının sağlanmasının akabinde denge ve değer kümesinin oluşmasını sağlayan kurumsallaşma sürecinin son aşamasında işletmeler, daha meşru ve sürekli hale gelmektedir. Yani kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlamış bir işletmenin, çevrelerce meşruluğu ve sürekliliği sağlanmış olmaktadır (Özkaya, 2006; Şahman vd., 2008: 5).

Berger ve Luckman (1966)'a göre kurumsallaşma süreci, aktörler arasında dışsallaşma, nesnelleşme ve içselleşme yoluyla toplumsal bir gerçeklik yaratma sürecidir. Bireyler dışsallaşarak eyleme geçerler ve bu eylemleri bizim dışımızdaki ideolojik eylemlerin ötesinde yorumlandırarak eylemleri nesnelleştirirler. Zamanla, nesnelleştirilen eylemler ise tarafımızca içselleştirilerek “kanıksanmış” bir hale gelir ve eylemleri gerçekleştirmenin alışılmış bir yolu olarak görülür (Boons and Strannegård, 2000: 9). Berger ve Luckman'ın görüşleri kurum eylemlerinin ilk olarak dışsal faktörler tarafından oluşturulduğunu göstermektedir. Ekonomik ve sosyal düzenin var olabilmesi için dışsal sınırlandırılmaların gerekliliği mecburidir ve bu şekilde sosyalleşen işletmeler aynı zamanda kurumsallaşabilmektedir (Apaydın, 2007: 11). Öte yandan Berger ve Luckman, son derece kurumsallaşmış bir kuruma yeni dahil olan bir bireye kurum içinde nasıl davranması gerektiğinin anlatılmasının yeterli olacağını belirtmiştir. Kurumsallaşma sürecindeki kurallar bütünü, ahlaki olgulardan meydana gelmektedir ve bireyin kurumda kalıcılığını sağlaması adına motive edici niteliktedir. Aksi takdirde bireyin hareketleri diğer kişiler tarafından anlaşılamayacaktır (Zucker, 1977: 726).

Kurumsallaşma süreci çoğu araştırmacı tarafından, yayılma eğilimi gösteren ya da göstermeyen bir süreci belirten S-şeklindeki bir eğri ile gösterilmiştir. Şekil 1.2’de de görüldüğü üzere, kurumsallaşma süreci dört aşamadan oluşmakta ve ilk olarak ortaya çıkan amaç ve hedefler tanınmaktadır. Daha sonra az sayıda aktör tarafından bu amaç ve hedefler benimsenmekte ve devamında geniş çevrelere yayılarak geniş bir alanda kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre kurumsallaşma sürecinde meydana gelen yenilikler birden yayılmamakta, bunun için zamana ihtiyaç duymaktadır. Yayılımı sağlanan yenilikler belirli bir süre denge halinde kalarak doygunluğa ulaşmakta ve sonucunda meşrulaşma gerçekleşmektedir. En sonunda ise kurumsallaşmadan vazgeçilerek (kurumsal çözülme) kurumsal bir değişime gidilmektedir (Lawrence vd., 2001:626).



Şekil 1.2 Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi

Kaynak: (Lawrence vd., 2001: 626)

Lawrence vd. (2001: 627), araştırmacıların bu görüşlerine katılmayarak kurumsallaşma sürecindeki “süreç” kavramının, saat ya da takvim zamanına dayalı oluşturulan kısıtlar anlamına gelmediğini belirtmişlerdir. Takvim zamanına dayanan zamansal sınırlar yerine bir dizi olay ve bunların arasındaki ilişkiler bütününe işaret ederek kurumsallaşma sürecini, “operasyonel zamanla” ilişkilendirmişlerdir.

Kurumsallaşma dinamik bir süreci ifade ettiğinden, değişen çevresel ve örgütsel yapıların, teknolojilerin ve insan kaynağı niteliğinin bu değişime uyum sağlaması gerektiğini vurgulayan Karpuzoğlu (1999: 66), işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinin resmîlik kazanma, süreklilik kazanma, bireysel ve kurumsal amaçların uyumlaştırılması ve kurumsal kimlik kazanma olmak üzere 4 aşamadan meydana geldiğini belirtmiştir.

1.4.1. Resmîlik Kazanma

Kurumsallaşmanın en temel göstergelerinden biri, işletmenin toplumsal olarak benimsenmesidir. Resmîlik kazanma olarak da adlandırılabilir bu süreç, kurum ve kurumsal faaliyetlerin yasal çerçevede tanınmasından öte bizzat kurumun toplumsal açıdan kabullenilmesi anlamına da gelmektedir. İşletmenin toplumsal açıdan kabul görebilmesi için, kurumsal ilke, inanç, felsefe ve normlarının içinde bulunduğu toplumla özleşmesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilen işletmeler gerek yasal gerekse toplumsal gerekliliklere karşılık vermede zorlanmayacaktır (Bayer, 2005: 102).

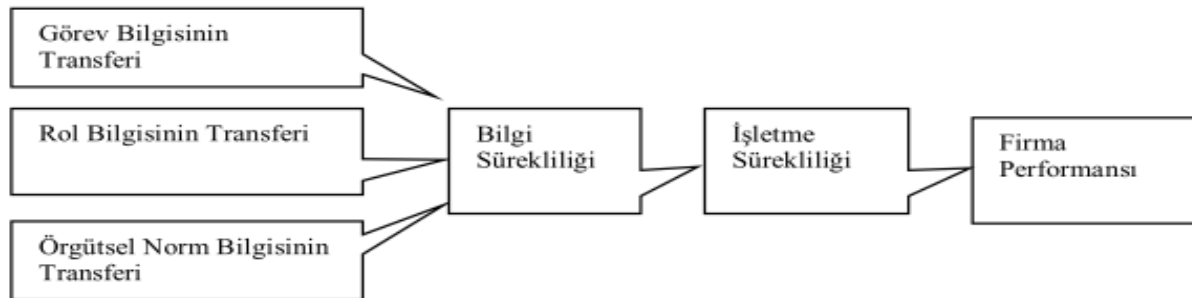
İşletmede var olan kural ve uygulamaların yalnızca yasa, yönetmelik, tüzük gibi belleticilerin buyrukları doğrultusunda şekillendirilmesi, resmîlik kazanmak adına yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple kural ve uygulamaların herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde ve kesin ifadeler kullanılarak sınırları çizilmesi gerekmektedir. Bu sayede kural ve uygulamalar herkese eşit mesafede yer alacak ve kurum içi liyakati geliştirerek bir güven ortamının oluşmasını öte yandan ise kontrol mekanizmalarının daha iyi bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır (Dursun, 2004: 15).

İşletmelerin başarılı bir şekilde ayakta kalabilmesi için etkin koordinasyon mekanizmalarıyla birlikte üretim süreçlerinin sürekli olarak kontrol edilmesi faktörleri tek başlarına yeterli değildir. Son derece özenle hazırlanmış kurumsal ortamlarda var olan ve bu ortam içerisinde izomorfik olmayı başarabilen örgütler, hayatta kalma hedefi doğrultusunda resmîlik kazanmak zorundadırlar. İşletmenin resmîlik kazanmadaki başarısı, çevresel süreçlere ve bu süreçleri biçimlendirmek amacıyla örgütsel liderlikte sahip olduğu kapasiteye bağlıdır. Bu noktada lider örgütten kastedilen, işletme içindeki ya da çevresindeki değişen koşullara rasyonel bir şekilde cevap verebilecek uyumu yakalayabilecek yetkinliğe sahip olabilmektir. Bu tür bir uygunluğa kavuşabilme ve buna eşlik edebilmenin yolu da, yalnızca kurumsallaşmış yapıya sahip bir örgüt olabilmekten geçmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 352).

1.4.2. Süreklilik Kazanma

İşletmelerin yönetsel anlamda süreklilik kazanması için ilk olarak kurumsal bilginin sürekliliği sağlanmalıdır. Başka bir ifade ile kurumsal sürekliliğin ön koşulu bilgi sürekliliği ile mümkündür. Ancak süreklilik, yalnızca bilgi açısından ele alınacak bir kavram olmayıp, kurumsal yaşam döngüsü açısından da oldukça önemli bir yere sahiptir. Teknoloji ve rekabet ortamındaki hızlı ilerlemelerin bir tezahürü olarak işletmeler proaktif bakış açısıyla, karşılaşılabilecekleri durumlar henüz meydana gelmeden, gerekli tedbirleri almalı ya da en kötü ihtimalle herhangi bir problem ortaya çıktığında hızlı ve çevik bir şekilde gerekli tedbirleri

alabilecek mekanizmaları hazır tutmalıdır. İşletmelerin istikrarlı bir yapıya kavuşabilmeleri, “işletme sürekliliği planlaması” olarak adlandırılan planlama gayretleriyle mümkün olabilmektedir (Kalkan, 2006: 71-76).



Şekil 1.3 Süreklilik Yönetimi Modeli

Kaynak: (Kalkan, 2006: 77)

Önemli işlevsel bilgilerin yeni kuşaklara doğru bir şekilde aktarılarak bilgi sürekliliğinin sağlanmasındaki temel göstergeler Şekil 1.3’te görev bilgilerinin, rol bilgilerinin ve kurumsal norm bilgilerinin aktarılması olarak gösterilmiştir. Bilgi sürekliliği, işletme sürekliliğine büyük ölçüde katkı sağlama özelliğiyle oldukça gereklidir. Sürekliliğini zamana karşı koruyabilen işletmelerin ise yüksek işletme performansına sahip olmasının yanında rekabet gücünün de yüksek olduğu vurgulanmıştır (Kalkan, 2006: 77).

Kurumsallaşma ile birlikte bu süreçte süreklilik ve başarı kazanma amacı taşıyan işletmeler, etkin olarak güçlü, kalıcı, yenilikçi fikirlere açık, ancak değerlerden ödün vermeyen bir örgüt kültürüne sahip olmalıdır. Kurumsallaşmış işletmeler, eğitilmiş, görev ve sorumluluklarının farkında olan yöneticileri ellerinde bulundurduklarından, çok gerek duymadıkça yönetici değişimi yapmamaktadır. Bu durum işletmenin, yönetim anlayışını alt birimlerden üst birimlere doğru deneyimleyerek öğrenen ve örgütsel değerlere hâkim olan yöneticileri elinde bulundurmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürünü tüm birimlerine aşlamış işletmeler, zamanla değişen kuşaklara ve gelişmelere rahatça uyum sağlayabilmekte, kendisine duyulan bağlılığı artırmakta, bu sayede süreklilik kazanmakta ve en önemlisi kurumsallaşma sürecini gerçekleştirmektedir (Doğan, 1998: 151-158).

1.4.3. Bireysel ve Kurumsal Amaçların Uyumlaştırılması

Kurumsal amaçları gerçekleştirmede mantıksal bir zemin oluşturabilmek açısından bireylerin kendilerine has amaçları bulunmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar bireysel amaçları meydana getirmektedir. Daha somut biçimde belirtmek gerekirse, kariyer planlaması, iş güvencesi, saygınlık, tatmin edici ücret ile birlikte sınırları belirlenmiş görev tanımları ve

işletme politikaları, işletmelerin çalışan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla atabileceği önemli adımlardır. Bireysel ve kurumsal amaçların uyumlaştırılması zor bir süreci ifade etse de, amaçların alt kademe çalışanlar tarafından anlaşılabilirliğini ve kabulünü kolaylaştırmaktadır (Özel, 2008: 69-71).

Kurumsal ve bireysel amaçların uyumlu hale getirilmesi, kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmeler açısından son derece önemli bir noktada bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından biri olan örgüt kültürünü tüm departmanlarına yaymayı başarabilen işletmeler, en zor şartlarda dahi fikirsel bütünlüğü yakalayabilmekte bunun yanında bireysel ve kurumsal değerleri aynı amaç doğrultusunda bir araya getirebilmektedir. Buna karşın, kurum ve birey amaçları arasında herhangi bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda, çalışanlarda iş tatminsizliği meydana gelebilmekte ve sonucunda ise kurum içi çatışmalara neden olabilmektedir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 43; Şengün, 2011: 24).

1.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerin başında “kurumsal kimlik” gelmektedir. Çalışan davranışlarından, kurumsal iletişim biçiminden, kurum felsefesinden ve görsel unsurlarından meydana gelen kurum kimliği, kurumun kim olduğu, ne iş yaptığı, ve işlerini nasıl yürüttüğü sorularına açıklık kavuşturmaktadır (Okay, (2000)'dan akt. Dursun, 2004: 17). Topalian (1984: 56), Olins (1989) ve Markwick ve Fill (1997), kurumsal kimliği “bir işletmenin kendisinin nasıl tanındığına ve insanların şirketi nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar topluluğu” şeklinde tanımlamıştır (Hepkon, 2003: 178).

Organizasyon ile kurum arasındaki farklılıkları ortaya koyan Selznick, kurumsallaşan organizasyonların bu süreçte kurumsal bir kimliğe bürünme ve rakiplerinden üstün bir konuma gelme konusunda daha çok istekli olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında, gerekli maliyetlere katlanarak kurumsallaşma sürecini takip eden işletmelerin, ayırt edici bir kurumsal kimliğe sahip olabilmesi için çevreleriyle olan iletişimlerinde esnek olmaları ve kurumsal değerleriyle uyumlu bir kurum kültürüne sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır (Selznick, 1996: 271). Bu durumda kurumun ne kadar süre önce faaliyetlerine başladığı önemlidir. Yeni kurulan işletmelerin kendilerine has belirledikleri uygulamaları yönetmeleri daha kolay olacağından, diğer işletmelerden farklı bir kurumsal kimlik kazanmaları da daha kolay olacaktır. Faaliyetlerine çok daha önce başlayan işletmeler ise, o güne kadar gerçekleştirdiği yanlış uygulamaların bir sonucu olarak düzeltmeler yapması gerekeceğinden oturmuş alışkanlıkların değiştirilmesinde ve özgün, yeni bir kurumsal kimlik oluşturulmasında zorluk yaşayacaklardır.

İşletmelerde, kurumsallaşma sürecinin son aşaması özgün bir yapı, ilişki ve değer sistemine kavuşmalarını sağlayacak kurumsal bir kimliğe sahip olmalarıdır (Bayer, 2003: 88).

1.5. Kurumsallaşmanın Çevre ve Çevre Dinamikleri ile Olan İlişkisi

Organizasyonları temel alan bir yaklaşım olarak kurumsallaşma, sadece pazar koşullarına göre işletmenin yapı ve davranışlarını şekillendirmemektedir. İşletme çevresinden gelen örgütsel nitelikteki baskılar, hükümet talepleri ve yönlendirmeleri ile çeşitli inanışlar da bu konuda rol almaktadır. Dolayısıyla, organizasyonların yapı ve yönetim şekilleri ile çevrelerindeki organizasyonların özellikleri arasında bir eşbiçimlilik (izomorfizm), yani bir paralellik söz konusudur (Koçel, 2018: 375). Öte yandan kurumsallaşmış organizasyon faaliyetlerinin çevreler tarafından kontrol ve koordine edilme girişimleri çeşitli sorunlara ve meşrulaşma kaybına yol açtığından, işletmeler dışarıya yaptırımları uyguluyormuş gibi yaparak yapısal açıdan ikililiğe gidebilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Kurumsallaşmanın çevre dinamikleri ile ilişkisini ortaya koyan izomorfizm (eşbiçimlilik) ve decoupling (yapısal ikililik) kavramları aşağıdaki alt başlıklarda incelenecektir.

1.5.1. İzomorfizm (Eşbiçimlilik)

Hawley (1968) izomorfizmi, bir birimi oluşturan popülasyonu, aynı çevresel koşullarla karşılaşan diğer popülasyonlara benzemeye zorlayan kısıtlayıcı bir süreç olarak tanımlamıştır. Hannan ve Freeman (1977) ise Hawley (1968)'in öne sürdüğü tanımlamayı önemli ölçüde genişleterek izomorfizmin, popülasyon içerisindeki organizasyonların optimal olmayan formlarını seçen örgütsel karar alıcılarının, çevrelerinden öğrendikleri uygun cevapları bu formlar üzerinde uygulamalarından kaynaklandığını ileri sürmüştür. DiMaggio ve Powell (1983) ise “örgütsel formların ve uygulamaların homojenliğini” açıklamak adına izomorfizmin kurumsal süreçlerini incelemiştir. Organizasyonların yalnızca müşteriler ve kaynak tahsisi için değil, aynı zamanda politik güç ve kurumsal meşruiyet elde etmek için rekabet ettiğini belirterek izomorfizmin, rekabetçi ve kurumsal olmak üzere iki farklı nedenden dolayı ortaya çıkabileceğini savunmuştur. Örgütler, devlet tarafından uygulanan politik kurallar ile eğitim kurumları ve dernekler tarafından desteklenen meslek kurallarına uymakta, bunun sonucunda ise belirsizliklere cevap olarak başarılı örgütleri taklit etmektedir. Tüm bu görüşler sonucu her birini kendi öncüllerinin oluşturduğu kurumsal izomorfik değişimleri meydana getiren ve aynı zamanda yukarıda da belirtildiği gibi homojenliğe neden olan 3 mekanizma ortaya konmuştur. Bunlar zorlayıcı, taklitçi (mimetik) ve normatif izomorfizmdir (DiMaggio ve Powell, 1983: 149-150; Nee, 2002: 13). İzomorfizmi ele alan çalışmalarda konu bazlı ulusal farklılıklar göze çarpmaktadır. ABD'deki ampirik çalışmaların çoğu mimetik izomorfizmi incelerken, Avrupalı

araştırmacılar devletin baskıcı rolüyle daha çok ilgilendiğinden zorlayıcı izomorfizmi ele almıştır (Mason, 2012: 78).

1.5.1.1. Zorlayıcı İzomorfizm

Siyasi etkiler ve meşruiyet sorunlarından kaynaklanan, toplumun kültürel beklentileri nedeniyle ve genel olarak bağımlı olunan kurumlar tarafından formal ya da enformal şekillerde uygulanan baskılar zorlayıcı izomorfizmi ifade etmektedir. Bu tip baskılar kuruma yöneltilen ikna edici bir güç veya kurumu gizli anlaşmalara zorlama şeklinde gerçekleştirilebilmektedir. Böyle durumlarda örgütsel bir değişime gitmek, yapılan baskıya gösterilecek doğrudan bir reaksiyondur (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Öte yandan kurumlar, dışarıdan gelen baskıları kurumsallaştırıp, öncelikli hale getirerek içselleştirebilmektedir. Organizasyonel faaliyetlerdeki kısıtlayıcı baskılar ya da belirli üretim süreçlerinin birer ethos (kültür) haline dönüşmesi, dışsal baskıların kurumsal hedeflere dönüştüğüne dair kanıt niteliğindedir. Faaliyetlerin tutarlı ve titiz bir şekilde izlenmesi ve sonuçlarının bu doğrultuda değerlendirilmesi, dışsal baskılar sonucu meydana gelen hedeflerin içselleştirildiğini göstermektedir (Greve ve Teh, 2018: 27).

1.5.1.2. Taklitçi (Mimetik) İzomorfizm

Mimetik izomorfizm, bir organizasyonun daha başarılı ve yenilikçi rakiplerinin benimsediği yapıları ve/veya uygulamaları kopyalayıp kendi kuruluşuna yansıtarak, yaşayabilirliğine yönelik gelen tehditlere karşı verdiği yanıttır (Mason, 2012: 79). Mimetik izomorfizmi teşvik eden güçlü durum, kurumun içinde bulunduğu veya gelecek hedeflerine yönelik belirsizliklerdir. Örgütsel teknolojiler yeterince anlaşılmadığında, hedefler belirsiz olduğunda ya da çevresel sembolik bir belirsizlik oluştuğunda, kuruluşlar kendilerini diğer kuruluşlara benzetme çabası içerisine girmektedirler. İnsan davranışlarında büyük ölçüde tasarrufa gidilebilmesi mimetik izomorfizmin en önemli avantajlarından birisidir. Bu sayede, nedeni ya da çözümü belli olmayan bir sorunla karşı karşıya kalındığında, daha düşük bir masrafa katlanılarak çözümler uygulanabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 151). Diğer işletmeleri taklit ederek öğrenmenin, izomorfizmi üreten bir süreç olarak görülmesi, organizasyon içerisindeki farklı süreçlerin oluşturduğu heterojen davranışlar hesaba katıldığında bir çelişki yaratmaktadır. Her organizasyon bünyesinde farklı yapı ve referans noktaları bulunmaktadır ve sosyal sistem içerisindeki bazı pozisyonlara olan imrenmeyi artırmakta, bu da taklide dayalı izomorfizm sanılabilecek değişik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Greve ve Teh, 2018: 30).

1.5.1.3. Normatif İzomorfizm

En büyük nedeni profesyonelleşme olan örgütsel değişim kaynaklarından bir diğeri, normatif izomorfizm olarak gösterilmiştir. Normatif izomorfizmin ortaya çıkmasında ve yayılmasında, benzer eğitimler alan ve yakın dünya görüşüne sahip kişiler (doktorlar, avukatlar, profesörler vb.) ile profesyoneller ve ticari oluşumlar arasındaki iletişimi kurup bunlar ile bilgi alışverişinde bulunan kişiler olmak üzere iki farklı profesyonel grubun etken rol aldığı belirtilmiştir. Normatif izomorfizmi teşvik eden en önemli mekanizma, personellerin çeşitli kriterler altında filtrelenmesidir. Bu filtreleme işleminde, aynı sektörde bulunan personellerin seçilmesi, üst kademeler için daha çok hukuk, finans gibi departman çalışanlarının terfi edilmesi, belirli işler için yeterli teknik beceriye sahip çalışanların seçilmesi gibi kriterler kullanılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152-153; Mizruchi ve Fein, 1999: 5-8).

1.5.2. Yapısal İkilik (Decoupling)

Özellikle organizasyonel düzeyde çalışılan yapısal ikilik, kurumsallaşma literatüründeki kilit kavramlardan biridir. Kurumların teknik kazanımlar elde etmek amacıyla uygulaması gereken faaliyetleri, bu fikirden saparak, kurumsallaşmanın amaçlarından olan meşruiyet kazanmak amacıyla sıklıkla benimsedikleri düşünülmektedir. Bu tip izomorfik baskılar organizasyonları, mevcut yapı ve faaliyetlerden, yapısal ikililiğin yol açtığı potansiyel yeni uygulamalara itmektedir (Vican, 2014: 14).

Örgütlerde, çevresel kurumların norm, değer ve güç yapılarına ayak uydurma ile sağlanan meşrulaşmanın gerek maliyetli bulunması gerekse çalışanlar ve yöneticilerin çıkarlarıyla uyuşmaması nedeniyle formal uygulamalardan başka biçimsel olmayan prosedür, eylem ve yapıların meydana gelmesi yapısal ikilik olarak tanımlanmıştır. Kurum yöneticilerinin politik çıkarlarına ters düşen uygulamaları formel olarak kabullenmeleri ya da kabullenmiş gibi görünmeleri, uygulamada farklı davranmalarına sebep olabilmektedir (Saylam, 2016).

Kurumsal çevreden iletilen mitler yapısal ikilikte, meşruiyet oranı yüksek olan organizasyonlar tarafından içselleştirilmeden yani kurumdan izole bir biçimde kabul edilebilmektedir. Bu sebeple mitlerin organizasyonel faaliyetlere etkisi oldukça düşüktür. Yeni kurumsallaşma yaklaşımına göre tüm bu dışsal baskılar organizasyonun içsel yapısına müdahale etmekten ziyade dışarıdan modern görünmesini sağlamaktadır. Yapısal ikilikle başa çıkmak zorunda kalan organizasyonlar, çoğu zaman denenmiş ve test edilmiş çözümlere bağlı kalarak verimliliği yakalayabilmeli ve aynı zamanda dışarıdan algılanan fikir ve tarifleri benimseyerek modern kalmayı başarabilmelidir (Christensen vd., 2007: 71-72).

1.6. Kurumsallaşmanın Gereği ve Önemi

Gerek Türkiye'de gerekse dünyanın diğer ülkelerinde aile işletmeleri kurumsal bir kimlik edinmek ve profesyonel iş süreçlerine sahip olabilmek adına kurumsallaşmak istemekte ve bu amaçları doğrultusunda büyük gayret göstermektedir. Koç Holding'in "Koç 2000 Projesi", bir yönetim danışmanlık şirketi olan McKinsey ile yeni baştan yapısal dönüşüm sürecine giren Sabancı Holding, halka açılan Arsan Grubu, Baycan Grubu'nun faaliyetlerini yeniden yapılandırması, Eczacıbaşı'nın yönetim kademesinde profesyonelliğe geçiş yapması, ülkemizden bu konuda verilebilecek olan örneklerden birkaçıdır (Güngör Ak, 2010: 72).

Kurucu yönetici işletmenin başındayken ya da küçük işletmelerde kurumsallaşmanın gereği ve önemi kolay bir şekilde dikkat çekmemektedir. İşletmenin büyümesiyle birlikte yönetsel süreçlerde, çağın gerekliliklerine uyum sağlama noktasında ve kurucu yöneticinin işletmeden ayrılması ya da yönetimin değişmesi gibi konularda birtakım problemler ortaya çıkmakta ve işletmenin kurumsallaşmaya duyduğu ihtiyaç netlik kazanmaktadır. Belirtilen problemler gerçekleştiikten ve hatta kötü sonuçlara neden olmaya başladığı fark edildikten sonra kurumsallaşmak amacıyla atılacak adımlar beklenen başarıyı yakalamak açısından yetersiz kalabilmektedir (Erdoğan, 2007: 102'den akt. Erdirençelebi, 2012: 103).

Kurumsallaşmanın işletmeler üzerindeki önemi kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir;

- Kurumsallaşma, formalleşmenin de etkisiyle işletmelere kurumsal bir kimlik kazandırmakta ve işletme faaliyetlerini meşru hale getirmektedir.
- Kurumsallaşma işletmelerde örgüt kültürünün oluşmasını sağlayarak nesiller arası geçişlerde çıkabilecek olan problemlerin önüne geçmektedir.
- Kurumsallaşma profesyonelliğe önem vererek kurucu yöneticinin liyakate aykırı şekilde ve çıkarları doğrultusunda hareket edebilmesini kısıtlamaktadır.
- Kurumsallaşma otonomiye önem verdiğiinden çalışanların özgüveni, işletmeye bağlılığı artar ve inovatif fikirlerin rahatça gün yüzüne çıkmasına elverişli ortam hazırlanmış olur.
- Kurumsallaşma, işletme yapısı ve sorumlulukları ile işletmenin stratejik planları arasında bir uyum oluşmasını sağladığından, iç ve dış çevrelerce işletmeye olan güven artmakta ve işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- Kurumsallaşma işletmeleri sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelterek çevrelerce güvenilirliğini artırır.
- Kurumsallaşma işletme hakkında ortaya çıkan bilgilerin 3. kişilerle şeffaf bir şekilde paylaşımına imkân tanımaktadır. Bu sayede işletmelerin iç ve dış çevrelerce

güvenirliği artmakta ve faaliyetlerini uyum ve yüksek performansla gerçekleştirebilmektedir.

1.7. Kurumsallaşmanın Avantajları, Dezavantajları ve Önündeki Engeller

1.7.1. Kurumsallaşmanın Avantajları

İşletme türü ne olursa olsun kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı büyük avantajlar bulunmaktadır. Bu avantajların farkında olan işletme sahipleri, yöneticileri ve profesyonel çalışanları, kurumsallaşma sürecini hızlandırmak konusunda gayret göstermektedir. Kurumsallaşmanın avantajlarına yönelik beklentiler işletme sahipleri ile yöneticileri arasında bazı noktalarda benzerlik taşısa da genel olarak farklılık göstermektedir. Kurumsallaşmanın işletmedeki liyakat anlayışını geliştirerek çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerine göre değerlendirilmesini sağlaması, finansal denetimleri kolaylaştırdığından yöneticilere büyük fayda sağlamaktadır. İşletme sahipleri için ise kurumsallaşmanın işletme yaşam döngüsünü uzatması ve karlılığı artırması konusunda sağladığı avantajlardır. Fındıkcı (2005), kurumsallaşmanın işletmeye sağladığı avantajları şu şekilde sıralamıştır (Güngör Ak, 2010: 98-100);

- İşletmelerdeki liyakat anlayışını geliştirdiğinden çalışanın işletme sahibiyle olan yakınlığına bakılmaksızın yeteneklerine odaklanılmasını sağlar.
- Ücret politikasının adil ve sağlıklı bir şekilde belirlenmesini sağlar.
- Stratejik planlamaların sağlıklı yapılmasını sağlayarak işletmelerin proaktif bakış açılarına katkıda bulunur.
- Profesyonelleşmenin ve otonominin bir getirisi olarak işletme kararları daha objektif bir biçimde değerlendirilir.
- Şeffaf bir organizasyon yapısı sağladığından denetimler ve finansal gözlemler hatasız bir şekilde gerçekleştirilir.
- Formalleşme sayesinde aile bireylerinin ve aktif çalışmayan paydaşların hakları yazılı hale getirilir.
- İşletmeye kurumsal bir kimlik kazandırarak rekabet ortamında güçlü durmasını sağlar.
- Otonomiyle birlikte çalışanların inovatif fikirler üretmelerine ve sorumluluk almalarına izin vererek üretime geçebilmelerine imkân tanır.
- Geliştirdiği güçlü kültür yapısı sayesinde kuşaklar arasındaki geçişler problemsiz gerçekleşir.

- İşletmenin norm, değer ve yapısından taviz vermeden çağın yeniliklerine ayak uydurabilmesi için elverişli bir ortam hazırlar.

Ulukan (2005: 34-35) ise kurumsallaşmanın sağladığı avantajların en çok örgütsel boyutta gerçekleştiğini belirtmiştir. İş bölümü ile yetki ve sorumlulukların paylaşılması, doğru personelin doğru işte çalıştırılması gibi kurumsallaşmanın sağladığı faydaların en çok örgütsel boyuta etkisi olduğunu belirtmiştir. Örgütsel faydanın dışında ise kurumsallaşmanın, işletme faaliyetlerini rasyonelleştirerek etkin ve etkili hale getirdiğini ve performans artırıcı bir etkisi olduğunu açıklayarak, kurumsallaşmanın avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- İşler uzman kişiler tarafından yerine getirilir.
- İş planları daha şeffaftır.
- Daha düşük hata yapma oranına sahiptir.
- İşletme daha sistematik bir şekilde işlerini yürütür.
- İşletme hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşılır.
- Yetki sınırları daha net bir şekilde belirlenmiştir.
- İş bölümü yapmak kolaylaşır.
- Yönetim kademesi kendi yapmaları gereken işlere daha fazla zaman bulur.
- Karar almak daha kolaylaşır.
- İşletme daha rahat dışa açılır.
- Kurumdaki farklı görüşler daha kolay ortaya çıkar.
- İşletme verimliliği artar
- Sorumluluklar dengeli bir biçimde paylaşılır.

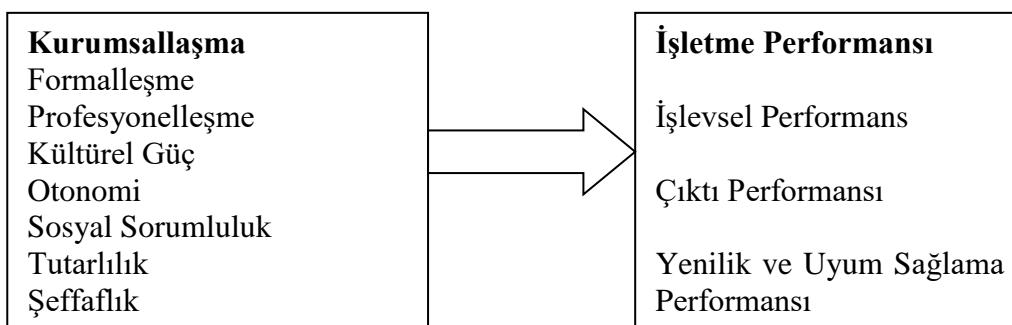
1.7.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları ve Önündeki Engeller

En başta kurumsallaşmayı faydalı ve yeterli gören işletme sahiplerinin düşünceleri zaman geçtikçe negatif yönde değişebilmektedir. İşletme kurucusunun bu düşünceleri, kurumsallaşmayı yakalamak adına istihdam edilen profesyonellerinin yetersiz, kurumsallaşmanın ise genel olarak maliyet açısından işletmeye bir külfet olduğu düşüncesine kadar gitmektedir. Kurumsallaşmanın dezavantajları değerlendirildiğinde daha çok insan faktörü üzerine yoğunlaşmaktadır. Otonomi sağlamanın işletme kurucularının denetimlerini kısıtladığı ve yönetim paylaşımı noktasındaki isteksizlik, profesyonel çalışanlara güvenmeme, yeniliklere adapte olamama korkusu gibi nedenler işletmelerin kurumsallaşma konusunda algıladığı negatif düşüncelerden birkaçıdır. Kurumsallaşmanın dezavantajları şu şekilde sıralanmıştır (Güngör Ak, 2010: 101; Ulukan, 2005: 36):

- Kurumsallaşma süreci, değişen zamanın şartlarına göre farklı sonuçlara neden olabilmektedir.
- Kurucu yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını profesyonellerle paylaşması zor olabilmektedir.
- Özellikle aile işletmelerinde alınan kararlar rasyonellikten öte duygular üzerine yoğunlaştığından, kurumsallaşmanın sağladığı sistematik yapıya müdahale edilmeden yalnızca izlemek işletme sahipleri açısından güçtür.
- Kurumsallaşmanın işletmelere yeniliğe açık olmaları gerektiğini belletmesi korkuya neden olabilmektedir.
- Alışılan hali hazırdaki sistemin değiştirilmesinin, zaman ve maddi açıdan maliyetli olması.
- Kurumsallaşma sürecine ayak uydurabilecek profesyonel çalışanların bulunması zordur.
- Formalleşmenin neden olduğu işletme içi ilişkilerin resmileşmesi ve işletme tarafından dayatılan yazılı kurallar bütünü çalışan motivasyonunu ve verimini düşürebilmektedir.
- İşletme kurucuları ile yöneticileri, kendilerini yapılacak işlerde ve alınacak kararlarda yeterli görmeleri nedeniyle dışarıdan profesyonel destek almaya sıcak bakmamaktadır.

1.8. Kurumsallaşma ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Kurum yapısının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan kurumsallaşma, performansın işlevsel, çıktı ve yeniliğe uyum sağlama gibi değişik boyutlarını farklı biçimlerde etkilemektedir. Kurumsallaşma ile şekil alan işletme özellikleri doğrudan işletme performansı tarafından etkilenmektedir (Cavusgil ve Zou, 1994: 2). Şekil 1.4 kurumsallaşma ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 1.4 Kurumsallaşma ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Firmalar kurumsallaştıkça benzer inanç ve normları paylaşarak kurum kültürlerini güçlendirmektedir. Barney (1986) ve Saffold (1988) güçlü kurum kültürünün performansa etki eden karmaşık işletme özelliklerini basitleştirdiğini ve kurum içindeki alt kültürleri göz ardı ettiğini savunmuştur. Ancak bu eleştiriye rağmen kurum kültürünün işletme performansını olumlu yönde etkilediğine yönelik birçok ampirik çalışma ortaya konmuştur. Webster (1993), rekabet gücü, başarı ve stratejik avantaj sağlayan kurum kültürünün katı hiyerarşi kültürünü ortadan kaldırdığından işletmelerin daha yüksek performans seviyelerine ulaştığını vurgulamıştır. Öte yandan dışa yönelimli olmayan ancak güçlü bir kurum kültürüne sahip işletmelerin öğrenme ve çevreye uyum sağlama konularında yetersiz kalacağı düşüncesiyle performansın etkili düzeylerde olmayacağı belirtilmiştir (Pelham ve Wilson, 1996: 29). Güngör Ak (2010) ise, kurumsallaşmanın işletme başarısına olan etkilerini araştırdığı tez çalışmasında, kültürel düzeyleri yüksek olan aile işletmelerinin işlevsel performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Yapılması gereken bir işin bizzat o işten sorumlu olan yöneticinin kararları doğrultusunda yürütülmesi şeklinde ifade edilen otonomi, çalışanın kuruma olan aidiyetini ve motivasyonunu artırmakta ve bu sayede işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. (Erturgut ve Coşkun, 2018: 157). Platon ve Aristoteles'in görüşlerinden çıkarımlar yapan Erturgut ve Keskin ise, kendisine bağımsız kararlar alabilme yetkisini tanıyan işletmelerdeki her bir çalışanın bireysel performansının yüksek olacağını ve bunun da içinde bulunduğu kurumun toplam performansını artıracaklarını belirtmiştir (Erturgut ve Keskin, 2012). Yani dolaylı yoldan da olsa otonominin, işletme performansına pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir (Erturgut ve Coşkun, 2018: 157).

McWilliams ve Siegel (2001), kurumsallaşmanın şeffaflık boyutunun işletme performansı açısından oldukça önemli olduğunu ve saydam bilgilerin daha kolay bir biçimde kaydedilmesi ve yayılmasının işletme performansını artırdığını belirtmiştir. Kurumsallaşmanın bir diğer boyutu olan sosyal sorumluluk için ise müşteri değerlerine daha çok önem verilmesini sağlaması açısından işletmelerin işlem hacimlerini artırdığını ve maliyetleri kısa süreli olumsuz etkilese de orta ve uzun vadede daha pozitif sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Hartline vd. (2000) ve Deshpande vd. (1993) ise işletmenin stratejik hedefleri ile örgüt içi tutum ve davranışlar arasındaki tutarlılığın ve işletme etkinliğinin sağlanması açısından kurumsallaşmanın bir diğer boyutu olan tutarlılığın işletme performansını artıracaklarını vurgulamıştır (Apaydın, 2008: 129).

Sonuç olarak, kurumsallaşmanın işletme performansını olumsuz etkilediğine yönelik az sayıda çalışma literatürde yer alsa da, akademik yazın taramasından elde edilen bilgiler sonucu varılan genel kanı kurumsallaşmanın işletme performansını artırdığı yönündedir.



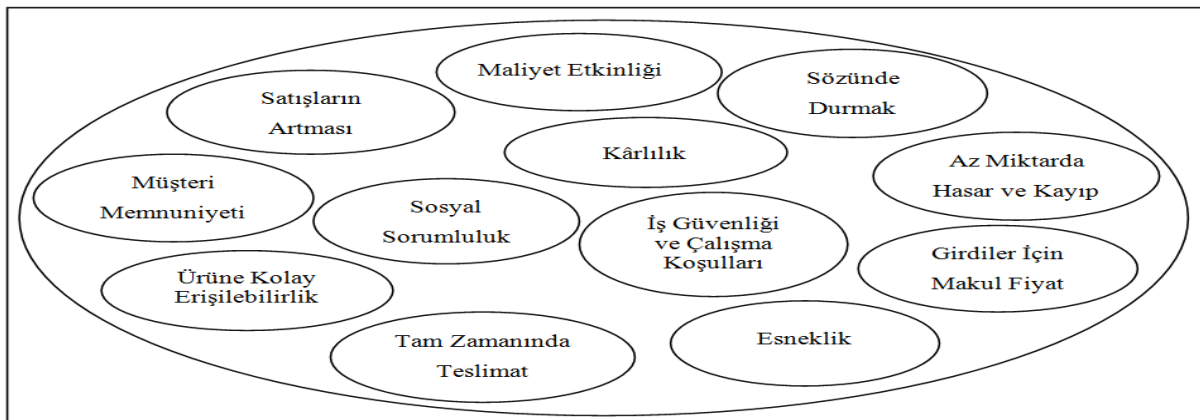
İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK PERFORMANS

2.1. Lojistik Performans Kavramı

Lojistik performansın kavramlaştırılması ve ölçüm yöntemleri üzerine literatürde çok sayıda çalışma yer almaktadır. Performans, genellikle tek başına ele alınmayan ve bazı araştırmacılar tarafından verimlilik kavramıyla açıklanan bir kavramdır. A. T. Kearney, 1984 yılında yayınladığı çalışmasında*, lojistik faaliyetlerin değerlendirilmesini, verimlilik, kapasite kullanımı ve performans olarak 3 farklı bölümde ele almıştır. Kısaca verimliliği, gerçek çıktıların gerçek girdilere oranı, kapasite kullanımını kullanılan kapasitenin sahip olunan kapasiteye oranı, performansı ise, gerçek çıktıların standart çıktılara oranı olarak formüleştirmiştir. Mentzer ve Konrad (1991) tüm bu bilgileri bir araya getirerek lojistik performansı “var olan bir lojistik işlemin başarılmasındaki etkinlik ve etkililik düzeyi” olarak tanımlamıştır (Mentzer ve Konrad, 1991: 33-34). Bobbit (2004: 65) ise lojistik performansı kısaca “belirli bir lojistik görevin başarılı olmasına neden olan verimlilik ve etkililik derecesi” şeklinde ifade etmiştir.

Chow vd. (1994: 23) lojistik performansı, işletme performansının bir alt kümesi olarak görmüş ve “en iyi yolun” bulunması amacıyla bu konu hakkında yıllar boyunca geniş çaplı araştırmaların yapıldığını belirtmiştir. Bunun en büyük sebebini ise lojistik performansın ölçümünde kullanılacak birçok kriterin olmasına bağlamıştır. Maliyet etkinliği, kârlılık, satışların artması, müşteri memnuniyeti, esneklik gibi (Şekil 2.1) hedeflerin işletme tarafından ne ölçüde sağlandığının bir göstergesi şeklinde lojistik performansı tanımlamıştır.



Şekil 2.1 Lojistik Performansın Bileşenleri

Kaynak: (Chow vd., 1994: 23)

* Mentzer ve Konrad (1991)'in çalışmasından alınmıştır. Detaylı bilgi için bkz. "Kearney, A. T. (1984). *Measuring and Improving Productivity in Physical Distribution*. Council of Logistics Management."

Lojistik faaliyetlerden elde edilen başarı ve etkinliğin bir getirisi olarak hizmetlerin yüksek kalite ve yetkinlikle yürütülmesi ve nihai ürünlerin alıcıya en hızlı biçimde ulaştırılmasını sağlayan lojistik performansın işletmelere kazanımı aşağıda sıralanmıştır (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 98);

- Pazarın değişen koşullarına anında uyum sağlayabilecek yetkinliğe sahip lojistik hizmetler,
- Lojistik performansın tüm boyutlarını pozitif yönde etkileyen verimliliğin lojistik akış içerisinde sürekli olarak gözetilmesi sonucu artan rekabet gücünde ve işletme performansında meydana gelen artış,
- Lojistik stratejilerin uygulanmasıyla birlikte faaliyetlerin daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilmesi.

Erturgut (2016: 155) lojistik performansın tüm temel göstergeleriyle birlikte lojistik faaliyetlerin verimliliğine ve başarısına katkı sağladığını vurgulayarak lojistik performansı, lojistik faaliyetlerin yüksek kalite ve yeterlilikle yürütülmesinin yanında ürünlerin ilk noktadan son noktasına kadar lojistik prensipler ve müşteri memnuniyeti gözetilerek ulaştırılması olarak tanımlamıştır.

2.2. Lojistik Performansın Boyutları

Lojistik performansın göstergeleri olarak da bilinen lojistik etkinlik, etkililik ve farklılaşma (üstünlük) kavramları, lojistik performansın ölçüm aracı olarak birçok çalışmada kullanılmıştır. Lojistik performans ilk olarak etkinlik ve etkililik kavramlarıyla birlikte tanımlanmış olsa da sonrasında farklılaşma kavramı bu tanımlamalara dahil olmuştur. Erturgut (2016: 157-158)'a göre son dönemlerde sıkça duyduğumuz lojistik çeviklik kavramının da bahsi geçen diğer kavramlarla birlikte anılması gerekmektedir.

Mentzer ve Konrad (1991: 33-43), ulaştırma, depolama, stok kontrolü, sipariş süreci gibi lojistik faaliyetler ile lojistik yönetiminin diğer alt kollarını lojistik performans açısından incelemiştir. Performans ölçümlerinin işletmenin hedeflerine kavuşması amacıyla oluşturulduğunu belirterek, lojistik performansı, etkinlik ve etkililik boyutlarıyla ele almış ve bu kavramları tanımlamıştır. Lojistik performansın yalnızca etkinlik boyutuyla değerlendirilmesinin yetersiz kalacağı düşüncesiyle, etkililik boyutunun da lojistik performansın bir bileşeni olduğunu savunmuştur. Etkinlik boyutunda kısmen başarılan bir hedef gerçekleştirildiği takdirde kısmen başarılı olarak nitelendirilmektedir. Ancak kullanılan kaynakların ne ölçüde tutumlu kullanıldığına bakılmadan bu sonuca ulaşmanın doğru olmadığını belirterek, etkin olan bir işin etkili olamayabileceğini vurgulamıştır.

Langley ve Holcomb (1992: 7), lojistik performansı lojistik faaliyetlerde ve müşteri memnuniyetinde değer yaratan bir unsur olarak kodlamış ve etkinlik ile etkililik boyutlarına ek olarak lojistik farklılaşmayı da lojistik performansın bir boyutu olarak görmüştür. 1980'li yıllarda meydana gelen lojistik sistemlerdeki teknolojik ve çevresel değişimlerin ve müşteri değerinin daha çok anlaşılmasının, işletmelerin lojistiğe yönelik sunduğu hizmetlerde etkinlik, etkililik ve farklılaşma konularına odaklanmalarını sağladığını belirtmiştir.

Lojistik etkinlik, verimlilik ve farklılaşma boyutlarını ölçmeye yönelik ilk ölçüğü, hazırladığı ampirik bir çalışmayla Smith (2000) geliştirmiştir. Smith (2000) tarafından geliştirilen üç boyutun her birinin güvenilirliğini belirlemek adına ilk ölçümleri ise Bobbit (2004), 2005 yılında adı Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)) olan, Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management (CLM))'den bilgisini aldığı üretici firmalara gerçekleştirmiştir (Bobbit, 2004: 65-66).

Fugate vd. (2010), lojistik etkinlik, etkililik ve farklılaşma kavramlarından oluşan lojistik performansın boyutlarını ele alarak, bu boyutlar arasında bağlantı kuran bir model ortaya koymak adına Amerika'daki orta ve üst düzey lojistik yöneticilerine yönelik bir çalışma yayınlamışlardır. Performans değişkenlerinin etkinlik, etkililik ve farklılaşma boyutları tarafından olumlu yönde etkilendiği saptanmış, ayrıca geliştirilen modelin sektöre fayda yaratıcı bir etkisi olacağı ve lojistik performansın bu boyutlar sayesinde ölçülebileceği açıklanmıştır.

2.2.1. Lojistik Etkinlik

Etkinlik kavramı en kısa şekilde “işin doğru yapılması” şeklinde ifade edilmektedir. Öte yandan etkinlik, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilme derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Etkililik kavramı ile karıştırılabilen “etkinlik” kavramını Van der Meulen ve Spijkerman, fiili çıktılarla planlanan çıktılar arasındaki oran olarak açıklamıştır. İşletme açısından etkinlik, önceden planlanan üretim planlamalarının tüm girdiler kullanılarak ne ölçüde gerçekleştirileceğini gösterir. Lojistik yönetimi açısından etkinlik kavramı ise, işletmenin lojistik hedefleri doğrultusunda, lojistik faaliyetler ve bu faaliyetlerle ilişkili süreçlerde gerekli girdilerin kullanılıp kullanılmadığıyla ilgilidir. Yani lojistik etkinlik, lojistik ile ilgili girdilerin işletmenin amaçları doğrultusunda doğru bir şekilde dağıtılması ve tüm bunlardan sonuç alma derecesini ifade etmektedir (Erturgut, 2016: 155-156; Mentzer ve Konrad, 1991: 34).

Etkinlik, lojistiğin içsel fonksiyonlarına odaklanmakta, daha geniş bir ifadeyle, lojistik fonksiyonları yerine getirmek amacıyla kullanılan kaynakların akıllıca yönetilmesi konusunda

ne ölçüde kabiliyete sahip olduğunu göstermektedir (Fugate vd., 2010: 45). Lojistik etkinlikleri yüksek işletmelerin ortaklaşa yönettiği tedarik zinciri üretim, dağıtım ve satın alma süreçlerinin düşük maliyetle gerçekleştirilebildiği ve döngü sürelerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Tedarik zinciri yönetimine odaklı işletmeler faaliyetlerini etkin ve etkili bir şekilde yönetme eğiliminde olurken, pazarlama odaklı işletmeler etkinliği müşteri değerinin yaratılması noktasında ele almıştır. Lojistik etkinliği hem tedarik zinciri hem de pazarlama boyutunda benimsemenin ise işletmelere birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlar şunlardır (Madhani, 2012: 12-13);

- Envanter elverişliliği hakkında kesin bilgilere sahip olduğundan, envanter seviyesi düşük tutulabilmektedir.
- Ürünler için talep daha net bir şekilde takip edilebildiğinden, teslimat süreleri kısalmaktadır.
- Geliştirilmiş ürünlerin ve dağıtım standartlarının tam zamanlı olarak elverişliliğinin doğrulanabilmesi, satışları artırmaktadır.
- Üretim noktasında karşılaşılan birçok soruna rağmen, çeşitli satış kanallarını yönetebilme ve cevap verebilirlik özelliği kazandırmaktadır.

2.2.2. Lojistik Etkililik

Bir işte etkili, tesirli olma gibi anlamlara gelen etkililik kavramı lojistik açısından, lojistik faaliyetlerin ulaşmayı hedeflediği “sonucu” elde etme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir lojistik firmasının taşımacılık işlemleri için yeterli sayıda tıra sahip olması o işletmenin lojistik taşımacılık faaliyetinde etkin olduğunu göstermektedir. Ancak işletmenin lojistik etkililiğinden söz edebilmek için sürücülerin yakıt tasarrufuna özen göstermesi ya da tırların en optimal rotaları kullanması gerekmektedir (Erturgut, 2016: 156).

Stock ve Lambert (2001: 598-599), organizasyonların lojistik yönetiminde etkililiklerini geliştirecek birkaç faktör sıralamış ve tüm bu faktörlerin yanında işletmelerin süreklilik ve istikrar kazanması gerektiğini vurgulamıştır. Bu faktörler ve açıklamaları şu şekildedir;

- **Stratejik Hedefleri Belirleme:** Stratejik hedeflerin belirlenmesi, organizasyonun bütüncül hedefleri ve bireysel çalışan hedefleri olmak üzere iki farklı biçimde tanımlanmıştır. Bu hedefler organizasyona ve birbirlerine uyum sağlayacak şekilde belirlendiğinde, işletme/çalışan etkililiğinden en üst düzeyde katkı sağlanabilmektedir. Örneğin, bir işletmenin sipariş döngü süresini %10 oranında azaltmak gibi genel bir hedefi olabilir. Ancak işletmenin hedefine başarıyla ulaşabilmesi, sipariş döngüsünün bileşenlerini geliştirmeye gayret gösteren çalışan eylemlerinin ne düzeyde etkili olduğuyula ilişkilidir.

- **Kaynak Edinimi ve Kullanımı:** Sağlanan insan ve finans kaynakları ile teknolojinin, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında maksimum düzeyde katkı sağlaması anlamına gelmektedir. Özel tır filosunu işleten işletmenin bu işe hakim eğitilmiş ve tecrübeli kişileri istihdam etmesi, işletme depoları için uygun depolama ve çekme sistemlerini kullanılması, yüksek stoka neden olacak ileri satın alma fırsatlarından yararlanmak ya da yüksek tutarlı sermaye projelerine katılmak için gerekli sermayeye sahip olunması, etkili kaynak edinme ve kullanmaya örnek gösterilebilir.
- **Performans Ortamı:** Çalışan motivasyonuna ve etkililiğine maksimum düzeyde etki edecek ve devamında tüm lojistik faaliyetlerin etkililiğini artıracak örgüt iklimine sahip olunmasını ifade etmektedir. İşe uygun çalışanın seçimi, eğitim ve gelişim programlarının uygulanması, görev tanımlarının belirlenmesi ve işletme hedeflerine yönelik davranışları teşvik eden ödül yapısı ile bütünleştirilmiş performans değerlendirme sisteminin kurulması, etkili performans ortamının oluşmasını sağlayacak bileşenlerdir.
- **İletişim Süreci:** İşletmenin lojistik etkililiğini artıracak en önemli faktörlerden biri de iletişim sürecidir. İyi işleyen bir iletişim mekanizması kurulmadan, lojistiğe yönelik politika ve prosedürlerinin işletmenin bütününe etkin bir şekilde aktarılması ve bu politika ve prosedürlerin başarısı veya başarısızlığı hakkındaki bilgilerin geri bildirimini alınması zorlaşmaktadır. İletişim akışı aşağı yönlü (yöneticiden çalışana), yukarı yönlü (çalışandan yöneticiye) ya da yatay (yöneticiden yöneticiye ve çalışandan çalışana) şekilde olabilmektedir.
- **Liderlik ve Karar Verme Uzmanlığı:** Bir organizasyonda etkili iletişimin önemi, üst düzey lojistik yöneticisinin uyguladığı liderlik ve karar verme vasfının niteliği ile doğrudan bağlantılıdır. Öte yandan, lojistik üst düzey yöneticilerinin liderlik konusundaki becerileri, lojistik faaliyetlerin etkililiğine ayna tutmaktadır. Üst düzey yönetici ne kadar yetenekli, düşünceli ve saygın bir bireyse ve mantıklı/tutarlı kararlar alırsa, kendisine rapor sunan lojistik departmanı da o ölçüde etkili olacaktır. Aksi durumda, liderlik konusunda eksiklikleri bulunan yönetici üzerinde lojistik departman çalışanları baskınlık kurarak lojistik faaliyetleri yönetecek ve yönetici karar vermedeki yeteneğini verimli kullanamayacaktır.
- **Kurumsal Adaptasyon (uyumlu olma) ve İnovasyon:** Son olarak, kurumsal uyumun sağlanması ve inovatif fikirlerin çıkabileceği zeminin hazırlanması etkili işletmelerde önemli niteliğe sahiptir. Lojistik faaliyetleri çevreleyen ortam, sürekli olarak takip edilmelidir. Lojistik işletmeleri, şartların da değişmesiyle, en optimal

maliyet-hizmet karışımını devamlı sağlamak amacıyla çevrelerindeki firma ve pazara uyum sağlamalı ve inovatif olmalıdır.

2.2.3. Lojistik Farklılaşma

Smith (2000)'e göre lojistik farklılaşma, işletmenin rakiplerine karşı değerlendirildiğinde lojistik performansında algılanan farktır. Langley ve Holcomb (1992), müşterilerin lojistik faaliyetlerden algıladıkları değer lojistik performansının bir göstergesi olduğunu belirterek, lojistikte önemli bir unsur olan lojistik farklılaşmayı, lojistik etkinlik ve etkililiğin yanına eklemiş ve bu tanımlamayı genişletmiştir. Müşteri hizmet faktörleri aracılığıyla ortaya çıkan değere, ürünün kullanılabilir olması, zamanında ve doğru bir şekilde teslimatının sağlanması ve sipariş verme kolaylığı örnek olarak gösterilebilir. Bir firmanın kendisini rakiplerinden ayırt edebilmesi yani farklılaştırması, lojistik faaliyetlerinin eşsizliği yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Lojistik performansında mükemmelliğin sağlanması, organizasyonun rakiplerine kıyasla daha üstün olduğunu yani lojistik farklılaşmayı sağladığını gösterir (Fugate vd., 2010: 44).

Lojistik farklılaşma, işletmenin rakipleri karşısındaki üstünlüğünü ortaya koymasının yanında lojistik hizmet kalitesini artıran bir lojistik stratejisidir. Günümüzde lojistik farklılaşmayı lojistik performansın bir göstergesi olarak gören ve bu konuda stratejik hamleler yapan birçok küresel şirket bulunmaktadır. Şirketlerin uygulamaya geçirdiği ve lojistik farklılaşmaya örnek gösterilebilecek adımlardan birkaçı şu şekildedir (Fabbe-Costes ve Colin, 1994: 42);

- Becton-Dickinson, Hewlett-Packard ve daha birçok uluslararası şirket, lojistik faaliyetlerini rasyonel hale getirerek, hizmet kalitesi, ürün elverişliliği, eksiksiz teslimat, garantili teslimat süreleri ve müşterinin isteğine yönelik kişiselleştirilmiş üretim gibi yetenekleri sayesinde performanslarını geliştirmektedir.
- Philips-Aydınlatma, Paris'te tam zamanlı olarak ürün siparişlerini müşterilere iletmeyi sağlayan yüksek oranda otomatikleştirilmiş merkezi bir depoya sahiptir. Toptancılar, bu depo sayesinde siparişler arası ellerinde fazladan bulundurmaları gereken stoka ihtiyaç duymadan, Philips tarafından tedarik edilmeyi tercih etmektedirler.
- Birçok endüstriye yönelik kablo ve konnektör tedarikçisi olan Radiall, bazı stratejik müşterilerine etkin hizmet sunma konusunda sorun yaşamıştır. Bu sorunu ortadan kaldırmak ve içinde bulunduğu yüksek rekabetçi sektörde ayakta kalabilmek adına, farklılaşmaya giderek stratejik müşterilere uygun yanıtlar verebilmek amacıyla

lojistik süreçlerini ayırmaya karar vermiştir. İki farklı lojistik süreç yürüten Radiall, lojistik farklılaşmaya giderek stratejik müşterilerine yüksek standartta bir hizmet sunmaktadır.

- Kasım 1994'ten bu yana Federal Express (FedEx), lojistik hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmak adına, müşterilerine dağıtım halindeki paketlerini anlık olarak takip edebilecekleri web tabanlı bir hizmet sunmaktadır. Bu hizmet müşteriler tarafından oldukça benimsenmiş ve 1998 yılında yalnızca bir günde şirkete ulaşan veri kaynağı 10000'i geçmiştir.

2.2.4. Lojistik Çeviklik

Çeviklik, belirsiz ve sürekli değişen iş ortamlarında faaliyet gösteren kuruluşlar için baskın rekabet aracı olarak ortaya çıkmış ve 21. yüzyılın iş dünyası paradigması olarak ilan edilmiştir. İşletmelerin otonom girişimler olarak rekabet etmesinden ziyade tedarik zincirinde ve çevresindeki işletmelerle rekabet etmesinin bu kavramın ortaya çıkmasında büyük bir önemi bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı işletmelerin çevresindeki gelişimler ve değişimlere hızlı reaksiyonlar göstermesi bir şart haline gelmiştir (Erturgut, 2016: 158; Gligor vd., 2013: 94). Çeviklik tanım olarak, bir kurumun çevresindeki değişimlere ve fırsatlara hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilme yetisini ifade eder ve genellikle örgütsel stratejiyle birlikte anılan bir kavramdır. Rekabet gücünü artırmak isteyen lojistik organizasyonları, birbirleriyle etkileşim halinde bulunan tedarik zinciri süreçlerinde ve sürekli akış halinde olan lojistik operasyonlarda çevik bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır (Erturgut, 2016: 158).

Gligor vd. (2013: 95), tedarik zinciri süreçlerine doğrudan etki yaptığını belirttiği lojistik çevikliğin dakiklik (atiklik, kıvraklık), erişebilirlik, kararlılık, çabukluk (hız, sürat) ve esneklik boyutlarına sahip olduğunu belirterek, tüm bu boyutları çalışmalarında detaylıca incelemiştir. Tüm boyutların bir araya gelmesiyle oluşan ve lojistik akış ile tedarik zinciri süreçlerine pozitif yönde katkı sağlayan lojistik çevikliğin tanımını ise “fırsatlara veya tehditlere cevap vermek veya bunlara uyum sağlamak adına tedarik zinciri içindeki taktik ve işlemlerin hızlı bir şekilde ayarlanması yeteneği” şeklinde yapmıştır. Öte yandan araştırmacılar lojistik çevikliği bilişsel ve fiziksel olarak iki grup altında sınıflandırmıştır. Dakiklik, erişebilirlik ve kararlılık boyutları işletmelerin harekete geçmesinde alınan yönetsel kararlar ile ilgilenirken, çabukluk ve esneklik boyutları doğrudan işletmenin harekete geçmesi ve eylemlerini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Tablo 2.1’de çeviklik boyutlarının özet bir sınıflandırması yer almaktadır.

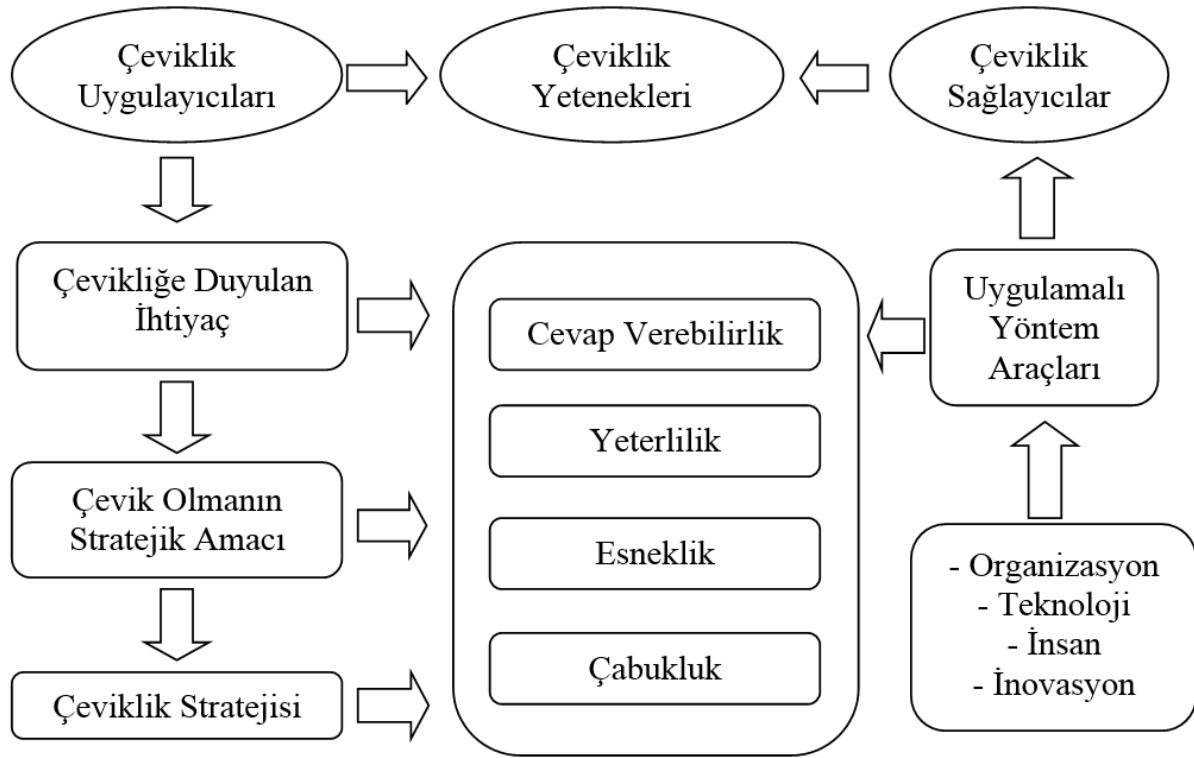
Tablo 2.1 Çeviklik Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyutlar	Tanımlar	Boyutların Türü
Dakiklik	Değişiklikleri, fırsatları ve tehditleri hızlıca tespit edebilme	Bilişsel Boyutlar
Erişebilirlik	İlgili verilere erişebilme	
Kararlılık	Kararları tereddütsüz bir şekilde uygulayabilme	
Çabukluk	Kararları hızlı bir şekilde uygulayabilme	Fiziksel Boyutları
Esneklik	Taktik ve operasyonları ihtiyaç duyulan ölçüde değiştirebilme	

Kaynak: (Gligor vd., 2013: 98)

Sharifi ve Zhang (1999: 17-18), işletmelerin faaliyetlerinde başarılı olması ve hayatta kalmayı başarabilmesini, değişen pazar ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen ve proaktif bakış açısıyla yaklaşabilen yönetim mekanizmasının varlığına bağlamıştır. İş ortamının yeni koşullarını da göz önünde bulundurarak daha iyi bir performans ve iş başarısı için oldukça önemli bir yere sahip olan çevikliği, üretimin stratejik ve önemli bir yaklaşımı olarak görmüştür. Çevikliğin iki temel faktörden oluştuğunu belirterek bunların, zaman içerisinde beklenen ya da beklenmeyen değişimlere uygun biçimlerde cevap verebilmek (1) ve değişikliklerden faydalanmak ve bunları bir fırsat olarak değerlendirmek (2) olarak belirtmiştir. Çeviklik üzerine kavramsal bir model geliştirerek (bkz. Şekil 2.2), cevap verebilirlik, yeterlilik, esneklik ve çabukluk şeklinde çevikliğin yeteneklerini kodlamış ve bu yetenekleri şu şekilde açıklamıştır;

- Cevap verebilirlik: Değişimi tanımlama ve bunlara hızlı ve proaktif bir şekilde cevap verme ve gerektiğinde onlardan kurtulma yeteneğidir.
- Yeterlilik: Şirketin amaç ve hedeflerine yönelik verimlilik, etkinlik ve etkililik sağlayan, stratejik vizyona, uygun ve yeterli teknolojik kapasitesine, ürün/hizmet kalitesine, düşük ve etkili maliyete, yeni ürünler için iyi bir tanıtıma, değişim yönetimine sahip olma gibi öğeleri içeren yetenekler kümesini ifade etmektedir.
- Esneklik: Ürün hacminde, üretim modelinde, kurumsal konularda ve insan kaynağında esnekliğe sahip olabilmektir. Bir başka deyişle, değişen şartlara uyum sağlayarak farklı ürünleri işleme ve aynı tesisler içerisinde farklı hedeflere ulaşma yeteneğidir.
- Çabukluk: Görev ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir. Yeni ürünlerin hızla pazara sokulabilmesi, ürün ve hizmetlerin teslimatının çabuk bir şekilde gerçekleştirilmesi ve hızlı operasyon süreçlerine sahip olunması, çabukluğa örnek gösterilmektedir.



Şekil 2.2 Çevikliğin Kavramsal Bir Modeli

Kaynak: (Sharifi ve Zhang, 1999: 11)

2.2.5. Lojistik Esneklik

İlk olarak üretim esnekliği konusuyla akademik yazında araştırılan ve tartışılan esneklik kavramı, özellikle son yıllarda kapsamı artırılarak birçok disiplinin araştırma konusu haline gelmiş ve “en düşük çaba, maliyet, süre ve performans gösterilerek değişebilme ya da tepki verebilme yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Esnekliği ele alan çalışmalar işlev (lojistik, pazarlama gibi süreçlerin esnekliği), hiyerarşi (mağaza, fabrika, firma seviyeleri), ölçüm (küresel esneklik ölçütlerine karşı içeriğe özgü ölçülere odaklanan), strateji, zaman ve ürün değişimi (ürün esnekliği, karışım, hacim) yönünden sınıflandırılmıştır (Martínez ve Pérez Pérez, 2005: 683).

Lojistik esneklik, tedarik, satınalma, dağıtım ve talep yönetimi olarak 4 yapı içerisinde incelenmiş ve “bir işletmenin teslimat, destek faaliyetleri ve diğer tüm hizmetlerinde değişen müşteri gereksinimlerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilme yeteneği” şeklinde tanımlanmıştır. Firmaların satış tahminleri yapmasından ziyade gelen siparişlere hızlı ve etkin tepkiler verebilmesini ve talebin en kısa sürede karşılanmasını sağlamaktadır. Lojistik esneklik, gelen ve giden gönderilerin organize edilmesi, üretim desteği sağlanması ve bu çabaların yürütülmesi aşamasındaki bilgi akışının koordine edilmesi gibi birçok faaliyetin daha yüksek performansla gerçekleştirilebilmesi amacıyla oluşturulan etkinlikleri içermektedir. Lojistik

esnekliğin başarıyla yürütülebilmesi için, tedarik zincirindeki tüm tarafların birlikte, hızlı, verimli ve güvenilir bir şekilde çalıştığı pazar odaklı bir stratejiyi benimsemesi gerekmektedir. (Zhang vd. 2005: 71-72).

Esneklik, lojistik faaliyeti sağlayan işletmenin strateji, tepki gösterme biçimi, süreç ve teknolojilerine doğrudan entegre olması gereken proaktif bir özelliktir. Bir işletmenin esneklik derecesi, bulunduğu ortamın, müşteri taleplerinin, tedarikçi performansının ve kendi iç lojistik süreçlerinin belirsizlik derecesine göre belirlenmektedir. Proaktif bir esneklik stratejisinin benimsenmesi ise toplam maliyetlerin en aza indirilmesini sağlarken bir diğer taraftan da müşteri memnuniyetine yol açmalıdır. Böyle bir stratejiyi başarabilmenin yolu, kapsamlı olarak tüm ihtimalleri değerlendirmekten ziyade işletmenin ve müşterilerin iyileştirilmesi gereken ihtiyaçlarına odaklanmaktan geçmektedir (Naim vd., 2006: 298).

Lojistik esneklik akademik yazındaki çoğu araştırmada lojistik çevikliğin bir alt boyutu olarak kodlanmıştır.* Bu tez çalışmasının saha araştırmasından elde edilen verilere yönelik gerçekleştirilen faktör analizinde, lojistik esnekliğe yönelik ifadeler lojistik çeviklik boyutundan ayrılarak doğrudan lojistik performansın bir alt boyutu olarak karşımıza çıkmıştır.

2.3. Lojistik Performans Ölçümünde Kullanılan Göstergeler

Lojistik performans ölçümünde kullanılabilecek olan göstergeler, 1980'lerin sonlarından itibaren çeşitli akademik ve endüstriyel kuruluşlarda incelenmiş ve bir araştırma konusu olarak günümüze kadar gelmiştir. Lojistik operasyonların performansını ölçmek amacıyla dünyanın birçok yerinde operasyonlar kapsamlı bir şekilde incelenmiş, çeşitli performans ölçüm yöntemleri geliştirilmiş ve benimsenmiştir. Hollanda Lojistik Yönetimi Derneği (Netherlands Association for Logistics Management - NEVEM) çalışma grubu, 1989'da lojistik performansın ölçümü için teslimat süresi (teslimat döngüsü), teslimat güvenilirliği, teslimat esnekliği ve stok seviyesi olarak dört temel gösterge ortaya koymuştur. Bu göstergeler lojistik performansı yalnızca hizmet ve kalite açısından değerlendirmiş, lojistik maliyetleri hesaba katmamıştır (He vd., 2017: 396).

Fawcett ve Clinton (1997: 27) işletmelerin lojistik yeteneklerini ve performansını saptamak için envanter yönetiminin (envanter düzeyi, yeri ve cirosu), müşteriye yönelik hizmetlerdeki esneklik düzeyinin ve lojistik performansı artırıcı tüm lojistik stratejilerin ölçümünün gerekli olduğunu belirtmiştir. Lojistik performansın sonuçlarına ulaşabilmek adına belirlenen ölçütleri bir model haline getirerek, ABD, Almanya ve Japonya'da imalat ile lojistik faaliyette bulunan işletmelere anket uygulamıştır. Lojistik faaliyetlerini rekabetçi bir silah

* Detaylı bilgi için bölüm 2.2.4'teki Lojistik Çeviklik başlığına bakınız.

olarak kullanan ABD'nin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için lojistik yeteneklerini değiştirmek konusunda daha fazla endişeye sahip olduğu ortaya konmuştur. Alman firmalarının, lojistik operasyonlarını iyileştirmede Avrupa Birliğini katalizör olarak kullandığı, Japon firmalarının ise departmanlar arası eş değer performans ölçümlerinin uygulanması ve tutarlılığın sağlanması anlamına gelen entegrasyon mekanizmasını en iyi şekilde kullanan ülke olduğu sonucuna varmıştır.

Griffis vd. (2004: 101), gereksinimlerin karşılanması ve en uygun performans ölçüm aracının seçilmesini sağlamak için işletmelerin belirttikleri hedefler doğrultusunda çeşitli boyutlar ve o boyutlar ile ilişkili göstergeler geliştirmiştir. Geliştirilen boyutlar ve göstergeler Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2 Lojistik Performans Ölçümüne Yönelik Geliştirilen Boyutlar ve Göstergeler

Boyutlar		Bağlantılar	
Rekabet Tabanlı	Etkinlik Tabanlı	←	→ Hızlı Çözüm Tabanlı
Ölçüm Odaklı	Operasyonel Düzey	←	→ Stratejik Düzey
Organizasyon Türü	Süreç Odaklı	←	→ Faaliyet Odaklı
Ölçüm Frekansı	Denetleyici (Düzenli)	←	→ Tanımlayıcı (Aralıklı)

Kaynak: (Griffis vd., 2004: 101)

Tanyaş (2015: 25), lojistik performansın ilkelerini etkinlik ve verimlilik olarak 2'ye ayırmıştır. Lojistik performansın ölçümünde kullanılacak göstergeleri ise güvenilirlik-esneklik-maliyet tabanlı ve lojistik faaliyet tabanlı olmak üzere 4 farklı şekilde ele almıştır. Lojistik performansın hesaplanmasında kullanılacak güvenilirlik, esneklik ve maliyet tabanlı göstergelerin oran ve formüllerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir;

Güvenirlik

- Zamanında Teslimat Oranı (%) = $\frac{\text{Söz verilen tarihte (müşteri ile anlaşılan) Teslim Edilen Sipariş Sayısı}}{\text{Toplam Sipariş Sayısı}}$
- Teslimat Güvenilirliği (%) = $\frac{\text{Teslim Edilen Miktar}}{\text{Söz Verilen Miktar}}$
- Sipariş Tam Karşılama Oranı (%) = $\frac{\text{Hatasız (miktar, çeşit, zaman açısından) Gönderilen Siparişler}}{\text{Toplam Siparişler}}$
- Hasarsızlık Oranı (%) = $\frac{\text{Hasarsız Gönderilen Siparişler}}{\text{Toplam Siparişler}}$

Esneklik

- Acil Siparişleri Karşılama Oranı (%) = $\frac{\text{Karşılanan Acil Sipariş Sayısı}}{\text{Toplam Sipariş Sayısı}}$

- Sipariş Miktar Değişikliği Karşılama Oranı (%) = Karşılanan Sipariş Miktarı Değişikliği Sayısı / Toplam Sipariş Miktar Değişikliği Sayısı
- Sipariş Ürün Değişikliği Karşılama Oranı (%) = Karşılanan Sipariş Ürün Değişikliği Sayısı / Toplam Sipariş Ürün Değişikliği Sayısı
- Özel Sipariş Karşılama Oranı (%) = Karşılanan Özel Sipariş Sayısı / Toplam Özel Sipariş Sayısı

Maliyet

- Tedarik Zinciri Maliyeti Oranı (%) = Toplam Tedarik Zinciri Maliyeti (TL) / Toplam Satış Geliri (TL)

Baki ve Şimşek (2004: 494-495), lojistik faaliyetlerin performans ölçütlerinin belirlenmesine yönelik yazın taraması gerçekleştirmiş ve bu alana yönelik literatürde birçok araştırmanın yer aldığını belirtmiştir. Mutlu ve Ölmez (2017: 105-110) ise 1980-2015 yılları arasında lojistik performans konusunda yayınlanan çalışmalarını sınıflandırmak amacıyla bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Tüm bu çalışmaların bir tablo içerisinde sınıflandırılarak gösterilmesi amacıyla aşağıdaki (bkz. Tablo 2.3) tabloyu oluşturmuştur.

Tablo 2.3 Performans Kriterlerinin Lojistik Faaliyetlere Göre Sınıflandırılması

	McMullan (1996)	Chow vd. (1994)	Minahan (1997)	Stank-Traichal (1998)	Brooks (1999a - 1999b - 2000)	Ezziane, Swezevski vd.	Lehtonen (2001); Morash	Lai, Chain vd, (2002)	Cabanis (1995)	Chen (2002)	Fawcett ve Cooper (1998)
Nakliye											
Zamanında Sevkiyat Oranı			*								
Yükleme Hata Oranı			*				*	*		*	
Araç Doluluk Oranı	*		*				*	*		*	
Acil Yükleme								*		*	
Taşıma Çevrim Süresi							*				
Toplama ve Yükleme							*				
Birim Başına Araç-Mil		*									
Sevk Edilen Mal Tutarı	*		*								
Birim Sevkiyata Düşen KG	*		*								
Stok Yönetimi											
Stok Elde Tutma Maliyeti								*			
Stokta Kalma Süresi								*			*
Stokta Elde Tutmama	*						*	*		*	*
Gerçek Stok Seviyesi											
Stok Doğruluğu	*										*
Depolama ve Dağıtım											
Depo Yeri Seçimi						*					
Depo Çalışan Verimliliği							*				

Depo Çevrim Süresi	*		*							
Depo Kapasite Kullanım							*			
Dağıtım Organizasyonu		*								
Talep Tahmini							*			
Doğru Tahmin Oranı	*									
Üretim Planlama										
Üretim Esneklik Düzeyi							*			
Üretim Programının Etkinlik							*			
Kişiselleştirilmiş Üretim ve Teslimat							*			
Sipariş İşleme										
Tedarik Etme Süresi	*		*							
Sipariş Doğruluğu				*			*	*		*
Sipariş Karşılama Oranı							*			
Hatasız Sipariş Tamamlama										
Sipariş Prosedürlerindeki								*		*
Siparişi İade (Geri Dönüş)	*		*	*						
Paketleme										
Kişisel paketleme Hizmeti								*		
Elleçleme										
Ekipmanları Doğru Kullanma					*					
Satınalma										
Satınalma-Sipariş Çevrim										
Tedarikçi Geri Çevirme										
Tedarikçi Sayısı						*				
Müşteri Hizmetleri										
Müşteri Hizmet Seviyesi			*			*				*
Talep Karşılama Oranı				*						
Zamanında Teslimat Oranı	*			*	*		*	*	*	*
Teslimat Güvenilirlik				*			*	*		
Müşteri Bilgi Taleplerini							*		*	
Müşteri Şikayetleri ile							*			*
Teslimat Esneklik Düzeyi								*		
Kusursuz Teslimat Düzeyi							*		*	*
Daimî Müşteri Sayısı							*			

Kaynak: (Baki ve Şimşek, 2004; Mutlu ve Ölmez, 2017: 105-113)

2.4. Lojistik Performansı Arttıran Stratejiler

Lojistik profesyoneller yeni milenyumda birçok karmaşık zorlukla mücadele etmek durumundadır. Tüm bu zorlukların üstesinden gelebilmenin yolu, lojistik performansı artırıcı stratejilerin ve lojistiğe yön veren yeni eğilimlerin özümserenerek uygulanabilmesinden geçmektedir (Stock ve Lambert, 2001: 37). 1998 yılında Lojistik Dergisi tarafından yayınlanan, “Kalite Arayışı” araştırması, lojistik profesyonellerine en kritik performans stratejilerinin derecelendirdiği bir anket uygulamıştır. Dergide işletmelerin yetenekleri doğrultusunda sahip

olabildiği bu stratejiler, tam zamanlı performans, hizmet değeri, iletişim teknolojileri, müşteri hizmetleri ve ekipman ve operasyonlar olarak belirlenmiş ve kısaca aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır (Cho, 2001: 29);

- Tam Zamanlı Performans: Tutarlı ve programa bağlı kalarak tam zamanlı teslimat, transit geçiş süreleri ve malzeme elverişliliği,
- Müşteri Değeri: Rekabetçi, hizmet seviyesi ile orantılı ve sadeleştirilmiş fiyatlandırma,
- İletişim Teknolojileri: Yükün bulunduğu noktadan ilk noktasına doğru ya da başlangıç noktasından son noktasına kadar geçen sürecin anlık olarak izlenmesi, internet ve e-ticaret konusundaki yetenekler, vb.,
- Müşteri Değeri: Anlık olarak müşteri taleplerini değerlendirme ve uzlaşmaya gitme, gönderileri takip etme ve hızlandırma kabiliyeti, sorun çözme ve nezaket,
- Ekipman ve Operasyon: Ekipmanların elverişliliği, durumu, güvenlik kaydı ve hasar ya da kayıp oranlarının tutulması.

Stock ve Lambert (2001), lojistiğin tüm faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, lojistik performansı artırıcı stratejileri aşağıda başlıklandırılan yöntem ve yaklaşımlarla açıklamıştır.

2.4.1. Tam Zamanında Üretim ve Teslimat (JIT: Just-in-Time)

Bir Japon üretim felsefesi olan JIT, 1970'li yılların başlarından itibaren Japon üretim işletmelerinde kullanılmaktadır. Taichi Ohno'nun liderliğinde ilk olarak Toyota'da ortaya çıkan bu yaklaşım, müşteri taleplerini yerine getirmede beklenen süreleri en aza indirme amacıyla uygulanmıştır. 19. yy. sonlarına kadar üretim ve yönetim yöntemlerini başta batı ülkelerine göre belirleyen Japonlar, II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikan usulü üretim yönetimi modellerini kendi işletmelerinde kullanmaya başlamıştır. JIT yaklaşımı ilk olarak Toyota tarafından ortaya konulduğundan Japon kültürüyle oldukça güçlü bir ilişki içerisinde (Yılmaz, 2010: 3-4).

JIT, ürün veya ürün bileşenlerinin işletmelere tam zamanlı olarak en kısa sürede ulaştırılmasını sağlayan bir sistemdir. Öte yandan JIT sipariş esaslı bir yaklaşım gereği, beklenmedik anlarda kullanılabilecek emniyet stokları da dahil olmak üzere, işletmenin tüm stoklarını en düşük seviyede tutmayı amaçlayan, stok yönetim felsefesidir (Stock ve Lambert, 2001: 39). Daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse JIT, bir malzemenin ihtiyaç duyulan zaman ve miktarda, gereken noktadan alınıp gereken noktaya, gereken zaman ve talep edilen koşullara uygun biçimde üretilerek ulaştırılmasını amaçlayan sıfır stok yaklaşımını esas alan bir sistemdir (Tanyaş, 2015'den akt. Erturgut, 2016: 165).

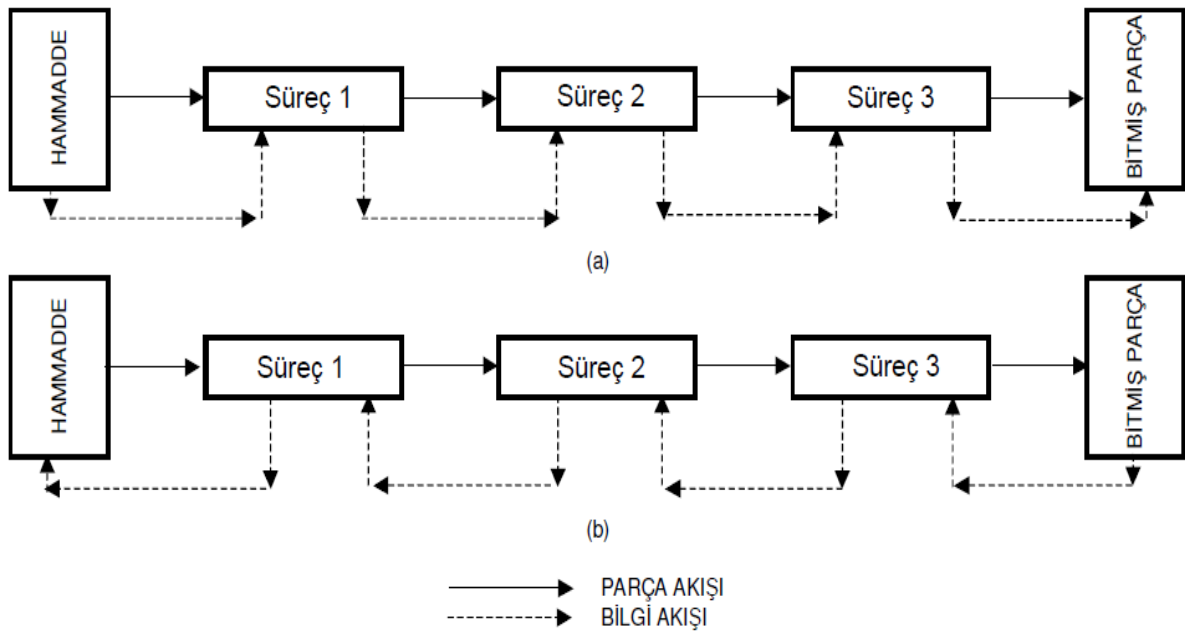
JIT, üretim sisteminin temeline inerek problemleri çözmek amacıyla daimî iyileştirmeyi hedef alma anlayışı üzerine kurulmuştur. Bu noktada JIT felsefesi, klasik üretim anlayışındaki sorunları yok saymak ve negatif etkilerini en aza indirmek anlayışından ayrılmaktadır. JIT'in amaçları şu şekilde sıralanmıştır (Ünal, 2007: 6-7);

- Üretimdeki emniyet stok seviyesini en aşağıya çekmek,
- Üretimdeki emniyet stok seviyelerindeki hareketleri ortadan kaldırarak envanter denetimlerini basitleştirmek,
- Üretim faaliyetleri arasındaki talep hareketlerinin oluşturduğu düzensizlik düzeyini azaltarak üretim süreçlerini stabilize konuma getirmek,
- Üretim ortamındaki kontrol mekanizmasını merkeziyetçi yapıdan kopararak, kontrol faaliyetinin etkinliğini artırmak,
- Üretimdeki fire oranını en aza düşürmek.

2.4.1.1. Tam Zamanında Üretim Yaklaşımının Bileşenleri

2.4.1.1.1. Çekme Sistemi

Tam zamanında üretimin ilk gerekliliği, tüm süreçlerin hızlı bir şekilde gerçekleşmesiyle doğru bilgiyi, doğru zamanda ve gerekli miktarda sağlayabilmektir. Genel üretim sisteminde bu gereksinim, ürünün üretim planını çeşitli süreçlere ve bu süreçler için verilen talimatlara yansıtılmaya başlanmaktadır. İtme yöntemine göre üretim sürecindeki parçalar, Kanban ile birlikte bağlı bulunduğu programa uygun bir şekilde bir sonraki üretim sürecine aktarılarak (bir sonraki süreçten tedarik edilerek) gerçekleştirilmektedir. Ancak, bu tarz bir yöntemde ani değişikliklere uyum sağlayarak üretimin gerçekleştirilmesi ve parçaların elde edilmesi oldukça zordur. Bu zorluğun farkında olan ve bunun üstesinden gelebilmek adına yukarıda belirtilen sürecin tam tersini uygulayan Toyota firması, kendisinden önceki süreçte üretilen parçaları tedarik etmek için kendisinden sonra gelen üretim sürecinin ilettiği kanban üzerindeki bilgiler doğrultusunda gerekli parçaları tedarik etme (çekme) yöntemini benimsemiştir. Genellikle çekme sisteminde sonraki üretim süreçleri yalnızca ihtiyaçları kadarınca bir önceki süreçte ürün çekme işlemi yapmaktadır (bkz. Şekil 2.3). Böyle bir yöntemin belirlenmesinin sebebi ise, parçaların süreçlerdeki zamanlamasının ve miktarının en son üretim ya da montaj işleminde kesin olarak bilinebilmesidir. Bu sayede tam zamanında üretimin doğru parçaların ihtiyaç duyulan zaman ve miktarda sağlanması prensibine bağlı kalınarak üretim ya da montaj işlemleri yürütülebilmektedir (Orbak ve Bilgin, 2005: 290; Sugimori vd., 1977: 555).



Şekil 2.3 İtme ve Çekme Yöntemleri (a – İtme), (b – Çekme)

Kaynak: (Orbak ve Bilgin, 2005: 290)

Çekme yöntemi seri üretimlerde kullanılabileceği gibi tedarikçilerden gelen düzensiz siparişler doğrultusunda gerçekleştirilen üretimlerde de kullanılabilmektedir. Çekme yönteminde üretim, yalnızca ihtiyacı doğduğunda ve küçük gruplar halinde yapılmaktadır. Bu sayede gizli problemlere neden olabilecek stokların birikmesine engel olmasının yanında üretim çevrim süresini kısaltarak stoklara yapılan yatırımların azalmasına neden olmaktadır (Güner ve Karaca, 2004: 443).

2.4.1.1.2. Kanban

Kanban, tam zamanında üretimi gerçekleştirebilmek ve çalışan yeteneklerini tam olarak kullanabilmek için geliştirilen bir üretim kontrol sistemidir. Kanban sisteminde “Kanban” adı verilen kartlar kullanılmaktadır. Bu kartlar, “Taşıma Kanbanı” ve “Üretim Kanbanı” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Taşıma Kanbanı, önceki süreçlerden sonraki süreçlere geçişlerde ihtiyaç duyulan parçaların, istenilen miktarda ve doğru zamanda iletilmesini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Üretim Kanbanı ise, sipariş sonucu azalan stoku gidermek adına sonraki süreçlerin üretim işlemine geçmesi için gerekli üretim parçaları çekmek amacıyla kullanılmaktadır. Her iki çeşit kanban da konteynerlerin tutulma yerlerine bağlanmaktadır. Bir konteyner kullanılmaya başlandığında Taşıma Kanban çıkarılır ve önceki işlemin stok noktasına gidilerek istenilen üretim parçasının bulunduğu konteynere eklenir. Taşıma Kanbanının eklendiği konteynerdeki Üretim Kanbanı çıkarılarak mümkün olan en kısa sürede istenilen parça üretilir. Böylece, son montaj hattının üretim faaliyetleri, önceki işlemlere veya

alt yüklenicilere bir zincir gibi bağlanır ve tüm süreçlerin tam zamanında üretimi gerçekleştirilir (Sugimori vd., 1977: 559-561).

Kanban sisteminin başarıyla uygulanması amacıyla belirli kurallar oluşturulmuştur. Bu kurallar aşağıdaki şekildedir (Orbak ve Bilgin, 2005: 290):

Kural 1: Tam zamanında üretim prensibine uygun olarak kendisinden sonra gelen üretim sisteminden doğru parçaların doğru miktarda ve doğru zamanda çekilmesi gerekmektedir.

Kural 2: Kendisinden sonraki üretim sisteminden parça çekildikten sonra yalnızca çekilen parça miktarı kadarıyla üretim yapılmalıdır.

Kural 3: Bozuk ya da hatalı parçalar tespit edildiğinde bir sonraki üretim sistemine aktarılmadan elimine edilmelidir.

Kural 4: Sıfır stok anlayışı gereği kanban sayısı yapılacak hesaplamalarla en aza düşürülmelidir.

Kural 5: Talepteki küçük dalgalanmalar nedeniyle meydana gelecek üretim hızındaki değişikliklere uyum sağlayacak şekilde kanban sayısı belirlenmelidir.

Schonberger (2000: 73), üretim süreçlerinde oluşabilecek yetersiz kapasite, ani talep artışı gibi darboğazların kanban sistemi sayesinde aşılabileceğini vurgulamıştır. Üretim süreçlerinden herhangi birinde bir darboğaz meydana geldiğinde ve hatta bu sorun diğer üretim süreçlerine tesir etse bile, kanban sistemi sorunsuz işleyen (örn. kapasitenin pazar talebinden yüksek olması) üretim merkezlerine kısıtlamalar getirerek, otomatik olarak tüm üretim süreçlerinin senkronize bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. İkinci olarak kanban sistemi, üretim bandındaki kuyrukları kısa tutarak, gerçekleşmesi olası tüm darboğazların önlenmesine veya en aza indirilmesine yardımcı olmaktadır.

Toyota, kanban sayısını belirlemek için kullandığı formüle Toyota Formülü adını vermiş ve şu şekilde belirtmiştir (Kumar ve Panneerselvam, 2007: 397);

K: Kanban sayısı	α: Güvenlik katsayısı	$K \geq \frac{DL(1 + \alpha)}{C}$
D: Birim zaman başına talep	C: Konteyner kapasitesi	
L: Üretim sürecinde geçen süre		

Üretim sürecinde geçen süre (L), bekleme, işlem, iletim ve kanban toplama sürelerinin tümünü kapsamaktadır. Güvenlik stoku, arz ve taleplerdeki değişikliklere karşı tampon görevi görmektedir. Konteyner kapasitesi (C), maksimum talebin %10'u ile sınırlandırılmış, α değeri ise talebin %10'una kadar yönetim politikaları doğrultusunda belirlenmektedir. K değeri stok ile bağlantılı olarak belirlenen ve kullanılan kanban miktarıdır. K değerinin artması, doğrudan parçaların stok miktarlarının artmasına, yani artık stoka neden olmaktadır. K değerinin düşmesi

ise, kanban sayısını düşürerek, stok kıtlığı meydana getirmektedir. Bu sebeple tam zamanında üretim sistemi, yukarıdaki formülde belirtilen parametreler üzerinde çeşitli hesaplamalar uygulayarak, optimum kanban sayısına ulaşmayı amaçlamaktadır. Çeşitli araştırmacılar, simülasyon, kuyruk teorisi, matematik modelleri, yapay zeka yaklaşımı gibi farklı metodoloji ve araçları kullanarak en uygun kanban sayısının bulunmasını amaçlamıştır (Kumar ve Panneerselvam, 2007: 397).

2.4.1.1.3. Otonomasyon (Jidoka)

JIT sisteminin bir başka önemli ilkesi otonom anlayışıdır. Otonomasyon, makinelerde ya da üretim hattında ortaya çıkan herhangi bir aksaklık durumunda seri üretimi önlemek adına sistemin otomatik olarak durması anlayışına dayanmaktadır. Yani otonomasyon bir otomasyon sistemi olmayıp, ortaya çıkan anormalliklerin otonom kontrolünü sağlayan bir sistemdir. Otonom makineler, kendisine eklenen özellikler sayesinde hatalı durumlarda otomatik olarak kapanabilen makinelerdir. Toyota fabrikalarındaki hemen hemen tüm makineler otonom olduğundan, hataların seri üretimi önlenmekte ve makine arızaları otomatik olarak kontrol edilebilmektedir (Aggarwal vd., 2005).

Otonomasyon üretim süreçlerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Gerektiğinden fazla üretimin gerçekleştirilmesini engelleyerek, tam zamanında üretim felsefesinin minimum stok tutma anlayışına yüksek ölçüde katkı sağlamaktadır. Diğer yandan herhangi bir problem meydana geldiğinde yalnızca durdurulan parça ve işçiye dikkat çekerek bu noktalarda iyileştirme yapılmasını ve gerekli kontrollerin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sayede sistem işletmeye, çalışanlarının yeteneklerinden tam olarak faydalanma fırsatı tanımaktadır (Sugimori et al., 1977: 557).

2.4.1.1.4. Esnek İşgücü (Shojinka)

JIT'in sadece gerekli olduğunda gerekli olanı üretme amacı gütmesi oldukça esnek bir sistemin geliştirilmesine yol açmıştır. Aniden yüksek işgücü gerektiren işlerin ortaya çıkması durumunda sistem, alt sistemlerde çalışan işçilerin ilgili departmana aktarılarak destek sağlamasına izin verecek kadar esnek olmalıdır. Bu nedenle sahip olunan işgücünün gelişebilecek durumlara son derece uyumlu olması ve gün boyunca farklı operasyonlara destek sağlayabilecek kapasitede olması gerekmektedir. Japonca "Shojinka" olarak adlandırılan bu esnek işgücü sistemi, üretimdeki değişikliklerle baş edebilecek ve farklı makineler kullanabilecek kadar esnek bir işgücünün oluşturulmasını ifade etmektedir (Aggarwal vd., 2005; Mohammad, 2006: 4).

Toyota üretim sisteminde önemli bir yere sahip olan Shojinka, üretim talebinin değiştiği (arttığı ya da azaldığı) bir işyerinde çalışan sayısının bu doğrultuda değiştirilmesi (azaltmak ya da arttırmak) anlamına gelmektedir. Örneğin, 5 işçinin çalıştığı bir üretim biriminde, ürüne olan talep %20 azalırsa ürünün üretim miktarı %80'e düşeceğinden, çalışan sayısı da 5'ten 4'e ($5 \times 0,80 = 4$) düşürülmelidir. Eğer ürüne olan talep %80 azalırsa, ürünün üretim miktarı %20'ye düşeceğinden, çalışan sayısı 1 ($5 \times 0,20 = 1$) olarak belirlenmelidir. Örnekten de anlaşılacağı üzere Shojinka insan kaynaklarının ayarlanması ve yeniden programlanmasıyla üretkenliğin artırılmasını amaçlamaktadır (Monden, 1993: 159).

2.4.1.1.5. Yaratıcı Düşünce (Soikufu)

Japonca "Soikufu" ilkesi, yaratıcı düşünme ya da yaratıcı fikirler ile ilgilidir ve üretim sürecini şekillendirmek için işçilerin önerilerini kabul etmeyi gerektirir (Aggarwal et al., 2005). Diğer bir deyişle Soikufu, her bir işçinin deneyim ve yaratıcılığında faydalanılarak üretkenlik ve kalite anlayışının geliştirilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır (Demartini ve Mella, 2011: 137). Birinci sınıf etkinlik için referans noktası haline gelen Japon endüstrileri, yaratıcı düşünce ve fikirlere oldukça önem vermektedir. Toyota Başkanı Eiji Toyoda, 1986 tarihli "Kaizen" kitabının yazarı Masaaki Imai ile yaptığı röportajda, Japon işçilerin özelliklerinden birinin de beyinlerinin yanı sıra ellerini kullanmaları olduğunu, çalışanlarından yılda 1,5 milyon öneri aldıklarını ve bu önerilerin %95'inin pratiğe döküldüğünü belirtmiştir (Palo, 2003: 127-128).

2.4.1.1.6. Sıralı Üretim (Heijunka)

Heijunka, farklı parçaların hacimsel ya da sayısal olarak dengeli bir şekilde üretiminin yapılması prensibine dayanmaktadır. Farklı günlerde farklı ürünlere karşı alınan siparişler ani bir şekilde yükselip azalabileceğinden, gerçek zamanlı müşteri siparişlerine göre üretim akışını belirlemek sipariş teslim süresini uzatabilmekte ya da işletmede fazla ürün stokuna neden olabilmektedir. Geleneksel üretim olarak da adlandırılan bu tarz bir düzensiz üretim dizisinin benimsenmesi üretim bandında çalışan işçiler içinde uygun değildir. Örneğin, Pazartesi günü için alınan siparişler Salı gününden iki kat fazlaysa, çalışanlar Pazartesi günü fazla mesai yapmalı, Salı günü ise erkenden eve gönderilmelidir. Bu durumun düzeltilebilmesi için parçalara verilen siparişlerin oranları belirlenerek bir üretim planı oluşturulabilir (Örn, A,A,A,B,B,A,B,A,A,B,B,B gibi). Bu tarz bir yalın üretim sistemi, öngörülebilir siparişlerin daha hızlı bir şekilde ve kısa bir sürede tamamlanmasını ve boşta durma ihtimali olan makinelerin çalışmasını sağlamakla birlikte düzensiz iş saatlerinin meydana gelmesini önlemektedir (Liker, 2004).

2.4.1.1.7. Kaizen

Japocada değişiklik anlamına gelen “Kai” ve iyi, iyiye doğru anlamlarına gelen “Zen” kelimelerinin birleşiminden oluşmuş olan Kaizen kavramı, en net ifade ile “sürekli iyileştirme” anlamına gelmektedir. İyileştirme, Kaizen ve yenilik kavramlarının bir araya gelmesiyle meydana gelmektedir. Bu bağlamda Kaizen, sürekli olarak sarf edilen çabaların neticesinde meydana gelen ufak çaptaki iyileştirmeleri ifade etmektedir. Yenilik ise, teknolojik açıdan ya da kullanılan araçlara uygulanan köklü iyileştirmeler olarak açıklanabilir (Imai, 1994). Kaizen ile yenilik arasındaki farklılıklar Tablo 2.4’te gösterilmektedir;

Tablo 2.4 Kaizen ile Yenilik Arasındaki Farklar

	KAİZEN	YENİLİK
1. Tesiri	Uzun süreli ancak heyecan verici değil, rutin	Kısa süreli ve heyecan verici
2. Gelişim	Küçük boyutlarla	Büyük boyutlarla
3. İş Temposu	Tam zamanlı ve düzenli bir şekilde	Belirsiz aralıkta ve düzensiz bir şekilde
4. Değişim	Aşamalı ve sürekli	Ani ve geçici
5. İştirak	İşletme bünyesinde yer alan herkes	Sınırlı sayıda ve yalnızca liderlerin katılımıyla
6. Yaklaşım	Sistemsel ve çoğulcu	Bireysel fikir ve çaba
7. İyileştirme Tarzı	Koruyucu	Son verme ve baştan başlama
8. Fikrin Doğuşu	Geleneksel bilgiyi koruma amaçlı ve çağdaş	Teknolojik ve inovatif keşifler ile yaklaşımlar
9. Uygulama Gereksinimi	Korumaya yönelik yoğun çaba, düşük bütçeli yatırım	Korumaya yönelik az çaba, yüksek bütçeli yatırım
10. Gerçekleştirecek olan	İnsan çabasıyla	Teknoloji sayesinde
11. Değerlendirme Ölçütü	Daha iyiye ulaşmaya yönelik yöntem ve çaba	Kar maksimizasyonuna yönelik gösterilen çaba
12. Faydası	Yavaş hızla büyüyen ekonomilere daha uygun	Hızlı büyüyen ekonomilere daha uygun

Kaynak: (Imai, 1994)

Kaizen kavramı, kaizen süreçlerinin ve işletmenin organizasyon yapısının sistematik hale getirilmesi ile kıdemli yöneticilerin kaizen faaliyetlerinin temalarını belirlemede ne ölçüde etkili olduğunu saptama noktasına iki eksenle değerlendirilmektedir. Bu, kaizen ile ilgili aktivitelerin bir dereceye kadar sınıflandırılmasına yol açmıştır. Kaizen ile ilgili belirlenebilecek dört aktivite türü aşağıda sıralanmıştır (Paul Brunet ve New, 2003: 1428-1429);

- 1) “Sıfır Hata” anlayışının benimsenmesiyle çalışanların özerk bir şekilde belirlediği hataların iyileştirilmesine yönelik eylemler,

- 2) “Bireysel Öneri Sistemi” sayesinde çalışanların ilhamları neticesinde ortaya koyduğu önerilerin planlanması, değerlendirilmesi ve potansiyel olarak harekete geçilerek uygulanması,
- 3) “Politika Aktarımı” yoluyla organizasyonun diğer faaliyetlerini etkilemeyecek biçimde üst yönetim hedeflerinin işletme içerisindeki her kademeye aktarılması,
- 4) Kaizen faaliyetinin çekirdeğini oluşturan küçük grup faaliyetlerinin tamamı.

Bir işletmede kaizenden söz edebilmek için bir Japon kültürü olan “ders çıkarma”nın (hansei) o işletmeye aşılma olması gerekmektedir. Hansei, Japon kültüründe öğrenmenin ve büyümenin temel anahtarı olarak gösterilmektedir. Yapılan bir hatada, hata sahibinin kendisini kötü hissetmesi, hata hakkında bir gelecek planı oluşturması ve içtenlikle bu tür bir hatanın tekrarlanmayacağına kendisini inandırması Hansei’nin temelini oluşturmaktadır. Hansei’nin Kaizen içerisindeki uygulaması Hansei-Kai adı verilen ders çıkarma toplantıları yoluyla gerçekleştirilmektedir. Toyota’da iyi tasarlandığı düşünülen bir prototipin ya da sorunsuz yürütüldüğü zannedilen bir sürecin aslında daha iyisine ulaşılabileceğinin tartışıldığı yer ders çıkarma toplantılarıdır. Çalışanın kendi zayıf yönleri hakkında dürüst olması ve sürekli güçlü yanlarını ön plana çıkarmaması hansei açısından oldukça önemlidir. Bu noktada Hansei’nin anlaşılmadığı bir Kaizen, yalnızca sürekli gelişim anlamıyla sınırlı kalmaktadır (Liker, 2004).

2.4.1.1.8. 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)

Kaizen ile birlikte süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi amacıyla Toyota’da kullanılan 5S yöntemi, Japonca Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu ve Shitsuke kelimelerinden oluşmaktadır. 5S genel olarak departmanlardaki gizli tembelliği ya da problemleri azaltmak için kullanılan bir iyileştirme yöntemidir. Zaman içerisinde meydana gelen gereksiz ve yetersiz stoklar, iş adımları, çalışma şartları ile belgeler, raporlar ve ekipmanların düzenlenmesi ya da iyileştirilmesi, 5S yönteminin uygulanmasıyla gerçekleştirilmektedir. Kalitenin artırılması, tedarik süresinin kısaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılan 5S yöntemi aynı zamanda üretim yönetiminin ana hedeflerine hizmet etmektedir. 5S yöntemini oluşturan her bir yöntem aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Monden, 1993: 199-202);

- Seiri: Gereksiz şeyleri gerekliden ayıklamak ve gereksiz olanı iptal etmektir. Gereksiz materyalleri diğerlerinden ayırmak amacıyla dikdörtgen biçiminde kırmızı etiketler kullanılmaktadır.
- Seiton: Materyallerin özenle düzenlenmesi ve tanımlanmasıyla tüm çalışanların onlara hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilmesini sağlamaktır. Bu amaçla, her bir maddenin adını ve depo adresini belirtmek için gösterge plakaları kullanılmaktadır.

- Seiso: Tesislerin, yıl sonunda genel temizliğin yapılmasının haricinde, sürekli olarak temiz ve düzenli tutulması anlamına gelmektedir. Biriken kirli yağ, toz ve çöpler makine arızalarına sebebiyet verebileceğinden, bu tip arızaları azaltma eğilimindedir.
- Seiketsu: Yukarıda belirtilen ilk 3S'nin standardizasyonlarının sağlandığı süreçtir. Çöp veya yağ sızıntısı olmadan temiz bir çalışma alanına sahip olunması, Seiketsu'nun etkinliklerinden birisidir.
- Shitsuke: Çalışanların her zaman kurallara uyma alışkanlığı kazanmasını sağlamaktır. Bu amaçla yöneticiler, astlarının yaptıklarını denetlemekle kalmayıp, aynı zamanda onlara ilham vermeli, başarıları için süre tanımalı, özenle dinlemeli ve onları cesaretlendirmelidir. Astların kendilerini savunmalarına izin vermeden doğrudan eleştiri yoluna giden yöneticiler, işlerinde yetkin astları yetiştirememektedir. Bu sebeple Shitsuke, 5S'in en önemli disiplini.

5S yönteminin en önemli uygulamalarından birisi “nokta fotoğrafçılığı”dır. Tesislerde 5S yöntemine geçilmeden önce ve sonra aynı noktaların fotoğrafları çekilmektedir. Özellikle başkaları tarafından görülmesi istenmeyen, yağ sızıntısı ve dağınıklığın yüksek olabileceği ya da güvenlik açısından sıkıntı yaşanabilecek alanların fotoğraflaması için özel çaba gösterilmekte ve ilk fotoğraf ile son fotoğrafın çalışanlar tarafından karşılaştırılması istenmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere nokta fotoğrafçılığı, çalışanların gurur ya da utanç duygularına doğrudan etki etmektedir. Ancak hangi duygu ortaya çıkarsa çıksın asıl amacının çalışan motivasyonunu yükseltmek olduğu da bir gerçektir (Monden, 1993: 218).

2.4.1.1.9. 3M (Muda, Muri, Mura)

Süreçlerin sürekli olarak denetiminin sağlanması ve iyileştirme yapılacak birimlerin yönetici ve çalışanlar tarafından hatırlanması amacıyla tasarlanan ve atık (Muda), aşırı yükleme, kuvvet (Muri) ve uyumsuzluk (Mura) olarak 3 farklı yöntemin bir arada uygulanmasıyla gerçekleştirilen Kaizen kontrol sistemi 3M olarak adlandırılmaktadır. Her üç yöntem de insan kaynağı, araç-gereç, materyal, zaman, tesis, stok, üretim hacmi, çalışanların bakış açısı gibi konuların iyileştirilmesi amacıyla ortaya atılmış kontrol mekanizmalarıdır (Imai, 1994).

Bir tesiste, fazla stoka sahip olma, her türlü bekleme, israf, süreçlerde meydana gelen kayıplar ya da gözden kaçan çeşitli fırsatlar, kısaca bir işletmeye katma değer sağlamayan her türlü durum, Muda'yı ifade etmektedir. Toyota yöneticileri, çalışanlarına bu tip problemleri Muda kelimesini kullanarak aktarmakta ve yalın üretim çabalarının odağını da “mudayı yok

etmek” oluşturmaktadır (Liker, 2004). Muda’yı yok etmek amacıyla aşağıda sıralanan durumlar sürekli olarak kontrol edilmeli ve sıralanmalıdır (Monden, 1993: 200);

- Uzun bekleme süreleri: Bir sonraki operasyon için gereken araç ve gereçlerin toplanması ve kurulması vakit almaktadır. Belirli bir kurulum işlemi için gerekli malzemeleri önceden temin edilmesi kurulum süresini kısaltmaktadır.
- Arızalı makine ya da ürünler: Tesisler her ne kadar temiz tutulmaya çalışılsa da zamanla makine ya da ürünlerde arızaların ortaya çıkması olağandır. Bu durumu minimuma indirmek için, 5S yönteminde açıkladığımız “nokta fotoğrafçılığı” kullanılmaktadır.
- Dağınık çalışma alanları: İşyerlerinin düzenli aralıklarla temizlenmesi, operasyonların etkinlik, etkililik ve verimliliğine doğrudan katkı sağlamaktadır. Temiz ve düzenli bir iş ortamı, malzemelerin taşınmasını kolaylaştırmakta, işçilerin moralini ve faaliyetlere katılım oranını yükseltmektedir. Tüm bunlar ise bir tesiste operasyonel faaliyet için kullanılacak etkin sürenin artmasını sağlamaktadır.
- Geciken teslimatlar: Ürünlerin tam zamanında müşteriye ulaşabilmesi için, ürünü meydana getiren girdilerin akışının sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ürünü oluşturacak olan malzemeler temiz bir tesiste daha görünür olacağından, malzeme beklerken daha az zaman harcanacaktır. Bu da ürünün müşteriye teslim edilme süresini kısaltacaktır.
- Güvensiz koşullar: Düzgün istiflenemeyen yükler ya da zeminde biriken yağlar işçilerin yaralanmasına sebebiyet verebilmekte ve bu da envantere zarar vererek maliyetleri artıracak ve ürünlerin teslimatını geciktirecektir.

Muda’nın anlam bakımından tam karşıtı sayılabilecek Muri, bir operasyonel sürece kapasitesinden daha fazla çalışan ya da makine ayrılması anlamına gelmektedir. Bir süreç için gerektiğinden daha fazla çalışan tahsis edildiğinde bu durum kalite ve güvenlik problemlerine yol açabilmektedir. Gerektiğinden daha fazla makine ya da ekipmanın süreçte kullanılması ise, aşırı yüklemekten kaynaklanan makine arızalarına yol açabilmektedir (Liker, 2004).

Muda ve Muri’nin bir arada bulunmasıyla ortaya çıkan Mura, süreçlerin değişkenliği nedeniyle ortaya çıkan zararları ifade etmektedir. Operasyonel süreçlere yüklenen iş hacmi kimi zaman yüksek olurken, kimi zaman daha düşük olabilmektedir. İş hacmindeki değişimler düzensizliklere, yani Mura’ya neden olmaktadır. Bu tip düzensizlikler, ürün ve teslimat kalitesinde düşüöşlere neden olmakta, döngü ve değişken maliyetleri olumsuz etkilemektedir. Muda, Muri ve Mura (3M)’nin işletme üzerindeki

olumsuz etkilerinin yok edilebilmesi, en düşük üretim maliyetlerine ulaşılması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu hedefe ise, maliyetleri yükselten iş yüklerinin rasyonel limitlere çekilmesiyle ulaşılabilmektedir (Liker, 2004; Zwolińska, 2016: 514).

2.4.1.1.10. Poka Yoke

İlk olarak Toyota firmasında endüstri mühendisi olarak çalışan Shigeo Shingo'nun geliştirdiği ve Japonca "POH-kah YOH-kay" olarak telaffuz edilen Poka Yoke tekniği, üretim bandında meydana gelebilecek tüm kusur ve arızaları önlemek amacıyla kullanılmaktadır. Shingo, ortaya çıkabilecek kusurlar ile çalışan hatalarını net bir şekilde ayırmıştır. İnsanların tam zamanlı konsantrasyonu yakalayarak çalışmalarının mümkün olmadığını ya da verilen her talimatı eksiksiz olarak anlayamayacağını, kısaca insanın bulunduğu her ortamda hataların kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Kusurları ise ortaya çıkan hataların müşteriye kadar ulaşması olarak tanımlamış ve kusurlardan tamamen kaçabileceğimizi vurgulamıştır (Fisher, 1999: 264).

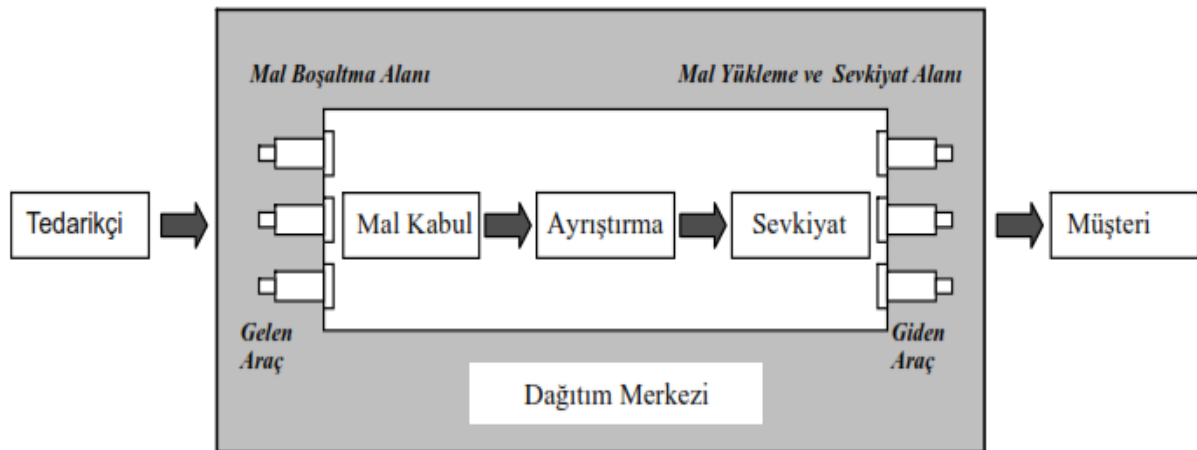
Poka Yoke tekniği, üretim bandındaki kusurların oldukça basit bir yapıya sahip ve kullanımı kolay cihazlar sayesinde saptanarak üretim sürecinden çıkarılması prensibine dayanmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanların fark etmeden yaptığı ve diğer süreçlere aktarılan ufak çaplı hataların en düşük seviyeye indirilmesini amaçlamaktadır. Hataların kusura dönüşmeden elimine edilmesinin sağlanması, tesis verimliliğini artırmakta ve kayıp oranlarını azaltmaktadır. Yalnızca üretim alanında kullanılmayan Poka Yoke tekniği, satış, pazarlama ve diğer lojistik faaliyetlere de entegre edilebilmektedir (Bozdemir ve Orhan, 2011: 470). En basit şekilde, arabalarda bulunan ikaz ışıkları ya da sesleri Poka-Yoke'ye örnek gösterilebilir. Emniyet kemeri bağlanmaması, kapının açık unutulması, yakıt miktarının azalması gibi durumlarda aracın sesli ya da göstergeler aracılığıyla ışıklı uyarılar vermesi sürücünün bu durumu hemen çözmesini ve daha emniyetli bir şekilde seyahat etmesini sağlamaktadır.

2.4.2. Çapraz Sevkiyat

Çapraz sevkiyat, ürünlerin depolanması yerine dağıtım merkezine ulaştığı anda sevkiyatının yapıldığı ve hareketine devam ettiği, lojistik operasyonların performansı açısından son derece önemli bir yaklaşımdır. Çapraz sevkiyat, gelen ürünlerin boşaltılması, gideceği noktalara göre sıralanması ve araçlara bu doğrultuda yüklemelerin yapılması süreçlerini kapsamaktadır. Bu sayede ürünler depolanmadan bir kaç saat (en geç 24 saat) içerisinde yönlendirilebilmekte, depo hacminden tasarruf sağlanmakta ve ürün akış hızı artmaktadır (Stock ve Lambert, 2001: 40).

Dağıtım merkezlerinin mal kabul, sınıflandırma, yerleştirme, geri alma ve sevk etme olmak üzere 5 temel işlevi bulunmaktadır. Bu beş işlev ne kadar iyi uygulanabilirse, o ölçüde depo maliyetleri azalmakta ve deponun verimliliği artmaktadır. Ancak maliyetlerin azaltılması açısından tek yol işlevlerin iyileştirilmesi değildir. Gerektiği takdirde bu işlevlerden bazılarının ortadan kaldırılması da verimliliğin artmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlayabilmektedir. Çapraz sevkiyatın temel amacı depolamayı ve aşırı malzeme kullanımını ortadan kaldırmak olduğundan, en pahalı iki depolama işlevi olarak görülen depolama ve geri alma işlemlerini ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Şekil 2.4 tipik bir çapraz sevkiyat deposundaki malzemelerin akışını göstermektedir. Şekle göre, çapraz yerleştirme sistemi genellikle şu şekilde çalışmaktadır (Yu ve Egbelu, 2008: 377-378);

- 1) Ürünler dağıtım merkezine ulaşır ve boşaltma alanında taranarak doğrulanır.
- 2) Ürünler, varış noktalarına göre sınıflandırılmaları için ayrıştırma merkezlerinde işleme alınır.
- 3) Ürünler yükleme alanındaki doğru araca yüklenir ve dağıtım merkezinden ayrılır.



Şekil 2.4 Çapraz Sevkiyat Deposunda Malzeme Akışı

Kaynak: (Yu ve Egbelu, 2008: 378)

Açılmış paletlerle (iki aşamalı, kap) çapraz sevkiyat ve akış sistemi olarak (tek aşamalı) çapraz sevkiyat olmak üzere iki temel çapraz sevkiyat yöntemi bulunmaktadır. Açılmış paletlerle çapraz sevkiyat, karma halde gelen ya da toplanan ürünlerin tek tür ürün haline getirilmeden paletlere yerleştirilerek dağıtımının sağlanmasıdır. Akış sistemi olarak çapraz sevkiyat ise, tedarikçinin müşterinin siparişlerine uygun olarak birim malları önceden hazırladığı ve ürünleri değiştirmeden yalnızca diğer ürün siparişleriyle konsolide ettiği sevkiyat türüdür. Ürünlerin raflara yerleştirilmeden ve istiflenmeden doğrudan aktarılmasını sağlayan çapraz sevkiyat sisteminin başlıca hedefleri şu şekildedir (Tanyaş ve Düzgün, 2014: 60);

- Tedarik zinciri süreci içerisinde gerekli görülen noktalardaki stok seviyesini minimuma indirmek,
- Verimliliği süreç adımlarını kısaltarak artırmak,
- Ürünlerin depolarda geçireceği işlem sürelerini azaltmak,
- Teslimatları daha sık ve düzenli hale getirerek hizmet kalitesini artırmak,
- Ürün konsolidasyonunu hedef doğrultusunda ve etkin bir biçimde gerçekleştirmek.

Çapraz sevkiyatın uygulanabilmesi ve en kısa ürün tutma süresinin yakalanabilmesi için depo ya da yükleme alanlarının sade bir şekilde düzenlenmesi oldukça önemlidir. Sade bir şekilde düzenlenen çapraz sevkiyat depolarına gelecek olan ürünlerin, depoya varmasından ve envanter kayıtlarının depo yönetim sistemine girilmesinden önce tüm etiketleme ve paketleme faaliyetleri yapılmaktadır. Çapraz sevkiyatın en önemli özelliği, eşyaların hiçbir zaman depoya veya sipariş toplama raflarına koyulmamasıdır. Gelen ve boşaltılan ürünler doğrudan yükleme noktasına taşınmaktadır. Ürünlerin ne kadar süre içerisinde depoyu terk edeceği, depoda uygulanan süreçlerin ne şekilde gerçekleştirildiği ile kullanılan teknolojinin düzeyine bağlıdır. Çapraz sevkiyat, taşıma faaliyetinde uzmanlaşma sağlamak için de kullanılabilir. Kıyafet gibi ürünlerin satış mağazasına hazır bir halde teslim edilmesi yani teslimattan önce paketleme ve etiketleme işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Öte yandan bu gibi ürünler sevkiyat aracını tam olarak dolduramayacağından, konsolidasyon işleminden yararlanmak amacıyla çapraz sevkiyat depolarına gönderilebilmektedir. Böylece, çapraz sevkiyat depolarında belirli türdeki ürünlere daha çok odaklanılmakta ve bu ürünler üzerinde uzmanlaşmaktadır (Apte ve Viswanathan, 2000: 293-295).

2.4.3. Toplam Kalite Yönetimi

90'larda yönetimin kavram ve uygulamaları alanında popülerlik kazanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY, Total Quality Management – TQM)'ne yönelik çalışmaların başlangıcı, kalite yönetimi adıyla 1930'lu yıllara kadar dayanmaktadır (Koçel, 2018: 388). 2000'li yıllarla birlikte kalite kavramı karlılık, verimlilik, hız, maliyet gibi kavramlara odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda en alt kademededen en üst kademeye kadar organizasyon şemasındaki tüm basamakları kapsayan ve performans seviyesi, yeterlilik gibi örgütsel birçok kritere yön veren bir rol üstlenmiştir (Erturgut, 2015: 46).

Literatür incelendiğinde “kalite” kavramına yönelik birçok tanımlama ile karşılaşılsa da en kabul görmüş tanımı şu şekildedir: “Kalite, müşterilerin ürün ve hizmetlere karşı beklentilerinin karşılanması ve hatta beklentilerinin ötesine ulaşılmasıdır”. Kalite uygulamaları

TKY anlayışına kadar daha çok, örneklem seçiminin nasıl olması gerektiği, üretilen ürünlerin standartlara uygun olup olmadığı gibi istatistik yöntemlerin uygulandığı konuları ele almıştır. TKY anlayışının benimsenmesiyle birlikte kalite, “teknik” yöntemlerin yürütüldüğü bir uygulama olmaktan çıkarak, felsefi bir anlayışa sahip olmuştur. Günümüzdeki kalite anlayışında yalnızca ürün ve hizmet kalitesindeki artışların gözetilmemesi, tüm işletme faaliyetlerinin kalite bazlı yönetilmesi, işletmedeki tüm çalışanların kalite konusunda yetkilendirilmesi, sürekli müşteri odaklı bir anlayışa sahip olunması ve bunun gibi daha birçok anlayış, TKY’nin teknik boyutun ötesinde felsefi bir yaklaşım olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Koçel, 2018: 388-390).

TKY’nin en önemli öğeleri üzerine kesin olarak kararlaştırılan ilkelere varmak oldukça güç olsa da, Erturgut (2015: 64-73) bu konuda çaplı bir sınıflandırma yapmış ve TKY’nin ilkelerini “üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, herkesin katılımı ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, sürekli gelişme ve istatistiksel süreç kontrolü” olarak sıralamış ve her bir ilkeyi detaylıca açıklamıştır. Bununla birlikte TKY’de en çok kullanılan ve örgütlere kalite bilincini aşıl原因an kalite araçlarını (teknikleri) aşağıdaki şekilde ele almıştır;

- PUKÖ Çevrimi: Planla, uygula, kontrol et ve önlem al evrelerinden oluşan PUKÖ döngüsü, süreçlerin beklenen kaliteye ulaşp ulaşamadığın değerlendirildiği, sürekli gelişime yönelik sistematik bir yaklaşımdır.
- Beyin Fırtınası (Brainstorming): Saptanmış olan belli bir sorunun aşılabilmesi amacıyla herkesin toplantıda yaratıcı fikirlerini özgürce ve kolaylıkla dile getirdiği grup tekniğidir.
- Histogram: Müşteri taleplerinin ne derecede önemsendiğinin ölçülmesi amacıyla bir ürüne yönelik belirli zaman aralıklarında ölçülen frekansların karşılaştırılıp histogram grafiği aracılığıyla değerlendirildiği istatistiksel bir tekniktir.
- Nominal Grup Tekniği: Problem seçiminde eşitlikçi bir yöntemin kullanıldığı, tüm üyelerin kararlarının öncelik sırası baz alınarak “Yeni fikirler Listesi”ne kaydedildiği ve ilk sırada yer alan problemin en hızlı biçimde çözüme kavuşturulduğu bir grup tekniğidir.
- Kıyaslama (Benchmarking): Yasal ve etik yollardan ayrılmadan diğer organizmaların ne şekilde sizden daha iyi olduğunun karşılaştırılarak açığa kavuşturulduğu bir yöntemdir. Rekabet analizinde rakibin ürettiği ürün karşılaştırılırken, benchmarkingde ürünün nasıl üretildiği, dağıtıldığı gibi konular üzerinden bir karşılaştırma yapılmaktadır.

- Akış Diyagramı: Süreçteki zorlukların, gerçekte gelinen nokta ile beklenen nokta arasındaki farkın, kimin hangi sürece ne ölçüde katkı sağladığının daha yakından görülmesini sağlamak amacıyla yapılan işlerin bir akış şeması içerisinde gösterilmesidir.
- Sebep-Sonuç Diyagramı (Ishikawa Diyagramı): Ortaya çıkmış olan bir problem ile bu probleme neden olan sebeplerin tek bir diyagram içerisinde görülmesine yarayan bir tekniktir.
- Pareto Analizi: En küçük sorunların süreçteki en büyük problemlere sebep olduğu Pareto Prensiplerinden yola çıkarak hazırlanan Pareto Grafiği üzerinde yapılan analizler sonucunda, kalite kontrolün veriminin ve kesinliğinin artmasını sağlayan bir yöntemdir. Sebep-Sonuç Diyagramı'ndan sonra gerçekleştirilmesi daha yararlıdır.
- Kalite Çemberleri: Aynı uzmanlık alanına sahip ve aynı birimde çalışan kişilerin işleri ile ilgili problemleri saptamak, araştırmak ve çözmek amacıyla gönüllülük esasına göre bir araya geldiği grup çalışmasıdır.

Hackman ve Wageman (1995: 312-315), TKY'nin işletmeler üzerindeki etki ve katkılarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Müşteri gereksinimlerinin açık bir şekilde tanımlanmasına ve ölçülmesine katkı sağlamak,
- Tedarikçi ilişkilerini geliştirerek ortaklıkların kurulmasına yardımcı olmak,
- Faaliyetler arası takımlar sayesinde kaliteye yönelik problemleri tanımlamak ve çözümlenmek,
- İşletme performansını izlemek ve bilimsel yöntemlerle kaldıraç noktalarını saptayarak performansı iyileştirmek,
- Sezgisel süreç yönetimi yönteminin benimsenmesini sağlayarak, çalışanların etkililiklerini yükseltmek.

Kalite, üretim süreci ve teslimatın katma değer sürecinde kritik bir bileşen olarak kabul edilmektedir. TKY, lojistik yönetimine proaktif bir bakış açısı kazandırarak, doğru faaliyetin, doğru bir şekilde, tek seferde ve her seferinde ihtiyaç duyulan performansı gösterecek şekilde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmakta ve lojistik operasyonların tüm aşamalarını doğrudan etkilemektedir. TKY'nin, stok tutma süresini kısaltmak, siparişleri daha öngörülebilir hale getirmek gibi lojistik akışı hızlandıracak ve daha etkin, etkili ve çevik hale getirecek birçok faydası bulunmaktadır. Bununla birlikte, sabit stok seviyesini ve müşteri siparişlerinin karşılanma oranını da korumaktadır (Rahman, 2008: 535-536; Stock ve Lambert, 2001: 38-39).

2.4.4. Hızlı Yanıt Sistemleri (QRS: Quick Response Systems)

80'li yıllarda Dünya genelinde meydana gelen tekstil ve konfeksiyon endüstrisindeki yoğun rekabet nedeniyle, ABD'de 1984 yılında "Crafted With Pride in the USA Council" kurulmuştur. 1985'te ise "Kurt Salmon Associates" tekstil firmalarının tedarik zinciri içerisindeki durumlarını analiz etmek amacıyla bir komisyon oluşturmuştur. Gerçekleştirilen analizin sonuçları, hazır giyim ürünlerinin hammadde konumundan tüketiciye ulaşmasının toplam 66 hafta sürdüğünü ve bunun 40 haftasının depo ve taşımacılık faaliyetlerinden oluştuğunu göstermiştir. Analizin sonucunda tekstil sektöründe önemli değişiklikler meydana gelmiş, market endüstrisi tarafından kullanılan UPC kodu kabul edilmiş ve şirketler arasında elektronik veri değişimi (EDI: Electronic Data Interchange) için birtakım standartlar olmuştur. Perakendeciler, satış bilgilerini hızlı bir şekilde dağıtıcı ve üreticilere aktarmak için satış noktalarını (POS - Point of Sale) kullanmaya başlamıştır. Yapılan bu analiz hızlı yanıt sistemlerinin gelişmesine neden olmuştur. Öte yandan, bu gelişmelerin de etkisiyle tedarik zinciri girişimlerinin başlangıcı tekstil sektöründe uygulanan hızlı yanıt sistemleri sayesinde olduğu kabul edilmektedir. Hızlı yanıt (QR), tüketici gereksinimlerine daha hızlı bir şekilde tepki verebilmek için tedarik zincirindeki tüm paydaşların, birbirleriyle çalışma ve bilgi paylaşma yoluyla oluşturdukları ortaklığı ifade etmektedir (Lummus ve Vokurka, 1999: 13).

Hızlı yanıt sistemleri gün geçtikçe önem kazanan ve lojistik performansın boyutlarından biri olan çeviklik anlayışına dayanmaktadır. En net tanımı ise, sipariş anından teslimat anına kadar geçen tüm faaliyetlerin üstün bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde en kısa sürede gerçekleştirilmesidir. Hızlı yanıt sistemleri envanter akışını hızlandırmanın yanında, envanter yönetimi ve verimliliğini de artırmakta, gelen taleplerin en kısa sürede karşılanmasını sağlamaktadır (Ertugut, 2016: 166; Stock ve Lambert, 2001: 40).

Başta perakende sektörü olmak üzere çoğu sektörde hızlı yanıt sistemine örnek olacak birçok yazılım ve ekipman kullanılmaktadır. JIT yaklaşımına dair kullanılan yazılım ve teknolojiler, satış noktaları (POS), fiyat ve diğer bilgilerin elektronik olarak okunması için standartlaştırılmış bir ürün markalama biçimi olan Uluslararası Ürün Kodu (UPC: Universal Product Code), şirketler arası bilgi alışverişini sağlayan EDI sistemi, müşterilerin doğrudan ödeme yapabildiği otomatik ödeme makineleri (ACM: Automatic Cash Machines), müşteriden hesabından doğrudan satıcının hesabına otomatik nakit transferi amacıyla kullanılan EFT (Electronic Funds Transfer) sistemi, hızlı yanıt sistemlerine örnek olarak gösterilebilmektedir (Larson ve Lusch, 1990: 18-23).

2.4.5. Etkin Tüketici Yanıtı (ECR: Efficient Consumer Response)

Etkin tüketici yanıtı, belirli bir kavramdan ziyade bir sistem veya felsefe anlamında tanımlanmıştır ve pazarlama kanallarının dikey olarak bütünleşmesini vurgulamaktadır. Geçmişte, üreticilerle birlikte tedarikçiler, toptancılar ve perakendeciler kendi ticari faaliyetlerine odaklanmış ve lojistik faaliyetleri için ortak bir vizyon üzerinde çalışmamışlardır. Bu dar odak ise düşük verimlilik ve düşük karlılığa yol açmıştır. ECR, bir tedarik zincirindeki pazarlama ve lojistik faaliyetler için bütünsel bir vizyon sağlama ihtiyacını vurgulamakta ve şirketlerin çeşitli girişimleri ile bu tip faaliyetlerine bütüncül bir yaklaşım sağlayabilecekleri sistemi yaratmayı amaçlamaktadır (Reyes ve Bhutta, 2005: 347). ECR'nin çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan tanımlamaları Tablo 2.5'te gösterilmektedir.

Tablo 2.5 ECR'nin Çeşitli Tanımlamaları

Kaynak	Tanım
Kurt Salmon Associates (1993, p.13)	Distribütörlerin, tedarikçilerin ve brokerların ortak olarak, tüketiciye daha fazla değer kazandırmak için birlikte çalışmayı taahhüt ettiği bir market sektörü stratejisidir.
JIPOECR (1995, p.96)	Perakendeci, distribütör ve tedarikçinin ticaret ortaklarının, tedarik zincirindeki fazla maliyeti ortadan kaldırmak ve tüketici değerini arttırmak için birlikte hareket ettiği bir stratejidir.
Dussart (1998, p.52) ECR	Vurguyu satış hacminden karlılığa kaydıran ve tüm endüstrileri kapsayan bir programdır. İndirim ve anlaşmalara olan bağımlılığı düşürmek, aşırı atık ve stokları azaltmak ve donanım, yazılım ve personel eğitiminde teknolojik etkinliği iyileştirme istekliliği, ECR'nin temel stratejisidir.
ECR Europe Executive Board (2003)	Tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en düşük maliyetle karşılamak için lojistik akış içerisindeki tüm bağlantıların birlikte çalıştığı basit, hızlı ve tüketici odaklı bir sistemin gerçekleştirilmesidir.

Kaynak: (Reyes ve Bhutta, 2005: 348)

Etkin tüketici yanıtı en kapsayıcı ve net ifadeyle, müşteri taleplerinin daha hızlı, düşük maliyetle ve tam zamanlı olarak yerine getirilmesi için lojistik akış içerisindeki tüm tarafların eş zamanlı ve bir bütün olarak aralarında bilgi paylaşmasına imkân sağlayan müşteri odaklı bir sistemdir (Erturgut, 2016: 166; Stock ve Lambert, 2001: 40). 1992'nin sonlarına doğru Etkin Tüketici Yanıtı Hareketi olarak bilinen bir grubun yayınladığı raporda, etkin tüketici yanıtının paketleme sektöründeki şirketler tarafından kullanması halinde yılda en az 30 milyar \$ tasarruf sağlamanın ve daha rasyonel uygulamaların geliştirilebilmesi durumunda stokları %40 oranında azaltmanın mümkün olabileceğini savunmuştur (Sherman, 1998: 7). Etkin tüketici yanıtı aşağıda sıralanan stratejilerden meydana gelmektedir (Stock ve Lambert, 2001: 42);

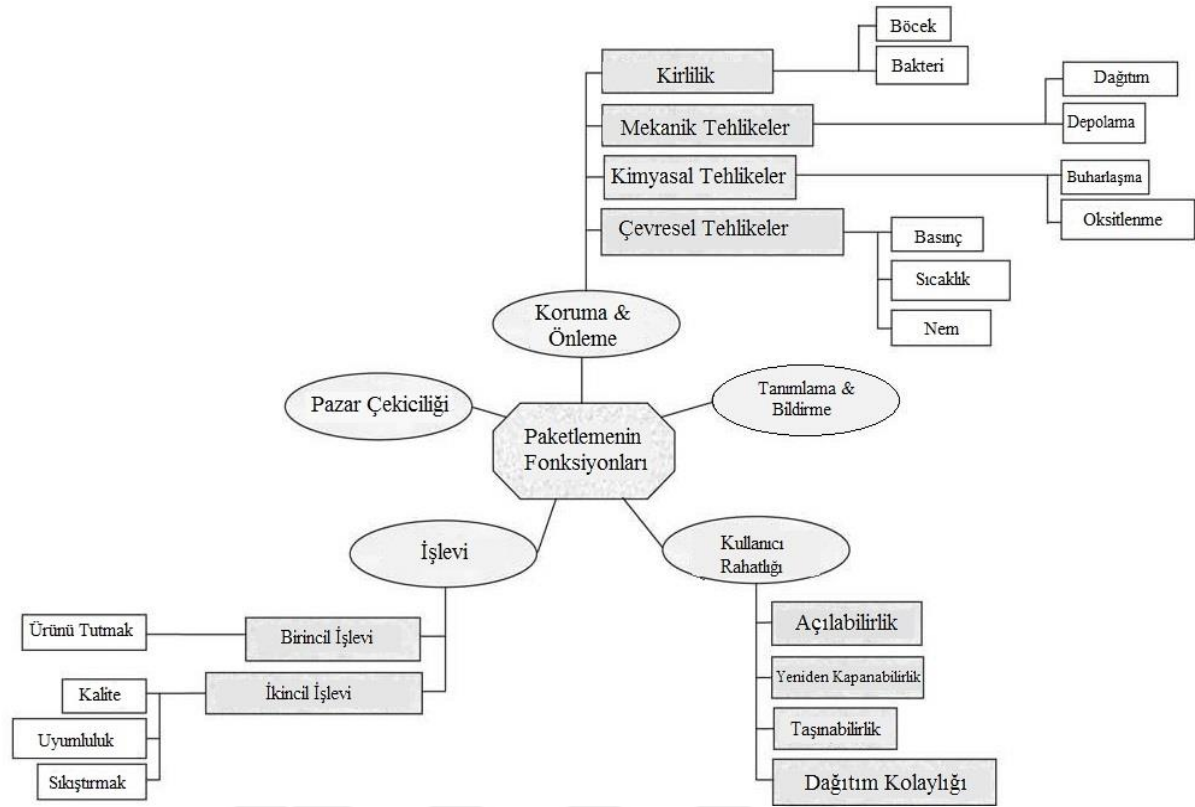
- Tedarik zincirinde bulunan tedarikçi ile dağıtıcı ve dağıtıcı ile tüketici arasındaki elektronik veri değişimin yukarı ve aşağı yönlü olarak geniş çapta uygulanması,

- Barkodlamanın daha geniş çapta ve doğru biçimde kullanılmasıyla elde edilen satış noktası (POS) verilerinden en yüksek düzeyde istifade edilmesi,
- Tedarikçi, dağıtıcı ve müşteriler arasında iş birliğine dayalı ilişkilerin kurulması,
- Stokların sürekli olarak tazelenmesi ve dağıtıcılara akışının tam zamanlı olarak sağlanması,
- Ürün yönetiminin ve promosyonların geliştirilmesinin sağlanması.

2.4.6. Etkin Paketleme

Paketleme faaliyeti, depolama faaliyetleri sırasında ürün korumasını sağlamanın yanında, diğer birçok ihtiyacı karşılama potansiyeline sahiptir. Yapılacak olan paketleme işlemleri, ürünlerin (örn. tehlikeli maddeler) çalışanlara ve çevreye zarar vermeyeceği biçimde olmalıdır. Öte yandan, elleçleme, depolama ve taşıma faaliyetlerinin daha rahat şekilde yürütülebilmesi için etkin bir paketleme yapılması gerekmektedir. Paketlerin düzgünce istiflenmesi ve konveyörlerle rahatça taşınması için şekil ve ölçülerinin uygun standartlarda olması oldukça önemlidir. Müşteriler tarafından tekrardan kullanılabilir paket tasarımları (örn. aç-kapat özellikli paketler), paketleri pazarlama alanında da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkarmaktadır. Son olarak, paketlerin üzerinde ürün ve ürün içerisindeki bilgileri gösteren (örn. barkod uygulamaları) etiketler, ürünlerin lojistik akış içerisinde kolayca tanınmasını sağlaması açısından paketlemenin oldukça önemli bir özelliğidir (Tanyaş ve Düzgün, 2014: 17).

Paketlemenin lojistik sistemlerin etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmekle birlikte, tedarik zinciri boyunca ve lojistik akış içerisindeki üretim, dağıtım, depolama ve taşıma gibi faaliyetler paket tasarımcıları tarafından sıklıkla göz ardı edilmektedir. Paketin özellikleri, paketleme işlemlerini tamamlamak için gereken zamanı doğrudan değiştirmekte, ürününün müşteriye teslim süresini ve genel olarak tüm lojistik performansı doğrudan etkilemektedir (Saghir, 2004: 3). Etkin paketleme, yalnızca kullanılan malzemenin hacmine ve işgücüne değil, paket tasarımı gibi diğer faktörlere de bağlıdır. Polistiren koruyucu paketler, paketlere yerleştirilen ürün koruyucu tamponlar, bilgisayar tabanlı paket tasarımları ve geri dönüşümlü köpük koruyucu tamponlar son yıllarda paketleme alanındaki gelişmelerdir. Şekil 2.5 paketleme faaliyetinin temel fonksiyonlarını göstermektedir (Lee ve Lye, 2003: 165).



Şekil 2.5 Paketlemenin Temel Fonksiyonları

Kaynak: (Lee ve Lye, 2003: 164)

2.4.7. Yalın ve Çevik Lojistik (Leagile Logistics)

Tüketicie doğru zamanda doğru ürünü teslim etmek, rekabet edebilme kabiliyetinin ve aynı zamanda uzun ömürlü bir işletme olmanın temel anahtarıdır. Lojistik ve tedarik zinciri stratejilerinde müşteri memnuniyeti ile pazar anlayışının dikkate alınmasının oldukça önemli bir yeri vardır. Bu nedenlerle son yıllarda “yalın üretim” ve “yalın işletme” kavramlarına daha fazla ilgi gösterilmeye başlanmıştır. Yalın yaklaşımının temel odağını atık veya mudanın ortadan kaldırılması oluşturmaktadır. Yalın kavramı en özünde, daha azla daha fazlanın elde edilmesidir. Yalın konseptler talebin nispeten istikrarlı olduğu ve bu nedenle tahmin edilebilirliğin yüksek, çeşitliliğin ise düşük olduğu yerlerde iyi çalışmaktadır. Yalın konseptin aksine, talebin değişken olduğu ve çeşitliliğin müşteri için bir gereksinim olduğu yerlerde ise çok daha yüksek bir çeviklik düzeyi gereklidir. Yalınlık, belirli durumlarda bir çeviklik unsuru sayılabilmektedir. Ancak işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını kesin ve daha hızlı bir şekilde karşılamasını mümkün kılmayacaktır (Agarwal vd., 2006: 211-212).

Lojistik performansı artıran stratejiler arasında gösterebileceğimiz yalın ve çevik kavramları birbirlerinden farklı olsa da, her iki paradigmanın aynı lojistik sistem içinde bir arada ele alınabileceği kabul edilmiştir. Yalın ve çevik lojistik (lean and agile logistics) olarak anılan kavramlar bir arada değerlendirilmiş (leagile logistics, leagility) ve “tedarikçi, üretim

faaliyetleri, dağıtım hizmetleri ve müşterilerden oluşan ve onları ileri yönlü bir bilgi akışı ve geri bildirimlerle birbirine bağlayan bir sistem” şeklinde tanımlanmıştır (Naylor vd., 1999: 108). Tanyaş (2015: 30) ise yalın ve çevik lojistiği “değer zincirinin (value chain) meydana çıkarılmasıyla artık stok, gereksiz süreç ve taşıma, bekleme/gecikme, fire gibi değer oluşturmayan faaliyetlerin yok edilmesi ve talebe olan cevap verebilme hızının artırılması” şeklinde tanımlamıştır.

Çoğu lojistik kanalındaki en büyük sorunlardan birisi, gerçek talebin net olarak tahmin edilememesidir. Tedarik zincirlerinde bu sorun, üretim noktası ile nihai pazar arasındaki çoklu envanter düzeyleri nedeniyle daha büyük ve karmaşık bir hal almaktadır. Bu sebeple tedarik zincirleri talebe dayalı olmaktan ziyade tahmin odaklı olma eğilimindedir. Yalın lojistik ile çevik lojistik arasında yer alan birleşim noktası (decoupling point), değişken müşteri siparişlerine veya ürün çeşitliliğine karşı tedarik zinciri içerisindeki bozulmaları önlemek amacıyla, siparişe dayalı bir öngörme planının oluşturulduğu yer olarak tanımlanmaktadır. Çevik prensiplerin uygulanması dalgalı piyasalara cevap verebilmek adına aşağı yönlü akış içerisinde oldukça gerekliken yalın lojistik prensiplerin benimsenmesi yukarı yönlü bir akış için gereklidir. Birleşim noktasının konumlandırılması lojistik sisteminin etkinliğinin yanı sıra etkililiğini de artırmakta ve gecikme, erteleme gibi sorunlarla doğrudan ilgilenmektedir (Banomyong vd., 2008: 36). Şekil 2.6, yalın ve çevik lojistiğin tedarik zinciri içerisindeki yerini göstermektedir.



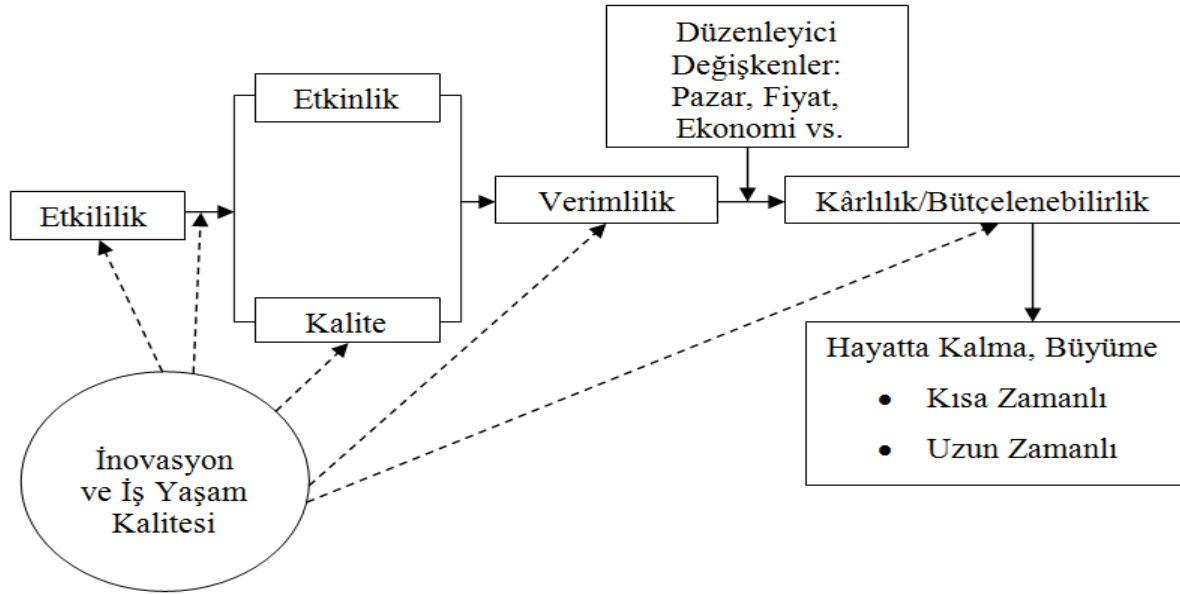
Şekil 2.6 Yalın ve Çevik Tedarik Zinciri

Kaynak: (Banomyong vd., 2008: 36)

2.5. İşletme Performansı ile Lojistik Performans Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel boyutlarından biri olan lojistik performans ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ortaya konmasından önce performansa ve devamında işletme performansına değinmekte fayda vardır. Sink vd. (1984: 267-268) “performansın ne anlama geldiğini” kavramlarıyla birlikte ortaya koymak adına “etkinlik, etkililik, kalite, verimlilik, iş yaşam kalitesi, inovasyon ve kârlılık/bütçelenebilirlik” olarak yedi temel kriter tanımlamıştır (Şekil 2.7). Bu temel kriterleri tanımlarıyla birlikte aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- **Etkinlik:** Hedeflenen işin doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığını saptamak adına tüketilmesi beklenen kaynakların, gerçekte tüketilen kaynaklara oranıyla ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir şekilde belirtmek gerekirse işlerin doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığını ortaya koyar.
- **Etkililik:** Doğru işin amaçlar, hedefler, faaliyetler, mal ve hizmetler bakımından doğru, yani etkin bir şekilde gerçekleştirilerek belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını anlamamızı sağlar.
- **Kalite:** Kısaca, şartlara ve bu şartları yerine getirirken sağlanan uyuma işaret etmektedir. Kalitenin özellikleri tanımlanmalı ve herkese açık hale getirilmelidir. Kalite performansın tüm süreçlerinde gözetilmelidir. Bugün birçok işletme iş ve iş hayatının kalitesini yönetmenin kritik öneminden bahsetmektedir.
- **Verimlilik:** Bir zaman dilimi içinde, belli bir örgütsel sistemden çıkan ürün ve hizmet miktarının, tüketilmek üzere sistem içerisine giren ürün ve hizmet miktarına oranıyla ortaya çıkmaktadır. Çıktının girdiye oranı olarak kısaca kodlanabilecek olan verimlilik kavramı bir başka deyişle de, arzu edilen kalite düzeyindeki çıktı miktarının gerçekte tüketilen kaynaklara oranıdır. Bu açıdan verimlilik; etkinlik, verimlilik ve kaliteyi tek bir boyutta birleştirmektedir.
- **İş yaşam kalitesi:** İnsanoğlunun örgütsel sistemlerde çalışmaya ve yaşamaya karşı geliştirdiği cevap niteliğindeki tepkilerdir. Diğer performans boyutlarını etkileme anlamında yüksek bir potansiyele sahip olması bakımından oldukça yaygın bir performans kriteridir. Genellikle, çalışanların olumlu veya olumsuz duygusal tepkilerine “sebebe” eden örgütsel sistemin niteliklerini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.
- **İnovasyon:** İçsel ve dışsal baskılar, talepler, değişimler, ihtiyaçlar vb. nedenlere bağlı olarak ürün, hizmet, süreç, yapı vb.nin yaratıcı bir süreçten geçerek ilgili organizasyona uyum içerisinde uygulanmasını ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında yaratıcı olmak kelimesi, yeni bir düşüncenin etkin bir şekilde uygulanmasını ima ettiği için, buluş ya da yaratılıştan farklı bir anlam taşımaktadır. İnovasyon geliştirilecek olana içerik açısından değil süreç açısından yaklaşmaktadır. Bu nedenle inovasyon kalitesini ölçmek oldukça zordur.
- **Kârlılık/Bütçelenebilirlik:** Finansal kaynak kullanımının niteliklerini değerlendiren bir ölçüm ya da ölçüm kümesidir. Bu performans kriteri için gelişmiş birçok ölçüm yöntemi mevcut olmakla birlikte diğer kriterler karşısında değerlendirme prosedürleri, teknikleri ve standartları en iyi gelişmiş olan kriterdir.



Şekil 2.7 Yedi Temel Performans Kriteri Arasındaki Nedensel İlişkiler

Kaynak: (Sink vd., 1984: 268)

Literatüre bakıldığında lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilme performansının işletme performansına olan katkısını ortaya koyan birçok çalışmanın varlığı göze çarpmaktadır. Lojistik alanında yayınlanan araştırmaların birçoğu, yüksek performans gerektiren lojistik uygulamalarının ve yeteneklerinin, kurumsal performans üzerinde ne gibi etkileri olduğunu incelemiştir (Erturgut ve Coşkun, 2018: 158). Lambert ve Burduroglu (2000: 14) ve Lynch vd. (2000: 49-50)'nin ortaya koyduğu araştırmalarda, lojistik faaliyetlerin ve yeteneklerin yüksek performansla yerine getirilmesinde üstün işletme performansının etkisi olduğunu saptamıştır. Bu çalışmalara rağmen, lojistik performans ile işletme performansı arasındaki doğrudan bağlantıyı ortaya koymak güçtür. Tam da bu eksikliği gidermek adına Fugate vd. (2010) lojistik performansın tanımını netleştirerek, işletme performansının lojistik performansı ne şekilde etkilediğini araştırmıştır. Yapılan araştırma sonucu, lojistik etkinlik, etkililik ve üstünlük konularında başarılı olan işletmelerin harcamalarında ve nakit ihtiyacında azalmalar meydana gelirken, stoklarını daha iyi yönetebildikleri görülmüştür. Üstün işletme performansının, hasarsız biçimde gerçekleştirilen tam zamanında üretim ve teslimat gibi lojistik stratejilerin başarısında da artış meydana getirdiğini bunun da lojistik performansı artırdığını ortaya koymuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BATI AKDENİZ BÖLGESİNDE LOJİSTİK FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Önemi

Dünya üzerindeki işletmelerin %80'i, Türkiye'deki işletmelerin ise %95'i tek bir ailenin yönetiminde egemen olduğu organizasyon yapıları tarafından yönetilmektedir. Tipik bir aile işletmesinin ortalama ömrü 24 yıl ise olarak belirlenmiştir. Ülke ekonomilerinin kalkınması amacıyla işletmelerin ömrünü uzatmak ve hatta kalıcı kılmak büyük önem taşımaktadır. Mevcut sorunun ortadan kaldırılması ve köklü işletmelerin sayısının artırılması adına aile işletmeleri bünyelerinde kurumsal bir yapıyı oluşturmaya yöneltilmelidir. Bu sayede işletmeler uzun ömürlü organizasyonlara dönüşecek ve ülke ekonomilerine olan faydaları artacaktır (Kiracı ve Alkara, 2009: 169). Konuya lojistik performans açısından bakıldığında ise, gün geçtikçe lojistik faaliyetler ile tedarik zinciri süreç ve yapıları daha karmaşık bir hale gelmektedir. Bu karmaşık ve dinamik süreçlerin üstesinden gelebilmek amacıyla lojistik firmalarının faaliyetlerini lojistik performansın boyutları altında değerlendirmesi gerekmektedir. Bu sayede lojistik faaliyette bulunan organizasyonlar kaynak planlamasını daha etkin bir şekilde yapabilecek, hız, zaman ve maliyet açısından optimizasyonu yakalayabilecek, çevresindeki değişimlere daha çevik reaksiyonlar verebilecek ve rakipleriyle daha kolay rekabet edebilecektir.

Sonuç olarak, çalışma kapsamında çizilen kuramsal çerçeveye göre pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu düşündüğümüz kurumsallaşma ve lojistik performansın organizasyonlar tarafından önemsenmesi gerek ekonomik gerekse sektörel açıdan fayda yaratacaktır. Kurumsallaşma düzeyi ve lojistik performansın ölçülmesi sektörel anlamda işletmelerin durumlarını ortaya koyacak, daha kurumsal bir yapıya bürünmek ve lojistik performanslarını arttırmak için atmaları gereken adımları gösterecektir. Öte yandan ilgili iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmemiş olması bilimsel anlamda literatüre katkı sağlayacak ve gelecek çalışmalara ışık tutacaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

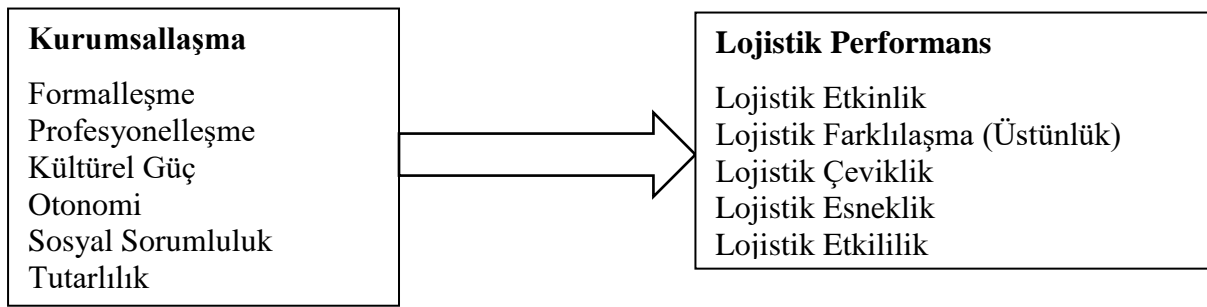
Antalya ilinde lojistik faaliyette bulunan işletmelerin araştırma kapsamında ele alınmasının örneklem sayısını yetersiz kılacağı düşüncesi sebebiyle, araştırma için pilot bölge olarak Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki illerde (Antalya, Isparta, Burdur) lojistik faaliyette bulunan özel kuruluşlar tercih edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan Kurumsallaşmanın Profesyonelleşme, Otonomi, Hesap Verebilirlik, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk ve Tutarlılık

boyutlarına yönelik anket soruları Apaydın (2007) tarafından geliştirilmiş ve bu çalışmanın anketinde kullanılmıştır. Wallace (1995)'ın 4 ifade ile ölçtüğü Formalleşme boyutunun anket soruları ve Denison (2000)'un 7 önerme ile ölçtüğü Kültürel Güç boyutu, 5 ifade olarak Apaydın (2007) çalışmasından alınmış bu çalışmanın anket formuna eklenmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan Lojistik Performansın Etkinlik ve Farklılaşma boyutları ve anket soruları, ölçeğini Smith (2000)'in geliştirdiği, Bobbit (2004) çalışmasından alınmıştır. Lojistik Performansın Lojistik Çeviklik boyutu ve anket soruları ise Gligor (2013) çalışmasından alınmıştır. Son olarak, Lojistik Etkililik boyutuna yönelik ifadelerin literatürde genel olarak finansal bilgiler içeren sorulardan oluşması ve bu soruların lojistik etkililiğin tanımını tam anlamıyla karşılamadığı düşünüldüğünden bu ifadeler anket formunda kullanılmamıştır. Bu alt boyutun lojistik performansın ölçümünde kullanılmasının öneminden hareketle, Lojistik Etkililik boyutuna yönelik ifadeler tarafımızca oluşturulmuştur.

3.2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Model kavramı, olgunun ya da olgular arası etkileşimin kuramsal bir bütünü olarak tanımlanmıştır. Modeller grafik, şekil, matematiksel ifade, tablo ya da resimlerden oluşabilmektedir (Aziz, 2010: 22; Özdemir, 2010: 10). Araştırma modelleri ortaya atılan teori ile yakın ilişkili olmakla birlikte kavramların dizgesel yapısını ve kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır (Özdemir, 2010: 55). Hipotez ise hali hazırda mevcut olan ya da mevcut olacak olan belirli davranışlar, olgular veya olaylar üzerine henüz cevaplandırılmamış, iddia mahiyetindeki açıklamalardır (Altunışık vd., 2010: 19-20). Kısaca hipotez, araştırmanın neticesine yönelik kurulan tahmin/varsayımlardır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 10).

Bu tez çalışmasında, “Kurumsallaşma ve işletme performansı” ile “işletme performansı ve lojistik performans” arasındaki ilişkiye ilişkin incelenen literatür sonucunda çizilen kuramsal çerçeve çalışmanın hipotezini belirlemiştir. “Kurumsallaşma düzeyinin alt boyutları ile lojistik performansın alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi bu çalışmanın temel hipotezidir. Belirlenen hipotezler literatürdeki kurumsallaşma ile lojistik performans arasındaki ilişkinin ne yönlü olduğu konusundaki belirsizliği gidererek kuramsal çerçevenin tamamlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu durumda tezin araştırma modeli aşağıdaki Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

Faktör analizinde şeffaflık boyutuna ait ifadeler sosyal sorumluluk boyutu altında faktörleştigiinden ilgili boyut araştırma modelinden çıkarılmıştır. Lojistik çeviklik boyutu içerisinde yer alan lojistik esnekliği ölçmeye yönelik ifadeler ise lojistik çeviklikten bağımsız olarak lojistik performansın bir alt boyutu olarak faktörleştigiinden ilgili boyut araştırma modeline eklenmiştir. Değişikliklerden sonra araştırma hipotezleri araştırma amacına uygun olarak aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- H1a: Formalleşme ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1b: Formalleşme ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1c: Formalleşme ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1d: Formalleşme ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1e: Formalleşme ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2a: Profesyonelleşme ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2b: Profesyonelleşme ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2c: Profesyonelleşme ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2d: Profesyonelleşme ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2e: Profesyonelleşme ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3a: Kültürel Güç ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3b: Kültürel Güç ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3c: Kültürel Güç ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3d: Kültürel Güç ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3e: Kültürel Güç ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H4a: Otonomi ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H4b: Otonomi ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H4c: Otonomi ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H4d: Otonomi ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H4e: Otonomi ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H5a: Sosyal Sorumluluk ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- H5b: Sosyal Sorumluluk ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H5c: Sosyal Sorumluluk ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H5d: Sosyal Sorumluluk ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H5e: Sosyal Sorumluluk ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H6a: Tutarlılık ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H6b: Tutarlılık ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H6c: Tutarlılık ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H6d: Tutarlılık ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H6e: Tutarlılık ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.2.2. Evren ve Örneklem

Evren; araştırmacının, araştırma alanını oluşturan, örneklemin belirlendiği ve örnekleme yönelik elde edilen sonuçların umumileştirildiği gruptur. Her evrenin, kendisini başka gruplardan ayırdığı en az bir özelliği bulunmaktadır. Evren, çok kapsamlı bir şekilde tanımlanacağı gibi dar bir kapsamda da tanımlanabilmektedir (Altunışık vd., 2010: 130-131). Araştırmacının evrenin tümüne ulaşabilmesi zaman, maliyet ve bu gibi kısıtlar dolayısıyla mümkün olmayabilir. Bu gibi durumlarda araştırmacı, nitelik ve nicelik açısından evreni en iyi şekilde yansıtacak bir örneklem belirlemektedir (Özdemir, 2010: 82).

Bu araştırmanın evreni, Batı Akdeniz Bölgesi'ni oluşturan Antalya, Isparta ve Burdur illeridir. Araştırmanın örneklemini ise bu illerde lojistik faaliyette bulunan özel işletmelerin ilgili departmanlarındaki yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evren sayısını belirleyebilmek için Antalya Organize Sanayi Bölgesi, Antalya Serbest Bölge, Burdur Organize Sanayi Bölgesi, Isparta Süleyman Demirel Organize Sanayi Bölgesi ve Batı Akdeniz İhracatçılar Birliği'ne üye firmalar listesi için Sektörel Bilgi Ağı Projesi web sayfalarından yararlanılmıştır. Öte yandan Antalya Havalimanı'nda bulunan ve lojistik faaliyette bulunan işletmeler ana kütleye dahil edilmiştir. Elde edilen firma listesindeki firmaların web sayfaları incelenmiş ve lojistik faaliyette bulunan işletmeler saptanmaya çalışılmıştır. Danışmanlık, alım satım, mimarlık, kiralama gibi hizmetlerde bulunan ve lojistik faaliyetten uzak firmalar, firma listesinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak Antalya'dan 1216, Isparta'dan 147 ve Burdur'dan 154, toplam 1517 firma ana kütle listesinde yer almıştır.

Her evrenin yapısı kendine özgü olduğundan araştırmacı için örneklem büyüklüğünü belirlemek güçtür. Araştırmacının yalnızca bir kısım bilgiye hakim olduğu ana kütle hakkında yeterli örneklem hesaplamasını yapabilmesi için bir miktar örnek kütle üzerinde araştırma yapması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 84). Bu bilgiden hareketle bu

araştırmada işletmeler ile iletişime geçilip saha araştırması çıkıldıktan ve 96 ankete ulaşıldıktan sonra ziyaret edilen işletme sayısının 29 olduğu görülmüştür. Bu durumda her işletmeden yaklaşık olarak 3 anket alındığı sonucuna varılmıştır. İşletme başına düşen ortalama katılımcı sayısı ile toplam işletme sayısı çarpıldığında (1517x3) toplam ana kütle sayısı 4551 bulunmuştur. Tablo 3.1’de %5 anlamlılık düzeyinde ve $\pm 0,05$ örnekleme hatası hesaba katılarak belirli ana kütleler için kabul edilen örneklem büyüklükleri gösterilmektedir. Ana kütle sayımız göz önünde bulundurulduğunda ulaşmamız gereken toplam örneklem büyüklüğünün 357 olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularının 10 Milyondan fazla büyüklüğe sahip bir ana kütle temsil etmesinin bu tez çalışmasının önemini ve kapsamını artıracakı düşüncesinden hareketle toplam 398 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bu anketlerden 8 tanesi yeterli düzeyde işaretlenmediğinden analize dahil edilmemiştir. Dolayısıyla istatistiksel analizlerde toplam 390 anket kullanılmıştır. Anket toplam 108 işletmeye uygulanmıştır. Antalya’da ziyaret edilen 76 işletmeden 294, Burdur’da 18 işletmeden 52 ve Isparta’da 14 işletmeden toplam 44 adet anket elde edilmiştir.

Tablo 3.1 Belirli Ana Kütlelerin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

Ana Kütle	Örneklem Büyüklüğü	Ana Kütle	Örneklem Büyüklüğü	Ana Kütle	Örneklem Büyüklüğü	Ana Kütle	Örneklem Büyüklüğü
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Kaynak: (Sekaran, 1992: 253’ten akt. Altunışık vd., 2010: 135)

Araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin büyük çoğunluğuna kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Kartopu örnekleme, evrene dahil olan ya da evrenle bağlantısı olan kişilerin yönlendirmeleri ile gidilen ve gidilen kişilerin de bir başkasına yönlendirmesi sonucu

gittikçe büyüyen örnekleme ifade etmektedir. Kartopu örnekleme, çoğunlukla evrene üye olan kurum ya da kişilerin net bir şekilde saptanamadığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Altunışık vd., 2010: 141). Öte yandan bu araştırmada, BAKA Bölgesi'ndeki organize sanayi bölgelerinin, ihracatçı birliklerinin ve ticaret odalarının web sayfalarında yayınladıkları üye kurum listelerindeki kurumlara ait telefon numaraları aranarak randevu alınmış ve bu işletmeler ziyaret edilmiştir.

3.2.2.1. BAKA Bölgesinin Genel Durumu ve Lojistik Açısından Önemi

BAKA Bölgesi 36,797 km²'lik bir yüzölçümüne sahip olup, Antalya, Isparta ve Burdur illerinden oluşmaktadır. 43 ilçe ve 55 belediyeden oluşan BAKA Bölgesi'nde toplam 3,06 milyon kişi (1,54 milyon erkek, 1,52 milyon kadın) yaşamaktadır. BAKA Bölgesi'ndeki işgücüne katılım oranı 2014 yılı itibarıyla %56,1, istihdam oranı %51,4, işsizlik oranı ise %8,3'tür. Türkiye'deki en yüksek okuryazar sayısı BAKA Bölgesidir ve Antalya ili 1. sırada yer almaktadır. Kadın okuryazar sayısında ise BAKA Bölgesi %97 gibi yüksek bir oranla (Türkiye'nin %93) ilk sırada yer almaktadır. Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı %30 iken, BAKA Bölgesi'nde bu oran %39'dur. 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksi'nde (SEGE) BAKA Bölgesi 5. sırada yer almıştır. İl sıralamalarına göre Antalya ili 5. sırada, Isparta ve Burdur illeri ise sırasıyla 21. ve 26. sırada yer almıştır (RICA, 2016; Türkiye İstatistik Kurumu, 2017).

Batı Akdeniz Bölgesi ulusal karayolu sistemi içerisinde önemli bir yere sahiptir. 1.732 kilometre devlet yolu, 1.265 kilometre il yoluna sahip olan BAKA Bölgesi'nin ülke devlet yolları içerisindeki payı %6, ülke il yolları içindeki payı ise %4'tür. Bölge, devlet ve il yolları içerisindeki bölünmüş yol miktarı bakımından Türkiye ortalaması altında değerlere sahiptir. BAKA Bölgesi'ndeki toplam 2.997 km uzunluğundaki devlet ve il yollarının, 763 km'lik kısmı bölünmüş yol niteliğinde olup, bölgedeki devlet ve il yollarının %25'ini oluşturmaktadır. Türkiye'de ise devlet ve il yollarının %29'u bölünmüş yol niteliğindedir. BAKA Bölgesinde henüz otoyol bulunmamaktadır. Uluslararası projeler kapsamında değerlendirilen bazı karayolları BAKA Bölgesi bünyesinde bulunmaktadır. Antalya'yı Denizli, Aydın ve İzmir illerine bağlayan E-87 karayolu bölgedeki en önemli karayoludur. İlgili karayolu, ülkemizin uluslararası yol güzergahları içerisinde yer almaktadır. Bu karayolu Avrupa Kafkasya Asya Ulaşım Koridoru (TRACECA), E-Yollar, Trans Avrupa Kuzey-Güney Otoyolu (TEM) ve Avrupa Transit Taşımacılık Ağı (TEN-T) projeleri kapsamına dahil edilmiştir (BAKA, 2014a).

BAKA Bölgesini lojistik potansiyeli bakımından önemli kılan bir diğer taşıma türü denizyoludur. Bölgenin toplam kıyı uzunluğu 640 km'dir ve Antalya Ticari ve Yolcu Limanı,

dünyanın en büyük 50 kargo hattı arasındadır. BAKA Bölgesi'nin bir diğer Ticari ve Yolcu Limanı olan Alanya Limanı ile birlikte 500 gross ton ve üzeri yük taşıyabilen gemi, bölge limanlarına yanaşabilmektedir. Lojistiğin elleçleme, depolama gibi faaliyetlerinin yürütülebildiği bu limanlar yılda 10 milyon tonluk yükleme ve boşaltma yapılabilme kapasitesine sahiptir (Oğuztürk ve Çetin, 2012).

BAKA Bölgesi'nde Antalya, Isparta Süleyman Demirel ve Gazipaşa-Alanya Havalimanları bulunmaktadır. Bölgenin en hareketli, Türkiye'nin ise Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanlarında sonra en yüksek uçuş hacmine sahip havalimanı Uluslararası Antalya Havalimanıdır. Antalya Havalimanı biri iç hatlar diğer ikisi ise dış hatlar olmak üzere toplam üç terminale sahiptir. Bölge ekonomisinin kalkınması açısından başat sektörlerden biri olan turizm sektörünün ayakta kalabilmesi, başta Antalya ve Gazipaşa-Alanya Havalimanları olmak üzere bölgedeki tüm havalimanlarına bağlıdır. Bölgede bulunan tüm havalimanlarında kargo taşımacılık faaliyetleri gerçekleştirilebilmektedir (BAKA, 2014a; Oğuztürk ve Çetin, 2012).

BAKA Bölgesindeki mevcut demiryolu kapasitesi diğer taşıma türlerinin gerisinde kalmıştır. Demir yolunun sadece Isparta ve Burdur illerinde bulunması ve altyapısının zayıf olması sonucu bu durum ortaya çıkmıştır. Demiryolunun bölgenin iç kısımlarına ulaşması ve hatta Antalya limanı ile entegre edilmesi çoklu taşımacılığa imkân tanıyarak bölge lojistik ve dış ticaret potansiyelini artıracaktır. Özellikle ihraç edilen mermer, çimento gibi mallar demiryolu ağının Antalya Limanına ulaşmaması nedeniyle İzmir Limanına götürülmekte ve bu da Antalya Limanının düşük kapasite ile çalışmasına sebep olmaktadır (BAKA, 2014b).

Tezin hinterlandı olarak BAKA Bölgesi'nin belirlenmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki tezin, sektörel ve tez konusuna cevap verebilecek bilgi düzeyine sahip çalışanlar açısından sınırlandırılmış bir örnekleme sahip olmasıdır. Araştırma sonuçlarının güvenilir olması bakımından yeterli örneklem sayısına ulaşılması gerektiğinden araştırma kapsamı BAKA Bölgesi olarak belirlenmiştir. İkinci olarak, çalışmanın daha geniş bir coğrafyayı etkilemesi, sonuçların daha kolay bir biçimde yayılmasına katkı sağlayarak yaygın etkisini artıracak ve sonuçların ulusal boyutta değerlendirilmesini sağlayacaktır. BAKA Bölgesi'nin seçilmesindeki bir diğer neden ise, bu bölgede gerek kurumsal gerekse aile işletmesi olarak faaliyetini sürdüren birçok işletme bulunmaktadır. Bölge'de birbirlerinden farklı lojistik faaliyet ve ulaştırma türüne sahip işletme sayısı oldukça fazladır. İşletme yapılarındaki bu heterojenlik, uygulayacağımız anketle analiz edilerek sınıflandırılacak ve araştırma sonuçlarının yaygın etkisini artırarak gerek sektörel gerekse bilimsel açıdan önemli kılacaktır. Öte yandan BAKA Bölgesi'nin bu özelliği çalışmanın yayımı için ortaya çıkacak yeni çalışmaların çeşitliliğine de katkı sağlayacaktır.

3.2.3. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Kurumsallaşma (bağımsız değişken) ile lojistik performans (bağımlı değişken) arasında ne yönlü bir ilişki olduğunu saptamak amacıyla toplanmış olan araştırma verileri, Batı Akdeniz Bölgesi'nde lojistik faaliyette bulunan özel işletmelerin ilgili departmanlarının çalışan ve yöneticilerine çok ölçekli tarama (anket) uygulaması yoluyla sağlanmıştır.

Kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırma örnekleme giren işletmelerdeki yönetici ve çalışanlara yönelik demografik soruların yanında söz konusu işletme hakkında toplam 9 soru yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümü, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini ölçmeye yönelik toplam 44 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise lojistik performans boyutlarını ölçmek amacıyla hazırlanmış toplam 28 sorudan oluşmaktadır. Tüm boyutların ölçümünde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Tablo 3.2'de anket formundaki ifadelerin hangi kaynaklardan elde edildiği, boyutlar altında toplam kaç ifadenin yer aldığı ve bu ifadelerin anketteki yerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.2 Araştırma Boyutlarına İlişkin Genel Bilgiler

İlgili Boyut		Toplam İfade Sayısı	Anket Numarası	Kaynak
Kurumsallaşma	Formalleşme	4	1-4	Apaydın, (2007) – Ölçek ve ifadeler Wallace (1995)'a aittir.
	Otonomi	4	5-8	Apaydın, (2007)
	Profesyonelleşme	7	9-15	
	Kültürel Güç	5	16-20	Apaydın, (2007) - Ölçek ve ifadeler Denison (2000)'a aittir.
	Saydamlık	3	21-23	Apaydın, (2007)
	Sosyal Sorumluluk	10	24-33	
	Tutarlılık	11	34-44	
Lojistik Performans	Lojistik Etkinlik	6	1-6	(Bobbit, 2004) – Ölçek Smith (2000) tarafından geliştirilmiştir.
	Lojistik Farklılaşma	8	7-14	
	Lojistik Çeviklik	5	15-19	Gligor vd., (2013)
	Lojistik Esneklik	3	20-22	
	Lojistik Etkililik	6	23-28	Araştırmacı oluşturmuştur.

3.2.4. Kullanılan İstatistik

Anket yoluyla elde edilen veriler daha sonra bir istatistiksel paket programı yardımıyla teste tabi tutulmuştur. İlk olarak veri setindeki demografik ve işletmeye ait bilgilerin frekans ve yüzde rakamları ortaya konmuştur. Her bir boyut tek tek Faktör Analizine tabi tutularak boyutlar altındaki faktörleşmeyen ifadeler analizden çıkarılmıştır. Daha sonra araştırmanın Kurumsallaşma ve Lojistik Performans boyutlarına ait ifadeler üzerinde Güvenirlik Analizi uygulanmıştır. Demografik veriler ile çalışmanın boyutları arasında gerçekleştirilecek karşılaştırma analizlerinde parametrik ya da parametrik olmayan (non-parametrik) testlerden hangisinin kullanılacağına normallik testi yapılarak karar verilmiştir. Normallik testi sonuçları non-parametrik testlerden daha güçlü sonuçlar veren parametrik testlerin analizlerde kullanılabilceğini göstermiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kurumsallaşma boyutlarını algılamada ana kütlede elde edilen iki grup (kadın-erkek) arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını saptamak için T-Testi ve kurumsallaşmanın boyutlarıyla ana kütlede sağlanan bazı nicel veriler karşılaştırılarak homojenliğin sağlanıp sağlanmadığını bulmak için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. İlgili bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönü Korelasyon Analizi yapılarak saptanmıştır. Yapılan testlerin sonuçları tablolaştırılarak her bir bulgu yorumlanmıştır.

3.3. Araştırma Bulguları

Bu başlık altında, ilgili örnekleme uygulanan anketler üzerinden elde edilen verilerin, hangi analizlere tabii tutulduğu ve analiz sonuçlarının neler olduğu gösterilecektir. Aynı zamanda her bir analiz sonucu tablolar eşliğinde yorumlanacaktır.

3.3.1. Örnekleme Ait Temel Demografik Frekans Analizleri

Frekans, ilgili değişkenlere ait değerlerin tekrar sayılarına işaret etmektedir. Ölçüm seviyelerine bakılmaksızın nicel (kantitatif) ya da nitel (kalitatif) tüm değişkenlere frekans analizi uygulanabilmektedir (Özdemir, 2010: 220). Aşağıda örnekleme ait cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, çalışanın bulunduğu işletmedeki kıdemi ve işletmenin türü bilgilerine ait demografik veriler frekanslarıyla birlikte yorumlanmıştır.

Tablo 3.3 Cinsiyete Yönelik Demografik Bulgular

	Kişi Sayısı	Geçerli Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)
Kadın	116	30,0	30,0
Erkek	271	70,0	100,0

Tablo 3.3'te katılımcıların cinsiyetine yönelik veriler bulunmaktadır. Tabloda, katılımcıların 116'sının kadın, 271'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Bu durumda anketi dolduran katılımcıların %30'u kadın, %70'i ise erkektir. 3 katılımcı cinsiyetini belirtmemiştir.

Tablo 3.4 Yaşa Yönelik Demografik Bulgular

	Kişi Sayısı	Geçerli Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)
30 Yaşından Küçük	147	38,4	38,4
30-39 Yaş Aralığı	164	42,8	81,2
40-49 Yaş Aralığı	58	15,1	96,3
50 Yaşından Büyük	14	3,7	99,7

Tablo 3.4'te katılımcıların yaşlarına yönelik veriler bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların 147'si (%38,4'ü) 30 yaşından küçük, 164'ü (%42,8'i) 30-39 yaş arasında, 58'i (%15,1'i) 40-49 yaş arasında ve 14'ü (%3,7'si) ise 50 yaşından büyüktür. 7 katılımcı yaşını belirtmemiştir.

Tablo 3.5 Eğitim Durumuna Yönelik Demografik Bulgular

	Kişi Sayısı	Geçerli Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)
İlköğretim	8	2,1	2,1
Ortaöğretim	56	14,5	16,5
Önlisans	88	22,7	39,3
Lisans	198	51,2	90,4
Lisansüstü	37	9,6	100,0

Tablo 3.5'te katılımcıların eğitim durumlarına yönelik veriler bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların 8'i (%2,1'i) ilköğretim mezunu, 56'sı (%14,5'i) ortaöğretim (lise) mezunu, 88'i (%22,7'si) önlisans mezunu ve 198'i (%51,2'si) lisans mezunu olup 37 (%9,6) kişinin ise yüksek lisans ya da doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. 3 katılımcı eğitim durumunu belirtmemiştir.

Tablo 3.6 Çalışılan Pozisyona Yönelik Demografik Bulgular

	Kişi Sayısı	Geçerli Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)
Hem Kurucu Hem Yönetici	17	4,4	4,4
Yalnızca Kurucu	7	1,8	6,2
Yönetici Olmayan Personel	223	57,2	63,3
Departman Yöneticisi	88	22,6	85,9
Ustabaşı, Şef ya da Süpervizör	55	14,1	100,0

Tablo 3.6'da katılımcıların kurumlarında çalıştığı pozisyona yönelik veriler bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların 17'si (%4,4'ü) hem kurucu hem yönetici, 7'si (%1,8'i) yalnızca kurucu (girişimci, işletmenin sahibi), 223'ü (%57,2'si) yönetici olmayan personel ve 88'i (%22,6'sı) departman yöneticisi (üretim, operasyon, pazarlama departmanları vb.) olup 55 (%14,1) kişinin ise ustabaşı, şef ya da süpervizör pozisyonlarından birine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7 Çalışanın Bulunduğu İşletmedeki Kıdemine Yönelik Demografik Bulgular

	Kişi Sayısı	Geçerli Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)
1 yıldan az	58	14,9	14,9
1-3 yıl	82	21,0	35,9
3-7 yıl	95	24,4	60,3
7 yıldan fazla	155	39,7	100,0

Tablo 3.7'de katılımcıların bulunduğu işletmedeki kıdemine yönelik veriler bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların 58'inin (%14,9'u) 1 yıldan az, 82'sinin (%21'i) 1-3 yıl, 95'inin (%24,4'ü) 3-7 yıl ve 155'inin (%39,7'si) 7 yıldan fazla süre boyunca hali hazırda çalıştığı işletmede bulunduğu yani kıdemi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8 Çalışanların Bulunduğu İşletmenin Türüne Yönelik Demografik Bulgular

	Kişi Sayısı	Yüzdesi (%)	Kümülatif Yüzdesi (%)
Şahıs İşletmesi	27	7,0	7,0
Limited Şirket	121	31,4	38,4
Anonim Şirket	237	61,6	100,0

Tablo 3.8'de katılımcıların buldukları işletmenin türüne yönelik veriler bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların 27'sinin (%7'si) şahıs işletmesinde, 121'inin (%31,4'ü) limited şirkette, 237'sinin (%61,6'sı) ise anonim şirkette çalıştığı görülmektedir. 5 katılımcı çalışmakta olduğu işletmenin türünü belirtmemiştir.

Tablo 3.9 İşletmelerin Yürütmekte Olduğu Lojistik Faaliyetlere Yönelik Demografik Bulgular

	Kişi Sayısı	Faaliyetler Arasında Yüzdesi (%)	Toplam Kişi Sayısı Üzerinden Yüzdesi (%)
Taşıma	246	19,1	63,6
Depolama	207	16,1	53,5
Dağıtım	125	9,7	32,3

Ambalajlama/ Paketleme	112	8,7	28,9
Gümrük / Sigorta	147	11,4	38,0
Yükleme / Boşaltma	245	19,0	63,3
Sipariş İşleme	107	8,3	27,6
Tersine Lojistik	49	3,8	12,7
Bilgi İşlem / Yazılım	49	3,8	12,7
TOPLAM	1287	100	332,6

Tablo 3.9’da katılımcıların bulunduğu işletmenin yürütmekte olduğu lojistik faaliyetlere yönelik veriler bulunmaktadır. Bu soru katılımcıların 1’den fazla (çoklu) yanıt verebileceği biçimde düzenlenmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların 246’sı taşıma, 245’i yükleme/boşaltma, 207’si depolama, 147’si gümrük/sigorta, 125’i dağıtım, 112’si ambalajlama/paketleme, 107’si sipariş işleme, 49’ tersine lojistik ve 49’u bilgi işlem/yazılım faaliyetinde bulunan işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3.10 İşletmelerin Kullandığı Ulaştırma Türüne Yönelik Demografik Bulgular

	Kişi Sayısı	Ulaştırma Türleri Arasında Yüzdesi (%)	Toplam Kişi Sayısı Üzerinden Yüzdesi (%)
Karayolu	295	39,8	75,8
Havayolu	205	27,6	52,7
Denizyolu	200	27,0	51,4
Demiryolu	37	5,0	9,5
Boru Hattı	5	0,7	1,3
TOPLAM	742	100,0	190,7

Tablo 3.10’da katılımcıların bulunduğu işletmenin kullanmakta olduğu ulaştırma türüne yönelik veriler bulunmaktadır. Bu soru katılımcıların 1’den fazla (çoklu) yanıt verebileceği biçimde düzenlenmiştir. Tablo incelendiğinde, toplam 390 katılımcıdan 295’i karayolu, 205’i havayolu, 200’ü demiryolu, 37’si demiryolu ve 5’i boru hattı ulaştırma türlerini kullanan işletmede çalışmaktadır.

3.3.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, daha az sayıda olduğu varsayılan boyut veya faktöre atıfta bulunarak birkaç değişkene ait çok sayıda ifadeyi bu değişkenler altında sınıflandırmasını sağlamak için tasarlanmış teknikler seti olarak tanımlanmıştır (Gray ve Kinnear, 2012: 602). Faktör

analizinin temel amacı, çok sayıda birbiriyle ilişkili ifadenin birkaç temsili yapıya veya faktöre düzenli olarak basitleştirilmesidir ve tüm değişkenlerin bir dereceye kadar ilişkili olduğu varsayımına dayanmaktadır (Robert, 2014: 239).

Faktör analizi yapılabilmesinin ilk koşulu, değişkenler arasında belirli seviyede korelasyon (ilişki) bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi (Bartlett's test of sphericity), faktör analizi yapılabilmesi için değişkenler arasında yeterli seviyede korelasyon bulunup bulunmadığını göstermektedir. Bu testte, anlamlılık derecesinin (p değeri) 0,05'ten küçük çıkması değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde korelasyon bulunduğu anlamına gelmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO – örnekleme yeterliliği istatistiği) ise değişkenler arası ilişkinin faktör analizi yapılmasına elverişliliğini test etmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasındadır. KMO değeri 1'e ne kadar yakın olursa örnekleme yeterliliği, veri seti açısından o ölçüde elverişlidir (Durmuş vd., 2013: 79-80). Genellikle değerinin en az 0.6 olması tavsiye edilmektedir (Gray ve Kinnear, 2012: 606). Tablo 3.11'de KMO değer aralıklarının yorumları gösterilmektedir.

Tablo 3.11 KMO Değeri ve Yorumlanması

KMO Değeri	Yorum
0,80 < KMO < 1	Mükemmel
0,70 < KMO < 0,80	İyi
0,60 < KMO < 0,70	Orta
0,50 < KMO < 0,60	Kötü
0 < KMO < 0,50	Kabul edilemez

Kaynak: (Durmuş vd., 2013: 80)

Başlangıç faktör analizinde, faktör değerleri ile boyutlar arasındaki korelasyon ortaya konulsa da boyutların aynı analiz içerisinde birden çok faktörle korelasyonunun bulunması, faktörlerin yorumlanmasını zorlaştırmaktadır. Faktörler hakkında daha rahat yorumlama yapılabilmesi için dikey (ortagonal) ve eğik (oblique) faktör döndürme yöntemleri kullanılmaktadır. Bilimsel araştırmalarda faktörler arasındaki korelasyonun sıfır ya da sıfıra yakın olması yani birbirlerinden ayrılması istendiğinden genel olarak dikey faktör döndürme yöntemi kullanılmaktadır. Faktör eksenleri arasındaki açının dik açı olmasını sağlanarak korelasyonu sıfırlaması ve faktörlerin adlandırılmasında kolay hale getirmesi bakımından en yaygın kullanılan döndürme tekniği varimaxtır (Altunışık vd., 2010: 275-277). Bu çalışmanın başlangıç faktör değerleri, Varimax döndürme tekniği kullanılarak ayrıştırılmıştır.

Faktör analizinde her bir ifadenin faktörle olan ilişkisini faktör yük değerleri ortaya koymakta ve bu değerlerin yüksek olması gerekmektedir. Bununla birlikte faktör yük değerlerinin grup halindeki büyüklüğü altında bulunduğu boyutu ne ölçüde temsil ettiğini

göstermektedir. Bu değerin 0,45'ten büyük çıkması beklenmekte olup, az sayıda ifade için bu sınır 0,30'a kadar düşebilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 118).

3.3.2.1. Kurumsallaşma Bağımsız Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 3.12'de araştırmanın bağımsız değişkeni olan kurumsallaşmanın boyutlarına ait faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk, kültürel güç, formalleşme, tutarlılık, profesyonelleşme ve otonomi olarak 6 boyut altında faktörleştiği görülmektedir. Şeffaflık boyutuna ait ifadeler sosyal sorumluluk boyutu altında faktörleştiğinden bu boyut çalışmadan çıkarılmıştır. Sosyal sorumluluk boyutuna ait ifadelerde şeffaflığı ve hesap verebilirliği ölçmeye yönelik ifadelerin de yer alması sonucunda bu durumun ortaya çıktığı tarafımızca düşünülmektedir. Tutarlılık boyutundan 2 ve otonomi boyutundan 1 ifade diğer boyutlar altında faktörleştiğinden, profesyonelleşme boyutundan ise 1 ifade tek başına 7. faktör olarak diğer boyutlardan ayrıştığından bu ifadeler analizden çıkarılmıştır. Çıkarılan ifadeler şu şekildedir;

- İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir (Otonomi).
- İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur (Tutarlılık – TUT1).
- İşletmemiz tutarlıdır (Tutarlılık – TUT3).
- İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir (Profesyonelleşme – PROF7).
- İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir (Şeffaflık – SAY1).
- İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir (Şeffaflık – SAY2).
- Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar vardır (Şeffaflık – SAY3).

Tablo 3.12 Bağımsız Değişkenin Varimax Döndürme Tekniği ile Faktör Analizi Sonuçları

İfadenin Kodu	Faktörler	1	2	3	4	5	6
SOS	Sosyal Sorumluluk						
SOS3	İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	,782					
SOS5	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	,773					

SOS4	İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.	,766				
SOS6	İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.	,736				
SOS2	İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.	,725				
SOS7	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	,632				
SOS1	İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.	,615				
SOS8	İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.	,590				
SOS10	İşletmemiz şeffaftır.	,587				
SOS9	İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.	,406				
TUT	Tutarlılık					
TUT11	İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.	,660				
TUT8	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.	,632				
TUT9	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.	,592				
TUT10	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	,586				
TUT5	İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.	,556				
TUT6	İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	,540				
TUT4	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	,474				
TUT7	İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	,455				
TUT2	İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	,400				
KUL	Kültürel Güç					
KUL2	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	,736				
KUL3	İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.	,731				
KUL4	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	,705				

değerleri 0,45'ten yüksektir. 0,350 ile 0,400 arasında bir faktör yüküne sahip tutarlılık boyutunun 2. ifadesi (TUT2) 0,400'e yuvarlanmıştır. Değişken içerisindeki 6 faktörün kümülatif varyansı %65,782'dir. Bu sonuç tüm faktörlerin toplam varyansı büyük oranda açıkladığını ifade etmektedir.

3.3.2.2. Lojistik Performans Bağımlı Değişkeninin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 3.13'de araştırmanın bağımlı değişkeni olan Lojistik Performansın boyutlarına ait faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, lojistik performansın lojistik farklılaşma (üstünlük), lojistik etkinlik, lojistik esneklik, lojistik çeviklik ve lojistik etkililik olarak 5 boyut altında faktörleştiği görülmektedir. Barlett anlamlılık derecesi (p değeri) 0,000'dır ve değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde korelasyon bulunduğu görülmektedir. KMO değeri ise 0,953'tür. Yani değişkenler arasındaki ilişki faktör analizi yapılmasına yüksek düzeyde elverişlidir. Lojistik çevikliğin 1 ve lojistik etkililiğin 2 ifadesi 0,45 ile 0,30 arasında yani orta düzey yük değerlerine sahip olup diğer tüm ifadelerin faktör yük değerleri 0,45'ten yüksektir. Değişken içerisindeki 5 faktörün kümülatif varyansı %68,6'dır. Bu sonuç tüm faktörlerin toplam varyansı büyük oranda açıkladığını ifade etmektedir.

Çalışmanın modeli ilk kurulduğunda lojistik performansın boyutları etkinlik, etkililik, farklılaşma ve çeviklik olarak belirlenmiştir. 8 ifade ile anket formunda yer alan lojistik çeviklik boyutunun 3 ifadesinin yapılan faktör analizinde lojistik çeviklik boyutundan ayrıştığı görülmüştür. Daha sonra lojistik çeviklik boyutuna ait ifadelerin alındığı Gligor vd. (2013)'nin araştırması incelenmiş ve ayrışan ifadelerin "lojistik esneklik" boyutuna ait olduğu anlaşılmıştır. Bu durum neticesinde 4 boyut ile ele aldığımız lojistik performans değişkeni lojistik esnekliğin eklenmesiyle 5 boyut olarak incelenmiştir.

Tarafımızca ifadeleri geliştirilen lojistik etkililik boyutunun "Bulduğum firma, lojistik faaliyetlerini en düşük maliyetle gerçekleştirmek için gerekli çözümler üretir." ifadesi, 0,334 yük değeriyle faktör analizindeki en düşük değere sahiptir. Ancak 0,30'dan büyük bir yük değerine sahip olması ve çıkarıldığında faktör yapısı genel olarak bozulduğundan analizden çıkartılmamıştır. Bu sayede 4 boyutunu iki farklı yabancı çalışmadan alınan ve 1 boyutu tarafımızca geliştirilen lojistik performans değişkeninden hiçbir ifade çıkartılmamış, yani bütün ifadeler bağlı bulunduğu boyut içerisinde faktörleşmiştir. 0,350 ile 0,400 arasında bir faktör yüküne sahip lojistik çeviklik boyutunun 5. ifadesi (AG5) 0,400'e yuvarlanmıştır.

Tablo 3.13 Bağımlı Değişkenin Varimax Döndürme Tekniği ile Faktör Analizi Sonuçları

İfadenin Kodu	Faktörler	1	2	3	4	5
DIF	Lojistik Farklılaşma (Üstünlük)					
DIF6	Temin edilemeyen ürünlerin tekrar sipariş edilme süresi rakiplerden daha kısadır.	,793				
DIF4	Sipariş karşılama oranı rakiplerden daha yüksektir.	,792				
DIF5	Siparişin alındığı zaman ile teslimatın yapıldığı zaman arasındaki süre rakiplerden daha kısadır.	,755				
DIF3	Lojistik faaliyetlerde rakiplerden daha doğru tahminler yapılmıştır.	,722				
DIF7	Toplam (hammadde, yarı mamul, mamul) ürün stokları rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde temin edilmektedir.	,722				
DIF2	Azalan nihai ürün stokları rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde temin edilmektedir.	,708				
DIF1	Çalıştığım firma rakiplerinden daha düşük düzeyde hasarsız teslimat yapmıştır.	,704				
DIF8	Çalıştığım firma tam zamanlı teslimatta (just-in-time) rakiplerinin önündedir.	,571				
EFF	Lojistik Etkinlik					
EFF1	Siparişlerin ilk noktadan müşteriye eksiksiz bir şekilde gönderilme düzeyi yüksektir.		,814			
EFF2	Firmamıza gelen siparişlere uygun parçaların temin edilme düzeyi yüksektir.		,805			
EFF3	Alınan siparişlerin zamanında teslim edilme düzeyi yüksektir.		,781			
EFF4	Firmamızın hızlandırılması gereken sevkiyatlardaki başarı düzeyi yüksektir.		,771			
EFF5	Sipariş sonrası azalan stoklar hızlıca temin edilmektedir.		,663			
EFF6	Firmamıza gelen sipariş sayısı yüksek olduğundan stok tutma süremiz kısadır.		,567			
FLE	Lojistik Esneklik					
FLE3	Çalıştığım firma, müşteri isteklerine göre sipariş özelliklerini rahatça ayarlayabilmektedir.			,661		
FLE1	Gerektiğinde, kararlarımızı yerine getirmek adına tedarik zincirindeki operasyonlarımızı esnetebilmekteyiz.			,592		
FLE2	Çalıştığım firma, kısa vade için hazırda tuttuğu stok kapasitesini ihtiyaç halinde hızla artırabilmektedir.			,566		

AG	Lojistik Çeviklik					
AG1	Çalıştığım firma çevresindeki fırsatları hızlı bir şekilde belirleyebilmekte ve tepki verebilmektedir.					,788
AG3	Çalıştığım firma çevresindeki değişimleri hızlı bir şekilde tespit edebilmekte ve uyum sağlayabilmektedir.					,755
AG2	Çalıştığım firma çevresindeki tehditleri hızlı bir şekilde algılayabilmekte ve tepki verebilmektedir.					,736
AG4	Talep ettiğimiz bilgileri tedarikçilerimizden daima temin edebilmekteyiz.					,468
AG5	İhtiyacımız olan bilgileri müşterilerimizden daima elde edebilmekteyiz.					,400
EVT	Lojistik Etkililik					
EVT4	Çalıştığım firmada çalışanların iş motivasyonu ve çalışma verimliliğini artıracak uygulamalar vardır.					,782
EVT5	Firmamızda üretilen hizmet ve ürünler ile iş yapma usulleri rakiplerle ve sektördeki diğer firmalarla karşılaştırılır.					,688
EVT6	Çalıştığım firmanın vizyon ve hedefleri ile bireysel hedeflerim birbiriyle uyumludur. Kendimi firma vizyonunun bir parçası olarak görürüm.					,645
EVT3	Sahip olduğumuz ve elde etmeye çalıştığımız teknolojiler, çalıştığım firmanın amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkilidir.					,554
EVT2	Firmamızda yürütülen lojistik faaliyetlerde en az gayretle en yüksek faydanın sağlanması amaçlanır ve bunun için optimizasyon (en iyileme) çalışmaları yapılır.					,421
EVT1	Bulduğum firma, lojistik faaliyetlerini en düşük maliyetle gerçekleştirmek için gerekli çözümler üretir.					,334
Özdeğer		5,426	4,570	3,532	2,914	2,789
Varyans (%)		19,378	16,320	12,615	10,406	9,961
Kümülatif Varyans (%)		19,378	35,698	48,313	58,720	68,680
KMO Testi		0,953				
Barlett Testi		X²=7633,862 p=0,000				

3.3.3. Normallik Testi

Bazı istatistiksel analizlerin gerçekleştirilebilmesi için toplanan verilerin belirli özellikleri barındırması ve belirli koşulları sağlaması gerekmektedir. Değişken sayısına, toplanan verinin özelliklerine ve analizin amacına göre uygulanabilecek analizler değişiklik göstermektedir. Toplanan verilerin özellikleri, değişkenler arasındaki farklılık ya da ilişkilerin saptanmasında parametrik ve parametrik olmayan analizlerden hangisinin kullanılabilceğini belirlemektedir. Verilerin normal ya da normale yakın bir dağılıma sahip olması, tüm grupların normal dağılım gösteren aynı ana kütleden gelmiş olması ve analiz neticesinde ortaya çıkan verilerin birbirlerinden bağımsız olması, parametrik olmayan testlerden daha güçlü sonuçlar veren parametrik testlerin kullanılabilmesindeki üç şarttır (Altunışık vd., 2010: 159-163). Bu şartların gerçekleşip gerçekleşmediği yapılan Kolmogorov-Smirnov veya Shapiro-Wilk testlerindeki alfa değerinin büyüklüğüne göre kabul edilebilir aralığı değişen çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak saptanmaktadır. Kolmogorov-Smirnov ya da Shapiro-Wilk testlerinde 0.05'ten küçük bir alfa değeri söz konusu olduğunda, ± 1.96 'yı aşan çarpıklık ve basıklık değerleri, normallik varsayımının reddedilmesine neden olacaktır (Robert, 2014: 77).

Tablo 3.14 Normallik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Çarpıklık	Basıklık
		İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	α		
Kurumsallaşma	Formalleşme	,221	390	,000	,779	390	,000	-1,489	1,807
	Otonomi	,158	390	,000	,869	390	,000	-1,148	1,670
	Profesyonelleşme	,090	390	,000	,950	390	,000	-,586	,057
	Kültürel Güç	,098	388	,000	,958	388	,000	-,531	,078
	Sosyal Sorumluluk	,142	388	,000	,893	388	,000	-1,103	1,712
	Tutarlılık	,100	388	,000	,929	388	,000	-,935	1,328
Lojistik Performans	Lojistik Etkinlik	,170	389	,000	,851	389	,000	-1,271	1,698
	Lojistik Farklılaşma	,114	389	,000	,927	389	,000	-,765	,517
	Lojistik Çeviklik	,127	389	,000	,902	389	,000	-,912	,982
	Lojistik Esneklik	,152	389	,000	,908	389	,000	-,741	,450
	Lojistik Etkililik	,114	388	,000	,923	388	,000	-,781	,628

Tablo 3.14, araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerine uygulanan normallik analizi sonuçlarını göstermektedir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine ait alfa değerlerinin tamamı 0,05'ten küçük olduğundan doğrudan normallik varsayımı reddedilir yorumu yapılabilir. Ancak bu araştırmanın sosyal bilimler alanında yayınlanacak bir çalışma

olduğu düşünülürken, örneklem içerisindeki katılımcıların duyguları doğrultusunda işaretlemeler yapması olağandır. Bu durumda basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılması daha sağlıklı olacaktır. Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere her iki değişkene ait tüm boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri ± 1.96 aralığındadır. İlgili bazı boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.96 'ya yakın olmasının nedeni, farklı işletmelerdeki çalışanların içinde bulunduğu işletmenin kurumsallaşma ve lojistik performans düzeylerine karşı farklı algılara sahip olmasıdır. Sonuç olarak basıklık ve çarpıklık değerlerine göre tüm boyutların normal dağılım göstermesi, çalışmanın ilerleyen analizlerinde parametrik testlerin kullanılabilmesini göstermiştir.

3.3.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), faktör ve yol (path) analizlerinin bir kombinasyonu olan, dışsal ve içsel değişkenler arasındaki bir dizi bağımlılık ilişkisinin eşzamanlı olarak incelenmesine izin veren istatistiksel ve çok değişkenli bir tekniktir (Robert, 2014: 421). Mac Lean ve Gray (1998)'e göre ise YEM, lineer yapı eşitlik modelindeki bilinmeyen parametrelerin tahmin edilmesi tekniğine dayanmaktadır. Özellikle sosyal ve eğitim bilimleri alanlarında faydalanılan YEM, kuramsal yapıların çözümlenmesiyle ilgili karşılaşılan sorunlarda, değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin test edilmesinde kullanılan sistemli bir araçtır (Yılmaz, 2004: 79). Jöresog (1973)'a göre YEM'de gizil değişkenler eşzamanlı olarak eşitlik modelleri ile birbirine bağlanırken gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler doğrulayıcı faktör analizi yoluyla birbirine bağlanmaktadır (Çokluk vd., 2014: 261).

3.3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Genel literatür incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizinin çoğunlukla gerçekleştirilen faktör analizinden sonra uygulanan bir yöntem olduğu göze çarpmaktadır. Ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık bir şekilde kullanılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden kurulmuş değişkenleri belli bir modeldeki gizli değişkenleri ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan ve araştırmacıya büyük ölçüde kolaylık sağlayan analiz yöntemlerinden biridir. Genel olarak ölçeği geliştirilmiş ve faktör analiziyle kurulmuş olan bir yapının doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

Kurulan yapı uygunluğunun test edilmesi üzerine birbirlerinden farklı uyum indeksleri ve bu uyum indekslerine ait istatistiksel analizler bulunmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde uyum değerlerinin saptanması kullanılan istatistik paket programına bağlı olarak değişiklik gösterse de başlangıç analizi Ki Kare testidir. Ki Kare testi örneklemin

büyüklüğü arttıkça ve temel değişkenlere ait ifadeleri tam olarak karşılıyorsa daha doğru sonuçlar vermektedir. Serbestlik Derecesi (sd) ise ki kare testi için önemli bir ölçüt olup, değeri arttıkça ki kare değeri ile olan oranı daha uyumlu bir hale gelmektedir (Sümer, 2000: 59). Ki karenin serbestlik derecesine oranı sonucu çıkan değerın 5'ten küçük olması yeterli (orta) düzeyde, sıfıra yaklaştıkça ise kabul edilebilir ya da iyi düzeyde uyum meydana getirdiği vurgulanmıştır (Marsh ve Hocevar, 1988). Bu çalışmada kullanılan diğer uyum indeksleri aşağıda sıralanmış olup, uyum değerlerinin yorumları Tablo 3.15'te gösterilmiştir;

- İyilik Uyum İndeksi (GFI) ve Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI): Kovaryans matrisinin ölçülme oranını ve modelin yokluk modeline kıyasla ne kadar iyi uyduğunu gösterir. 0'a yakın değerler alması zayıf uyuma, 1'e yakın değerler alması ise mükemmel uyuma işaret etmektedir. İndekse ait kabul edilebilir uyum eşik değerleri oluşturulmamıştır (Robert, 2014: 425). Örneklem büyüklüğüne karşı hassastır ve karmaşık modellerde uyum düzeyini düşük tutma eğilimindedir (Schermelleh-Engel ve Müller, 2003: 51). AGFI ise parametre tahminlerine göre GFI'nin düzenlenmiş halidir.
- Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI): Değerin 1'e yaklaşması uyumu mükemmelleştirirken 0'a yaklaşması uyumsuzluk anlamına gelir (Robert, 2014: 426).
- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): Değişkenler arası hiçbir ilişki bulunmayan yokluk modeli varsayımı ile ilgili model karşılaştırarak uyum düzeyini gösterir. Değerin 1'e yaklaşması uyumu mükemmelleştirirken 0'a yaklaşması uyumsuzluk anlamına gelir (Robert, 2014: 426).
- Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (RMSEA): Uyum istatistiklerini açıklama kolaylığı ile güven aralığı sağlayarak örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler yapılabilmesini elverişli hale getirmektedir. "0" değeri en iyi uyumu, 0.05 ila 0.08 arasındaki değerler kabul edilebilir uyumu, 0.08 ila 0.10 arasında değişen değerler vasat uyumu göstermektedir (Robert, 2014: 425).
- SRMR: Değerin 0,05'ten küçük olması iyi uyuma işaret etmektedir. 0.1'dan küçük değerler ise kabul edilebilir olarak yorumlanmaktadır. (Schermelleh-Engel ve Müller, 2003).

Tablo 3.15 Doğrulayıcı Faktör Analizi Tablosunda Yer Alan Uyum İndekslerinin Yorumlanması

Uyum İndeksleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd^*	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$

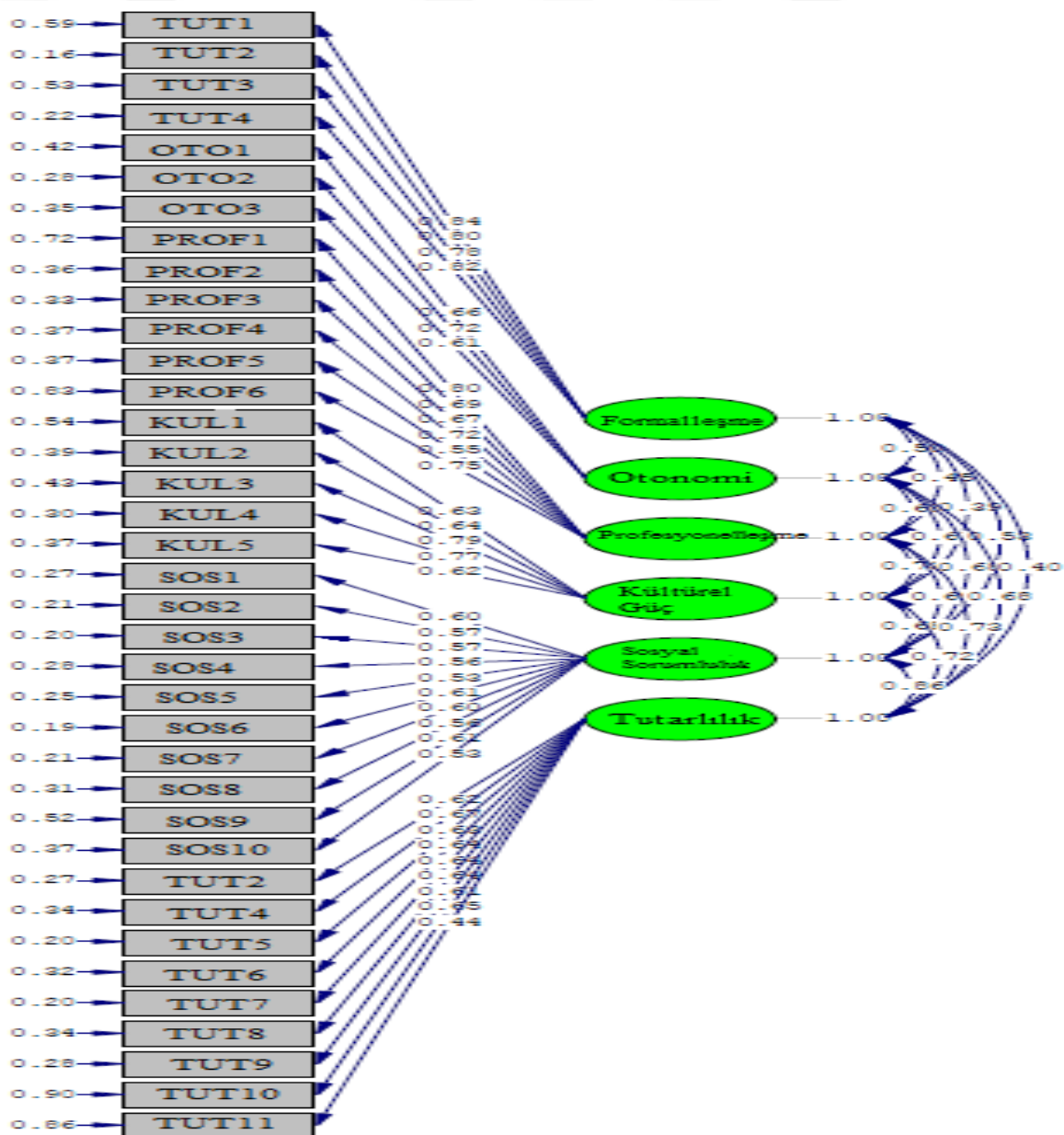
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$

*: Marsh ve Hocevar (1988), χ^2/sd değerinin 5'e kadar değer almasının yeterli (orta) düzeyde uyum meydana getirdiğini vurgulamıştır.

Kaynak: (Brown, 2006; Erkorkmaz vd., 2013; Kline, 2011; Marsh ve Hocevar, 1988; Schermelleh-Engel ve Müller, 2003)

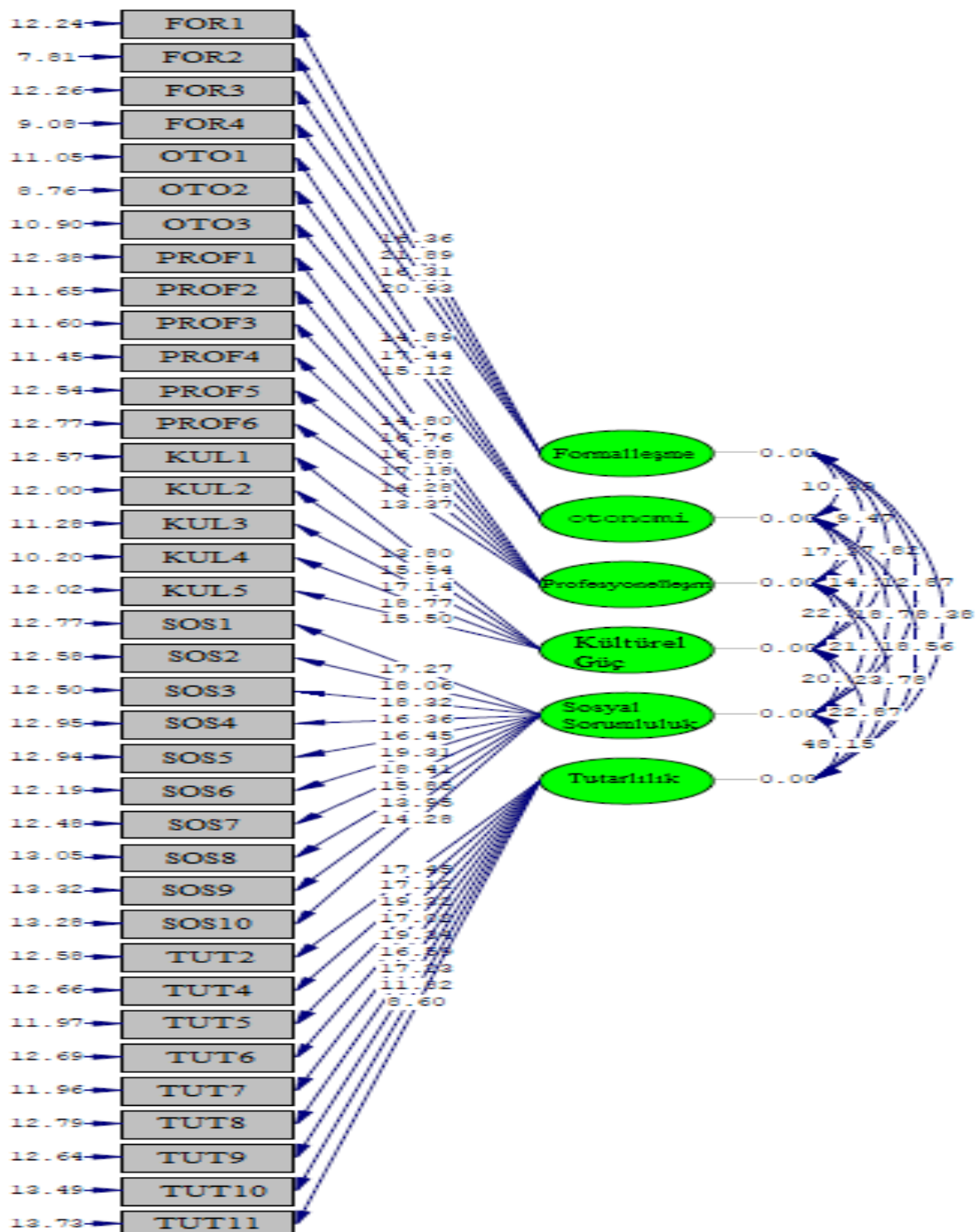
3.3.4.1.1. Kurumsallaşma Değişkenine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucunda kurumsallaşma değişkeni için ortaya çıkan yapının doğrulanması amacıyla ilgili değişkene doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 3.2, kurumsallaşma değişkeninin doğrulayıcı faktör yüklerini, Şekil 3.3 ise kurumsallaşma değişkeninin doğrulayıcı faktör analizi t-değerlerini göstermektedir.



Şekil 3.2 Kurumsallaşma Değişkeni İçin Kurulan Ölçme Modeline Yönelik Doğrulayıcı Faktör Yükleri

Kurumsallaşma değişkeni için ölçülen doğrulayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3.16'da gösterilmektedir. İfadelere ait faktör yükleri incelendiğinde, formalleşme boyutuna en çok katkı FOR1, en az katkı ise FOR3 ifadesi tarafından, otonomi boyutuna en çok katkı OTO2, en az katkı ise OTO3 ifadesi tarafından, profesyonelleşme boyutuna en çok katkı PROF1, en az katkı ise PROF5 ifadesi tarafından, kültürel güç boyutuna en çok katkı KUL3, en az katkı ise KUL5 ifadesi tarafından, sosyal sorumluluk boyutuna en çok katkı SOS6 ve SOS9, en az katkı ise SOS5 ve SOS10 ifadeleri tarafından, son olarak tutarlılık boyutuna en çok katkı TUT4, en az katkı ise TUT11 ifadesi tarafından yapıldığı görülmektedir.



Şekil 3.3 Kurumsallaşma Değişkeni İçin Kurulan Ölçme Modeline Yönelik DFA T Değerleri

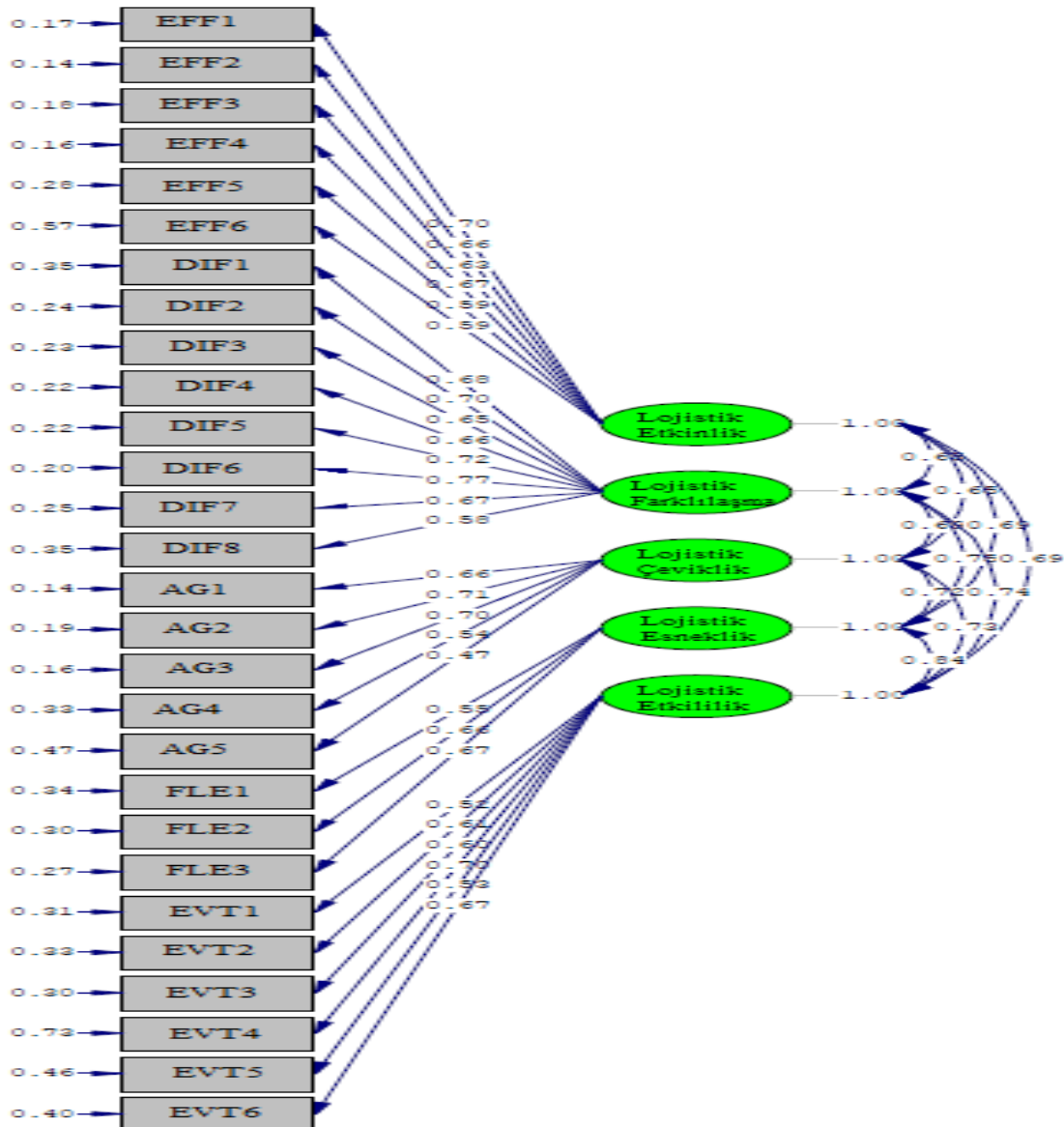
Tablo 3.16’da gösterilen uyum indeksleri incelendiğinde ise NFI, NNFI, CFI, RMSEA ve SRMR’nin kabul edilebilir ve iyi uyum düzeylerine, χ^2/df oranının ise orta düzey bir uyuma sahip olduğu görülmektedir. GFI ve AGFI değerleri kabul edilebilir uyum düzeyine yakın ancak altında değerler almıştır. Bu indekslere ait kabul edilmiş uyum eşik değerleri literatürde netlik kazanmadığından ve 0 değerine yakın değerlerin zayıf uyum düzeyine sahip olduğu yönünde yorumların da bulunmasından dolayı analizde GFI ve AGFI değerleri, orta düzey bir uyuma sahip olduğu yönünde yorumlanmıştır.

Tablo 3.16 Kurumsallaşma Değişkeni İçin Ölçülen DFA Bulguları

Boyutlar/Maddeler	Standart Yükler	t-Değerleri	R²
Formalleşme			
FOR1	0,84	16,36	0,54
FOR2	0,80	21,89	0,80
FOR3	0,78	16,31	0,54
FOR4	0,82	20,93	0,76
Otonomi			
OTO1	0,66	14,89	0,51
OTO2	0,72	17,44	0,65
OTO3	0,61	15,12	0,52
Profesyonelleşme			
PROF1	0,80	14,80	0,47
PROF2	0,69	16,76	0,57
PROF3	0,67	16,88	0,57
PROF4	0,72	17,18	0,59
PROF5	0,55	14,28	0,45
PROF6	0,75	13,37	0,41
Kültürel Güç			
KUL1	0,63	13,80	0,43
KUL2	0,64	15,54	0,51
KUL3	0,79	17,14	0,59
KUL4	0,77	18,77	0,67
KUL5	0,62	15,50	0,51
Sosyal Sorumluluk			
SOS1	0,60	17,27	0,57
SOS2	0,57	18,06	0,61
SOS3	0,57	18,32	0,62
SOS4	0,56	16,36	0,53
SOS5	0,53	16,45	0,53
SOS6	0,61	19,31	0,67
SOS7	0,60	18,41	0,62
SOS8	0,56	15,85	0,51
SOS9	0,61	13,95	0,42
SOS10	0,53	14,28	0,43
Tutarlılık			
TUT2	0,62	17,45	0,58
TUT4	0,67	17,12	0,57
TUT5	0,63	19,32	0,67

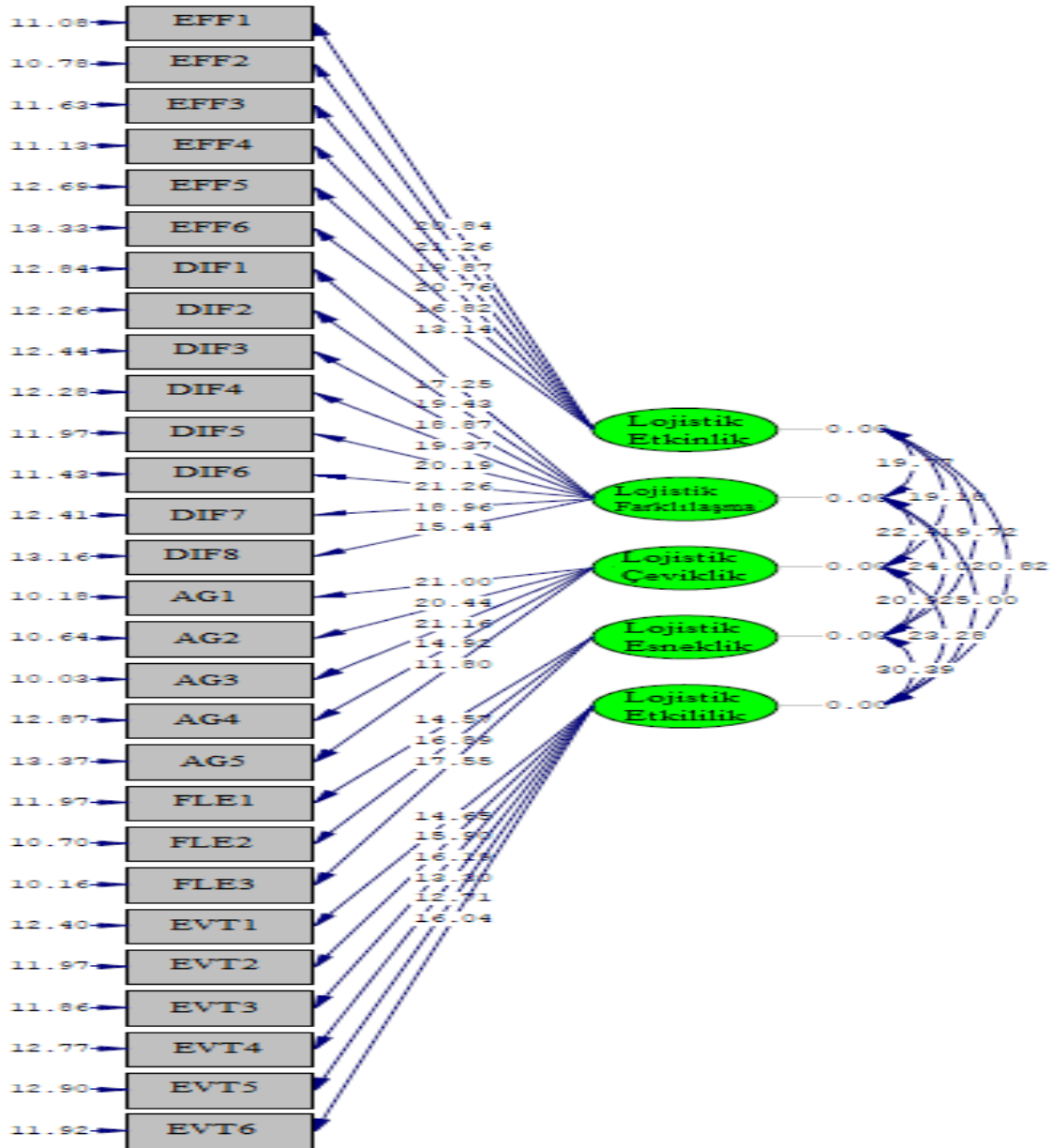
TUT6	0,64	17,02	0,56
TUT7	0,64	19,34	0,67
TUT8	0,64	16,59	0,54
TUT9	0,61	17,23	0,57
TUT10	0,65	11,82	0,32
TUT11	0,44	8,60	0,18
Uyum İndeksleri	Ölçüm Değerleri	Uyum Düzeyi	
χ^2/df	3,50	Orta Düzeyde Uyum	
GFI	0,76	Orta Düzeyde Uyum	
AGFI	0,72	Orta Düzeyde Uyum	
NFI	0,95	İyi Uyum	
NNFI	0,96	Kabul Edilebilir Uyum	
CFI	0,96	Kabul Edilebilir Uyum	
RMSEA	0,084	Kabul Edilebilir Uyum	
SRMR	0,061	Kabul Edilebilir Uyum	

3.3.4.1.2. Lojistik Performans Değişkenine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 3.4 Lojistik Performans Değişkeni İçin Kurulan Ölçme Modeline Yönelik Doğrulayıcı Faktör Yükleri

Faktör analizi sonucunda lojistik performans değişkeni için ortaya çıkan yapının doğrulanması amacıyla ilgili değişkene doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 3.4, lojistik performans değişkeninin doğrulayıcı faktör yüklerini, Şekil 3.5 ise lojistik performans değişkeninin doğrulayıcı faktör analizi t-değerlerini göstermektedir.



Şekil 3.5 Lojistik Performans Değişkeni İçin Kurulan Ölçme Modeline Yönelik DFA T Değerleri

Lojistik performans değişkeni için ölçülen doğrulayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3.17'da gösterilmektedir. İfadelere ait faktör yükleri incelendiğinde, lojistik etkinlik boyutuna en çok katkı EFF1, en az katkı ise EFF5 ve EFF6 ifadeleri tarafından, lojistik farklılaşma boyutuna en çok katkı DIF6, en az katkı ise DIF8 ifadesi tarafından, lojistik çeviklik boyutuna en çok katkı AG2, en az katkı ise AG5 ifadesi tarafından, lojistik esneklik boyutuna en çok katkı FLE3, en az katkı ise FLE1 ifadesi tarafından, son olarak lojistik etkililik boyutuna en çok

katkı EVT4, en az katkı ise EVT1 ifadesi tarafından yapıldığı görülmektedir. Uyum indeksleri incelendiğinde ise χ^2/df , NFI, NNFI, CFI, RMSEA ve SRMR'nin kabul edilebilir ve iyi uyum düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. GFI ve AGFI değerleri kabul edilebilir uyum düzeyine yakın ancak altında değerler almıştır. Bu indekslere ait kabul edilmiş uyum eşik değerleri literatürde netlik kazanmadığından ve 0 değerine yakın değerlerin zayıf uyum düzeyine sahip olduğu yönünde yorumların da bulunmasından dolayı analizde GFI ve AGFI değerleri, orta düzey bir uyuma sahip olduğu yönünde yorumlanmıştır.

Tablo 3.17 Lojistik Performans Değişkeni İçin Ölçülen DFA Bulguları

Boyutlar/Maddeler	Standart Yükler	t-Değerleri	R ²
Lojistik Etkinlik			
EFF1	0,70	20,84	0,74
EFF2	0,66	21,26	0,75
EFF3	0,63	19,87	0,69
EFF4	0,67	20,76	0,73
EFF5	0,59	16,82	0,55
EFF6	0,59	13,14	0,38
Lojistik Farklılaşma			
DIF1	0,68	17,25	0,57
DIF2	0,70	19,43	0,67
DIF3	0,65	18,87	0,64
DIF4	0,66	19,37	0,67
DIF5	0,72	20,19	0,70
DIF6	0,77	21,26	0,75
DIF7	0,67	18,96	0,65
DIF8	0,58	15,44	0,48
Lojistik Çeviklik			
AG1	0,66	21,00	0,75
AG2	0,71	20,44	0,72
AG3	0,70	21,16	0,76
AG4	0,54	14,92	0,47
AG5	0,47	11,80	0,32
Lojistik Esneklik			
FLE1	0,55	14,57	0,47
FLE2	0,66	18,89	0,59
FLE3	0,67	17,55	0,62
Lojistik Etkililik			
EVT1	0,52	14,65	0,47
EVT2	0,61	15,90	0,53
EVT3	0,60	16,19	0,54
EVT4	0,70	13,30	0,40
EVT5	0,53	12,71	0,37
EVT6	0,67	16,04	0,53

Uyum İndeksleri	Ölçüm Değerleri	Uyum Düzeyi
χ^2/df	3,07	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,83	Orta Düzey Uyum
AGFI	0,80	Orta Düzey Uyum
NFI	0,97	İyi Uyum
NNFI	0,97	İyi Uyum
CFI	0,98	İyi Uyum
RMSEA	0,077	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0,053	İyi Uyum

3.3.5. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik, ölçüm aracının değerlendirilmek üzere tasarlanan değişkenleri tutarlı bir şekilde ölçme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Güvenirlilik bu noktada, ölçülmek istenen testin tutarlılığını ifade etmektedir (Robert, 2014: 287). Başka bir deyişle, benzer koşullar altında ölçüm yinlendiğinde eski ölçümle aynı ya da birbirine yakın sonuçlar elde ediliyorsa, bu durum ölçüm aracının güvenilir olduğunu göstermektedir. Bir test içerisinde yer alan ifadeler verilen tutarlılık güvenirlilik analizinde Cronbach alfa katsayısı (α) ile ortaya konmaktadır (Özdemir, 2010: 74). Cronbach alfa katsayısı, test içindeki maddelerin tüm korelasyon katsayı ortalamasının tahmini tek bir korelasyon katsayısıdır. Alfa katsayısı 0,80 ve üzerinde olması, tüm öğelerin güvenilir olduğunu ve tüm testin dahili olarak tutarlı olduğunu göstermektedir (Robert, 2014: 288). Ancak bu katsayının 0,70 ve üzerinde olması da ifadelerin güvenirliliği açısından kabul edilebilir bir durumdur (Altunışık vd., 2010: 124; Durmuş vd., 2013: 89). Tablo 3.18'de bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait boyutların güvenirlilik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.18 Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Boyutlar	Toplam İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Kurumsallaşma	Formalleşme	4	0,881
	Otonomi	3	0,790
	Profesyonelleşme	6	0,856
	Kültürel Güç	5	0,854
	Sosyal Sorumluluk	10	0,921
	Tutarlılık	9	0,893
KURUMSALLAŞMA		37	0,957
Lojistik Performans	Lojistik Etkinlik	6	0,906
	Lojistik Farklılaşma	8	0,934
	Lojistik Çeviklik	5	0,879
	Lojistik Esneklik	3	0,791
	Lojistik Etkililik	6	0,840
LOJİSTİK PERFORMANS		28	0,958
GENEL GÜVENİRLİK		65	0,971

Tablo 3.18'e bakıldığında genel güvenilirlik katsayısı 0,971'dir. Bu sonuç faktör analizi sonucunda çalışmadan çıkarılan ifadelerden sonra elde kalan ve ilişki ile farklılık düzeylerinin ölçüm analizlerinde kullanılan veri setinin yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma boyutunun genel güvenilirlik katsayısı 0,957, lojistik performansın ise 0,958'dir. Yani her iki değişkenin de güvenilirlik katsayıları, bu değişkenlerin yüksek oranda güvenilir olduklarını göstermektedir. Kurumsallaşma değişkeninden otonomi boyutu ve lojistik performans değişkeninden lojistik esneklik boyutu dışında diğer tüm boyutların 0,80 Cronbach alfa katsayısından yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Otonomi ve lojistik esneklik boyutları güvenilirlik katsayılarının 0,70'den büyük ve 0,80'e oldukça yakın değerler olması bu boyutlara ait ifadelerin de güvenilir olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, araştırmada yer alan tüm öğeler güvenilir ve tutarlıdır. Analize faktör analizinde çıkartıldığı belirtilen boyut ve ifadeler dahil edilmemiştir.

3.3.6. Kurumsallaşma ile Lojistik Performans Arasındaki İlişki

Korelasyon analizi, aralık ya da oranlar düzeyinde ölçülmüş "iki değişkenin" birbiriyle olan ilişkisini ve bağlılık seviyesini saptamayı amaçlayan istatistiksel bir analiz yöntemidir. Karesi, kare kökü gibi doğrusallığın bozulduğu durumlar haricinde, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan bölümü korelasyon analiziyle ölçülmektedir. *r* harfi ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Parametrik yani normal dağılım gösteren verilerde en yaygın olarak Pearson Korelasyon Testi uygulanmaktadır. Katsayının pozitif bir değer alması, söz konusu ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Katsayının sıfır olması, değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı, negatif olması ise ters yönlü bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir (Altunışık et al., 2010). Korelasyon katsayısının mutlak değer içerisinde 0,70-1,00 arasında bir değer alması değişkenler arasında yüksek, 0,70-0,30 arasında bir değer alması değişkenler arasında orta, 0,30-0,00 arasında bir değer alması ise değişkenler arasında düşük yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2002).

Tablo 3.19 Kurumsallaşma ile Lojistik Performansın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar		Lojistik Etkinlik	Lojistik Farklılaşma	Lojistik Çeviklik	Lojistik Esneklik	Lojistik Etkililik
Formalleşme	r	,276	,243	,244	,394	,337
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	389	389	389	389	388
Otonomi	r	,416	,443	,452	,436	,435
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	389	389	389	389	388

Profesyonelleşme	r	,342	,346	,371	,382	,500
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	389	389	389	389	388
Kültürel Güç	r	,452	,418	,452	,436	,515
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	387	387	387	387	386
Sosyal Sorumluluk	r	,537	,496	,506	,503	,561
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	387	387	387	387	386
Tutarlılık	r	,505	,482	,545	,504	,635
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	387	387	387	387	386

Tablo 3.19 kurumsallaşma ile lojistik performans değişkenlerinin boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Tezin “3.2.1” başlığında sıraladığımız araştırma hipotezlerinin sonuçları şu şekildedir;

h_{1a} : Kurumsallaşma değişkeninin formalleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkinlik boyutu arasında %27,6 oranında yani düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda formalleşme ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{1b} : Kurumsallaşma değişkeninin formalleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkililik boyutu arasında %33,7 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda formalleşme ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{1c} : Kurumsallaşma değişkeninin formalleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik farklılaşma boyutu arasında %24,3 oranında yani düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda formalleşme ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{1d} : Kurumsallaşma değişkeninin formalleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik çeviklik boyutu arasında %24,4 oranında yani düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda formalleşme ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{1e} : Kurumsallaşma değişkeninin formalleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik esneklik boyutu arasında %39,4 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda formalleşme ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{1e} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{2a}: Kurumsallaşma değişkeninin profesyonelleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkinlik boyutu arasında %34,2 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda profesyonelleşme ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{2b}: Kurumsallaşma değişkeninin profesyonelleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkililik boyutu arasında %50 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda profesyonelleşme ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{2c}: Kurumsallaşma değişkeninin profesyonelleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik farklılaşma boyutu arasında %34,6 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda profesyonelleşme ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{2d}: Kurumsallaşma değişkeninin profesyonelleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik çeviklik boyutu arasında %37,1 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda profesyonelleşme ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{2d} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{2e}: Kurumsallaşma değişkeninin profesyonelleşme boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik esneklik boyutu arasında %38,2 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda profesyonelleşme ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{2e} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{3a}: Kurumsallaşma değişkeninin kültürel güç boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkinlik boyutu arasında %45,2 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda kültürel güç ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{3b}: Kurumsallaşma değişkeninin kültürel güç boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkililik boyutu arasında %51,5 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda kültürel güç ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{3c}: Kurumsallaşma değişkeninin kültürel güç boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik farklılaşma boyutu arasında %41,8 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda kültürel güç ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{3d}: Kurumsallaşma değişkeninin kültürel güç boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik çeviklik boyutu arasında %45,2 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda kültürel güç ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{3d} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{3e}: Kurumsallaşma değişkeninin kültürel güç boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik esneklik boyutu arasında %43,6 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda kültürel güç ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{3e} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{4a}: Kurumsallaşma değişkeninin otonomi boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkinlik boyutu arasında %41,6 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda otonomi ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{4a} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{4b}: Kurumsallaşma değişkeninin otonomi boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkililik boyutu arasında %43,5 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda otonomi ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{4b} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{4c}: Kurumsallaşma değişkeninin otonomi boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik farklılaşma boyutu arasında %44,3 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda otonomi ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{4c} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{4d}: Kurumsallaşma değişkeninin otonomi boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik çeviklik boyutu arasında %45,2 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda otonomi ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{4d} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{4e}: Kurumsallaşma değişkeninin otonomi boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik esneklik boyutu arasında %43,6 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda otonomi ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{4e} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{5a}: Kurumsallaşma değişkeninin sosyal sorumluluk boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkinlik boyutu arasında %53,7 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda sosyal sorumluluk ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{5a} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{5b}: Kurumsallaşma değişkeninin sosyal sorumluluk boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkililik boyutu arasında %56,1 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü

bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda sosyal sorumluluk ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{5b} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{5c} : Kurumsallaşma değişkeninin sosyal sorumluluk boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik farklılaşma boyutu arasında %49,6 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda sosyal sorumluluk ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{5c} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{5d} : Kurumsallaşma değişkeninin sosyal sorumluluk boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik çeviklik boyutu arasında %50,6 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda sosyal sorumluluk ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{5d} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{5e} : Kurumsallaşma değişkeninin sosyal sorumluluk boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik esneklik boyutu arasında %50,3 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda sosyal sorumluluk ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{5e} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{6a} : Kurumsallaşma değişkeninin tutarlılık boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkinlik boyutu arasında %50,5 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda tutarlılık ile lojistik etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{6a} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{6b} : Kurumsallaşma değişkeninin tutarlılık boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik etkililik boyutu arasında %63,5 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda tutarlılık ile lojistik etkililik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{6b} hipotezi kabul edilmiştir. Öte yandan araştırmanın aralarında en güçlü ilişkiye sahip boyutları %63,5 oranla tutarlılık ile lojistik etkililik arasında gerçekleşmiştir.

h_{6c} : Kurumsallaşma değişkeninin tutarlılık boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik farklılaşma boyutu arasında %48,2 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda tutarlılık ile lojistik farklılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{6c} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{6d} : Kurumsallaşma değişkeninin tutarlılık boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik çeviklik boyutu arasında %54,5 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda tutarlılık ile lojistik çeviklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{6d} hipotezi kabul edilmiştir.

h_{6e} : Kurumsallaşma değişkeninin tutarlılık boyutu ile lojistik performans değişkeninin lojistik esneklik boyutu arasında %50,4 oranında yani orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda tutarlılık ile lojistik esneklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğuna yönelik ortaya koyduğumuz h_{6e} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.20 Kurumsallaşma Değişkeni ile Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar		Formalleşme	Otonomi	Profesyonelleşme	Kültürel Güç	Sosyal Sorumluluk	Tutarlılık
Kurumsallaşma	r	,636**	,778**	,811**	,792**	,831**	,823**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	390	390	390	388	388	388

Tablo 3.20’de çalışmanın bağımsız değişkeni kurumsallaşma ile alt boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu, kurumsallaşma ile otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu, formalleşme boyutu ile ise orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.21 Lojistik Performans Değişkeni ile Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar		Lojistik Etkinlik	Lojistik Farklılaşma	Lojistik Çeviklik	Lojistik Esneklik	Lojistik Etkililik
Lojistik Performans	r	,813**	,853**	,844**	,849**	,830**
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	389	389	389	389	388

Tablo 3.21’de çalışmanın bağımsız değişkeni lojistik performans ile alt boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu, lojistik performans ile tüm alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.22 Kurumsallaşma ile Lojistik Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	r	P	N
Kurumsallaşma ile Lojistik Performans	,657	,000	389

Tablo 3.22 bağımsız değişken kurumsallaşma ile bağımlı değişken lojistik performans arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu, kurumsallaşma ile lojistik

performans arasında %65,7 oranında yüksek aralığa oldukça yakın orta düzey pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

3.3.7. Cinsiyetin Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsallaşmanın boyutlarına olan algısını ölçmek için bağımsız gruplar arası T-testi uygulanacaktır. T-testi, iki bağımsız grup ortalamasının arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulmak ve herhangi bir farklılık saptanması durumunda bu farklılığın düzeyini test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Gruplar arasındaki farklılıklar varyanslarının homojenliğine göre değişeceğinden, T-testine geçmeden önce Levene testi yapılmalıdır (Durmuş vd., 2013: 118). Varyans homojenliği, Levene testine ait F'nin anlamlılık değerine göre belirlenmektedir. F'nin anlamlılık değeri 0,05'ten büyük ise varyansların homojen olduğu, küçük ise varyansların homojen olmadığı sonucuna varılmaktadır. Varyans homojenliğini belirleme aşaması geçildikten sonra ilgili satırdaki t değerine karşılık gelen anlamlılık değerine bakılmalıdır. T'nin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük ise "ilgili gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır" yorumu yapılır (Altunışık vd., 2010: 188-189).

"Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?" sorusuna cevap bulmak adına T-testi yapılmıştır. Bu soruya yönelik kurulan h_0 ve h_1 hipotezleri şu şekildedir;

- **h_0 :** Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- **h_1 :** Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.23 Katılımcıların Cinsiyet Bazlı Olarak Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları

Boyutlar	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Ortalama Hatası	Levene Testi		T-Testi Anlamlılık Değeri
						F Değeri	P Değeri	
Formalleşme**	Kadın	116	4,2780	,86901	,08069	,287	,593	,411
	Erkek	271	4,3570	,86259	,05240			
Otonomi**	Kadın	116	4,2414	,67757	,06291	,103	,749	,869
	Erkek	271	4,2276	,78468	,04767			
Profesyonelleşme*	Kadın	116	3,9891	,81949	,07609	5,503	,019	,988
	Erkek	271	3,9877	,73102	,04441			
Kültürel Güç*	Kadın	116	3,7483	,84447	,07841	6,100	,014	,031
	Erkek	269	3,9423	,69655	,04247			

Sosyal Sorumluluk**	Kadın	116	4,3889	,58291	,05412	0,27	,870	,547
	Erkek	269	4,3486	,60916	,03714			
Tutarlılık*	Kadın	116	4,0910	,71790	,06666	5,305	,022	,205
	Erkek	269	4,1890	,63413	,03866			

*: Varyanslar homojen değildir.

** : Varyanslar homojendir.

Tablo 3.23, kadın ve erkeklerin kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algılarını belirlemeye yönelik yapılan T-testi sonuçlarını göstermektedir. İlgili tablo incelendiğinde, yalnızca kültürel güç boyutuna yönelik ifadelerin algılanmasında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık olduğu (T-testi anlamlılık değeri: $0,031 < 0,05$) görülmektedir. Sonuç olarak, diğer bütün boyutlar için tasarlanan h_0 hipotezi kabul edilirken, kültürel güç boyutu için h_0 hipotezi reddedilmiştir. Katılımcıların kültürel güç boyutuna yönelik aritmetik ortalamalarına bakıldığında erkekler kadın katılımcılardan daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durum erkek katılımcıların kültürel güce olan algı düzeylerinin nispi olarak kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3.3.8. İkiden Fazla Kategoriye Sahip Grupların Kurumsallaşmaya Olan Algıları

Yalnızca iki grubun ilgili değişken karşısındaki farklılık düzeyini test etmek amacıyla kullanılan T-testinden farklı olarak tek yönlü varyans analizinde, ikiden fazla grup arasında bir karşılaştırılma yapılabilmektedir. Anova testi sadece ilgili gruplar arasında farklılık olup olmadığını test etme özelliğine sahip olup, farklılığın düzeyine yönelik bir veri sunmamaktadır. One-way Anova gruplar arası farklılık düzeyini gösterebilmekte ve bu özelliğiyle Anova testinden ayrılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 197-201). Gruplar arasındaki farklılık düzeyleri ise Post-Hoc analizi içerisinde bulunan çeşitli testler yardımıyla gerçekleştirilmektedir. Bu testler içerisinde en yaygın kullanılan ve yorumu en basit istatistiksel test yöntemi “Sheffe” olarak belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 277).

Tek yönlü varyans analizi yapılabilmesi için teste tabi tutulacak değişkenin normal bir dağılıma sahip olması ve teste tabi tutulan demografik grupların varyansları arasında homojenlik bulunması gerekmektedir (Robert, 2014: 73-82). Levene testi anlamlılık değeri $0,05$ 'ten büyük ise varyanslar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığından yani varyans homojenliğinden söz edilebilmektedir. Anova testinin F sütunundaki anlamlılık düzeyinin $0,05$ 'ten küçük olması ise ilgili gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu işaret etmektedir. Bu durumda h_0 hipotezi reddedilirken, h_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan normallik testinde kurumsallaşma değişkeninin normal bir dağılıma sahip olduğunu bulmuştuk (bkz. Tablo 3.24). Aşağıdaki aşamalarda gerçekleştirilen her bir tek yönlü varyans analizinde Levene testi sonucuna bakılarak ilgili grupların varyans homojenlikleri kontrol edilmiştir.

3.3.8.1. Yaş Gruplarının Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık

- Katılımcıların yaş grubu ile kurumsallaşmanın boyutlarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

h₀: Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

h₁: Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.24 Katılımcıların Yaş Grubu ile Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları

	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Levene Testi P Değeri	Anova Analizi F Değeri	Anova Analizi P Değeri
Formalleşme						
30 Yaşından Küçük	147	4,1310	,94422			
30-39 Yaş Arası	164	4,4024	,85422	,043	3,901	,009
40-49 Yaş Arası	58	4,5216	,73491			
50 Yaşından Büyük	14	4,3929	,61013			
Otonomi						
30 Yaşından Küçük	147	4,1111	,82952			
30-39 Yaş Arası	164	4,2907	,67697	,011	1,746	,157
40-49 Yaş Arası	58	4,2701	,81520			
50 Yaşından Büyük	13	4,3077	,38038			
Profesyonelleşme						
30 Yaşından Küçük	147	3,9052	,83803			
30-39 Yaş Arası	164	4,0350	,70188	,077	0,868	,458
40-49 Yaş Arası	58	3,9644	,75932			
50 Yaşından Büyük	13	4,0256	,59454			
Kültürel Güç						
30 Yaşından Küçük	146	3,8412	,81546			
30-39 Yaş Arası	163	3,9009	,71863	,020	0,630	,596
40-49 Yaş Arası	58	3,8069	,75576			
50 Yaşından Büyük	13	4,0000	,39697			
Sosyal Sorumluluk						
30 Yaşından Küçük	146	4,2798	,63674	,220	1,123	,339
30-39 Yaş Arası	163	4,4036	,55892			

40-49 Yaş Arası	58	4,3732	,66334			
50 Yaşından Büyük	13	4,3154	,41437			
Tutarlılık						
30 Yaşından Küçük	146	4,0492	,71427			
30-39 Yaş Arası	163	4,2195	,59745	,081	2,183	,090
40-49 Yaş Arası	58	4,2364	,70102			
50 Yaşından Büyük	13	4,1880	,38287			

Tablo 3.24, yaşın kurumsallaşmanın boyutlarını algılamada herhangi bir farklılık meydana getirip getirmediğini saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. İlgili tablodaki Levene testi anlamlılık değerleri incelendiğinde, varyansların homojenliği varsayımını profesyonelleşme (0,077>0,05), sosyal sorumluluk (0,220>0,05) ve tutarlılık (0,081>0,05) boyutları sağlamaktadır. Bu boyutların Anova analizi anlamlılık değerlerine bakıldığında üç boyutun da 0,05'ten büyük anlamlılık değerine sahip olduğu (sırasıyla 0,458; 0,339; 0,090) görülmektedir. Yani profesyonelleşme, sosyal sorumluluk ve tutarlılık boyutlarının algılanması ile katılımcıların yaşları arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle kurumsallaşmanın her bir boyutunun algılanmasında yaş değişkenine yönelik anlamlı bir farklılık bulunmamış olup, h_0 hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.8.2. Eğitim Durumunun Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık

- Katılımcıların eğitim durumu ile kurumsallaşmanın boyutlarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

h_0 : Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

h_1 : Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.25 Katılımcıların Eğitim Durumunun Kurumsallaşma Boyutlarında Meydana Getirdiği Farklılık Düzeyi

	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Levene Testi P Değeri	Anova Analizi F Değeri	Anova Analizi P Değeri
Formalleşme						
İlköğretim	8	4,2500	,84515			
Ortaöğretim	56	4,3884	,59909			
Önlisans	88	4,2216	,96745	,001	1,858	,117
Lisans	198	4,2942	,93453			
Lisansüstü	37	4,6622	,52446			

Otonomi						
İlköğretim	8	4,4167	,70711			
Ortaöğretim	56	4,3214	,75469			
Önlisans	88	4,1042	,77941	,994	,980	,418
Lisans	198	4,2483	,72750			
Lisansüstü	37	4,2432	,81137			
Profesyonelleşme						
İlköğretim	8	3,4583	,76506			
Ortaöğretim	56	4,1667	,59459			
Önlisans	88	3,9061	,72829	,086	2,436	,047
Lisans	198	4,0113	,77591			
Lisansüstü	37	3,8360	,91369			
Kültürel Güç						
İlköğretim	8	3,7500	,78376			
Ortaöğretim	56	4,0607	,61841			
Önlisans	88	3,8477	,69282	,250	1,087	,363
Lisans	196	3,8355	,79645			
Lisansüstü	37	3,9000	,80623			
Sosyal Sorumluluk						
İlköğretim	8	4,0361	,58821			
Ortaöğretim	56	4,3839	,42801			
Önlisans	88	4,3072	,62573	,043	,866	,484
Lisans	196	4,3786	,60250			
Lisansüstü	37	4,4014	,73338			
Tutarlılık						
İlköğretim	8	3,9583	,91997			
Ortaöğretim	56	4,1885	,43932			
Önlisans	88	4,0513	,70750	,007	1,195	,313
Lisans	196	4,2092	,64388			
Lisansüstü	37	4,0841	,82252			

Tablo 3.25, katılımcıların eğitim durumunun kurumsallaşmanın boyutlarını algılamada herhangi bir farklılık meydana getirip getirmediğini saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans (One-Way Anova) analizi sonuçlarını göstermektedir. İlgili tablodaki Levene testi anlamlılık değerleri incelendiğinde, varyansların homojenliği varsayımını otonomi ($0,994 > 0,05$), profesyonelleşme ($0,086 > 0,05$) ve kültürel güç ($0,250 > 0,05$) boyutları sağlamaktadır. Bu boyutların Anova analizi anlamlılık değerlerine bakıldığında otonomi ve kültürel güç boyutlarının $0,05$ 'ten büyük (sırasıyla $0,418$ ve $0,363$), profesyonelleşme boyutunun $0,05$ 'ten küçük ($0,047$) anlamlılık değerine sahip olduğu görülmektedir. Yani otonomi ve kültürel güç boyutlarının algılanması ile katılımcıların eğitim durumları arasında

herhangi bir farklılık bulunmazken (h_0 kabul edilirken), profesyonelleşme boyutunda farklılık saptanmıştır (h_1 kabul edilmiştir). Sheffe testi anlamlılık değerleri ile grupların ortalamalarına bakıldığında düşük oranda da olsa ilgili farklılığın en çok ilköğretim ($\alpha=,191$ ve $ort=3,45$) ile ortaöğretim ($\alpha=,191$ ve $ort=4,16$) mezunu katılımcılar arasında gerçekleştiği sonucuna varılmıştır.

3.3.8.3. Çalışılan Pozisyonun Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık

- Katılımcıların çalıştığı pozisyon ile kurumsallaşmanın boyutlarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

h₀: Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları katılımcının çalıştığı pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

h₁: Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları katılımcının çalıştığı pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.26 Katılımcıların Çalıştığı Pozisyon ile Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları

	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Levene Testi P Değeri	Anova Analizi F Değeri	Anova Analizi P Değeri
Formalleşme						
Hem Kurucu Hem Yönetici	17	3,9265	1,36864	,000	3,181	,014
Yalnızca Kurucu	7	3,6429	1,70695			
Yönetici Olmayan Personel	223	4,2870	,83425			
Departman Yöneticisi	88	4,4290	,83987			
Ustabaşı, Şef ya da Süpervizör	55	4,5273	,66086			
Otonomi						
Hem Kurucu Hem Yönetici	17	3,8824	1,07329	,005	3,380	,010
Yalnızca Kurucu	7	3,8571	1,03382			
Yönetici Olmayan Personel	223	4,2152	,74149			
Departman Yöneticisi	88	4,4318	,63960			
Ustabaşı, Şef ya da Süpervizör	55	4,1091	,74551			
Profesyonelleşme						
Hem Kurucu Hem Yönetici	17	4,1078	,81211	,183	2,731	,029
Yalnızca Kurucu	7	3,5952	,97114			
Yönetici Olmayan Personel	223	3,9408	,78451			
Departman Yöneticisi	88	4,1799	,61236			
Ustabaşı, Şef ya da Süpervizör	55	3,8442	,77669			

Kültürel Güç						
Hem Kurucu Hem Yönetici	16	3,6625	,78220			
Yalnızca Kurucu	7	3,4143	,99403			
Yönetici Olmayan Personel	222	3,8717	,78677	,133	1,644	,162
Departman Yöneticisi	88	3,9983	,63880			
Ustabaşı, Şef ya da Süpervizör	55	3,8255	,70769			
Sosyal Sorumluluk						
Hem Kurucu Hem Yönetici	16	4,5313	,58277			
Yalnızca Kurucu	7	4,0214	,66949			
Yönetici Olmayan Personel	222	4,3028	,59923	,234	2,976	,019
Departman Yöneticisi	88	4,5148	,49863			
Ustabaşı, Şef ya da Süpervizör	55	4,3186	,69811			
Tutarlılık						
Hem Kurucu Hem Yönetici	16	4,2986	,57193			
Yalnızca Kurucu	7	3,7778	,80123			
Yönetici Olmayan Personel	222	4,1189	,65589	,088	2,159	,073
Departman Yöneticisi	88	4,2992	,54521			
Ustabaşı, Şef ya da Süpervizör	55	4,0848	,80606			

Tablo 3.26, katılımcıların çalıştığı pozisyonun kurumsallaşmanın boyutlarını algılamada herhangi bir farklılık meydana getirip getirmediğini saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. İlgili tablodaki Levene testi anlamlılık değerleri incelendiğinde, varyansların homojenliği varsayımını formalleşme ve otonomi boyutları (sırasıyla ,000<0,05 ve ,005<0,05) dışındaki diğer tüm boyutların sağladığı görülmektedir. Bu boyutların Anova analizi anlamlılık değerlerine bakıldığında profesyonelleşme ve sosyal sorumluluk boyutlarının 0,05'ten küçük (sırasıyla 0,029 ve 0,019) anlamlılık değerine sahip olduğu görülmektedir. Yani profesyonelleşme ve sosyal sorumluluk boyutlarının algılanması ile katılımcıların çalıştığı pozisyon arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (h_1 kabul edilmiştir). Sheffe testi anlamlılık değerlerine bakıldığında, profesyonelleşmenin ve sosyal sorumluluğun algılanmasındaki farklılığın düşük oranda da olsa en çok departman yöneticileri ile yönetici olmayan personeller arasında (sırasıyla $\alpha=,176$ ve $\alpha=,093$) meydana geldiği sonucuna varılmıştır.

3.3.8.4. Kıdemli Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık

- Katılımcıların kıdemi ile kurumsallaşmanın boyutlarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

h₀: Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları katılımcının kıdemine göre farklılık göstermemektedir.

h₁: Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları katılımcının kıdemine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.27 Katılımcıların Kıdemi ile Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları

	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Levene Testi P Değeri	Anova Analizi F Değeri	Anova Analizi P Değeri
Formalleşme						
1 yıldan az	58	4,0431	1,05977			
1-3 yıl	82	4,1982	,93685			
3-7 yıl	95	4,4026	,74403	,005	4,022	,008
7 yıldan fazla	155	4,4516	,80688			
Otonomi						
1 yıldan az	58	4,0862	,82967			
1-3 yıl	82	4,2134	,68457			
3-7 yıl	95	4,2965	,74384	,210	,994	,395
7 yıldan fazla	155	4,2473	,76053			
Profesyonelleşme						
1 yıldan az	58	3,9397	,69718			
1-3 yıl	82	3,9244	,78484			
3-7 yıl	95	4,0530	,77637	,667	,493	,687
7 yıldan fazla	155	3,9854	,76069			
Kültürel Güç						
1 yıldan az	58	3,7345	,76538			
1-3 yıl	82	3,7805	,81384			
3-7 yıl	94	3,9936	,79873	,121	2,024	,110
7 yıldan fazla	154	3,9108	,66846			
Sosyal Sorumluluk						
1 yıldan az	58	4,2875	,62394			
1-3 yıl	82	4,3389	,60617			
3-7 yıl	94	4,4173	,57752	,885	,599	,616
7 yıldan fazla	154	4,3571	,60319			

Tutarlılık						
1 yıldan az	58	4,0077	,65779			
1-3 yıl	82	4,0569	,70926	,366	3,113	,026
3-7 yıl	94	4,2955	,56363			
7 yıldan fazla	154	4,1801	,67416			

Tablo 3.27, katılımcıların çalıştığı kurumdaki kıdeminin kurumsallaşmanın boyutlarını algılamada herhangi bir farklılık meydana getirip getirmediğini saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans (One-Way Anova) analizi sonuçlarını göstermektedir. İlgili tablodaki Levene testi anlamlılık değerleri incelendiğinde, varyansların homojenliği varsayımını formalleşme boyutu dışındaki diğer tüm boyutlar sağlamaktadır. Bu boyutların Anova analizi anlamlılık değerlerine bakıldığında yalnızca tutarlılık boyutunun 0,05'ten küçük (0,026) anlamlılık değerine sahip olduğu görülmektedir. Yani tutarlılık boyutunun algılanması ile katılımcıların sahip olduğu kıdem arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (h_1 kabul edilmiştir). Sheffe testi anlamlılık değerlerine bakıldığında, tutarlılığın algılanmasındaki farklılığın düşük oranda da olsa en çok 1-3 yıl ve 3-7 yıl kıdeme sahip katılımcılar arasında meydana geldiği saptanmıştır.

3.3.8.5. İşletme Türünün Kurumsallaşmanın Algılanmasında Meydana Getirdiği Farklılık

- Katılımcıların bulunduğu işletmenin türü ile kurumsallaşmanın boyutlarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

h_0 : Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları işletmenin türüne göre farklılık göstermemektedir.

h_1 : Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algı ortalamaları işletmenin türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.28 Katılımcıların Bulunduğu İşletmenin Türü ile Kurumsallaşmanın Boyutlarına Yönelik Algıları

	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Levene Testi P Değeri	Anova Analizi F Değeri	Anova Analizi P Değeri
Formalleşme						
Şahıs İşletmesi	27	3,7315	1,29705			
Limited Şirket	121	4,2087	,94778	,000	10,174	,000
Anonim Şirket	237	4,4504	,73568			
Otonomi						
Şahıs İşletmesi	27	3,9691	,76241			
Limited Şirket	121	4,2135	,86421	,138	2,033	,132

Anonim Şirket	237	4,2714	,67989			
Profesyonelleşme						
Şahıs İşletmesi	27	3,8123	,83175			
Limited Şirket	121	4,0364	,78967	,543	,992	,372
Anonim Şirket	237	3,9757	,73447			
Kültürel Güç						
Şahıs İşletmesi	26	3,7231	,71795			
Limited Şirket	120	3,9122	,78701	,371	,676	,509
Anonim Şirket	237	3,8722	,73982			
Sosyal Sorumluluk						
Şahıs İşletmesi	26	4,1671	,61360			
Limited Şirket	120	4,3884	,66066	,343	1,465	,232
Anonim Şirket	237	4,3615	,56844			
Tutarlılık						
Şahıs İşletmesi	26	3,9530	,74248			
Limited Şirket	120	4,1981	,64261	,929	1,476	,230
Anonim Şirket	237	4,1555	,65882			

Tablo 3.28, katılımcıların çalıştığı bulunduğu işletmenin türünün kurumsallaşmanın boyutlarını algılamada herhangi bir farklılık meydana getirip getirmediğini saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans (One-Way Anova) analizi sonuçlarını göstermektedir. İlgili tablodaki Levene testi anlamlılık değerleri incelendiğinde, varyansların homojenliği varsayımını formalleşme boyutu dışındaki diğer tüm boyutlar sağlamaktadır. Varyans homojenliği varsayımını sağlayan boyutların Anova analizi anlamlılık değerlerine bakıldığında, 0,05'ten küçük anlamlılık değerine sahip hiçbir boyut saptanmamıştır. Bu sebeple, katılımcıların kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik algıları ile buldukları işletmenin türü arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığına yönelik belirlediğimiz h_0 hipotezi desteklenmiş olup, h_1 hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ

Son yıllarda “kurumsallaşma ile işletme performansı” ve “işletme performansı ile lojistik performans” arasındaki ilişki düzeyini ölçmeye yönelik ortaya çıkan çalışmalar doğrultusunda, kuramsal çerçevenin tamamlanması adına “kurumsallaşma ve lojistik performans” ilişkisinin araştırılması ve literatüre kazandırılması bir ihtiyaç haline gelmiştir. Günümüzde uluslararası ticaret ve lojistik açısından büyüme trendi içinde olan BAKA Bölgesi bünyesinde yer alan ve lojistik faaliyette bulunan işletmelere anket uygulaması yapılmak suretiyle, kurumsallaşma ile lojistik performans arasındaki ilişkinin yönünü ve yönü saptanan ilişkinin kuvvet düzeyini ortaya koymak, bu çalışmanın temel amacıdır.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda, kurumsallaşma ve lojistik performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer deyişle, “kurumsallaşma ve lojistik performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde kurulan araştırma hipotezi, yapılan istatistiksel analiz sonuçları doğrultusunda kabul edilmiştir. Lojistik performans ile en yüksek düzeyde ilişki içinde olan kurumsallaşma boyutlarının tutarlılık ve sosyal sorumluluk olduğu görülmüştür. Tutarlılık, sosyal sorumluluk, kültürel güç ve profesyonelleşme boyutlarının ise en çok lojistik etkililik boyutu ile bağlantılı olduğu saptanmıştır. Yapılan işlerin işletmenin temel hedefleriyle tutarlı olması, çalışanların profesyonel bir şekilde ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederek bu doğrultuda faaliyetlerini yürütmesi ve tüm bunların kurum kültürünü güçlendiren etik kural, ilke ve değerlerin sahiplenilerek gerçekleştirilmesi, “doğru işin yapılması” temel prensibiyle hareket eden lojistik etkililiğin amaçlarıyla örtüştüğünü ve düzeyini artıracaklarını göstermektedir. Otonomi boyutunun en çok lojistik çeviklik boyutu ile ilişkili çıkması, literatürde belirtilen otonominin inovatif gelişmeleri destekleyerek kurum motivasyonunu ve performansını artırdığı görüşünü desteklemiştir. Formalleşme boyutunun ise en çok lojistik esneklik ile ilişkili olduğu görülse de ilgili boyutlar arasındaki ilişkinin düşük ilişki düzeyine yakın bir değere sahip olması sebebiyle, bu iki boyut arasında bir çıkarım yapmanın doğru olmayacağı düşünülmüştür.

Yukarıda da belirtildiği üzere kurumsallaşma ile lojistik performans arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir. Kurumsallaşma ve lojistik performans arasında orta düzeyde bir ilişki çıkmış olmasının nedenleri arasında, BAKA Bölgesi’nde yer alan işletmelerin birçoğunun kurumsallaşma yoluna gitmemiş olması ve özellikle Burdur ve Isparta’da bulunan işletmelerin yüksek oranda küçük aile işletmelerinden oluşması gösterilebilmektedir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunda lojistik performans

düzeylerinin kurumsallaşma düzeylerinden daha yüksek çıkması beklendiğinden, ilişki gücünün orta düzeyde kaldığı sonucuna varılabilir. Öte yandan yapılan frekans analizleri sonucunda, BAKA Bölgesi'nde kullanılan ulaştırma türlerinde ve lojistik faaliyetlerde heterojen bir sonuç çıktığı görülmektedir. Lojistik faaliyetler ile ulaştırma türlerinin çevresel ve konjonktürel gelişmelerden yüksek oranda etkilendiği de göz önünde bulundurulduğunda, lojistik faaliyetler ya da ulaştırma türleri arasında performansla yönelik farklılıklar meydana gelebileceği düşünülmektedir. Bu durum işletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin lojistik performans düzeyinden daha yüksek çıkmasına ve kurumsallaşma ile lojistik performans arasındaki ilişkinin gücünün orta çıkmasına neden olmaktadır. Kurumsallaşma ile lojistik performans arasındaki ilişkinin orta düzeyde çıkmasının bir diğer nedeni de Isparta ve Burdur illerinde bulunan ve araştırma örneklemine dahil olan işletmelerin büyük çoğunluğunun, yaz ve bahar aylarında faaliyetlerin hız kazandığı, kış aylarında ise işlem hacminde düşüşlerin meydana geldiği ve faaliyetlerin yavaşladığı mermer firmalarından oluşmasıdır. Buna karşın Antalya'dan örnekleme dahil olan işletmeler incelendiğinde sektörel bazda bir çeşitliliğin olduğu görülmekte ve bu işletmelerin büyük kısmının kurumsallaşmayı başarmış, yılın her ayında etkin olarak ve yüksek performansla faaliyetlerini sürdürdüğü göze çarpmaktadır. Bu durumda Isparta ve Burdur illerinde bulunan işletmelerin Antalya'da bulunan işletmelerden nispi olarak daha düşük kurumsallaşma ve lojistik performans düzeyine sahip olduğu sonucuna varılabilmekte, yani kurumsallaşma ve lojistik performans arasındaki ilişki düzeyinin orta düzeye inmesinde, Isparta ve Burdur'da bulunan işletmelerin etkisi olduğu ifade edilebilmektedir.

Araştırmada kurumsallaşma ve lojistik performans değişkenlerinin kendi alt boyutları ile olan ilişkisi de ölçülmüştür. Çıkan sonuçlara göre en çok sosyal sorumluluk boyutunun kurumsallaşma değişkeni ile ilişkili olduğu görülmüştür. Sosyal sorumluluğun şeffaflık, kültürel güç, formelleşme gibi diğer boyutlar ile de ilişkilendirilebilecek kapsayıcı ifadelerle sahip olmasının bu sonucu ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Lojistik farklılaşma boyutunun ise lojistik performans değişkeni ile en yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan katılımcıların genelinin bünyesinde bulunduğu işletmeyi rakip işletmelerden üstün gördüğü fark edilmiş ve bu sebeple lojistik farklılaşmanın diğer boyutlar karşısında lojistik performans ile en yüksek ilişkiye sahip olduğu kanısına varılmıştır.

Bu araştırmada yalnızca kurumsallaşma ile lojistik performans arasındaki ilişkinin yönünü belirleme amaçlı analizler yapılmamış olup, kurumsallaşma boyutlarının, çalışan ve işletme bilgilerine yönelik demografik veri ortalamalarında herhangi bir farklılığa neden olup olmadığı da araştırılmıştır. Kültürel güç boyutu dışında cinsiyete bağlı olarak

kurumsallaşmanın alt boyutlarının algılanmasında bir farklılık saptanmamıştır. Yaş grupları ile işletme türlerinin de kurumsallaşma boyutlarının algılanmasında bir parametre olmadığı görülmüştür. Katılımcıların mezuniyet durumlarının yalnızca profesyonelleşme boyutunun algılanmasında bir farklılığa neden olduğu, bu farklılığın da en çok ilköğretim ile lise mezunları arasında gerçekleştiği belirlenmiştir. Çalışanların çalıştığı pozisyonun profesyonelleşme ve sosyal sorumluluk boyutlarının algılanmasında bir farklılık yarattığı ve en büyük farkın departman yöneticileri ile yönetici olmayan personeller arasında olduğu bulunmuştur. Son olarak ise çalışanların kıdeminin yalnızca tutarlılık boyutunda bir farklılığa neden olduğu, bu farklılığın ise en çok 1-3 yıl ve 3-7 yıl kıdeme sahip katılımcılar arasında oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma, sektörel boyutta sağladığı katkılar dışında, akademik açıdan da literatüre katkı sağlamaktadır. Birbirinden farklı boyutlar altında dağınık bir biçimde araştırılan lojistik performans boyutları, ilk kez bu çalışmada lojistik etkinlik, lojistik etkililik, lojistik farklılaşma, lojistik çeviklik ve lojistik esneklik boyutlarıyla değerlendirilmiş ve ampirik analize tabi tutulmuştur. Lojistik performansın ölçümünde kullanılan anket ifadelerinde lojistik etkinlik ve lojistik farklılaşma boyutlarına ait ifadeler bir çalışmadan, lojistik çeviklik ve lojistik esneklik boyutlarına ait ifadeler ise bir diğer çalışmadan alınmış olup, lojistik etkililiğe yönelik ifadeler tarafımızca geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçları, ilk kez bir arada değerlendirilen bu boyutların ve boyutlara ait ifadelerin geçerli olduğunu göstermiş, faktör analizi sonrasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yapıyı desteklemiştir. Lojistik performansa ve alt boyutlarına yönelik geçerli ve güvenilir bir yapının ortaya konulması yönüyle, bu çalışmanın gelecekte lojistik performans konusunda ortaya çıkacak olan çalışmalar açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, kurmuş olduğumuz yapının oluşması noktasında faydalandığımız çalışmalar ile benzerlik ve farklılıklara sahiptir. Kurumsallaşma değişkenine ait gerçekleştirilen faktör analizinde profesyonelleşme sayısını bulma amacını taşıyan PROF7 ifadesi, tıpkı Apaydın (2007)'in çalışmasında olduğu gibi profesyonelleşmenin diğer ifadeleri ile faktörleşmediğinden analizden çıkarılmıştır. Bu çalışmada ifadeleri sosyal sorumluluk boyutu altında faktörleşen şeffaflık boyutu analizden çıkarılmıştır. Apaydın (2007)'in çalışmasında ise şeffaflık boyutuna ifadeler kendi içinde faktörleşse de ifadelerinin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans yüzdeleri diğer boyutlardan daha düşük düzeyde bulunmuştur. Kurumsallaşmanın boyutlarına yönelik bulduğumuz güvenilirlik katsayıları Apaydın (2007)'in çalışmasında bulunduğu güvenilirlik katsayılarına oldukça yakındır. Bu durum çalışmamızda gerçekleştirdiğimiz analizlerin güvenilirliğini kanıtlar niteliktedir.

Fugate vd. (2010) lojistik etkinlik, lojistik etkililik, lojistik farklılaşma, lojistik performans ve işletme performansının birbirleriyle olan ilişkisini yol (path) analizi kullanarak ortaya koymuştur. Bu çalışmanın analiz sonuçlarına paralel olarak Fugate vd. (2010: 52) de lojistik farklılaşmayı lojistik performans ile en yüksek düzeyde ilişki içinde olan boyut olarak saptamıştır.

Gligor vd. (2013) çalışmalarında lojistik esnekliği lojistik çevikliğin bir alt boyutu olarak kodlamıştır. Yayınladıkları çalışmada lojistik esneklik boyutunun güvenilirlik ve varyans geçerliliği, lojistik çevikliğin diğer alt boyutları karşısında daha düşük düzeyde çıkmıştır. Bu araştırmanın faktör analizi sonuçlarına göre ise lojistik esneklik boyutuna ait ifadeler lojistik çeviklik boyutundan ayrılmış ve lojistik performansın 5. boyutu olarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışma belirli kısıtlara sahip olduğundan gelecekte bu alanda ortaya çıkabilecek çalışmalar için birkaç öneride bulunmak yerinde olacaktır. Çalışmada yeterli örneklem sayısına ulaşılmasına rağmen veriler sadece BAKA Bölgesi'nden elde edilmiştir. Gelecekte ortaya çıkacak olan araştırmalarda; kurumsallaşma düzeyi, lojistik kapasitesi ve kültürel yapısı daha farklı bir coğrafyada kurumsallaşma ya da lojistik performans temalı bir çalışma ortaya konulabilir ve bu çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir. Örneğin DOĞAKA (TR63) Bölgesi'nde kurumsallaşma ya da lojistik performansı konu alan bir araştırmanın sonuçları ile bu araştırmanın verilerinden elde edilen sonuçların karşılaştırılacağı bir araştırmanın ortaya konulması, Akdeniz Bölgesi'nin sektörel yapısını gün ışığına çıkarması adına önem arz edecektir. Öte yandan lojistik performansa yönelik güncel literatür takip edilerek bu çalışmada kurulan yapı, yeni boyut ve ifadelerle test edilebilir ve geliştirilebilir. Bu noktada bugüne kadar lojistik performansın bir alt boyutu olarak inceleme altına alınmamış ancak lojistik faaliyetlerinin performansını artırıcı etkisi bulunduğu bilinen yalnız lojistiğe yönelik bir ölçek geliştirilerek elde edilen ifadeler bu çalışmanın lojistik performans anketine dahil edilebilir ve nihai anketten ulaşılan veriler faktör analizine tabii tutulabilir. Ayrıca lojistik performans ve kurumsallaşma değişkenlerinin birbirlerini ne ölçüde etkilediği regresyon analizi yoluyla ölçülerek etki düzeyi yüksek boyutların hangileri olduğu tespit edilebilir. Bu çalışmanın modeline eklenecek yeni değişkenlerle daha farklı modeller oluşturulabilir ve değişkenler arasındaki ilişki yapısal eşitlik modellemesi kurularak ölçülebilir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. ve Borys, B. (1996). “Two Types of Bureaucracy : Enabling and Coercive”. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 61–89.
- Agarwal, A., Shankar, R. ve Tiwari, M. K. (2006). “Modeling the Metrics of Lean, Agile and Leagile Supply Chain: An ANP-Based Approach”. *European Journal of Operational Research*, 173(1): 211–225.
- Aggarwal, A., Kumar, S. ve Sikor, T. (2005). “TOYOTRIZED : How the Celebrated TOYOTA Production System is a TRIZ Derivative”. *The TRIZ Journal*.
- Aksoy, B. (2007). *Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği*. Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C. C. (2013). “Kurumsal Şirket Yönetimi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 150–191.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. ve Arıkan, L. (2008). “Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence from an Emerging Economy”. *Journal of World Business*, 43(4): 435–448.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Apaydın, F. (2008). “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 121–145.
- Apaydın, F. (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 1–22.
- Apte, U. ve Viswanathan, S. (2000). “Effective Cross Docking for Improving Distribution Efficiencies”. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 3(3): 291–302.
- Aziz, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (2014a). *Bölge Planı 2014-2023: TR61 Düzey 2 Bölgesi Antalya-Isparta-Burdur*. BAKA.
- Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (2014b). *Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı TR61 Düzey 2 Bölgesi 2014- 2023 Dönemi Bölge Planı (Ek1: Mevcut Durum Analizi)*. BAKA.

- Baki, B. ve Şimşek, B. (2004). “Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi”. *Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXIV Ulusal Kongresi*. 15-18 Haziran 2004, Adana.
- Banomyong, R., Veerakachen, V. ve Supatn, N. (2008). “Implementing Leagility in Reverse Logistics Channels”. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 11(1): 31–47.
- Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bayer, E. (2005). “Entellektüel Sermaye ve Bileşenlerinin İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerine Etkilerinin Geliştirilmesinde Yöneticilerin Liderlik Rollerinin Belirlenmesi”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1): 91–103.
- Bayraktutan, Y. ve Özbilgin, M. (2015). “Lojistik Maliyetler ve Lojistik Performans Ölçütleri”. *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 95–112.
- Bobbit, L. M. (2004). *An Examination of the Logistics Leverage Process: Implications for Marketing Strategy and Competitive Advantage*. PhD diss. University of Tennessee, Knoxville.
- Boons, F. ve Strannegård, L. (2000). “Organizations Coping with Their Natural Environment: A Laboratory for Institutionalization?”. *International Studies of Management & Organization*, 30(3): 7–17.
- Boynton, A. C. ve Victor, B. (1991). “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization”. *California Management Review*, 34(1): 53–66.
- Bozdemir, E. ve Orhan, M. S. (2011). “Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yönteminin Rolü ve Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 463–480.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. (A. K. David, Ed.), *Methodology in the Social Sciences*. New York, London: The Guilford Press.
- Burns, L. R. ve Wholey, D. R. (1993). “Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks”. *Academy of Management Journal*, 36(1): 106–138.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı*. Pegem A Yayınları, Ankara.
- Callaghan, J. (2014). *Professions and Professionalisation*. (Ed. T. Teo), *Encyclopedia of Critical Psychology*. Springer Reference, New York.

- Carroll, A. B. (1979). "Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Journal*, 4(4): 497–505.
- Carter, C. R. ve Jennings, M. M. (2004). "The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis". *Journal of Business Logistics*, 25(1): 145–186.
- Cavusgil, S. T. ve Zou, S. (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*, 58(1): 1–21.
- Cho, J. K. J. (2001). *Firm Performance in The E-Commerce Market: The Role Of Logistics Capabilities and Logistics Outsourcing*. Doctor of Philosophy. University of Arkansas, Ann Arbor.
- Chow, G., Heaver, T. D. ve Henriksson, L. E. (1994). "Logistics Performance: Definition and Measurement". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(1): 17–28.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. ve Røvik, K. A. (2007). *Organization Theory and The Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. Routledge, London and New York.
- Colyvas, J. A. ve Powell, W. W. (2006). "Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science". *Research in Organizational Behavior*, 27(06): 305–353.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 229–244.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Dando, N. ve Swift, T. (2003). "Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap". *Journal of Business Ethics*, 44(2/3): 195–200.
- Demartini, C. ve Mella, P. (2011). "Time Competition. The New Strategic Frontier". *iBusiness*, 3(02): 136–146.
- Denison, D. R. (2000). "Organizational Culture: Can It Be A Key Lever for Driving Organizational Change". *The International Handbook Of Organizational Culture and Climate*, 18(4): 347-72.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). "Introduction". P. J. DiMaggio ve W. W. Powell (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chiago Press, Chicago and London, 1–38.
- Doğan, S. (1998). "İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13): 143–168.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Dursun, G. (2004). *Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratan Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri (Bir Örnek Olay Çalışması)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İGİAD Yayınları: 6, Girişim Kitaplığı: 3, İstanbul.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). "Confirmatory Factor Analysis and Fit Indices: Review". *Türkiye Klinikleri*, 33(1): 210–223.
- Erturgut, R. (2015). *Kalite Yaklaşımları ve Dönüşümcü Liderlik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Erturgut, R. (2016). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Erturgut, R. ve Coşkun, A. E. (2018). "Kurumsallaşma ve İşletme Performansı: Lojistik Performans Temelli Bir Yaklaşım". K. Özdaşlı, M. C. Demir, O. Tire, İ. S. Arvas ve U. K. Odabaş (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar*. Gece Kitaplığı, Ankara, 151-163.
- Erturgut, R. ve Keskin, U. (2012). "Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme". *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23(73): 20-40.
- Fabbe-Costes, N. ve Colin, J. (1994). "Formulating Logistics Strategy". In J. Cooper (Ed.), *Logistics and Distribution Planning: Strategies for Planning* (Second Edition). Kogan Page Limited, London.
- Fawcett, S. E. ve Clinton, S. R. (1997). "Enhancing Logistics to Improve the Competitiveness of Manufacturing Organizations: A Triad Perspective". *Transportation Journal*, 37(1): 18–28.
- Feldman, D. C. (1984). "The Development and Enforcement of Group Norms". *The Academy of Management Review*, 9(1): 47–53.

- Feldman, M. S. (2003). "A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines". *Industrial and Corporate Change*, 12(4): 727–752.
- Fisher, M. (1999). "Process Improvement by Poka-Yoke". *Work Study*, 48(7): 264–266.
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T. ve Stank, T. P. (2010). "Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation". *Journal of Business Logistics*, 31(1): 43–62.
- Gligor, D. M., Holcomb, M. C. ve Stank, T. P. (2013). "A Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development". *Journal of Business Logistics*, 34(2): 94–108.
- Goodman, P. S. ve Bazerman, M. ve Conlon, E. (1979). *Institutionalization of Planned Organizational Change*. Carnegie-Mellon University Pittsburgh Pa. Graduate School Of Industrial Administration, Pittsburgh ve Pennsylvania.
- Gottlieb, J. Z. ve Sanzgiri, J. (1996). "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations". *Journal of Business Ethics*, 15(12): 1275–1285.
- Gray, C. D. ve Kinnear, P. R. (2012). *IBM SPSS Statistics 19 Made Simple*. Psychology Press, Hove ve New York.
- Greening, D. W. ve Gray, B. (1994). "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues". *The Academy of Management Journal*, 37(3): 467–498.
- Greve, H. R. ve Teh, D. (2018). "Goal Selection Internally and Externally: A Behavioral Theory of Institutionalization". *International Journal of Management Reviews*, 20: 19–38.
- Griffis, S. E., Cooper, M., Goldsby, T. J. ve Closs, D. J. (2004). "Performance Measurement: Measure Selection Based Upon Firm Goals and Information Reporting Needs". *Journal of Business Logistics*, 25(2): 95–118.
- Gül, H. (2012). *İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güner, E. ve Karaca, M. E. (2004). "Tam Zamanında Üretim Sisteminde Tedarikçi İlişkileri ve En İyi Parti Büyüklüğü Üzerine Bir Uygulama". *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(4): 443–454.
- Güngör Ak, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Doktora Tezi. Adnan Menederes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Hackman, J. R. ve Wageman, R. (1995). "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues". *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 309–342.
- Halis, M. ve Adalıoğlu Ay, D. (2017). "Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi : Bir Araştırma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2): 43–62.
- Harris, L. C. (1998). "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?". *European Journal of Marketing*, 32(3/4): 354–373.
- He, Z., Chen, P., Liu, H. ve Guo, Z. (2017). "Performance Measurement System and Strategies for Developing Low-Carbon Logistics: A Case Study in China". *Journal of Cleaner Production*, 156: 395–405.
- Hepkon, Z. (2003). "Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. ve Collins, B. J. (2009). "Resource Dependence Theory: A Review". *Journal of Management*, 35(6): 1404–1427.
- Hossfeld, H. (2018). "Legitimation and Institutionalization of Managerial Practices. The Role of Organizational Rhetoric". *Scandinavian Journal of Management*, 34(1): 9–21.
- Imai, M. (1994). *Kaizen; Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Brisa Yayınları, İstanbul.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Clarity in Work Settings". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 16–78.
- Jöreskog, K. G. (1973). "Analysis of Covariance Structures". *In Multivariate Analysis–III*. Academic Press, Uppsala, 263-285.
- Junaid, N., Leung, O. ve Buono, A. F. (2015). "Institutionalization or Decoupling? An Exploratory Analysis of the UN Global Compact LEAD Initiative". *Business and Society Review*, 120(4): 491–518.
- Kalkan, V. D. (2006). "Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetimi". *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1): 71–87.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). "Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1): 41–56.
- Karasu, K. (2001). *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*. Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Tezler Serisi: 11.
- Karavardar, G. (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 157–179.

- Karpuzoğlu, E. (1999). *Aile Őirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve GeliŐen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kearney, A. T. (1984). *Measuring and Improving Productivity in Physical Distribution*. Council of Logistics Management.
- Kimberly, J. (1979). “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization”. *Academy of Management Journal*, 22(3): 437–457.
- Kiracı, M. ve Alkara, İ. (2009). “Aile İŞletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İŞletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1): 167–197.
- Kline, R. B. (2011). “Principles and Practice of Structural Equation Modeling”. D. A. Kenny ve T. D. Little (Ed.), The Guilford Press (Third Edition), New York ve London.
- Koçel, T. (2018). *İŞletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő., İstanbul.
- Kumar, C. S. ve Panneerselvam, R. (2007). “Literature Review of JIT-KANBAN System”. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 32(3–4): 393–408.
- Lambert, D. M. ve Burduroğlu, R. (2000). “Measuring and Selling the Value of Logistics”. *The International Journal of Logistics Management*, 11(1): 1–18.
- Langley, C. J. ve Holcomb, M. C. (1992). “Creating Logistics Customer Value”. *Journal of Business Logistics*, 13(2): 1–27.
- Larson, P. D. ve Lusch, R. F. (1990). “Quick Response Retail Technology: Integration and Performance Measurement”. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1(1): 17–35.
- Lawrence, T. B., Winn, M. I. ve Jennings, P. D. (2001). “The Temporal Dynamics of Institutionnalization”. *Academy of Management Review*, 26(4): 624–644.
- Lee, S. G. ve Lye, S. W. (2003). “Design for Manual Packaging”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(2): 163–189.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World s Greatest Manufacturer*. McGraw Hill, New York.
- Lummus, R. R. ve Vokurka, R. J. (1999). “Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines”. *Industrial Management and Data Systems*, 99(1): 11–17.
- Lynch, D. F., Keller, S. B. ve Ozment, J. (2000). “The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance”. *Journal of Business Logistics*, 21(2): 47–67.

- MacLean, S. ve Gray, K. (1998). "Structural Equation Modelling in Market Research". *Journal of the Australian Market Research Society*, 6(1): 17-32.
- Madhani, P. M. (2012). "Value Creation Through Integration of Supply Chain Management and Marketing Strategy". *The IUP Journal of Business Strategy*, 9(1): 7-26.
- Marsh, H. W. ve Hocevar, D. (1988). "A New, More Powerful Approach to Multitrait-Multimethod Analyses: Application of Second-Order Confirmatory Factor Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 73(1): 107-117.
- Martínez, S. A. ve Pérez Pérez, M. (2005). "Supply Chain Flexibility and Firm Performance". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7): 681-700.
- Mason, C. (2012). "Isomorphism, Social Enterprise and the Pressure to Maximise Social Benefit". *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(1): 74-95.
- McNally, R. (2002). "Institutionalization of Relationship Marketing". *American Marketing Association. Conference Proceedings*. American Marketing Association, Champaign, 13: 179.
- McWilliams, A. ve Siegel, D. (2001). "Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective". *The Academy of Management Review*, 26(1): 117-127.
- Mentzer, J. T. ve Konrad, B. P. (1991). "An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis". *Journal of Business Logistics*, 12(1): 33-61.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (Ed.). (1983a). *Organizational environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA ve Sage.
- Milne, M. J. ve Patten, D. M. (2002). "Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3): 372-405.
- Mizruchi, M. S. ve Fein, L. C. (1999). "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism". *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 653.
- Mohammad, H. A. (2006). *Just In Time System Versus EOQ Model*.
- Monden, Y. (1993). *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time*. Institute of Industrial Engineers.
- Mutlu, H. M. ve Ölmez, S. (2017). "Lojistik Performans ve İlişki Kalitesi Üzerine Alanyazın İncelemesi". *Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 99-120.

- Naim, M. M., Potter, A. T., Mason, R. J. ve Bateman, N. (2006). "The Role of Transport Flexibility in Logistics Provision". *The International Journal of Logistics Management*, 17(3): 297–311.
- Naylor, J. B., Naim, M. M. ve Berry, D. (1999). "Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing Paradigms in the Total Supply Chain". *Intern. Journal of Production Economics*, 62(1–2): 107–118.
- Nee, V. (2002). "Sources of the New Institutionalism". *New Institutionalism in Sociology*, 1–16.
- Oğuztürk, B. S. ve Çetin, B. (2012). "TR61 Bölgesine Lojistik Açından Bir Bakış". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16): 149–166.
- Orbak, Â. Y. ve Bilgin, S. (2005). "Kanban Sisteminin Bir Uygulama Örneği". In *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi* (pp. 289–293). İstanbul.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Özel, N. (2008). "KOBİ'lerde İşgörenlerin Örgütsel ve Bireysel Amaç Algılamaları ve Bunun Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2): 69–84.
- Özkan Canbolat, E. ve Çeliksoy, E. (2018). "Kurumsal Kuramın Varsayımlarına Kamu Kesiminde Uyum Bağlamında Bir Eleştiri: Türkiye'de Sağlık Kurumları Örneği". *Sayıştay Dergisi*, (109): 137–160.
- Özkaya, Ş. S. (2006). "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri". <https://www.1bilgi.com/diger-konular/283/kurumsallasma-ve-iso-9000-kalite-yonetim-sisteminin.html>, Erişim Tarihi: 15.05.2019.
- Özkoç, A. G. ve Kemer, E. (2017). "Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16(2): 568–578.
- Palo, S. (2003). "Achieving Corporate Excellence through Creativity Management". *The Journal of Business Perspective*, 7(1): 123–134.
- Paul Brunet, A. ve New, S. (2003). "Kaizen in Japan: An Empirical Study". *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12): 1426–1446.
- Pelham, A. M. ve Wilson, D. T. (1996). "A Longitudinal Study of Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Business Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1): 27–43.

- Rahman, S. U. (2008). "Quality Management in Logistics Services: A Comparison of Practices Between Manufacturing Companies and Logistics Firms in Australia". *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(5): 535–550.
- Reyes, P. M. ve Bhutta, K. (2005). "Efficient Consumer Response: Literature Review". *International Journal of Integrated Supply Management*, 1(4): 346–386.
- RICA. (2016). *Bölgesel Yatırım Ortamı Değerlendirmesi Raporu: TR61 İBBS II Bölgesi*.
- Robert, H. (2014). *Handbook of Multivariate Data Analysis with IBM SPSS*. CRC Press, Boca Raton, London ve New York.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. ve Roering, K. J. (1985). "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". *Journal of Marketing*, 49(1): 13–25.
- Saghir, M. (2004). "The Concept of Packaging Logistics". In *Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference* (pp. 1–31). Cancun, Mexico.
- Sathe, V. (1983). "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action". *Organizational Dynamics*, 12(2): 5–23.
- Saylam, A. (2016). *1920- 1938 Yılları Arasında Türkiye'de Sanayi ve Ticaretin Bakanlık Düzeyinde Kurumsallaşması: Kurumsal Kuram Bağlamında Bir İnceleme*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schermelleh-Engel, K. ve Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures". *Methods of Psychological Research*, 8(2): 28–74.
- Schonberger, R. J. (2000). "Kanban—Automatic Constraints Manager". *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 11(4): 73–76.
- Scott, W. R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory". *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493–511.
- Scott, W. R. (1991). "Unpacking Institutional Arguments". W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, 164-182
- Selznick, P. (1996). "Institutionalism " Old " and " New ". *40th Anniversary Issue*, 41(2): 270–277.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). "Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction". *International Journal of Production Economics*, 62(1): 7–22.

- Sherman, R. J. (1998). "Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment (CPFR): Realizing the Promise of Efficient Consumer Response through Collaborative Technology". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(4): 6–9.
- Sink, D. S., Tuttle, T. C. ve Devries, S. J. (1984). "Productivity Measurement and Evaluation: What is Available?". *National Productivity Review*, 3(3): 265–287.
- Spector, P. E. (1986). "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work". *Human Relations*, 39(11): 1005–1016.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C. ve Quinn, R. E. (1999). "Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership". *Journal of Organizational Behavior*, 20(4): 511–526.
- Stock, J. R. ve Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management* (4th Edition). McGraw Hill, New York.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches". *The Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F. ve Uchikawa, S. (1977). "Toyota Production System and Kanban System Materialization of Just-in-Time and Respect-For-Human System". *International Journal of Production Research*, 15(6): 553–564.
- Sümer, N. (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar". *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49–74.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 1–23.
- Sengün, H. İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Tanyaş, M. (2015). *İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu*. İstanbul.
- Tanyaş, M. ve Düzgün, M. (2014). *Depo Yönetimi - Depolama Sistemlerinin Otomasyonu ve Organizasyonu*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2017). "TUİK". http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059, Erişim Tarihi: 08.06.2018.

- Türkoğlu, N. ve Çizel, B. (2016). “Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”. *Bilgi*, (33): 156–184.
- Ulukan, C. (2005). “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 29–42.
- Ünal, S. (2007). *Tam Zamanında Üretim*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vican, S. B. (2014). *Defining Diversity: Professionals and Institutionalization Processes*. Harvard University The Department of Sociology Doctoral Thesis.
- Vishwanath, T. ve Kaufmann D. (2001). “Toward Transparency: New Approaches and Their Application to Financial Markets”. *The World Bank Research Observer*, 16(1): 41–57.
- Vishwanath, T. ve Kaufmann, D. (1999). “Towards Transparency in Finance and Governance”.
- Wallace, J. E. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 40: 228–255.
- Warren, R. C. (2003). “The Evolution of Business Legitimacy”. *European Business Review*, 15(3): 153–163.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik : Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı): 74–85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, İ. (2010). *Tam Zamanında Üretim Sistemlerinde Lojistik Operasyonların Optimizasyonu*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Yılmaz, V. (2004), “Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1): 77-90.
- Yılmaz, C., Alpkan, L. ve Ergun, E. (2005). “Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance”. *Journal of Business Research*, 58(10): 1340–1352.
- Yu, W. ve Egbelu, P. J. (2008). “Scheduling of Inbound and Outbound Trucks in Cross Docking Systems with Temporary Storage”. *European Journal of Operational Research*, 184(1): 377–396.
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A. ve Lim, J. (2005). “Logistics Flexibility and Its Impact on Customer Satisfaction”. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1): 71–95.

Zucker, L. G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence". *American Sociological Review*, 42(5): 726–743.

Zwolińska, B. (2016). "Use of the Method VSM to the Identify Muda". *Research in Logistics & Production*, 6(6): 513–522.



EK 1 – Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, “Batı Akdeniz Bölgesinde lojistik faaliyette bulunan organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri ile lojistik performansları arasındaki ilişkiyi” ölçmeye yönelik yürütülen bir yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında KESİNLİKLE KULLANILMAYACAK olup isim belirtmenize gerek yoktur. Ankete sağlayacağınız gönüllü katkılarınızdan dolayı TEŞEKKÜR ederiz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Arş. Gör. Artuğ Eren COŞKUN

1. Cinsiyetiniz:

2. Yaşınız:.....

Araştırmacı

Kadın Erkek

3.Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Ortaöğretim Ön Lisans Lisans Lisansüstü

4. İşletmede Çalıştığınız Pozisyon:

Hem Kurucu Hem yönetici Yalnızca Kurucu (Girişimci, Sahibi) Yönetici olmayan personel
 Departman Yöneticisi (Üretim, Operasyon, Pazarlama, vb.) Ustabaşı, Şef, Süpervizör

5. İşletmedeki Kıdeminiz:

1 yıldan az 1-3 yıl 3-7 yıl 7 yıldan fazla

6. İşletmenizin Türü:

Şahıs İşletmesi Limited Şirket Anonim Şirket

7. İşletmenizin yürütmekte olduğu lojistik faaliyeti/faaliyetleri işaretleyiniz.

Taşıma Depolama Dağıtım Ambalajlama/Paketleme Gümrük / Sigorta
 Yükleme / Boşaltma Sipariş İşleme Tersine Lojistik Bilgi İşlem / Yazılım

8. Lojistik faaliyetlerinizi hangi ulaşım türüyle/türleriyle gerçekleştirdiğinizi işaretleyiniz.

Karayolu Havayolu Denizyolu Demiryolu Boru Hattı

9. İşletmenizin Uluslararası Faaliyet durumu:

Sadece ihracat yapıyor Sadece ithalat yapıyor. İthalat ve İhracat dışında uluslararası
 İthalat ve İhracat yapıyor İthalat ve İhracat yapmıyor bir faaliyette bulunuyor.

İfadenin Kodu	1= Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3= Kararsızım		4= Katılıyorum	5= Kesinlikle katılıyorum
			1	2		
FOR1	1. İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
FOR2	2. İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.					
FOR3	3. İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
FOR4	4. İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.					
OTO1	5.Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.					
OTO2	6. Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.					
OTO3	7. Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.					
OTO4	8. İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.					

İfadenin Kodu		1	2	3	4	5
PROF1	9. Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
PROF2	10. Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.					
PROF3	11. İşletmemizde uzmanlaşma vardır.					
PROF4	12. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
PROF5	13. İşletmemiz profesyoneldir.					
PROF6	14. Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.					
PROF7	15. İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir.					
KUL1	16. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.					
KUL2	17. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
KUL3	18. İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmaktadır.					
KUL4	19. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.					
KUL5	20. Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü vardır.					
SAY1	21. İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.					
SAY2	22. İşletmemiz ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliktedir.					
SAY3	23. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar vardır.					
SOS1	24. İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.					
SOS2	25. İşletmemizde yönetim çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.					
SOS3	26. İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.					
SOS4	27. İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.					
SOS5	28. İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.					
SOS6	29. İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.					
SOS7	30. İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.					
SOS8	31. İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.					
SOS9	32. İşletmemizde çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.					
SOS10	33. İşletmemiz şeffaftır.					
TUT1	34. İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
TUT2	35. İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.					
TUT3	36. İşletmemiz tutarlıdır.					
TUT4	37. İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.					
TUT5	38. İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.					

İfadenin Kodu		1	2	3	4	5
TUT6	39. İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.					
TUT7	40. İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.					
TUT8	41. İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.					
TUT9	42. İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
TUT10	43. İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					
TUT11	44. İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.					

Lütfen firmanızın lojistik performansını en iyi temsil eden değeri deneyimleriniz doğrultusunda değerlendiriniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum		2=Katılmıyorum		3= Kararsızım		
4= Katılıyorum		5= Kesinlikle katılıyorum				
İfadenin Kodu		1	2	3	4	5
EFF1	1. Siparişlerin ilk noktadan müşteriye eksiksiz bir şekilde gönderilme düzeyi yüksektir.					
EFF2	2.Firmamıza gelen siparişlere uygun parçaların temin edilme düzeyi yüksektir.					
EFF3	3. Alınan siparişlerin zamanında teslim edilme düzeyi yüksektir.					
EFF4	4. Firmamızın hızlandırılması gereken sevkiyatlardaki başarı düzeyi yüksektir.					
EFF5	5. Sipariş sonrası azalan stoklar hızlıca temin edilmektedir.					
EFF6	6. Firmamıza gelen sipariş sayısı yüksek olduğundan stok tutma süremiz kısadır.					
DIF1	7. Çalıştığım firma rakiplerinden daha düşük düzeyde hasarsız teslimat yapmıştır.					
DIF2	8. Azalan nihai ürün stokları rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde temin edilmektedir.					
DIF3	9. Lojistik faaliyetlerde rakiplerden daha doğru tahminler yapılmıştır.					
DIF4	10. Sipariş karşılama oranı rakiplerden daha yüksektir.					
DIF5	11. Siparişin alındığı zaman ile teslimatın yapıldığı zaman arasındaki süre rakiplerden daha kısadır.					
DIF6	12. Temin edilemeyen ürünlerin tekrar sipariş edilme süresi rakiplerden daha kısadır.					
DIF7	13. Toplam (hammadde, yarı mamul, mamul) ürün stokları rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde temin edilmektedir.					
DIF8	14. Çalıştığım firma tam zamanlı teslimatta (just-in-time) rakiplerinin önündedir.					
AG1	15. Çalıştığım firma çevresindeki fırsatları hızlı bir şekilde belirleyebilmekte ve tepki verebilmektedir.					
AG2	16. Çalıştığım firma çevresindeki tehditleri hızlı bir şekilde algılayabilmekte ve tepki verebilmektedir.					
AG3	17. Çalıştığım firma çevresindeki değişimleri hızlı bir şekilde tespit edebilmekte ve uyum sağlayabilmektedir.					

İfadenin Kodu		1	2	3	4	5
AG4	18. Talep ettiğimiz bilgileri tedarikçilerimizden daima temin edebilmekteyiz.					
AG5	19.İhtiyacımız olan bilgileri müşterilerimizden daima elde edebilmekteyiz.					
FLE1	20. Gerektiğinde, kararlarımızı yerine getirmek adına tedarik zincirindeki operasyonlarımızı esnetebilmekteyiz.					
FLE2	21. Çalıştığım firma, kısa vade için hazırda tuttuğu stok kapasitesini ihtiyaç halinde hızla artırabilmektedir.					
FLE3	22. Çalıştığım firma, müşteri isteklerine göre sipariş özelliklerini rahatça ayarlayabilmektedir.					
EVT1	23. Bulduğum firma, lojistik faaliyetlerini en düşük maliyetle gerçekleştirmek için gerekli çözümler üretir.					
EVT2	24. Firmamızda yürütülen lojistik faaliyetlerde en az gayretle en yüksek faydanın sağlanması amaçlanır ve bunun için optimizasyon (en iyileme) çalışmaları yapılır.					
EVT3	25. Sahip olduğumuz ve elde etmeye çalıştığımız teknolojiler, çalıştığım firmanın amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkilidir.					
EVT4	26. Çalıştığım firmada çalışanların iş motivasyonu ve çalışma verimliliğini artıracak uygulamalar vardır.					
EVT5	27. Firmamızda üretilen hizmet ve ürünler ile iş yapma usulleri rakiplerle ve sektördeki diğer firmalarla karşılaştırılır.					
EVT6	28. Çalıştığım firmanın vizyon ve hedefleri ile bireysel hedeflerim birbiriyle uyumludur. Kendimi firma vizyonunun bir parçası olarak görürüm.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	Artuğ Eren COŞKUN
Doğum Yeri - Tarihi	Elazığ – 05.04.1993
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Elazığ Kaya Karakaya Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Uluslararası Ticaret / İşletme (Çift Anadal Programı)
Yabancı Dil / Diller	İngilizce: İyi - Rusça: Orta
BİLİMSEL FAALİYETLER	
<u>Makaleler</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Topuz H., Coşkun A.E., “Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi: Türkiye, Kolombiya ve Güney Kore Üçlüsünün Sektörel Bazda Uygulamalı Bir Analizi - Ricardo's Comparative Advantages Theory: An Applied Analysis on the Sectoral Basis in The Tripartite of Turkey, Colombia and South Korea”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, vol.10, no.25, pp.672-685, 2018 • Erturgut R., Gürler H.E., Coşkun A.E., “Burnout Levels among Senior Students in Applied Sciences Faculties: An Empirical Analysis in Turkey”, Journal of Progressive Research in Social Sciences (JPRSS), vol.6, no.2, pp.451-457, 2017 • Coşkun A.E., Ağaoğlu G., Angay Kutluk F., “Reverse Logistics, Its Relation with Cost and Sustainability, Its Inclusion in Curriculum”, Journal of Educational and Instructional Studies in the World, vol.7, no.4, pp.96-106, 2017 	
<u>Bildiriler</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Erturgut R., Coşkun A.E., Alpar M.Ö., “Air Transportation and Performance Based Logistics: The Analysis of the Last Two Decades”, 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences, ANTALYA, TÜRKİYE, 27-29 Haziran 2018, pp.119-124 • Erturgut R., Alpar M.Ö., Coşkun A.E., “Havalimanı Performansının Lojistik Performans İçerisindeki Görüntüsü: Asya ve Avrupa Havalimanları Arasında Seçimli Bir İnceleme”, 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences, ANTALYA, TÜRKİYE, 27-29 Haziran 2018, pp.507-516 • Erturgut R., Coşkun A.E., Okkaoğlu K., “Civilization and Logistics Performance: An Australia Reading”, 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences, ANTALYA, TÜRKİYE, 27-29 Haziran 2018, pp.478-497 • Erturgut R., Coşkun A.E., Hava H.T., “Uluslararası Ticaret ve Lojistik Performans: Dünya Bankası Lojistik Performans İndeksinde Başarılı Ülkelerde Bir Araştırma”, 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences, ANTALYA, TÜRKİYE, 27-29 Haziran 2018, pp.589-603 • Erturgut R., Gürler H.E., Coşkun A.E., “Supply Chain Performance: A Longitudinal Analysis Between 2001-2016 Years”, III. International Symposium on Multidisciplinary Studies (ISMS), ANKARA, TÜRKİYE, 10-11 Kasım 2017, pp.174-174 • Erturgut R., Coşkun A.E., Okkaoğlu K., “Kent Lojistiği: Teori Kapsam ve Uygulamalar”, International Applied Social Sciences Congress (IASOS), UŞAK, TÜRKİYE, 21-23 Eylül 2017, pp.158-158 • Coşkun A.E., Ağaoğlu G., Angay Kutluk F., “Reverse Logistics, Its Relation with Cost and Sustainability, Its Inclusion in Curriculum”, 6th World Congress on Educational and Instructional Studies-WCEIS 2017, ANTALYA, TÜRKİYE, 26-28 Ekim 2017, pp.40-41 • Erturgut R., Okkaoğlu K., Coşkun A.E., “Yeşil Teori ve Yeşil Lojistik: Keşifsel Bir Analiz”, International Applied Social Sciences Congress (IASOS), UŞAK, TÜRKİYE, 21-23 Eylül 2017, pp.157-157 	
<u>Kitap Bölümleri</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Erturgut R., Coşkun A.E., Alpar M.Ö., Aray G., “City Logistics and Logistics Performance: A Comparison of Successful Countries in Logistic Performance Index”, in: Academic Research in Social, Human and Administrative Sciences II, Tanrıtanır B. C., Özer S., Eds., Gece Kitaplığı, Ankara, pp.183-197, 2018 	

<ul style="list-style-type: none"> • Erturgut R., Coşkun A.E., “Kurumsallaşma ve İşletme Performansı: Lojistik Performans Temelli Bir Yaklaşım”, in: Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar, Özdaşlı K., Demir M.C., Tire O., Arvas İ.S., Odabaş U.K., Elagöz İ. , Eds., Gece Kitaplığı, Ankara, pp.151-163, 2018 • Erturgut R., Coşkun A.E., Aray G., “Reverse Logistics: A Longitudinal Analysis Between 1972 and 2016”, in: Researches On Science And Art in 21st Century Turkey, Arapgiroğlu H., Atık A., Elliott R. L., Turgeon E., Eds., Gece Kitaplığı, Ankara, pp.508-518, 2017 • Erturgut R., Coşkun A.E., Ağaoğlu G. , “Civilization and Logistics Performance: A Germany Reading”, in: Researches On Science And Art in 21st Century Turkey, Arapgiroğlu H., Atık A., Elliott R. L., Turgeon E., Eds., Gece Kitaplığı, Ankara, pp.651-662, 2017 	
İŞ DENEYİMİ	
Projeler	<ul style="list-style-type: none"> • “Batı Akdeniz Bölgesinde Havalimanlarının Sürdürülebilir Performans Analizine Yönelik Yazılım ve Ölçek Geliştirilmesi / Developing Sustainable Performance Software and Scale for Airports in the Western Mediterranean Region”, BAP Araştırma Projesi, SBA-2018-3819, Araştırmacı, Devam Ediyor • “Kurumsallaşma ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Batı Akdeniz Bölgesinde Lojistik Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir Alan Araştırması”, BAP Y.Lisans, SYL-2018-3352, Araştırmacı, Devam Ediyor
Çalıştığı Kurumlar	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik ABD – Araştırma Görevlisi
E-Posta	erencoskun@akdeniz.edu.tr