T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BİLGİ TEKNOLOJİSİ YETENEĞİNİN LOJİSTİK YETENEĞE VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

İsmet Bihter KARAGÖZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2016

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BİLGİ TEKNOLOJİSİ YETENEĞİNİN LOJİSTİK YETENEĞE VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

İsmet Bihter KARAGÖZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

GEBZE

2016

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 07.03.2016 tarih ve 2016/06 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 15/03/2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan İsmet Bihter KARAGÖZ'ün tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof.Dr.Ali Ekber AKGÜN

ÜYE : Prof.Dr.Hüseyin İNCE

ÜYE : Prof.Dr.Halit KESKİN

ÜYE :Prof.Dr.Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Alev KOÇAK ALAN

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Lojistik yeteneklerin, rekabet avantajı sağlamak için kritik bir öneme sahip olduğu çeşitli çalışmalarca ispat edilmiştir. Bununla beraber dahili olarak lojistik süreçlerindeki akış, entegrasyon ve iletişim yeterliği eksikliği, başarılı bir lojistik yönetimi için engel teşkil etmektedir. Kaynak temelli yaklaşıma (RBV) dayalı olan bu çalışmada, lojistik performansına ve dolayısıyla da işletme performansına bir açıklama getirmek üzere lojistik yeteneği ile bilgi teknolojileri (IT) yeteneği ve örgüt kültürü arasındaki ilişki araştırılmıştır. PLS (Partial Least Squares - Kısmi En Küçük Kareler) yöntemi yardımıyla, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası 80 lojistik işletmesini deneysel olarak inceleyerek, (1) örgüt kültürünün lojistik yetenekler üzerinde bir etkisi olduğunu, (2) lojistik yeteneğin işletmelerin lojistik performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu, (3) bilgi teknolojisi yeteneğinin lojistik performans üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğunu, (4) işletmelerin lojistik yeteneğinin, performanslarını da etkilediğini ve (5) işletmelerin lojistik performansın, işletme performansı üzerinde bir etkisi olduğunu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, bir lojistik yeteneği oluşturabilmek için örgütsel kültürü temel almak gerekmektedir. Yine de lojistik performans, işletme performansı üzerinde doğrudan etki eden bilgi teknolojisi yeteneğinin ve lojistik yeteneğinin eş zamanlı etkisine bağlıdır. Bu bağlamda, bu çalışmanın sonuçları lojistik literatürüne teorik bir katkı yapmanın yanı sıra uygulamada lojistik sektörüne de katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Teknolojileri (IT), Bilgi Teknolojisi Yeteneği, Lojistik, Lojistik Yeteneği, İşletme Performansı.

SUMMARY

Logistics capabilities have attracted much attention as the critical source for competitive advantage. However the lack of internal ability to streamline, integrate and communicate the logistics processes constitutes a barrier for successful logistics management. This research based on the resource based view (RBV) aims to relate IT capability and organizational culture concurrently with the logistics capability in order to achieve logistics performance and eventually firm performance. By empirically analyzing 80 international logistics firms located in Turkey, via the PLS (Partial Least Squares) method, we found that; (1) organizational culture influences logistics capability, (2) logistics capability has a positive effect on firms' logistics performance, (3) IT capability has a direct positive effect on the logistics performance, (4) firms' logistics capability affects its performance and (5) firms' logistics performance affects its performance. Findings conclude that building logistics capability is based on the organizational culture. Yet the achievement of logistics performance is dependent on the simultaneous effects of IT capability and logistics capability through direct effects which in turn enhance firm performance. In this regard results of this studycontribute theoretically to logistics literature as well as practically to the logistics industry.

Keywords: IT Capability, Logistics Capability, Logistics Performance, Firm Performance, Organizational Culture.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen, öğrencisi olmaktan her zaman mutluluk duyduğum sayın hocam Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Tez izleme komitesi üyelerinden Doç. Dr.Veli Denizhan KALKAN'a ve Prof. Dr. Hüseyin İNCE'ye yardımda bulunmadaki içtenlikleri için teşekkür ederim. Ayrıca değerli görüş ve önerilerini paylaştığı için Prof. Dr. Halit KESKİN'e de teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tezim kapsamında yürüttüğümüz anket çalışmasına katılan, katkılarını esirgemeyen sektör yöneticileri ile tezim tamamlanıncaya kadar ki süreçte desteğini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Okuma isteğimi okul öncesinde bile beni kırmadan yerine getiren, uzun eğitim sürecimde her daim yanımda olan ve bana yardımcı olan sevgili aileme de şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
SUMMARY ii
TEŞEKKÜR iii
İÇİNDEKİLER iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ vi
ŞEKİLLER DİZİNİ viii
TABLOLAR DİZİNİ ix
1. GİRİŞ 1
2. LİTERATÜR TARAMASI 3
2.1. Yetenek 3
2.1.1. Yetenekle İlgili Çalışmalar 4
2.2. Bilgi Teknolojisi 6
2.2.1. Bilgi Teknolojisinin Önemi 7
2.2.2. Bilgi Teknolojisinin Sağladığı Faydalar 8
2.2.3. Bilgi Teknolojisinin Altyapısı 10
2.3. Bilgi Teknolojisi Yeteneği 11
2.3.1. Bilgi Teknolojisi Yeteneğinin Önemi 13
2.3.2. Bilgi Teknolojisi Yeteneği İle İlgili Çalışmalar 14
2.4. Lojistik Kavramı 15
2.4.1. Lojistik Kavramının Tarihsel Gelişimi 19
2.4.2. Lojistiğin Önemi 24
2.4.3. Lojistik Kavramının Tanımları 24
2.4.4. Tedarik Zinciri Yönetimi 29
2.4.5. Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi 32
2.5. Lojistik Yeteneği 33
2.5.1. Lojistik Yeteneğin Sağladığı Yararlar 36
2.5.2. Lojistik Yeteneği İle İlgili Araştırmalar 37
2.5.3. Bilgi Teknolojisi ve Lojistik 42
2.5.4. Lojistik Yetenek ve Performans 50
2.6. Lojistik Performans 52

2.7. İşletme Performansı 58
2.8. Örgüt Kültürü 61
2.8.1. Çalışan Oryantasyonu 65
2.8.2. Müşteri Odaklılık 65
2.8.3. Yenilikçilik 66
2.8.4. Sistematik Yönetim ve Kontrol 67
2.8.5. Sosyal Sorumluluk 68
3. ARAŞTIRMA TASARIMI 70
3.1. Araştırma Modeli 70
3.2. Ölçeklerin Oluşturulması 70
3.3. Hipotezler 72
4. ANALİZ VE BULGULAR 88
4.1. Örneklem Özelliklerine İlişkin Bilgiler 88
4.2. Faktör Analizi 90
4.3. Güvenilirlik Analizi 92
4.4. Hipotez Testleri 94
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 96
5.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi 96
5.2. Araştırmanın Sonuçlarının Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Öneriler 98
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler 100
KAYNAKLAR 102
ÖZGEÇMİŞ 140
EKLER 141

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

3PL: 3. Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcıları [Third Part Logistics]

4PL: 4. Parti Lojistik Hizmet [Fourth Part Logistics]

7 R's: Seven R's [Yedi Doğru]

A.B.D: Amerika Birleşik Devletleri

AVE: Ortalama Varyans

B2B: Business to Business [İşletme-İşletme Arası E-Ticaret]

CLM: The Council of Logistics Management [Lojistik Yönetim Konseyi]

CR: Ölçek Güvenilirliği

CSCMP: Council of Supply Chain Management Professionals [Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi]

DRP: Distribution resource planning [Dağıtım Kaynakları Planlanması]

EDI: Electronic Data Interchange [Elektronik Veri Değişimi]

E-Mail: Elektronik Posta

E-Ticaret: Elektronik Ticaret

FIATA: International Federation of Freight Forwarders Associations [Uluslararası Taşıma İşleri Organizatörleri Dernekleri Federasyonu]

GYTE: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

IT: Information Technology [Bilgi Teknolojisi]

İTÜ: İstanbul Teknik Üniversitesi

JIT: Just In Time [Tam Zamanında Lojistik]

LODER: Lojistik Derneği

MRP: Materials Requirement Plannin [Malzeme İhtiyaç Planlama]

MRPII: Manufacturing Resource Planning [Üretim Kaynak Planlama]

MSU: Michagen State University

NATO: The North Atlantic Treaty Organization [Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü]

PLS: Partial Least Squares [Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi – KEKK]

ROA: Return on Assets [Aktif Karlılığı]

SOLE: Society of Logistics Engineers

TDK: Türk Dil Kurumu

TZ: Tedarik Zinciri

TZY: Tedarik Zinciri Yönetimi

UND: Uluslararası Nakliyeciler Derneği

UTIKAD: UluslararasıTaşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği

Vb. : ve bunun gibi, ve benzeri

Vd. : ve diğerleri

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1: Lojistik Hizmet ve Hizmet Elemanları	18
2.2: Lojistiğin Pazarlama ve Üretim İle Ara Bağları	29
2.3: Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi	32
2.4: Lojistik ve Tedarik Zinciri Arasındaki Fark	33
2.5: Lojistik Fonksiyonlarının Sınıflandırılması ve Bilgi Akışı	43
2.6: Örgüt Kültürü Anlamak İçin Kavramsal Model	63
2.7: Araştırma Modeli	70

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1: Yetenekle İlgili Çalışmalar	5
2.2: Bilgi Teknolojisi Yeteneğinin Tanımları	12
2.3: Bilgi Teknolojisi Yeteneği İle İlgili Çalışmalar	14
2.4: Lojistik Kavramının Tarihsel Gelişimi	20
2.5: Lojistik Kavramının Tanımlarının Gelişimi (CLM / CSCMP)	25
2.6: Lojistik Kavramının Tanımları	27
2.7: Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeteneğe İlişkin Çalışmalar	38
2.8: Lojistik Yeteneğe Ait Çalışmalar	40
2.9: Bilgi Teknolojileri ve Lojistiğe İlişkin Çalışmalar	46
2.10:TZY'de Bilgi Teknolojisi Uygulamalarının Literatür Taramasının Ayrıntılı Sınıflandırılması	49
2.11: Lojistik Yetenek ve Performans Ölçümüne İlişkin Çalışmalar	51
2.12: Lojistik Performansa İlişkin Tanımlar	53
2.13: Tedarik Zinciri Performansına Ait Çalışmalar	55
2.14: Lojistik Performansa Ait Çalışmalar	57
2.15: Performans Ölçütleri	59
2.16: Örgüt Kültürü Tanımları	62
3.1:Ölçeklerin Geliştirilmesi	71
4.1: İşletmelere Ait Demografik Bilgiler	88
4.2: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süresi	89
4.3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı	89
4.4: Araştırmaya Katılan Kişilerin İşletmedeki Konumları	90
4.5: Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri	91
4.6: Kompozit Güvenirlilik, Çıkartılmış Ortalama Varyans, Açıklama Gücü ve Tahmin Gücü Katsayıları	93
4.7: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	94
4.8: Hipotezlerin Yol Katsayıları ve Sonuçlar	95

1. GİRİŞ

Araştırmacılar, bugünün küresel ekonomisinde rekabet eden işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için mevcut lojistik yeteneklerini arttırması veya yeni lojistik yetenekleri geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Günümüzde gerçek başarı müşteri memnuniyetinin de ötesine geçerek, henüz müşterinin talep etmediği ürün ve hizmetleri geliştirerek onların beklentilerini yönlendirebilmeye bağlı hale gelmiştir (Hameland and Prahalad, 1996). Bu koşullar altında, etkin lojistik yönetimi, işletmelerin rekabet avantajını ve kârlılığını arttırmak için önemli bir bileşen olarak görülmektedir (Stock and Lambert, 2001); özellikle, lojistik faaliyetlerini etkin ve etkili bir şekilde yerine getirmek, bir başka deyişle lojistik performansı elde etmek isteyen işletmeler için lojistik yetenek merkezi bir öneme sahiptir (Cranfield, 2008; Fugate et al., 2010); bu nedenle daha önceki çalışmalarda, farklılaşmış bir lojistik hizmet bazında rekabet etmek isteyen işletmeler için farklı lojistik yetenekler geliştirmenin bir ön koşul olduğuna vurgu yapılmaktadır. Literatürdeki bu güçlü vurgulara rağmen, işletmelerde lojistik performans elde ederek şirket performansını güçlendirmek amacıyla lojistik yeteneğin nasıl inşa edileceğine ilişkin çalışmalar sınırlıdır.

Günümüz rekabet dünyasında ayakta kalmak isteyen işletmelerin, rekabet stratejileri geliştirip bu stratejileri de örgüt ve piyasa koşullarına uygun olarak adapte edebilecek şekilde esnekleştirmeleri gerekmektedir. Şüphe yoktur ki bunu başarmak için en önemli kaynak ve araç bilgi temelli teknolojilerdir (Peppard, 1993). Bilgi teknolojileri, 20 yılı aşkın bir süredir tedarik zinciri ve lojistik işletmeleri için kritik bir araç olarak tarif edilmektedir (Allen and Masters, 1988; Closs et al., 1997; Forman and Lippert, 2005; LaLonde and Masters, 1990).

Doğru zamanda, doğru koşullarda ve doğru yerde, doğru bilgiye ulaşabilmek o bilgiyi değerli kılmanın yanı sıra lojistik işletmelerini verimliliğini de arttırmaktadır (Closs et al., 1997). Dolayısıyla bilgi teknolojileri, müşteriler ve tedarikçiler de dahil olmak üzere bütün tarafları tek bir platformda bir araya getirerek, maliyet etkin ve yüksek kaliteli entegre lojistik hizmetleri sağlamakta önemli bir rol oynamaktadır (Gunasekaran et al., 2007). Önceki araştırmalar örtülü

olarak IT'nin lojistik yeteneği üzerindeki etkisini gösteriyor olsa da (Rai et al., 2012), lojistik literatüründe lojistik performansını arttırmada IT yeteneği ile lojistik yeteneğin arasındaki ilişkinin rolüne dair yapılmış sınırlı sayıda deneysel çalışma mevcuttur.

Bu bağlamda çalışmanın ana amaçlarını (1) yetenek, bilgi teknolojileri ve lojistik literatürü başta olmak üzere bir literatür değerlendirmesi yapmak; (2) bilgi teknolojisi yeteneği, lojistik yetenek, lojistik performans ve işletme performansı kavramları arasındaki ilişkileri belirleyerek, örgüt kültürü kavramının da bu ilişkiler üzerindeki etkilerini kapsayacak bir şekilde araştırma hipotezleri oluşturmak ve araştırma için kavramsal bir model geliştirmek; (3) uluslararası lojistik hizmet sunan işletmelere yönelik hazırlanan anket çalışmasıyla araştırma hipotezlerini test etmek; (4) araştırma bulgularının teorik ve pratik katkıları tartışılarak sonraki çalışmalara yönelik öneriler sunmak; olarak sıralamak mümkündür.

Bu çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kısa bir giriş yapıldıktan sonra, yetenek kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümde literatür taraması yapılmış olup; yetenek, bilgi teknolojisi, bilgi teknolojisi yeteneği, lojistik kavramı, lojistik yeteneği, lojistik performansı, işletme performansı ve örgüt kültürü detaylı bir şekilde işlenmiştir. Araştırmanın tasarımının yapıldığı üçüncü bölümün ardından, dördüncü bölümde örneklemin özellikleri belirtilerek araştırma için oluşturulan hipotezlerin test sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırma sonuçları değerlendirilmiş, araştırma sonuçlarından yola çıkarak yöneticilere tavsiyelerde bulunulmuş ve araştırmanın kısıtlarına dikkat çekilerek gelecek çalışmalar için de tavsiyeler sunulmuştur. Araştırma sırasında kullanılan anket formu ekler bölümünde yerini almıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yetenek

Yeteneğin tanımının yapılmasının zor olduğu önceki çalışmalarda ispatlanmıştır, ancak yetenek genellikle soyut varlıklar ve ara mallar olarak ifade edilmektedir (Fahy and Smithee, 1999). İşletmenin kaynakları; işletme tarafından sahip olunan bilgi ve insan kabiliyetleri, varlıkları, örgütsel süreçleri, işletme özellikleri ve yetenekleri içermektedir (Amit and Schoemaker, 1993). İşletmenin "yetenekler portföyü" olarak değerlendirilmesi; değişiklikleri ve bunların yarattığı fırsat ve tehlikelerin belirlenmesini, tehlikelerden kaçınıp fırsatlara odaklanabilmek için işletmenin kendi temel kaynak ve yeteneklerinin en uyumlu biçimde bir araya getirilmesine bağlıdır (Hamel and Prahalad, 1996). Yetenekler stratejik olarak önemlidir, çünkü yetenekler ile işletmeler rekabet avantajı elde etmekte ve sürdürülebilir karlılığa ulaşabilmektedir (Daugherty et al., 1998).

Grant (1991), yeteneği "bir ekibin ya da kaynakların bir görevi ya da bir aktiviteyi yerine getirebilme kapasitesi" olarak tanımlamaktadır. Morash vd., (1996) yetenekleri; işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme ve üstün performans sağlamaya imkan sunan nitelikler, imkanlar, örgütsel süreçler, bilgiler ve beceriler olarak tanımlamaktadır. Barney (1991); Barney ve Clark (2007) yeteneği işletme etkinliğini ve/veya verimliğini geliştiren bir değer olarak kabul etmektedir. Lynch vd., (2000) ise yeteneği işletmelerin varlıklarından yararlanmaya imkan tanıyan bilgi ve beceri birikimi olarak tanımlamaktadır. Yetenek; bir işletmenin özel olarak belirlenmiş sonuçları başarabilmek amacıyla, örgüt kaynaklarını kullanarak koordine edilmiş bir takım görevleri alışılageldik şekilde yapabilme becerisidir (Çetindamar ve Günsel, 2009). Sheehan ve Foss (2007) yeteneği "yapabilme/yerine getirebilme yeterliği" olarak görmektedir.

Hunt (2000) yetenekleri "bir pazar için ürün oluşturmak, üretmek ve/veya sunmak üzere varlıkların değerlendirilmesinde sürekli tekrarlanan faaliyetler" olarak tanımlamıştır. Yetenekler, işletmelerin faaliyetlerini koordine edebilmelerini ve aktif varlıklarından yararlanabilmelerini sağlayan örgütsel süreçte kullanılan bilgi birikimi

ve karmaşık beceriler bütünüdür (Day, 1994). Yetenekler insanlar ve diğer başka kaynaklar arasında karmaşık koordinasyonlar sağlamayı gerektirmektedir (Grant, 1991). Lynch vd., (2000) üstün işletme performansına ulaşmak için, yeteneklerin doğru bir şekilde eşleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yetenek işletme hedeflerine ulaşmak için kaynakların yanı sıra, çeşitli kaynakların uzun süreli etkileşimi sayesinde elde edilen sonuçları da bir araya getirerek uygulamaya koyabilme yeterliğini ifade etmektedir (Grant, 1995; Aktaran: Tseng and Lee, 2014). Fahy ve Smithee (1999)'e göre yetenekler, bir işletmenin tüm kaynaklarının koordine edildiği örgütsel rutinlerle etkileşimlerin yanı sıra bireylerle grupların da becerilerini kapsamaktadır.

Her işletme, değer zinciri boyunca ürün ve/ya hizmetlerin hareketleri için gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesinde birçok yeteneğe sahip olmalıdır (Day, 1994). Yetenek terimi uygun bir şekilde uyum sağlama, bütünleşme ve hem dahili hem de harici örgütsel becerileri, kaynakları ve işlevsel yeterlilikleri değişen çevre şartlarına göre yeniden yapılandırmada stratejik yönetimin kilit rolünü vurgulamaktadır (Teece et al., 1997). "Belli bir avantaja sahip olup devam ettiren işletmeler, diğer işletmelerce kolay taklit edilemeyen kaynak ve yeteneklere sahip olanlardır. Bu işletme kaynak ve yeteneklerini diğerlerinden ayıran özellikler; nadir bulunma, değer yaratabilme, kolay taklit ve ikame edilememedir" (Barney, 1991).

2.1.1. Yetenekle İlgili Çalışmalar

Yetenek ile ilgili çalışmalar aşağıda Tablo 2.1 yardımıyla listelenmiştir:

Tablo 2.1 Yetenekle İlgili Çalışmalar

Yetenek	Yazar (lar)
▪ **Temel Yetenek** İşletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme için vazgeçilmez nitelikte ve dünya standartlarında olan beceri ve yeterliliklerdir.	Wernerfelt, (1984); Barney, (1991); Corner, (1991); Leonard and Barton, (1992); Miller, (1992); Lu, (2007)
▪ **Müşteri Odaklı Yetenek** Katma değerli ve benzersiz faaliyetler sunarak, hedeflediği belirli müşteri kitlesinin beklentilerini karşılamak veya aşmak için ürün veya hizmette farklılaşma yaratarak ve hizmet geliştirerek sürekli ayırt edicilik sağlamaktır.	Zhao et al., (2001); Morash et al., (1996); Stank and Lackey, Jr. (1997); Lynch et al., (2000); Mentzer et al., (2004); Bowersox et al., (1999); Esper et al., (2007).
▪ **Rekabetçi Yetenek** Rekabetçi avantajı elde etmek ve korumak için yetenekler oluşturmak, son yüzyılda yöneticilerin faaliyet ve stratejilerinin temeli olmuştur. Bu konuda 2000'li yıllardan itibaren önemli araştırmalar yapılmakta ve farklı araştırmacılarca farklı yaklaşımlara dayalı olarak ampirik çalışmalar oluşturulmaktadır.	Feng et al., (2010); Kim, (2006); Kim, (2009); Hosseini Baharanchi, (2009); Oghazi (2009); Mzoughi et al., (2008); Swink et al., (2007); Li et al., (2006); Rosenzweig et al., (2003); Vikery et al., (2003); Matanda and Schroder, (2002).
▪ **Lojistik Yeteneği** Bir işletmenin rakipler karşısında elde ettiği rekabet avantajını sürdürmesini ve üstün bir performansa ulaşmasını sağlayan özellikler, beceriler, örgütsel süreçler, bilgiler ve kabiliyetlerdir.	Hayes and Pisano, (1994); Daugherty and Pittman, (1995); Lynch et al., (2000).
▪ **Tedarik Yönetimi Yeteneği** **i.** Toplam maliyet minimizasyonu için, toplam sistem sistem maliyetini en aza indirmek ve böylece çapraz fonksiyonel maliyet dengesi sağlamak **ii.** Envanter ve sermayeyi doğru kullanarak, etkin zaman yönetimi oluşturmak **iii.** Sipariş çevrim sürecinin en az hata ile talep değişimlerini karşılama **iv.** Kaynakların etkin kullanımını sağlama	Morash et al., (1996); Daugherty and Pittman, (1995); Lowson, (2003); McGinnis and Kohn, (1993); Mentzer et., (2000); Murphy and Farris, (1993); Mentzer et al., (2001); Esper el al., (2007).
▪ **Entegre Yetenek** Örgütsel hedeflere ulaşmada işbirliği için gerekli olan iç eleman (bölümler arası faaliyetlerde, bölümlerin iletişime istekli olmaları) ve dış elemanlardan (iki veya daha fazla işletmenin daha verimli, etkin ve uygun bir iş modeli oluşturmak için insan, mali ve teknik kaynaklarını entegre etmeye çabalaması) oluşur.	Daugherty et al., (1998); Stank et al., (2005); Kahn and Mentzer, (1996); Bowersox et al., (2003); Stank et al., (2005); Esper et al., (2007).
▪ **İşletme Yetenekleri** Bir işletmenin üretim yeteneklerini, teknolojisini ve malzeme akışını en etkili şekilde kullanarak üretimini arttırmak üzere bir dizi karmaşık görevi bir arada yerine getirebilmek olarak tanımlanır.	Snow and Hrebiniak, (1980); Hitt et al., (1999); Birchall and Tovstiga, (1999), Celuch et al., (2002); Sadler (2003).
▪ **Bilgi Alışverişi Yetenekleri** Kararları kolaylaştırmak ve bilgi akışını kolaylaştırmak için; donanım, yazılım ve ağ uygulamaları ile hem işletme içi hem de işletme dışı taktiksel ve stratejik bilginin elde edilmesi, depolanması ve dağıtılmasıdır.	Zhao et al., (2001); Mentzer et al., (2004); Closs et al., (1997).
▪ **Ölçme Yetenekleri** İşletmenin iç ve dış işlemlerini izleme derecesini göstermektedir.	Global Logistics Research Team at Michigan State University (1995); Fawcett et al., (1997); Gilmour, (1999); Holmberg, (2000); Bowersox et al., (2000).
▪ **Dinamik Yetenek** Rekabet gücü elde etmek ve kar oluşturmak için iç ve dış yetkinlikleri, işletme becerileriyle birleştirmek, inşa etmek ve yeniden şekillendirmek olarak tanımlanmaktadır.	Teece and Pisano, (1994); Teece et al., (1994); Teece et al., (1997); Eisenhardt and Martin, (2000); Zollo and Winter, (2002); Eisenhardt and Martin, (2007); Teece, (2007).

Kaynak: Esper vd., (2007); Hosseini, (2012)'nin çalışmaları geliştirilerek oluşturulmuştur.

Rosenzweig vd., (2003) rekabetçi yetenekleri; ürün kalitesi, teslim güvenirliği, süreç esnekliği ve maliyet liderliği olarak ölçmüştür (Rosenzweig et al., 2003). Yetenekler; işletmelerin rekabetçi avantaj yaratma ve geliştirme yeterliğinin kullanılmasında önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Quynh and Martens, 2008). Yetenekler üzerinden rekabette bulunmak, işletmelere hem çeşitlendirmenin hem de odaklanmanın faydalarından yararlanmaya olanak tanımaktadır (Stalk et al., 1992).

İşletmelerin kendine özgü teknoloji ve üretim becerileri, öz yetenekleri rakiplerince kolay taklit edilemez olmalıdır (Prahalad and Hamel, 1990). Morgan ve Hunt (1999) tarafından ileri sürüldüğü gibi, "rekabet avantajı yalnızca, temel kaynakları müşteriler tarafından değer verilen eşsiz bir yetenek oluşturacak şekilde bir araya getirildiğinde elde edilebilmektedir". Son yıllarda, bir çok işletme yetenek geliştirme yoluyla kazanılan farklılaşma çabalarını odak noktası seçmiştir (Richey et al., 2007). Yeteneklerin stratejik öneminde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarına ve üstün karlılıklarına kanıtlanabilir katkı sağlamak yatmaktadır (Day, 1994).

2.2. Bilgi Teknolojisi

İnternet teknolojisinin gelişmesi ve bilginin değerlenmesi ile bilgi; ürünler ve hizmetler kadar önemli hale gelmiştir (Bhatt and Emdad, 2001). Bilgi teknolojisi (IT), lojistik yeteneğin işletmenin rekabetçi avantaj yaratmak için kullandığı kritik bir ön koşul yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (Bowersox and Daugherty, 1995; Closs et al., 1997). Bilgi teknolojisi; elektronik sistemler kullanılarak enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi ve dağıtılması işlemleridir (Esposito and Mastroianni, 2002). IT; mikro işlemci ekipmanları vasıtasıyla bilgi veya verinin toplanması, işlenmesi, depolanması, geri alınması, açıklanması ve iletişimi kapsamaktadır (Bourlakis and Bourlakis, 2006).

Bilgi teknolojisi; donanım, yazılım, telekomünikasyon, veritabanı yönetimi ve benzer teknolojileri kullanarak verileri saklamak, zamanı geldiğinde işletmelerde karar vermek amacıyla bu bilgileri emre hazır halde tutmak olarak

açıklanabilmektedir (Certo, 2000). Bu tanıma göre IT, yöneticilerin karar vermelerini hızlandıran ve kolaylaştıran bir araçtan başka bir şey değildir. Böylece yöneticiler daha çok bilgiye süratli bir şekilde ulaşabilecekler ve bilgisayarlar yardımıyla bu bilgileri yeni yöntem ve tekniklerle işleyerek karar verme sürecinin her evresini daha etkin ve verimli bir duruma getirebileceklerdir (Eren, 2009).

Bilgi teknolojisi iş değerinin boyutları ve kapsamı; IT türü, yönetim uygulamaları, organizasyon yapısı ayrıca rekabetçi ve makro çevre gibi çeşitli faktörlere bağlıdır (Brynjolfsson et al., 2002; Dewan and Kraemer ,2000). IT, pazar bilgisini işletmelerin yeni bir ürün geliştirme sürecini yönetmede yararlanabilecekleri ilgili tüm fonksiyonel alanlar arasında etkili bir şekilde yaymasına yardımcı olmaktadır (Desarbo et al., 2005).

2.2.1. Bilgi Teknolojisinin Önemi

Günümüz rekabet dünyasında ayakta kalmak isteyen işletmelerin, rekabet stratejileri geliştirip bu stratejileri de örgüt ve piyasa koşullarına uygun olarak adapte edebilecek şekilde esnekleştirmeleri gerekmektedir. Şüphe yoktur ki bunu başarmak için en önemli kaynak ve araç bilgi temelli teknolojilerdir (Peppard, 1993). Bilgi teknolojisi; ekonomik ve toplumsal etkileri ile neredeyse bütün dünyada kritik bir yatırım alanı olarak görülmekte ve yaygın olarak kullanılması devletler tarafından da teşvik edilmektedir (Tonta, 1999). Tüm sektörlerde daha iyi hizmet, daha iyi güvenlik, rekabet avantajı, daha az hata, yüksek kalitede çıktılar, sağlıklı haberleşme, etkinliğin artması, verimliliğin artması, daha etkin yönetim, daha fazla fırsatlar, işgücü ihtiyacının azalması, maliyetlerin azalması, daha etkin finansal karar verme, aşırı faaliyetlerin etkin kontrolü gibi faydaların sağlanmasında bilgi sektöründeki gelişimlerin birinci derecede önemi vardır (Gökçen, 2002).

Bilgi teknolojileri, 20 yılı aşkın bir süredir tedarik zinciri ve lojistik işletmeleri için kritik bir araç olarak tarif edilmektedir (Allen and Masters, 1988; Closs et al., 1997; Forman and Lippert, 2005; LaLonde and Masters, 1990). Böylece

tedarik zinciri yönetiminde önemli bir kavram haline geldiği gibi, bilgi teknolojisinin tedarik zinciri yönetimi süreçlerinde kritik destekçi olduğu tespit edilmiştir (Auramo et al., 2005). Entegre bilgi teknolojisi; işletme içindeki bölümler arası yararlı bilgileri paylaşan bilgi platformu olarak hareket ettiği gibi, aynı zamanda dış ortakları ile tedarik zinciri aktivitelerini koordine eden bir sistemdir (Desarbo et al., 2005).

Tarım ve sanayi toplumlarında mal ve hizmetlerin bir yerden başka bir yere hızla aktarılması için nasıl gelişmiş kara, hava, demir ve deniz yollarına ihtiyaç varsa bilgi toplumlarında da bilimsel ve teknolojiler başta olmak üzere her türlü bilginin işletmeler arasında hızla aktarılması için bilgi otoyollarına ihtiyaç vardır (Tonta, 1999). Bugünün organizasyonlarında IT altyapısının değeri artan bir öneme sahiptir. Etkin bir bilgi teknolojisi alt yapısının geliştirilmesi, tüm IT yönetimini çok yakından ilgilendirmektedir. Bununla beraber, organizasyonların etkin bir IT altyapısı oluşturmaları için önemli miktarlarda para ve zaman harcamaları gerekmektedir (Xianfeng et al., 2008). Bu harcamalar; bilginin elde edilmesi, işlenmesi, geliştirilmesi ve işletme faaliyetlerine uyumlaştırılması için gerekli olan maliyet unsurlarından oluşmaktadır (Engsbo et al., 2001).

2.2.2. Bilgi Teknolojisinin Sağladığı Faydalar

Yeni teknolojiler ve küreselleşme; bugünün rekabetçi pazarında varlığını sürdürmek isteyen işletmeler için ilham kaynağı olmaktadır (Mena et al., 2008).“Bilgisayar çağının başından itibaren, bilgi teknolojilerinin uygulanmasıyla meydana gelecek olumlu etkileri öngören çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Cash and Konsynski, 1986; McFarlan, 1984; McLean and Soden, 1977; Parsons, 1983; Porter and Millar, 1985). Stratejik görüş açısından IT; niş pazarlarda maliyet liderliği, farklılaşma veya uzmanlık ya da değer zincirinde yer alan faaliyetler gibi Porter (1908)’ın rekabet stratejilerinden her birini etkileyebilmektedir” (Rayport and Sviokla, 1995). 1980 ve 1990’lar boyunca, profosyonel yayınlardaki makaleler kadar IT’ye daha fazla yatırım yapan işletmelerin iş sonuçlarında net artış öngören birçok örnek olay da yayınlanmıştır (Buday, 1986). Bu bulgulara göre, bilgi teknolojisinin iş sonuçları üzerindeki olumlu etkilerinin büyük kısmı, disiplinler arası çalışma grupları olarak yeniden yapılanma, karar alma özerkliğinde artış ve çalışan meslek eğitimine

destek gibi teknolojinin örgütsel değişimleri teşvik ettiği gerçeğine dayanmaktadır (Brynjolfsson and Hitt, 2000).

Çoğu araştırmacı bilgi teknolojisinin işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada olası rolünden söz etmiş olup (Barney, 1991; Clemons, 1996; 1991; Clemons and Kimbrough, 1986; Clemons and Row 1987; Feeny, 1988; Feeny and Ives, 1990; Aktaran: Mata et al., 1995), IT ve rekabetçi avantaj arasındaki ilişki yoğun bir şekilde tartışılmaya devam etmektedir. Bilgi teknolojisi, modern iş ortamı belirsizliklerinin üstesinden gelmek için yardımcı olmaktadır. Bilgi teknolojileri, elektronik alışveriş hatalarının azalmasına ve iş süreçlerinde verimlilik artışına yol açmaktadır (Boyson et al., 2003). Bu teknoloji; üretim ve hizmetlerde verimliliği çok yükselten, maliyetleri düşüren ve yeni iş yapma yollarını yaratan bir dönüşüm teknolojisidir (Barutçugil, 2002). Birçok araştırma sonucu göstermektedir ki; IT kullanımı ile işletme verimliliğinin artması arasında önemli bir ilişki vardır (Atzeni and Carboni, 2006). Bilgi teknolojisi işletmelere; stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyede önemli yararlar sağlamaktadır (Buhalis and Main, 1998). Bilgi sistemleri literatüründe, bilgi teknolojisinin işletme düzeyindeki performans üzerindeki etkileri devamlı araştırma konusu olmuştur. Bugüne kadarki araştırmalar, bilgi teknolojisinin işletmelere önemli rekabet avantajı sağlayan genel bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. Kumar (1994) teknolojinin, işletmenin büyümesi ve performansı için önemli bir parametre olduğunu belirtmiştir. Bazı çalışmalarda ise bilgi teknolojisi ve işletme performansı arasında anlamlı bir bağ bulunurken, bazıları bunu başaramamıştır (Kohli and Devaraj, 2003).

"İşletme yönetimi alanında çeşitli teorik yaklaşımlar bilgi teknolojisi ile değer yaratımı, rekabetçi avantaj sağlama ve sürdürme arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışmıştır. Bunlar arasında, endüstriyel örgüt (Porter, 1980), işlem maliyeti ekonomisi (Williamson, 1975), işletmenin Kaynak Temelli Bakışı (Wernerfelt, 1984) ve örgütler arası bilgi ağı (Freeman, 1979) yaklaşımından söz etmek mümkündür. Ekonomik maliyet işlemleri çalışmasına göre IT; faaliyetleri ve işlemlerin kendine özgü riskleri arasındaki koordinasyonun maliyetini küçültebilir (Clemons and Row, 1991), bu yolla şirketin rekabetçi konumunu geliştirmek için bir temel oluşturan müşteri için (Bakos, 1991), değer yaratımına olanak (Dyer, 1997)

sağlayabilmektedir. Endüstriyel örgüte göre IT, pazara sunulan ürün ve hizmetleri, sanayinin yapısını, rekabet güçlerini ve üretim ekonomilerini etkilemekte (Parsons, 1983), değer zincirindeki faaliyetlerinin verimliliğini arttırmaktadır (Porter and Millar,1985). Stratejik bakış açısına göre IT; maliyet liderliğindeki avantajı, farklılaşmayı veya odaklanmayı geliştirebilmektedir. (Cash and Konsynski, 1986). Kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1991, 1995; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984); bir stratejik araç olarak IT'nin işletme içindeki işlevini kısmen de olsa açıklamaya yardımcı olabilecek yeni fikirler ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım ile ilgili olarak, IT gibi stratejik kaynak olabilecek işletme unsurları değerli (Barney, 1995, 1996; Prahalad and Hamel, 1990), nadir (Grant, 1996) ve taklit etmesi veya yerine konması zor olabilir (Wilcox-King and Zeithaml, 2001, Dierickx and Cool, 1989). Barney (1996), örgütün diğer unsurlarına veya kaynaklarına ilave olarak dördüncü bir koşul daha eklemiştir. Bu, ayrı ayrı kullanmaya kıyasla kaynakların ortaklaşa kullanıldığında katlanarak artan rekabetçi konuma bir açıklama getiren tamamlayıcı etki, bir başka deyişle sinerji etkisidir" (Aktaran: Vargas et al., 2003).

Porter ve Miller (1985) IT kullanımının bir işletmenin rekabet yaratma ve sürdürmede, değer zinciri üyeleri arasındaki ilişkilerin üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Fawcett vd., (2008)'e göre IT; bir işletmenin sahip olduğu başlıca bilgileri kolay erişilebilir bir şekilde bulundurmasını, bilgileri depolayıp paylaşarak ihtiyaçları işlemesini ve operasyonel planlama kararları almasını sağlamaktadır.

2.2.3. Bilgi Teknolojisinin Altyapısı

İşletmenin tüm bilgi teknolojisi altyapısına temel şeklini veren fiziksel IT varlıklarını, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile paylaşılan platformlar ve veri tabanları oluşturmaktadır (Ross et al., 1996). IT altyapısı işletmelere (1) anahtar uygulamaları hızlı bir şekilde tanımlamak ve geliştirmek; (2) ürün, hizmet ve işletme genelinde bilgi paylaşımında bulunmak; (3) işletme genelinde ortak işlem ve tedarik zinciri yönetimi uygulamak; (4) iş birimleri arasında sinerjiden yararlanmak için imkanlar sunmaktadır (Bharadwaj, 2000).

İşletmenin bilgi teknolojisi altyapısı, uzun dönemli rekabetçi avantaj sağlamada temel işletme kaynağı ve anahtar kaynak olarak tanımlanabilmektedir (McKenney, 1995). Kaynak temelli görüş perspektifinden, IT altyapısı uygun yeniliğe ve sürekli ürün iyileştirmeye kaynak sağlamaktadır (Bharadwaj, 2000).

Ross vd., (1996) bilgi teknolojisini; beşeri varlıklar, teknoloji varlıkları ve ilişkisel varlıklar olarak sınıflandırmıştır. Broadbent ve Weill (1997) bilgi teknolojisi altyapısının, teknik IT altyapısı ve insan IT altyapısının içermesini önermiştir. Obrien (1997) insanlar, yazılım, donanım, bilgi ve ağ olarak sınıflandırmıştır. Broadbent vd., (1999) işletmelere fiziksel IT altyapısını donanım, yazılım, iletişim teknolojisi, veri tabanı, uygulamalar vb. ile insan IT alyapısının ise teknik, deneyim, beceri ve enformasyon vb. ile donatılmış olmasını belirtmiştir. Teknoloji ve insan kombinasyonu ile, paylaşılan IT hizmeti işletme maliyetlerini azaltmak ve organizasyonun yetkinlik ve performansı geliştirmek için ağ, veri erişimi ve değişimi, iş süreç desteği vb. hizmetleri sağlamak için inşa edilebilmektedir (Tang et al., 2004). Wade ve Hulland (2004) ise; somut varlıklar (bilgisayar donanımı, ağ altyapısı, vb.) ile soyut varlıklar (yazılım patentleri, güçlü satıcı ilişkileri) olarak sınıflandırmıştır.

2.3. Bilgi Teknolojisi Yeteneği

Bilgi teknolojisi ve bilgi teknolojisi yeteneği giderek işletmelerin kilit belirleyicisi haline gelmektedir (Zhao et al., 2001). Ancak, bilgi teknolojisi yeteneği kavramı hakkında birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen tanımı üzerinde fikir birliği çok azdır (Khani et al., 2011).

Panda ve Ramanathan (1995) teknoloji yeteneğini, işletmenin çeşitli teknolojik faaliyetlerdeki performansında yansıma bulan ve nihai amacı kopyalanması zor örgütsel beceriler geliştirerek işletme düzeyinde değer yönetimi gerçekleştirmek olan bir dizi fonksiyonel yeterlik olarak tanımlamıştır. Kaynak temelli görüş perspektifinden IT kaynaklarının düzenleme ve uygulanmasıyla, örgütsel kaynakların entegre edilme becerisidir (Guo et al., 2012).

Bilgi teknolojisi yeteneği; bilgi akışını geliştirmek ve kararları kolaylaştırmak için donanım, yazılım ve ağ uygulamalarını içermektedir (Closs and Goldsby, 1997). Ross vd., (1996) bilgi teknolojisi yeteneğinin IT insan kaynakları, teknik varlıklar ve IT ilişkileri şeklindeki üç tür IT varlığının durumuna bağlı olduğunu öne sürmüş olup stratejik hedefleri karşılamak amacıyla bilgi teknolojisini harekete geçirmek üzere bu üç IT varlığını yönetme becerisini bilgi teknolojisi yeteneği olarak kabul etmektedir.

Tablo 2.2 Bilgi Teknolojisi Yeteneğinin Tanımları

Yazar (lar)	**Tanım**
Sabherwal and Kirs, (1994)	Organizasyon içindeki bilginin değiştirilmesi, saklanması ve aktarılması için gerekli teknolojilerin kapsamıdır.
Ross et al., (1996)	IT uygulamaları sayesinde ticari amaçlara etki edebilme, IT ile ilgili maliyetleri kontrol edebilme ve gerektiğinde ilgili sistemleri hazır edebilme yeterliğidir.
Sambamurthy and Zmud, (1997)	İşletmenin iş stratejilerini ve çalışma süreçlerini destek ve geliştirmede, IT kaynaklarını edinme, harekete geçirme, birleştirme ve yeniden yapılandırma becerisidir.
Feeny and Willcocks, (1998)	Yüksek katma değere sahip IT uygulamalarının peşinden giderek, maliyet etkin IT hizmetleri sunmak amacıyla dış pazarın yeteneklerinden yararlanmaktır.
Bhradwaj, (2000)	IT temelli kaynakları diğer kaynak ve yeteneklerle beraber harekete geçirme ve uygulama yeteneğidir.
Prasad et al., (2001)	Bir işletmenin, diğer ticari fonksiyonlarındaki kendine özgü yetkinliklerini ve becerilerini desteklemek ve geliştirmek için bilgi teknolojisini kullanabilme becerisidir.

Bilgi teknolojisi yetenekleri, bir organizasyonun teknik bilgi ve pazar bilgisi oluşturmakta ve örgüt içi iletişim akışını kolaylaştırmadaki göreceli yeteneklerine işaret etmektedir (Desarbo et al., 2005). Çoklu işletmelerde bilgi teknolojisi yönetiminin, çapraz birim sinerjiden yararlanmak için işletmelerin becerileri üzerinde

önemli etkileri vardır (Brown and Magill, 1994,1998; Sambamurthy and Zmud, 1999,2000; Weill and Broadbent, 1998). Bir işletmenin bilgi teknolojisi yeteneğiyle - işletmenin IT temelli kaynakları, diğer kaynak ve yeteneklerle birlikte harekete geçirme becerisiyle- anılır hale gelmesi, işletmenin bir amaca yönelik bir oluşum olarak görülmesine ve bilgi teknolojisi yeteneğinin de, bu yeteneği geliştirenlerden ayrı bir varlık olarak algılanmasına yol açmaktadır (Lim et al., 2012).

2.3.1. Bilgi Teknolojisi Yeteneğinin Önemi

Bilgi teknolojisi yeteneği, iş değerini gerçekleştirme ve rekabetçi avantajı devam ettirmede işletme için kritik bir öneme sahiptir (Lu and Ramamurthy, 2011). Eşsiz yapısal bilgi teknolojisi yeteneği işletmelere somut faydalar ve iş uygulamalarında süreklilik sağlamaktadır (Byrd and Turner, 2000). IT yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede ve işletme kapasitesini arttırmada büyük bir rol oynayan önemli bir örgütsel kaynaktır (Grewal et al., 2001). Tippins ve Sohi (2003) işletme içindeki bilgilerin yönetilebilmesi için bir işletmenin bilgi teknolojilerine hakim olup, bundan etkin bir şekilde yararlanabilme derecesini IT yeteneği olarak görmektedir. Ross vd., (1996) kaynak temelli bir bakış açısıyla IT yeteneğinin, IT ile ilgili maliyetleri kontrol etme ve örgütsel hedeflere IT yoluyla etki etme becerisi olduğunu düşünmekte ve IT'nin tek başına ticari başarı getirmediğini ama ticari başarının da IT kapasitesinden kaynaklandığına dikkat çekmektedir.

Bilgi teknolojisi yeteneğinin birçok sınıflandırılması mevcuttur (Guo et al., 2012). Örgütsel bilgi teknolojisi altyapısının bileşenlerini; ağlar, veritabanları ve uygulamaları (Duncan, 1995), IT personelinin beceri ve yetenekleri (Byrd and Turner, 2001) oluşturmaktadır. Tedarik zinciri performansına gelince, Frohlich (2002) örgütsel performansın bilgisayar tabanlı entegrasyon ile ilişkilendirilerek daha hızlı teslimat süreleri, düşük işlem maliyetleri ve gelişmiş stok devir hızına dayandığını işaret emiştir (Byrd and Turner, 2000).

Sanders ve Premus (2005) işbirliğinde bilgi paylaşımının önemli olduğuna dikkat çekerek, bilgi teknolojisi yeteneğinin hem dahili hem de harici işbirliği üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

2.3.2. Bilgi Teknolojisi Yeteneği İle İlgili Çalışmalar

Bilgi teknolojisi yeteneği, birçok araştırmacı tarafından farklı yönlerden ve çeşitli bakış açıları ile incelenmiştir. Çeşitli bilgi teknolojisi çalışmaları bilgi teknolojisi yeteneğinin temelde örgütsel performansı geliştirme ve rekabet avantajı elde etmeyi sağladığını işaret etmektedir (Bhatt and Grover, 2005; Santhanam and Hartono, 2003).

Tablo 2.3'de bilgi teknolojisi yeteneği ile ilgili çalışmalardan bazıları özetlenmiştir.

Tablo 2.3 Bilgi Teknolojisi Yeteneği İle İlgili Çalışmalar

Yazar	Alt Sınıflandırma
Ross et al., (1996)	• IT insan kaynakları • Teknik varlıklar • IT ilişkileri

Bharadwaj, (2000)	• IT altyapısı
	• IT insan kaynakları
	• IT kaynaklı dokunulmazlar (İşletmenin sahip olduğu;
	  o Bilgi
	  o Üst bilgi
	  o İşletme kültürü
	  o İşletme saygınlığı
	  o Çevreye uyum

Byrd and Turner, (2000)	• IT bağlantısı • Uygulamalar • İşlevsellik • IT uyumluluğu • Veri şeffaflığı • Teknoloji yönetimi • İş bilgisi • Yönetim ve teknik bilgi
Santhanam and Hartono, (2003)	• IT altyapısı • IT insan kaynakları • IT kaynaklı dokunulmazlar
Tippins and Sohi, (2003)	• IT bilgisi • IT uygulamaları • IT türü
Melvilleet al., (2004)	• IT insan kaynakları • IT teknoloji kaynakları • Tamamlayıcı örgütsel kaynaklar

Wade and Hulland, (2004)	• Teknoloji temelli • Sistem temelli
Desarbo et al., (2005)	• Yeni ürün geliştirme • Birimler arası bütünleşme • Pazar bilgisi üretme • İç iletişim sistemi geliştirme • Teknoloji bilgisi üretme • Dış unsurlarla iletişimi geliştirme
Bhatt and Grover, (2005)	• IT altyapısı • IT iş deneyimi • IT altyapısı ve IT iş deneyimi arasındaki ilişkinin altyapıs
Qi, (2008)	• Fiziksel IT varlıkları • Maddi olmayan IT varlıkları • IT insan kaynakları
Xianfeng et al., (2008)	• Paylaşılan yetenekler • Hizmet yeteneği • Esneklik
Tallon, (2008)	• Yönetsel teknoloji yeteneği • Teknik teknoloji yeteneği • İşletme süreçlerinin çevikliği • Çevre dinamiği
Kim et al., (2011)	• Teknolojik yetenek • İnsan yetenekleri • Örgütsel yetenek
Guo et al., (2012)	• Altyapı yeteneği • Uygulama yeteneği • Geliştirme yeteneği

2.4. Lojistik Kavramı

Lojistik, Antik Yunan Döneminden “oran, kelime, hesaplama, akıl, konuşma” kaynaklı bir terimdir. Antik Yunan, Roma ve Bizans İmparatorluklarının; malzemelerin dağıtımından ve finansal yönetiminden sorumlu “Logistikas” ünvanlı subayları vardı. Lojistik kelimesi, Fransızca savaş sanatı anlamına gelen “Loger” kelimesinden türetilmiştir. Temelde bir askeri kavram iken, günümüzde iş hayatında yaygın olarak kullanılmaktadır.

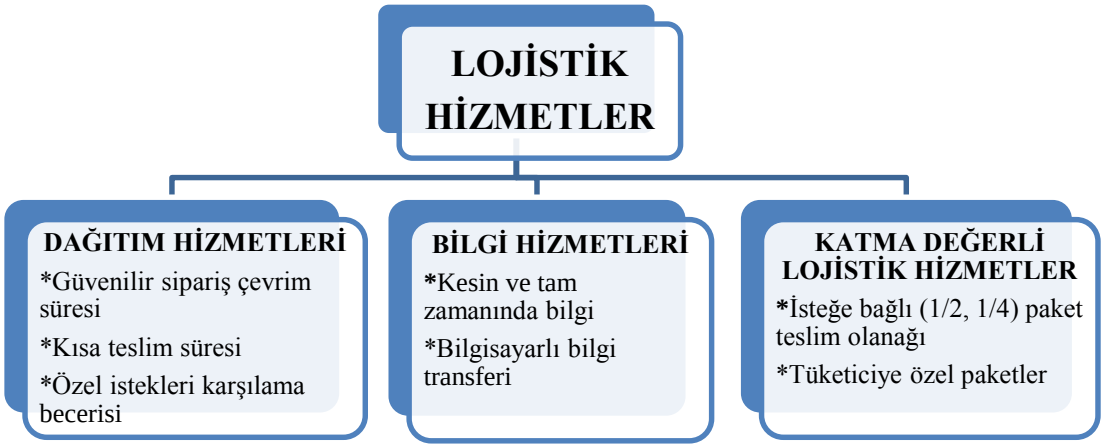
Sparrow vd., (1994) dünyanın her zamankinden daha rekabetçi hale gediğini, çoğu işletmenin maliyetlerini yenilikçi kaynaklara yönelterek rekabet avantajını kazanmak için yollar aradığını vurgulamaktadır. Eski çağların Generalleri ve Mareşalleri lojistiği önemini kavramışken, lojistik yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki hayati etkisini günümüz ticari kuruluşlarının daha yeni yeni fark etmeye başlamış olması tuhaftır (Christopher, 1998). Lojistik nispeten yeni bir terim olmasına rağmen, uygulamalar için yeni değildir. Lojistik uygarlığın başından beri var olmuştur. Küçük ölçekte de olsa hammadde ve bitmiş ürünlerin bir noktadan diğer noktaya taşınması, saklanması ve gerektiğinde çağrılması her zaman var olmuştur. Lojistiğin tanımı için; lojistik yönetimi, işletme lojistiği yönetimi, entegre lojistik yönetimi, materyal yönetimi, fiziksel dağıtım yönetimi pazarlama lojistiği, endüstri lojistiği ve dağıtım gibi farklı terimlerin kullanıldığı görülmektedir (Coyle et al., 2003). Lojistik insan faaliyetleri ile ilgili tüm faaliyetleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemekte ve bu sebeple üretim veya hizmet sektöründeki tüm mal, hizmet ve bilgi akışını kapsamaktadır (Stock and Lambert, 2001).

Lojistik en basit ifade ile; malların, bilginin, sermayenin, vd. nesnelerin akışıdır. Lojistik mal, hizmet ve bazen de insanların örgütlü hareketi anlamına gelmektedir (Wood et al., 1994). Lojistiğin ana amacı ise, lojistik faaliyetlerini optimum maliyetle koordine ederek müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu bağlamda lojistiğin önemi giderek artmaktadır. Lojistik en yalın haliyle müşteriler ve tedarikçiler arasında malzeme, bilgi ve para akışı olarak tanımlanmaktadır (Frazelle, 2002). Government Computer Magazine (1993), lojistiği "bir sistemin çalışmasını sürdürmek amacıyla, kaynakların temininin ve kullanımının planlanması ve uygulanması bilimi" olarak tanımlamıştır. Literatüre "Seven Rs" olarak geçmiş olan "Yedi Doğru" tanımına göre lojistik; doğru ürünün, doğru şartlarda, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamaktır (Russell, 2000). Bu tanım; lojistiğin müşteri memnuniyeti için gerekli olan yer, zaman, miktar ve şekil fonksiyonları üzerinde durmaktadır. Bu çerçevede ürün ya da hizmetler için önemli bir değer yaratıcı faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Tuna, 2001). Daha sonra genişletilen lojistiğin "Eight Rs (Sekiz Doğru)" tanımı ise; doğru ürünün, doğru şartlarda, doğru miktar ve doğru

kalitede, doğru yerde ve doğru zamanda, doğru müşteri için doğru maliyetle elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Mangan et al., 2008).

Genel olarak; üretim yerinden tüketim noktasına kadar ürünün akışını sağlayan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Lambert et al., 1998). Lojistik kavramı, alıcı ile satıcıların birbirlerinden uzak olması sebebiyle ortaya çıkmıştır (Tek, 1997). Yaygın bir görüşe göre lojistik "-zaman ve mesafe ile birbirinden ayrılmış olan- arz ile talep arasındaki köprüdür" (Ballou, 1999). Heskett (1977) ise lojistiği, iş dünyasındaki başarı ve başarısızlık arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. Lojistik yönetiminin genel amacı, mümkün olan en uygun maliyetle hedeflenen müşteri hizmetine ulaşmak ve müşteri değeri yaratmaktır (Bowersox and Closs, 1996; Bowersox et al., 1996).

Lojistiğin günümüzde kabul gören en geçerli tanımı, CLM yeni adı ile Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri (Supply Chain Management Professionals-CSCMP) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürünlerin üretildiği veya kaynaklandığı noktadan son kullanımının bulunduğu tüketim noktasına kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, hizmetlerin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (CSCMP).



Şekil 2.1 Lojistik Hizmet ve Hizmet Elemanları (Gustafsson, 2003)

Tipik bir lojistik sisteminin bileşenleri; müşteri hizmetleri, talep tahmini, dağıtım iletişimi, envanter kontrolü, malzeme elleçleme, sipariş işleme, yer ve depo yeri seçimi (konum analizi), satın alma, geri dönen malların işlenmesi, yeniden kullanılabilir hale getirilmesi ve imhası, trafik ve ulaşım, depo ve envanter yönetimidir (Ballou, 1999). Lojistik yönetimi; pazarlama, satış, finans ve bilgi teknolojisi de dahil olmak üzere diğer fonksiyonlarla entegre tüm lojistik faaliyetleri koordine ve optimize eden bütünleştiren bir fonksiyondur (CSCMP). Bu yönüyle lojistik, geniş hizmet yelpazesine sahip sektörlerden bir tanesi olarak görülmektedir (Waters, 2003).

Bir lojistik sistem için altı adet operasyonel amaç söz konusudur; (1) değişen ve gelişen şartların ihtiyaç ve beklentilerine hızlı yanıt verebilmek, (2) sistemin sürekli olarak tutarlılığını sağlamak, (3) en az stok düzeyi ile çalışmak, (4) konsolidasyon ile taşıma maliyetlerini minimize etmek, (5) lojistik hizmetlerde belli bir hizmet kalitesi standardı oluşturmak, (6) yaşam çevrim desteğini yani iade veya ömrü dolmuş ürünlerin, ambalaj malzemelerinin geri dönüşünü bunların yeniden değerlendirilmesi sağlamak (Bowersox and Closs, 1996).

Frazelle (2002) elliden fazla ülkenin lojistik durumları hakkında kapsamlı bulgular elde ede ettiği bir çalışma gerçekleştirmiştir. Buna göre dünya çapında bir lojistik işletmesinin sahip olması gereken özellikler; lojistiğin finansal performans olarak kapsamlı kullanımı, tedarik zinciri entegrasyonu, entegre lojistik bilgi sistemlerinin kullanımı, e-lojistik hizmet ve eğitim sağlayıcıların stratejik olarak kullanımı, dünya standartlarına ulaşmak, 3PL (üçüncü parti lojistik hizmet) sağlayıcıların stratejik olarak kullanımı, yeşil lojistik kullanımı, otomatik depolama ve elleçleme sistemlerinin yoğun olarak kullanımı, yer ve binaların maksimum düzeyde faydalanılacak şekilde kullanımı, sipariş ve disiplin olarak özetlenmiştir. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak için lojistikten yoğun olarak yararlanmaktadır (Bowersox et al., 1995; Morash et al., 1996).

2.4.1. Lojistik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Lojistik, kısmen yeni bir terim olmasına rağmen insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Mısır piramitlerinin yapımı (M.Ö. 2575-M.Ö. 2465) sivil alanda lojistiğin kullanımı açısından en eski büyük proje sayılmaktadır. Lojistik aslında bir askeri terim olarak bilinir ve yazar Tom Clancy Red Storm Rising adlı romanında Rus General Alekseyev'e bir savaş durumu hakkında kendi kendine şöyle düşünmektedir: "taktikleri.. hayır, amatörler taktikleri tartışır.. Profesyonel askerler ise lojistik üzerine çalışırlar" (Wood et al., 1994). M. Ö. 500 gibi erken bir dönemde, Savaş Sanatı adlı metinde Sun Tzu Wu lojistik fonksiyonlarından ve bunların strateji ve taktik ile ilişkisinden bahsetmektedir (Gourdin, 2001). İnsanlık savaşları, tarih boyunca lojistik gücü ve yetenekleri ile kazanılmış veya bunların eksikliği ile kaybedilmiştir (Christopher, 2011). En uzun ve aralıksız süren askeri sefer Büyük İskender'in fetihlerindeki başarının ardında lojistik yetenekten bahsedilmektedir. Yine bu bağlamda; Napolyon'un Rusya seferindeki erzak yetersizliği yenilgiye sebep olmuştur. Yine M.Ö. 216 yılında Kartacalı General Anibal'ın 30.000 kişilik ordusunu atlar ve fillerle Alpler üzerinden Fransa'dan İtalya'ya geçirmesi, askeri lojistiğin tarihçesinde önemli bir kilometre taşıdır. Bununla birlikte 20. yüzyılın başlangıcında lojistiğin büyük bir önemi yoktu ve II. Dünya Savaşı'na kadar iş alanına uygulanmamıştır. II. Dünya Savaşı'nda, lojistik büyük rol oynamış olup (Christopher, 2011); II. Dünya Savaşı sonrasında ve özellikle 1950'ler ile 1960'ların

başlarında ayrı bir iş disiplini olarak ortaya çıkmıştır (Poist, 1986). Bu noktada açık olan şudur ki, lojistiğin kökleri aslında tarihsel savaş doktirininde yatmaktadır (Gourdin, 2001).

Lojistik kavramı önceleri depolama, ulaştırma ve bitmiş malların yönetimi ile ilgili faaliyetler olarak algılanırken; günümüzde rekabetçi avantaj için önemli bir silah olarak görülmektedir (Ross, 2003). Önceleri fiziksel dağıtım olarak bilinen lojistik 1900'lü yılların başında akademik literatürde ilk olarak ortaya çıkmıştır. 1901 yılında başında, tarım ürünlerinin dağıtımı ile fiziksel dağıtımdan ilk kez bahsedilmiş ve akademik literatüre geçmiştir (Kent and Flint, 1997). Lojistik kavramının işletmecilik alanında gelişimi 1950'li yıllarda işyeri lojistiği olarak başlamış, 1960'lı yıllarda yardımcı lojistik, 1970'li yıllarda işletme lojistiği, 1980'li yıllarda tedarik zinciri lojistiği, 1990'lı yıllarda küresel lojistik ve 2000'li yıllarda gelecek nesil lojistiği 3PL (üçüncü parti lojistik) ve 4PL (dördüncü parti lojistik) olarak devam etmektedir (Frazelli, 2002).

Tablo 2.4 Lojistik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarih	Olay	Önem
1901	John F.Crowell, Report of The Industrial Commission on the Distribution of Farm Products, vol.6 (Washington, DC: Government Printing Office)	Tarım ürünlerinin dağıtımını etkileyen maliyet ve faktörlerle ilgili ilk metin.
1916	Arch W. Shaw, An Approach to Business Problems	Bu metin ile lojistiğin stratejik yönleri tartışıldı.
1916	L.D.H. Weld, The Marketing of Farm Products (Cambridge, MA: Harvard University Press)	Dağıtım kanalları ve pazarlama hizmetleri kavramları tanıtıldı.
1927	Ralph Borsodi, The Distribution Age (New York: D.Appleton)	Lojistik terimini, bugünkü kullanımında olduğu gibi tanımlayan ilk metinlerden biri.
1941-1945	II.Dünya Savaşı	Askeri operasyonların, dağıtım faaliyetlerine nasıl tek bir sistem olarak entegre edilebileceği görüldü.
1950'ler	Pazarlama kavramının gelişmesi	İşletmeler kar elde etmek için müşteri memnuniyeti üzerinde durmaya başladı. Müşteri hizmetleri, daha sonra lojistiğin köşe taşı haline geldi.
1954	Paul D. Coverce, "The Other Half of Marketing" Twenty-Sixth Boston Conference on Distribution (Boston: Harvard Business School)	Lider işletme ve eğitim yetkilileri, akademisyen ve uygulayıcılar için pazarlamanın fiziksel dağıtım bakımından gözden geçirilmesine işaret edildi.
1956	Howard T. Lewis, James W. Culliton ve Jack D. Steele,	Lojistik çevresine, toplam maliyet analizi kavramı tanıtıldı.

	The Role of Air Freight in Physical Distribution (Boston: Harvard Business School)	
1960'ların başı	Michigan State University ve TheOhio State University Lojistik Programı	Lojistik çalışanları ve eğitimcileri için ilk resmi eğitim programları geliştirildi.
1961	Edward W. Smykay, Donald J. Bowersox ve Frank H. Mossman, Physical Distribution Management (New York: Macmillan)	Fiziksel dağıtıma ilişkin ilk metinlerden biri.
1962	Peter Drucker "The Economy's Dark Continent", Fortune 65 (4) (April 1964)	Lider işletme ve eğitim yetkilileri tarafından, A.B.D'de dağıtımın önemi anlaşıldı.
1963	National Council of Physical Distribution Management kuruldu. 1985'te ismi Council of Logistics Management olarak değişti.	Eğitim ve öğretim amacıyla, lojistiğin tüm alanlarındaki profesyonelleri bir araya getiren ilk organizasyon.
1969	Donald J. Bowersox, "Physical Distribution Development, Current Status and Potential," Journal of Marketing, 33 (1).	Entegre lojistik yönetimi kavramı tarihsel bir perspektiften (dün, bugün ve yarın) incelendi.
1978	A.T. Kearney, Inc., Measuring Productivity in Physical Distribution	Lojistikte verimlilik ölçümünü değerlendirmeye yönelik ilk metin.
1970'ler ve 1980'ler	MRP, MRPII, DRP, DRPII ve JIT gibi tekniklerin lojistikte uygulanması ve geliştirilmesi.	Bu tekniklerin yaygın uygulamalarının, entegrasyon için öneminin altı çizildi.
1980'ler	Lojistik yönetiminde, bilgisayar kullanımı önemli ölçüde arttı.	Lojistik faaliyetlerinde doğru entegrasyon yeteneği sağlandı. Lojistik verimlilik ve etkinlik arttırıldı.
1984	Graham Sharman, "The Rediscovery of Logistics", Harvard Business Review 62 (5).	Lojistiğin önemini anlamak için, kurumların üst yönetime ihtiyaç duyduğu tespit edildi.
1985	Michael E. Porter, Competitive Advantage (New York: The Free Press)	Pazarda rekabetçi avantajı geliştirmek için "değer zinciri" kavramı tanıtıldı.
1990'lar	Elektronik ticaret (örn; internet, EDI, e-mail) iletişim için küresel olarak kabul gördü.	Anlık ve düşük maliyetli iletişim sistemleri, işletmeye iletişimin devamına ve gelişimine olanak tanıdı. Böylelikle sistem; 7 gün 24 saat işler hale geldi.
1990'ların Ortası	Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı, önemli bir kavram olarak kabul edildi. Uygulama ve gelişimi bir çok endüstride başlatıldı.	Kavram, tüm dağıtım kanalı boyunca çoklu örgütler ve işlevsel alanlara entegre edildi.
2000'ler	Entegre lojistik yönetimi kavramı ortaya çıktı.	Tüm lojistik faaliyetler, tek bir hizmet olarak verilmeye başlandı.

Kaynak: Stock ve Lambert, (2001)'den uyarlanmıştır.

1950'li yıllarda entegre lojistik kavramı büyük bir potansiyel olarak keşfedilmiş olup, toplam maliyet bilinci yaygınlaşmıştır (Bowersox et al., 1999). 1960'larda askeri lojistik, modelleme ve kantitatif analizlere vurgu yapmayı arttırarak -güvenilirlik, bakım, yapı yönetimi, yaşam döngüsü yönetimi, süreklitedarik desteği, vb.- lojistik mühendisliği boyutları üzerine odaklanmaya başlamıştır (Coyle et al., 2003). Lojistik yazınına ilişkin ilk örnek ünlü işletme uzmanı, yazar ve danışman Peter Drucker tarafından 1960'lı yılların başında verilmiştir ve burada lojistiğin kurumsal verimliliği arttırmak isteyen işletmeler için gerçek bir fırsat olduğunu

belirtmiştir (Lambert et al., 1998). Lojistik faaliyetlerin koordineli bir şekilde yürütülmesinin faydalarının belirtildiği ilk kitap, 1961 yılında Edward W. Smykay, Donald J. Bowersox ve Frank H. Mossman tarafından "Physical Distribution Management: Logistics Problems of The Firm" (Macmillan, New York) ismi ile yayınlanmıştır (Ballou, 2004). 1963 yılında Council of Logistics Management - CLM kurulmuştur. Dış kaynak kullanımı yoluyla lojistik yetkinlikleri genişletme fikri ise 1965 yılı itibariyle destek bulmaya başlamıştır (Bowersox et al., 1999). 1969'da Donald Bowersox (modern lojistik yönetimi dekanı) lojistik yönetimi biliminin henüz emekleme aşamasında olduğundan yakınmış olup, bu dönemde lojistik teriminin bir standardizasyonu ve genel kabul görmüş bir kelime anlamı yoktu (Ross, 2003).

1970'li yıllara gelindiğinde küreselleşen endüstride, lojistik maliyetler bir çok işletme için daha kritik bir konu halini almıştır (Stock and Lambert, 2001). Modern lojistik yaklaşımı çerçevesinde işletmeler lojistik faaliyetleri daha az maliyetle ve daha rasyonel şekilde gerçekleştirebilmek amacıyla çalışmalar yapmaya başlamıştır (Orhan, 2003).

1980'li yıllarda deregülasyonun, teknolojideki ilerlemelerin, küreselleşmenin, özelleştirmenin ve artan rekabetin ardından lojistik bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Tüm bu değişiklikler sayesinde, lojistik hem müşterilere hem de işletmelerin etkinlik, verimlilik ve/veya hizmet farklılaşması yoluyla görece en iyi net değeri sunma ihtiyaçlarına odaklanmaya devam edebilmiştir (Langley and Holcomb, 1992). Tedarik zinciri yönetimi kavramı, literatüre ilk olarak 1982 yılında girmiştir (Cooper et al., 1997). Jones ve Riley (1985) tedarik zinciri yönetimi kavramını; rekabet avantajı sağlamak için bir araç olarak tanıtmıştır. 1950'lerde ortaya konmuş olmasına karşın, lojistik performansın müşteri ilişkilerini sürdürmenin iyi bir yolu olarak görülebilmesi ancak 1980'lerin ortasından itibaren mümkün olabilmiştir (Bowersox et al., 1999).

1990'lı yıllarda; müşteriye ürünlerini istediği yer ve zamanda, istediği şekilde, istediği miktarda ve maliyet etkin bir şekilde teslim edebilmek tamamen yeni bir tür zorluk teşkil etmeye başlamıştır. Ayrıca bu dönemde Lojistik Rönesans

meydana gelmiş ve bu zorlukların üstesinden gelmeyi hedefleyen zaman kazandırıcı bir dizi bilgi teknolojisi ve lojistik ağının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Handfield and Nichols, 2002). 1990'lı yılların başından bu yana çeşitli akademisyen ve araştırmacılar tedarik zinciri yönetimi kavramı üzerine odaklanmıştır (Lambert et al., 1998). 1990-1991 İran Körfez Savaşı yine lojistiğin başarılı askeri faaliyetlerdeki önemini gösterdi ve bazı kesimler Körfez Bölgesindeki askeri hareketleri "Lojistik Savaş" olarak adlandırdı (Acar ve Köseoğlu, 2014). 1991 yılında, CLM 1976'daki fiziksel dağıtım yönetimi tanımının üzerinde biraz değişiklikler yaparak lojistik kavramını tanımlamıştır (Bowersox and Closs, 1996). Kent ve Flint (1997)'ye göre başlığında "Tedarik Zinciri" terimini içeren ilk makale Bowersox ve Closs (1996)'nın "Entegre Tedarik Zinciri Süreci" adlı makalesidir.

"2000'li yıllar ve sonrasında; işletmeler rakiplerine karşı durumlarını geliştirmek ve korumak için çabalamak, karlılığı arttırmak ve pazara yeni ürünler sunmak gibi bir çok zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Bu, birçok fikrin özellikle iş hedeflerinin tanımlanması ve tüm süreçlerin yeniden yapılanmasına yol açmıştır. Lojistik, bu alanda özellikle önem arz eden bir sektör olmuştur. Böylelikle bir kez daha lojistiğin önemi ve rolünün iş geliştirme için anahtar bir rol üstlendiği kabul edilmiştir" (Rushton et al., 2006). 1980'li yılların ortasına kadar lojistik kavramı yabancı iken (Langley and Holcomb, 1992), 2000'li yıllarda daha iyi anlaşılan ve kabul edilen bir kavram halini almıştır.

Günümüzde gerçek başarı müşteri memnuniyetinin de ötesine geçerek, henüz müşterinin talep etmediği ürün ve hizmetleri geliştirerek onların beklentilerini yönlendirebilmeye bağlı hale gelmiştir (Hamel and Prahalad, 1996). Bu şartlar altında lojistik sektörü ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik için merkez konumumda (Cranfield, 2008) olup, etkin lojistik yönetimi işletmelerin rekabetçi avantajı ve karlılığının artmasında anahtar bir bileşen olarak görülmektedir (Stock and Lambert, 2001). Autry vd., (2008) yaptıkları araştırmada lojistik faaliyetlerin; koordinasyon ve işbirliğine, sosyal sorumluluğa, stratejik dağıtım planlamaya, teknoloji ve bilgi sistemlerine odaklanması gerektiğini belirtmiştir.

2.4.2. Lojistiğin Önemi

Lojistik hizmetler; ürün tedarikçilerinden, hizmet sağlayıcılara ve müşterilere dek yayılan eşsiz bir hizmetler bütünüdür ve tedarik zinciri operasyonlarındaki önemi giderek artmaktadır (Stank et al., 2003). Lojistik tedarik zinciri faaliyetlerini koordine ve entegre ederken, hem kurumsal değer hem de müşteri değeri yaratmaktadır (Ralston et al., 2013).

Lojistik yönetiminin, sadece özel sektörü değil, kamu/devlet ve kar amacı gütmeyen sektörleri de kapsayan bir terim olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Coyle et al.,2003). Lojistik, işletme yönetimi ve makro ekonomi gibi uygulamaya yönelik disiplinlerde ve hatta bazı durumlarda yöneylem araştırması metodolojileri, mühendislik bilimlerindeki teknik esaslar veya psikoloji ve sosyoloji alanındaki davranış bilimi yaklaşımları gibi temel disiplinlerde dahi, daha ileri gelişmelere yönelik bilgi sağlayabilmektedir (Delfmann et al., 2010).

Martin Christopher'ın (1986) belirttiği üzere, lojistik her zaman tüm ekonomik faaliyetlerin merkezi ve temel bir özelliği olmuştur. Günümüzde lojistiğin görevi malların nihai tüketiciye ulaşmasıyla sonlanmamakta, sonrasında da lojistik hizmetler önem kazanmaktadır. Lojistik işletme yönetiminde önemli bir işleve sahiptir. Lojistik olmadan herhangi bir pazarlama, üretim veya ticari bir faaliyet gerçekleştirmek oldukça zordur (Bowersox et al.,2007).Lojistik yönetimi, küresel pazarda rekabetçi avantaj elde etmek için önemli bir faktör haline gelmiştir (Fawcett, 1991; Christopher, 1993; Bowersox et al., 1995; Bowersox et al., 2000). Lojistik kavramı, ulusal ve uluslararası alanlardaki tüm ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir faktördür (Voortman, 2004). Ballou (2004) da lojistiğin uluslararası ticarette işletmelerin rekabet gücünü arttıran önemli ve değer artırıcı faaliyetlerden biri olduğunu belirtmektedir.

2.4.3. Lojistik Kavramının Tanımları

Lojistik kavramı, farklı organizasyonlar için farklı anlamlar içermektedir (Gourdin, 2001).

Tablo 2.5 Lojistik Kavramının Tanımlarının Gelişimi (CLM / CSCMP)

Yıl	Tanım
1927	Dağıtım kelimesinin artık açık bir şekilde ayırt edilmesi gereken iki anlamı vardır; birincisi nakliye ve depolama gibi fiziksel dağıtımı açıklamakta kullanılır ve ikincisi aslında pazarlama teriminin daha uygun olacağı şeklindeki kullanımıdır.
1967	Üretim hattının sonundaki bitmiş ürünlerin etkin bir şekilde müşterilere nakledilmesiyle ilgili birçok faaliyeti tanımlamak amacıyla imalat sanayi ve ticarette kullanılan bir terimdir ve bazı durumlardaysa tedarik kaynağından alınan ham maddelerin üretim hattının başına nakledilmesini de kapsar.
1976	Üretim noktasından tüketim noktasına kadar ham maddelerin, yarı mamullerin ve bitmiş malların verimli bir şekilde akışının planlanması, uygulanması ve denetlenmesi amacıyla iki veya ikiden çok faaliyetin entegrasyonudur.
1985	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çıkış noktası ile tüketim noktası arasında hammadde, yarı mamul ve bitmiş ürünler ile ilgili bilgilerin maliyet etkin ve verimli bir şekilde akışının ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve denetlenmesidir.
1991	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çıkış noktası ile tüketim noktası arasında malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde akışının ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve denetlenmesidir.
1998	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, çıkış noktası ile tüketim noktası arasında malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin etkili ve verimli bir şekilde akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve denetleyen tedarik zinciri sürecinin bir parçasıdır.
2007	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim noktası ile tüketim noktası arasında malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde ileri-geri akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır.
2010	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, çıkış noktası ile tüketim noktası arasında malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin etkili ve verimli bir şekilde ileri-geri akışının ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve denetlenmesidir.

Kaynak: Kent ve Flint, (1997) geliştirilerek oluşturulmuştur.

CSCMP'ye göre lojistik; üretim noktası ile tüketim noktası arasındaki tüm bilgi ve faaliyetleri içerir, bu faaliyetlerden bazıları hammadde, yarı mamul ve malların depolanması oluşturur. Bu faaliyetler, lojistiğin esas alanları (örn; satın alma, üretim ve dağıtım) ile bir arada gitmektedir (Gustafsson, 2006). Lojistikte yetkinlik; (1) ağ tasarımı, (2) bilgi, (3) ulaştırma, (4) envanter, (5) depolama, (6) malzeme elleçleme ve (7) paketleme ile sağlanmaktadır (Bowersox and Closs, 1996).

Kent ve Flint (1997) akademisyenlerle gerçekleştirdikleri mülakatlarla oluşturdukları çalışmalarında lojistiğin geçmişten geleceğe 6 dönemi kapsadığını belirtmişlerdir: (1) tarladan pazara, (2) bölünmüş fonksiyonlar, (3) entegre fonksiyonlar, (4) müşteri odaklılık, (5) lojistik hizmetlerde fark yaratma, (6) davranış ve sınır kapsamı (Kent and Flint, 1997). Lojistik her işletme için önemli bir

fonksiyondur ve bu sebeple lojistik işletmeler için temel faaliyetlerden birisidir. Lojistiğin amacı ürün, hammadde, ara mamul ve yardımcı malzemelerin uygun zamanda, uygun koşulda, uygun yerde ve uygun maliyetle teslimatının sağlanmasıdır (Boversox et al., 1986). Lojistiğin en geniş ifade ile görevi ürün, hammadde ve yardımcı malzemelerin ihtiyaç duyulduğu anda, uygun koşullarda, ihtiyaç olan yerde, en düşük maliyetle teslimatını sağlamaktır (Baki, 2004).

Aşağıdaki Tablo 2.6; lojistiğin farklı disiplin ve bakış açılarından tanımlarını özetlemektedir:

Tablo 2.6 Lojistik Kavramının Tanımları

Bakış Açısı	Tanım
Askeri Lojistik	Askeri harekatın gerçekleştirilmesi için gerekli; ana sistem, tesisat ve malzemenin tasarım ve geliştirilmesi, ihtiyaçların tespiti, temin ve tedariki, stoklanması, yapılanması, nakliyat ve dağıtımı, bakımı, tahliyesi, elden çıkarılması, personelin iaşesi, giyim kuşamı, barındırılması, sevki, tahliyesi ve sağlık işlemleri, tesislerin inşası, bakımı, idame ve işletilmesi, hizmetlerin temini, idame ve geliştirilmesi faaliyetlerinin bir sistem sorumluluğu içerisinde istenen yerde, istenen zamanda ve etkili olarak yerine getirilmesidir.
NATO	Strateji, taktik ve intikalle ilinti kurarak bakım ve intikalden sorumlu birliklerin ve icra edilen faaliyetlerin idare etme bilimidir.
İş Dünyası	Malzeme, hizmet, bilgi ve sermaye akışlarının yönetimi için, iş planı çerçevesidir.
Türk Dil Kurumu (TDK)	Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin veya bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasını etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanmasıdır.
Society of Logistics Engineers (SOLE)	Ürün ve hammaddenin tasarım mühendisliğinden, ambalaj ve pazarlamasına, dağıtım ve düzenine ürün destek sürecinin mümkün olan her aşamasını içeren; mamullerin ömürleri boyunca başarılı desteğini ağlayan profesyonel bir disiplindir.
Müşteri	Doğru ürünün, doğru şartlarda, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamaktır (Yedi Doğru Tanımı - 7 R's)
Envanter	Hareket halindeki ve duran malzemenin yönetimidir.
LODER (Lojistik Derneği)	Tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerden ardışık olarak en az üç farklı faaliyetin (örneğin; depolama, nakliye ve stok yönetimi) uzman lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesidir.
Britannica Akademik	1. Askeri malzeme, tesis ve personelin; tedarik, bakım ve ulaşımı ile ilgili askeri bilim yönlü bir görüştür. 2. Bir işlemin tüm ayrıntılarıyla ele alınmasıdır.
Modern Tanım	Tedarik noktasından, üretim noktasına ve tüketim noktasına etkin bir maliyet ile, müşteriye kabul edilebilir bir hizmet sunabilmek.
Genel Tanım	Müşteri istek ve ihtiyaçlarını tahmin etme, bu istek ve ihtiyaçların karşılanması için gerekli olan sermaye, materyal, insan, teknoloji ve bilginin edinilmesi, müşteri isteklerini karşılayabilmek için mal veya hizmetlerin üretiminin optimize edilmesi ve müşteri isteklerini zamanında yerine getirebilmek için iletişim ağından yararlanma sürecidir.
The UK Institute of Logistics (İngiltere Lojistik Enstitüsü)	Ya kaynakların zaman içinde yeniden konumlandırılması ya da toplam tedarik zincirinin stratejik bir şekilde idare edilmesidir.
FIATA	Ürünlerin taşımacılık, konsolidasyon, depolama, elleçleme, paketleme ve dağıtımı ile beraber yardımcı ve danışmanlık hizmetleri ile ilgili işlemleri ve bununla beraber ürünlerin gümrük beyanının yapılması, sigortalanması, tahsilatı, belgeleme işlemleri gibi gümrük ve mali konuları da içeren her türlü hizmettir.
Genel Kültür	Bir işin tüm ayrıntılarıyla ele alınmasıdır.

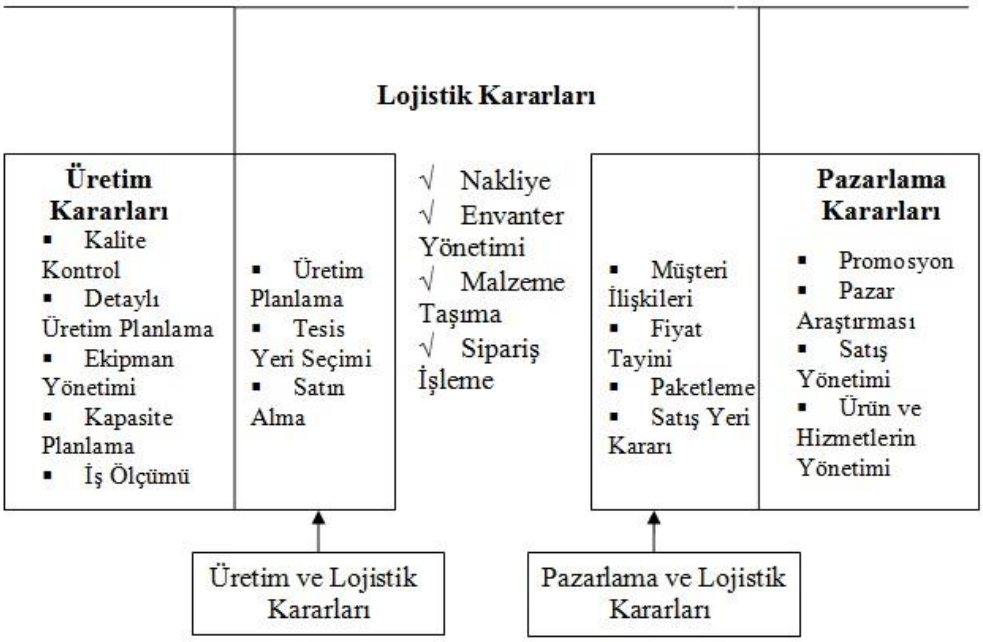
Kaynak:T.C. Jandarma Genel Komutanlığı Jandarma Okulları Komutanlığı, (2001); Coyle vd., (2003); Rushton vd., (2006); Russell, (2000); SOLE; Britannica'dan uyarlanarak gerçekleştirilmiştir.

Lojistik hammaddelerin, yarı mamullerin ve bitmiş ürünlerin üreticilerden tüketicilere etkin bir şekilde akışını sağlayan zorunlu faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Keegan and Green, 2003). Lojistik en basit ifade ile, müşteri odaklı operasyon yönetimi olarak tanımlanabilmektedir (Tseng et al., 2005).

Lojistik faaliyetlerin her aşamasında bilişim teknolojileri uygulanarak işletmeye önemli faydalar sağlanmaktadır (Tanyeri ve Barutçu, 2002): (1) sipariş veren işletmelere verdikleri siparişin durumunu her aşamada ve istenildiği sürede kendi işletmelerinden kontrol etme ve bilgilenme olanağı sağlamak, (2) müşteri ilişkileri konusunda her türlü sorunun etkin bir şekilde çözümlenmesinde önemli destek unsuru olmak, (3) interaktif iletişim kanalları sayesinde, müşterilere işletme ile ilgili bütün birimlere doğrudan ulaşabilme fırsatları sunarak müşterilerin işletmeye güven duymalarını sağlamak, (4) siparişe göre üretilen ürünlerde ya da teslimat sürecinde meydana gelebilecek her türlü değişikliği anında taraflara iletebilme olanağı sağlamak, (5) ödemelerin elektronik ortamda yapılmasına, hesapların ve borç durumunun kontrol edilebilmesine olanak sağlamak, (6) tedarikçi işletmelerde çalışanlarla herhangi bir iletişim kurmadan doğrudan sağlanan online hizmet ile müşterilerin ürünlerini seçmesine ve sipariş vermesine olanak sağlamak, (7) taşıma sırasında gönderilenlerin takip edilmesine ve izlenmesine olanak sağlamak, (8) tüm lojistik işlemlerinde o işin gerçekleştirilmesine yönelik uzman sistemlerden yararlanılması, işlemlerin ve evrakların elektronik ortamda standart bir format üzerinden gerçekleştirilmesi ve hazırlanılması sağlanmak, (9) dünya çapında zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın müşterilerle iletişim olanağı sağlamak, (10) teslimatın gecikmesi, stok kontrolü, teslimat veya sipariş zamanlarının değiştirilmesi gibi nedenlerle ortaya çıkan sorunlar hakkında müşteriler veya alıcılara eşzamanlı olarak iletişim kuma fırsatı vermesi ve bu durumun işletme veri tabanında görülmesini sağlamaktadır. Örneğin; cep telefonu şebekesi işleticilerinin veri tabanında bulunan ve bir cep telefonunun açık olduğu anda hizmet aldığı baz istasyonunu gösteren bilgi kullanılarak lojistik yönetiminin yer belirleme ve izleme işlevleri gerçekleştirilebilmektedir.

Lojistik, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rol oynayan malzeme ve bilgi akışının yönetildiği bütünsel bir yaklaşımdır (Korpela and

Tuominen, 1996). İşletmeler, rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri kurmada lojistik desteğe ihtiyaç duymaktadır (Korpela and Tuominen, 1996). Lojistiğin genel olarak planlama, uygulama ve kontrolü içeren finansman, insan kaynakları ve fiziksel dağıtım ile satın alma ve üretimi de ele aldığı görülmektedir.



Şekil 2.2 Lojistiğin Pazarlama ve Üretim İle Ara Bağları (Ballou, 2004)

2.4.4. Tedarik Zinciri Yönetimi

Bramel ve Simchi-Levi (1997) Tedarik zincirini (TZ); hammaddenin kabulünden, malzemelerin ara ve bitmiş ürünlere dönüştürülmesine, bitmiş ürünlerin müşterilere dağıtılmasına kadarki tüm faaliyetlerin yürütüldüğü tesisler (üretim tesisleri, dağıtım merkezleri, depolar, vb.) ağı olarak tanımlamıştır. The Supply Chain Council (1997)'a göre tedarik zinciri üretilen nihai bir ürünü tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine teslim etme çabalarının tümünü kapsamakla beraber, bu ağ içindeki malzeme, bilgi ve para akışını geliştirmekte, yönetmekte ve kontrol etmektedir. Christopher (1998)'e göre ise tedarik zinciri, yukarı ve aşağı yönde bağlar yoluyla birbirine bağlı örgütlerden oluşmuş ve nihai tüketiciye ulaşacak ürün ve hizmetlerde farklı süreç ve faaliyetler yoluyla değer yaratan bir ağdır.

Mentzer vd., (2001) tedarik zincirini "kaynaktan müşteriye aşağı ve yukarı yönlü ürün, hizmet, nakit ve/veya bilgi akışıyla doğrudan ilişkili üç-dört unsurdan (kurum veya kişi) ibaret bir oluşum" olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zinciri, bir işin akışını bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri ile yoğurarak teknoloji altyapısı üzerinden yönetmektir (Gökalp, 2006). Institute of Logistics (1997) tedarik zincirini, müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla olayların birbirini izlemesi olarak tanımlamıştır. Amacı stok ve benzeri maliyetleri minimize ederken müşteri hizmetlerini karşılamak olan tedarik zinciri yönetimi (TZY), tedarikçilerden nihai tüketicilere mal akışını yönetmek için koordineli bir yaklaşımdır (Carter et al., 1995).

Tedarik yönetimi sadece satın alma ve tedarikçiler arasındaki ilişkiyi incelerken, tedarik zinciri yönetimi üretilen mal ve hizmetlerin tedarikçiden müşteriye kadar olan tedarik kanalındaki iletimi ile ilgilenmektedir (Leenders et al., 2002). Christopher (1998) Tedarik Zinciri Yönetimini (TZY), tedarik zincirinin en az maliyetle en iyi müşteri değerini sağlamak amacıyla tedarikçilerden müşterilere kadar olan yönetimi olarak tanımlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, hem tedarik zincirinin bütününün hem de ayrı ayrı şirketlerin uzun vadeli performansını arttırmak amacıyla, tedarik zincirindeki hem belirli bir işletmenin hem de işletmelerin genelinin geleneksel işletme fonksiyonlarının sistematik ve stratejik koordinasyonudur (Mentzer, 2008).

CSCMP (Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi)'ne göre TZY; tedarik, satın alma, dönüştürme ve tüm lojistik yönetimi faaliyetleri ile ilgili tüm faaliyetlerin planlamasını ve yönetimini kapsamaktadır. Daha da önemlisi aynı zamanda tedarikçiler, aracılar, üçüncü parti hizmet sağlayıcılar ve müşteriler gibi kanal ortaklarıyla koordinasyon ve işbirliğini içermektedir. Bu bağlamda TZY, işletme içi ve işletmeler arası arz ve talep yönetimini entegrasyonunu sağlamaktadır.

Christopher (1998) TZY'nin ileriye doğru müşteriler ile geriye doğru sayısız tedarikçinin karşılıklı ilişkilerinden meydana geldiğini, daha az maliyet ile daha fazla değer yaratmak amaçladığını belirtmiştir. Etkin bir TZY'nin işletmelere; girdilerin

teminini sağlayarak üretim devamlılığı, tedarik süresini kısaltarak, pazardaki değişimlere daha az sürede yanıt verilmesi, tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi arttırmak, teknolojiyi kullanarak, yeniliği teşvik etmek, toplam maliyetleri azaltmak, işletmenin tüm malzeme, bilgi ve para akışını yönetilebilir hale getirmek vb. faydalar sunmaktadır (Hugos, 2003).

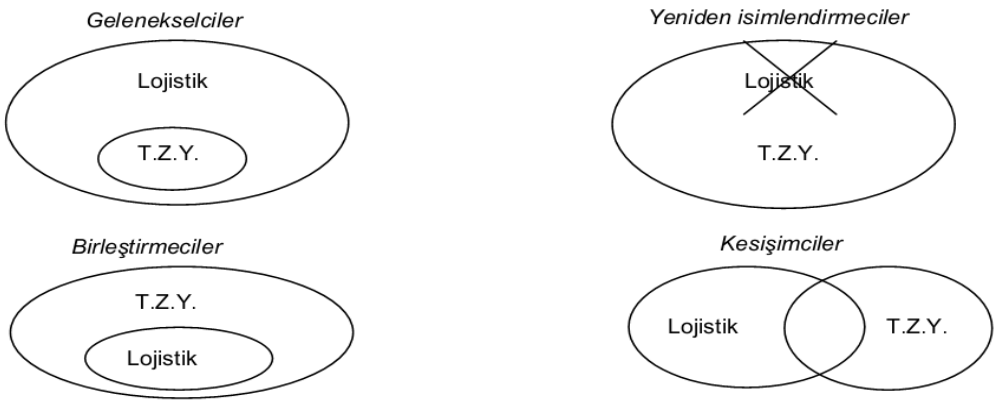
Hugos (2003)'e göre; etkin bir TZY işletmelere şu faydaları sağlamaktadır : (1) girdilerin teminini sağlayarak üretim devamlılığını sağlamak, (2) tedarik süresini kısaltarak, pazardaki değişimlere daha kısa sürede yanıt verilmesini sağlamak, (3) tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi arttırmak, (4) teknolojiyi kullanarak yeniliği teşvik etmek, (5) toplam maliyetleri azaltmak, (6) işletmenin tüm malzeme, bilgi ve para akışını yönetilebilir hale getirmektir.

Tedarik zinciri yönetimi ilgili bireysel becerilerin ve işletme düzeyindeki yeteneklerin kullanımı ile birlikte, işletmelerin müşterilerine hizmet verme, arz ile talebi eşleştirme ve yüksek bir işletme performansı seviyesine ulaşma kapasitelerini belirleyen denklemin önemli bir parçasıdır (Lorentz et al., 2013). Lambert vd., (1998)'e göre TZY'nin amacı işletmenin ve son müşteri de dahil olmak üzere tüm tedarik zincirinin rekabet edebilirliğini ve karlılığını maksimize etmektir. Tedarik zincirinin bütün üyeleri, TZ'nin rekabet gücünü arttırmak için çalışır ve birbirlerine yardım ederler (Min and Mentzer, 2004).

Stock ve Lambert (2001) TZY'nin sekiz işletme sürecinin yönetimini içerdiğini belirtmiştir: (1) müşteri ilişkileri yönetimi; (2) müşteri hizmetleri yönetimi; (3) talep yönetimi; (4) sipariş karşılama; (5) üretim akış yönetimi; (6) satın alma; (7) ürün geliştirme ve ticarileştirme; (8) iade yönetimi. Bilgi ve iletişim teknolojileri özellikle internet işletmelerin tedarik zinciri entegrasyonu hedeflerine ulaşmada temel rolü oynamaktadır. İnternet, yeni değer ağları oluşturmada ve yeni iş modelleri geliştirmede çeşitli oyuncular arasındaki ilişkilerin türünü ve rolünü değiştirmektedir (Muffatto and Payaro, 2004).

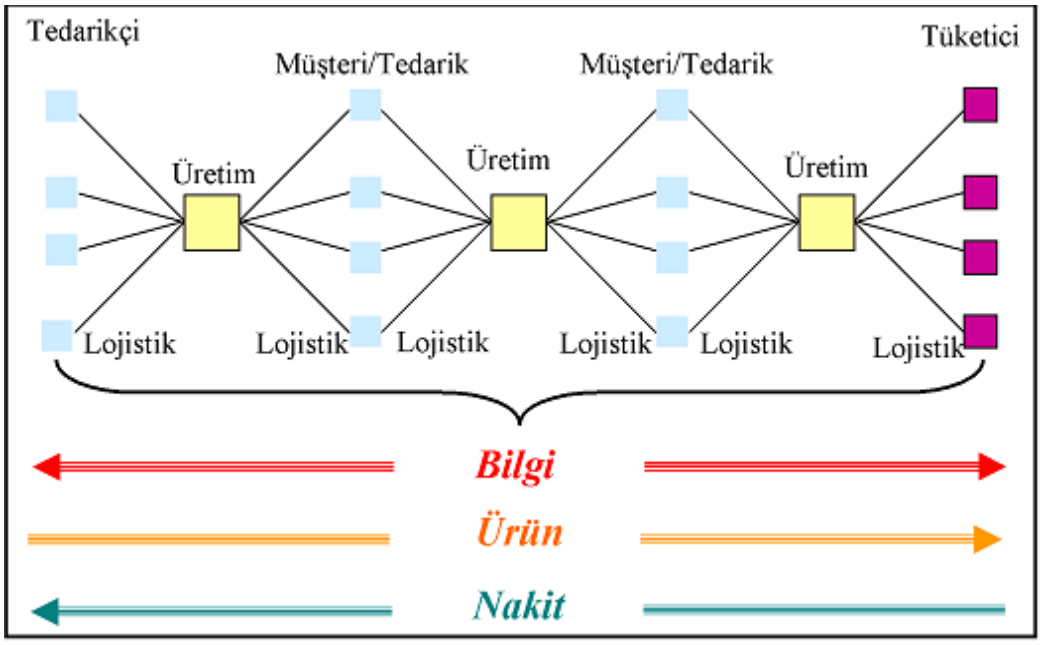
2.4.5. Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmekte ve önemleri giderek artmaktadır (Day, 1994; Olavarrieta and Ellinger, 1997; Liu and Luo, 2010). Ancak lojistik ve tedarik zinciri kavramları arasındaki anlam karmaşası da hala devam etmektedir.



Şekil 2.3 Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi (Larson et al., 2007)

Lojistik, tedarik zincirinin önemli bir parçasıdır (Bowersox et al., 1999). Tedarik zinciri müşteriyi tatmin etmeye yönelik olaylar veya süreçler dizisi iken, lojistik de tedarik zinciri içerisinde kaynakların doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlayan süreçtir. "Gelenekselciler, TZY'yi lojistiğin içinde bir fonksiyon veya konu olarak tanımlamaktadır. Yeniden İsimlendirmeciler ise, basitçe lojistik isminin değiştiğini şimdi TZY olarak adlandırıldığını savunmaktadır. Birleştirmeciler, lojistiğin TZY'nin bir alt fonksiyonu olduğunu ve TZY'nin lojistiği kapsadığını savunmaktadır" (Larson et al., 2007). Örn; Cooper vd., (1997) tedarik zinciri yönetimini, lojistiği de içine alan bütün ticari süreçlerin yönetimi olarak tanımlamıştır. Kesişimcilere göre ise; hem lojistiğin hem de TZY'nin örtüşen kısımları bulunmasına rağmen, bu kısımlar birbirinden farklıdır (Mangan et al., 2008).



Şekil 2.4 Lojistik ve Tedarik Zinciri Arasındaki Fark (Tanyaş, 2008)

Lojistik; tedarik zincirinin bir alt kümesi olarak stokların konumlanması, hareket ve zamanlamasına yönelerek değer yaratmaktadır (Bowersox et al., 2002). "Bu görüş, aşağıdaki tanımları yapan Birleşik Lojistik ve Nakliye Enstitüsü (Chartered Institute of Logistics and Transport) tarafından da desteklenmektedir: Lojistik, ya kaynakların zaman içinde yeniden konumlandırılması ya da toplam tedarik zincirinin stratejik bir şekilde idare edilmesidir. Tedarik zinciri ise, bir müşteriyi memnun etmeyi amaçlayan bir dizi faaliyetten oluşur"(Waters, 2003).

"Tedarik zinciri yönetimi ve geleneksel lojistik arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Lojistik tipik olarak, tek bir örgüt sınırları içinde meydana gelen faaliyetleri ifade eder. TZ, ürünlerin pazara sunmak için faaliyetleri koordine eden işletme ağları ile ilgilidir. Geleneksel lojistik tedarik, dağıtım, bakım ve envanter yönetimi gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. TZY ise geleneksel lojistik faaliyetleri ile beraber pazarlama, yeni ürün geliştirme, finans ve müşteri hizmetleri gibi faaliyetleri de içermektedir" (Hugos and Thomas, 2006).

2.5. Lojistik Yeteneği

Çeşitli araştırmacılar, lojistik yetenekleri farklı tanımlamış ve farklı ölçekler geliştirmiştir. Lojistik yetenekler, yaygın olarak incelenmiş ve hem rekabet avantajı

hem de üstün bir işletme performansı yetenekleri ile ilişkilendirecek ölçekler geliştirilmiştir. Ayırt edici lojistik yeteneklerin oluşturulması, farklılaştırılmış lojistik hizmet bazında rekabet eden işletmeler için ön koşul haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak, yetenek önceki lojistik araştırmalarında geniş ölçüde tartışılmıştır (Defee and Fugate, 2010). Bu araştırmacılarca, rekabet avantajı sağlama konusunda işletmelerin strateji ve performansı üzerinde yeteneklerin büyük bir katkısı olduğu belirtilmiştir (Wardaya, 2013).

Bilgi teknolojisi stratejisi işletmelere, rakiplerini geçmek ve işletmenin maliyetlerini aşağıya çekmek için yeni yollar açarak farklılaştırılmış rekabetçi avantaj oluşturmayı hedeflerken (Porter and Millar, 1995); lojistik stratejisi, işletmenin lojistik yeteneklerine dayalı eylemlerin gelişmesidir (Fabbe et al., 1999 Aktaran: Bourlakis and Bourlakis, 2006). Kalite temelli rekabet ortamında lojistik yetenekler kritik bir öneme sahip olmakla beraber, lojistik yetenek zaman ve kalitenin bir parçası, başarılı bir tedarik zincirinin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Mentzer et al., 2004). Lojistik yetenekler bir işletmenin tedarik zinciri faaliyetlerini kolaylaştıran lojistik görevleri gerçekleştirebilme becerisine işaret etmekte olup; tedarik zinciri yönetimi becerileri diğer beceri ve yeteneklerle bir araya getirildiğinde, müşteri için üstün değer yaratabilecek benzersiz iş sistemleri meydana getirilebilmektedir (Lorentz et al., 2013).

İşletmenin lojistik yeteneği işletmeninin verimliliğini ve etkinliğini arttıran tüm varlıklar, yetenekler, örgütsel performans, işletme özellikleri, bilgi, vb.leri dahil olmak üzere işletme kaynaklarının bir parçasıdır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Lojistik yetenekler, tam zamanlı ve diğer zaman temelli rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Daugherty and Pittman, 1995). Kaynak tabanlı bakış açısına göre lojistik yeteneği, işletmelerin kurumsal kaynaklarının ve kurumsal kontrolünün bir parçasıdır (Daugherty and Pittman, 1995). Morash vd., (1996) yeteneklerden "bir işletmenin, rakipler karşısında elde ettiği rekabet avantajını sürdürmesini ve üstün bir performansa ulaşmasını sağlayan özellikler, beceriler, örgütsel süreçler, bilgiler ve kabiliyetler" olarak söz etmektedir. Olavarrieta ve Ellinger (1997) başarılı işletmelerin sahip olduğu lojistik yeteneğin taklit edilmesinin zor olduğuna dikkat

çekmişlerdir. Özgün bir lojistik yeteneğin, sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir stratejik kaynak olduğuna ilişkin pazarlama ve stratejik yönetim literatüründeki giderek artan fikir birliğine rağmen, lojistik işlevler hala işletmeden ayrı olarak düşünülmekte ve faaliyetleri işletmenin geri kalanından ayrı bir maliyet merkezi olarak görülmeye devam etmektedir. Benzer şekilde, ayırt edici bir yetenek olarak yeterince faydalanıldığı zaman, lojistik yetenek önemli bir stratejik kaynak olarak kabul edilebilir - özellikle de çalışmanın Yetenek Bölümünde belirtildiği gibi- değerli, nadir ve taklit edilmesi zor ve masraflı olduğunda (Olavarrieta and Ellinger, 1997).

İşletmenin lojistik yeteneği işletmeninin verimliliğini ve etkinliğini arttıran tüm varlıklar, yetenekler, örgütsel performans, işletme özellikleri, bilgi, vb. dahil olmak üzere işletme kaynaklarının bir parçasıdır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Defee ve Fugate (2010) lojistik yeteneği "farklılaşmış lojistik hizmetlerde, işletme rekabeti için bir ön koşul" olarak tanımlamaktadır. Defee ve Fugate (2010) lojistik yeteneklerin üç ana grupta sınıflandırılabileceğini belirtmiştir: (1) öz lojistik yetenekler (işletmenin genel lojistik operasyonları ile ilgili faaliyetlerin birleşimini, süreçleri ve sonuçları temsil etmektedir); (2) lojistik operasyonun öğeleri veya alt süreçleri (lojistiğin alt düzey fonksiyonel kısımlarına ayrılmasından doğar. Örneğin; lojistik bilgi sistemleri yeteneği ve satış öncesi/satış sonrası müşteri hizmeti); (3) literatürde sık sık lojistik örgütlerin temel özellikleri tarif edilmiştir (Bu yetenekler, esneklik gibi öz yönetim felsefesi ile daha kolay bir ilişki içindedir).

Müşteri açısından bakıldığında lojistik yeteneği lojistik hizmetlerin beklenen düzeyde sunulması için, öncelikle müşterilerin istek ve beklentilerini tespit edip, teslimatların gerekli hız ve güvenirliklerini sağlayıp, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için etkin çözümlere imkan vermektedir. Tedarik açısından bakıldığında ise bir işletmenin lojistik yeteneklerini geliştirmesi, yeterli lojistik hizmet seviyesini sağlaması açısından şart olmaktadır (Matwiejczuk, 2011). Yetenekler; sipariş işleme, yeni ürün geliştirme ve hizmet sunumu gibi tipik işletme faaliyetlerini ortaya koymaktadır. En iyi bilinen lojistik yetenek Wal-Mart'ın çapraz sevkiyat sistemidir (Day, 1994).

Lojistik yeteneğin olası öncülleri; iyi eğitimli lojistik iş gücü, yüksek düzeyde yönetimsel destek, müşteriler ve tedarikçilerle işbirliği, müşteri taleplerini arttırmak için teşvikler, işletme altyapı yatırımları, iyi tasarlanmış stratejik planlama süreçleri, iyi tasarlanmış iş süreçleri, lojistik yönetimine vurgu, bilgi sistemleri dahil olmak üzere gelişmiş teknolojilere yatırım, performans ölçümü için etkili ve kapsamlı bir yaklaşım olarak özetlenebilmektedir (Fawcett et al., 1997). Lojistik yetenekler kaliteli rekabet sayesinde zamanla öğrenilebilen, sürdürülebilen ve hatta geliştirilebilen benzersiz beceriler olup, bir işletmenin temel yetkinliği haline gelebilmektedir (Mentzer et al., 2004).

2.5.1. Lojistik Yeteneğin Sağladığı Yararlar

Morash vd., (1996) yetenekleri; işletmenin genel verimlilik ve kabiliyet kapasitesini belirleyen, karmaşık beceri demetleri ve bilgi birikimi olarak tanımlamıştır. Ayrıca yeteneklerin, rakipler karşısında sürekli rekabet avantajı sağlamak ve üstün performans elde etmek için işletmeye olanak sağladığını vurgulamıştır. Mentzer vd., (2004), lojistik yeteneği özellikle zaman ve kalite temelli rekabet avantajı sağlayan başarılı bir tedarik zinciri için önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Lojistik yetenekler, işletmelerin değişen iş koşullarına etkin ve verimli bir şekilde cevap verebilmelerini sağlayan değerli bir faktör olarak görülmektedir (Gligor and Holcomb, 2012).

Xu ve Wang (2012) çalışmalarında, lojistik yeteneğini kurumsal lojistik yeteneği ve tedarik zinciri yeteneği olarak iki görüşe ayırmıştır. Lojistik yetenekleri: (1) pazar payını arttırmakta; (2) toplu üretim ve dağıtıma imkan tanımakta; (3) verimli müşteri tepkilerine duyarlı sistemler oluşturulmasına olanak sağlamakta; (4) hizmet sunumları aracılığıyla değer yaratmakta; (5) müşteri hizmetlerinin pazarlanmasını tamamlamakta; (6) müşteri tatminini pozitif etkilemekte ve bu yolla işletme performansına katkıda bulunmakta; (7) rekabet avantajı ve (8) müşteri bölümlendirilmesini sağlamaktadır (Flint and Mentzer, 2000).

Geliştirilmiş lojistik yetenekleri, işletmenin yapısını değiştirebilir ve bunun için de lojistik işletmeler için çok önemlidir (Williams et al., 1997). Teknolojik, ürün

geliştirme, üretim ve lojistik yeteneği işletmelere; maliyetlerini aşağıda tutma ve/ya arzlarında farklılık yaratma imkanı tanımaktadır. Artan üretim etkinliği; maliyetleri düşürür, teslimatın tutarlığını arttırır ve sonuçta rekabet gücünü arttırır. (Day, 1994).

Üstün lojistik yeteneklere sahip olmak işletmelere itibar varlıklarını oluşturmada (örn; kurumsal imaj, marka gücü, vb.) yardımcı olmaktadır (Olavarrieta and Ellinger, 1997). Çalışma ortamından memnun çalışanların; işlerin daha fazla çaba sarf ettikleri, iş performanslarını geliştirmek için gayret ettikleri ve daha fedakar bir şekilde davrandıkları tespit edilmiştir (Autry and Daugherty, 2003).

2.5.2. Lojistik Yeteneği İle İlgili Araştırmalar

İşletme performansı ve rekabet avantajına olan katkısından dolayı son zamanlarda lojistik alanında yetenek konusu yaygın olarak çalışılmaktadır (Global Lojistik Araştırma Takımı, 1995; Daugherty and Pittman, 1995; Eckert and Fawcett 1996; Morash et al., 1996; Clinton and Closs, 1997; Fawcett and Clinton 1997; Stank and Lackey, 1997; Daugherty et al., 1998; Lynch 1998; Stank et al., 1999; Ellinger 2000; Ellinger et al., 2000). Yazarlar, lojistik yetenekleri farklı açılardan tanımlamakta ve kendi ölçeklerini ortaya koymaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi literatüründe yeteneği işleyen –örgütsel, rekabetçi, tedarik zinciri, dinamik ve tedarik zinciri yönetimi yeteneği, vb. gibi- birçok araştırma bulunmaktadır. Tablo 2.7’de bu çalışmalar özetlenmiştir.

Tablo 2.7 Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeteneğe İlişkin Çalışmalar

Yazar (lar)	Çalışma Kapsamı
Bryntse (1996)	Hizmet satın alma
Croom et al., (1997)	Tedarik zinciri ve ağlarındaki yetenekler
Knight (1999)	Ağlardaki yetkinlikler ve stratejiler
Arnold (2000)	Dış kaynak kullanımında temel yetkinlikler
Das et al., (2000)	Farklı uygulamalar ve yetkinlikler
Bowen et al., (2001)	Tedarik yönetimi yetenekleri
Croom (2001)	İkili yetenekler
Wagner et al. (2002)	Tedarikçi yönetimi yetenekleri
Möller et al., (2003a)	Stratejik ağ yetenekleri
Möller et al. (2003b)	Değer yaratan yetenekler
Rungtusanatham et al., (2003)	Bir yetenek olarak tedarik zinciri yetenekleri
Chen et al., (2004)	Tedarik yönetimi yetenekleri
Large (2005)	Alıcıların iletişim yetenekleri
Mota et al., (2005)	İlişki portföy yetenekleri
Kim (2006a)	Tedarik zinciri yönetimi ve rekabetçi yetenekler
Kim (2006b)	Tedarik zinciri operasyonel yetenekler
Sarkar et al., (2006)	Tedarikçi yeteneği ve performansı
Merminod et al., (2007)	İşletmenin diğer fonksiyonları ile yeteneğinin entegrasyonu
Svahn et al., (2007)	Tedarik ağı yönetimi yetenekleri
Guldbrandsen et al.,(2009)	İmalat ve satın alma kararı yetenekleri
Handfield et al., (2009)	Tedarik Yönetimi Yeteneği
Pressey et al., (2009)	Tedarikçi Yetenekleri
Ziggers et al., (2009) Gold et al., (2010)	Ağ içi işbirliği yetenekleri Tedarik yönetimi yetenekleri
Gomes et al., (2010)	Koordinasyon yeteneği
Kayakutlu et al., (2010)	Tedarik zinciri yetkinliği
Lintukangas et al., (2010)	Tedarik yönetimi yetenekleri
Reuter et al., (2010)	Rekabet avantajı olarak yetenekler

Kaynak: Kovisito-Pitkonen, (2011).

Daha önceki çalışmalarda lojistik yeteneği; operasyonel performans açısından (Morash et al., 1996; Fawcett et al., 1997; Cho et al., 2008) bilgi teknolojisi yeteneği açısından (Shang and Marlow, 2005) ve her iki faktör açısından (Zhao et al., 2001) tanımlanmıştır. Lojistik hizmet ve performans arasındaki ilişki Daugherty et al., (1998); Innis ve La Londe (1994); Mentzer et al.,(2001), Stank et al.,(2003) tarafından incelenmiştir. Lojistik yeteneklerin; işletme için bir rekabet avantajı kaynağı olduğu çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Bowersox et al., 1999; Lynch et al., 2000; Zhao et al., 2001). Kritik döngüde yer alan lojistik yeteneği, Morash vd., (1996) yaptığı ve stratejik lojistik yeteneği rekabet avantajı ve işletme başarısı ile ilişkilendirdikleri çalışmalar da gösterilmektedir.

Bugüne kadar lojistik yeteneğini inceleyen en kapsamlı çalışma, 1995 yılında Michigan State Üniversitesi (MSU) Global Araştırma Grubu tarafından yapılmıştır. İlgili çalışma, lojistik performans yeteneğinin ölçümü için belirlenen 32 adet anket araştırmasını ve derinlemesine görüşmeleri içermektedir. (Lynch et al., 2000). Kuzey Amerika, Avrupa ve Pasifik Havzasında yer alan 17 farklı ülkeden 111 şirket ile görüşmeler sayesinde, 32 olası öğeden 17 genel amaçlı lojistik yeteneği tespit etmişlerdir ve bunları konumlandırma yeteneği, entegrasyon yeteneği, çeviklik yeteneği, ölçüm yeteneği olarak 4 gruba ayırmışlardır. Çalışma sonraki araştırmalar için sağlam bir temel bırakmıştır ve bir çok araştırmacı tarafından referans olarak kullanılmaktadır (Xu and Wang, 2012).

Aşağıdaki Tablo 2.8'te lojistik yeteneğine ilişkin bazı çalışmalar özetlenmiştir.

Tablo 2.8 Lojistik Yeteneğe Ait Çalışmalar

Yazar (lar)	Alt Sınıflandırma	Bulgular
Hayes et al., (1988)	• Maliyet • Kalite • Esneklik • Teslimat • Yenilik	Rekabetçi stratejide, müşterilere üstün değer sunmak üzere, lojistik yeteneklerin önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır.
Daugherty and Pittman (1995)	• Hız • Zamana dayalı stratejiler • Bilgi teknolojisine dayalı statejiler • İletişim • Esneklik	Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin, lojistik alanındaki rekabet avantajlarını araştırmışlardır.
Global Logistics Research Team at Michigan State University (1995)	• Konumlandırma o Strateji o Tedarik zinciri o Network o Örgüt • Bütünleşme o Tedarik zinciri birliği o Bilgi teknolojisi o Bilgi paylaşımı o Bağlantılar o Standardizasyon o Basitleştirme o Disiplin • Çeviklik o İlgi o Uyumlaştırma o Esneklik • Ölçüm o Fonksiyonel değerlendirmeler o Süreç değerlendirmesi o Kıyaslama (benchmarking)	İşletmelerin rakiplerine göre daha iyi müşteri beklentilerini karşılayarak rekabet üstünlüğünü elde etmek için lojistik yeteneğini nasıl kullandıklarını araştırmışlar; IT ve esnekliğin, en önemli lojistik yetenek olduğunu bulmuşlardır.
Morash et al., (1996)	• Talep Odaklı o Satış öncesi müşteri hizmetleri o Satış sonrası müşteri hizmetleri o Dağıtım hızı o Dağıtım güvenilirliği o Hedef pazara cevap verebilirlik • Tedarik Odaklı o Geniş dağıtım ağı o Seçici dağıtım ağı o Düşük toplam dağıtım maliyeti	MSU çalışmasından uyarlanmış 4 önemli lojistik yeteneği belirlemişlerdir. -Teslimat hızı -Güvenilirlik -Sorumluluk -Düşük dağıtım maliyeti Lojistik yeteneklerin, rekabet avantajı sağlamada gerekli olduğunu vurgulamışlardır.
Fawcett et al., (1997)	• Teslimat • Kalite • Esneklik • Maliyet • Yenilik	Üstün lojistik yeteneğinin, örgütsel performansın geliştirilmesine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır.
Stank and Lackey 1997	• Durum • Bütünleşme • Çeviklik • Ölçme	Bütünleşme ve çeviklikle ilgili lojistik yeteneklerin, lojistik performans üzerindeki etkisini vurgulamıştır.
	• Sipariş karşılama oranı • Sipariş yüklerinin tamamlanması	Bu araştırma; lojitik yeteneği ile müşteri memnuniyeti arındaki güçlü ilişkiyi desteklemektedir. İşletmenin

Daugherty et al., (1998)	• Çevrim süresi tutarlılığı • Çevrim süresi uzunluğu • Zamanında teslim • Teslimatların sıklığı • İletişim sorunları • Fatura doğruluğu • İleri yükleme ihbarnamesi kullanımı • Öncelikli taşıyıcıların kullanımı • Müşteriye özel hizmetlere isteklilik	ürün veya hizmetlerinden memnun kalan müşteriler daha yüksek bir sadakat göstererek tekrar eden ve alımlar yapacak, daha uzun süreli ilişkilere girecektir.
Stank et al., (1999)	• MSU çalışmasından 17 yetenek uyarlanmıştır.	Daha iyi bir performans için, lojistik yeteneği ve pazarlama fonksiyonunun entegrasyonunun önemini incelemiştir.
Lynch et al., (2000)	• Süreç yeteneği • Katma değerli yetenekler	Lojistik yetenekler ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
Bowersox et al., (1999); Zhao et al., (2001)	• Müşteri odaklılık • Zaman yönetimi • Entegrasyon • Bilgi alış verişi • Değerlendirme	Lojistik bağlamda; yetenek, strateji ve performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir.

Zhao et al., (2001)	• Bilgi Odaklı Yetenekler
	  o Bilgi paylaşımı
	  o Bilgi teknolojisi
	  o Bağlantılar
	• Müşteri Odaklı Yetenekler
	  o Pazar Bölümüne
	  o Odaklanma
	  o İlişkiler
	  o Cevap Verebilirlik
	  o Esneklik
		Lojistik yeteneğin, işletme performansı üzerine etkisini araştırmışlardır. Müşteri odaklı yeteneklerin işletme performansını doğrudan etkilediği, bilgi odaklı yeteneklerin ise işletme performansını dolaylı olarak etkilediği sonucuna varmışlardır.

Mentzer et al., (2004)	• Talep Yönetimi
	  o Müşteri hizmetleri
	  o Lojistik kalitesi
	• Tedarik Yönetimi
	  o Düşük dağıtım maliyeti
	  o Düşük tedarik maliyeti
	• Bilgi Yönetimi
	  o Bilgi yönetim
	  o IT
	• Koordinasyon
	  o İç koordinasyon
	  o Dış koordinasyon
		Rekabet avantajı için lojistik yetenekleri; talep yönetimi (müşteri hizmetleri ve lojistik kalitesi), tedarik yönetimi (düşük dağıtım maliyeti, düşük tedarik maliyeti) ve bilgi yönetimi (IT ve bağlantı ile bilgi paylaşımı) arabirimlerinden oluşmaktadır.

Cho and Ozment (2005)	• Talep Odaklı
	  o Satış öncesi müşteri hizmetleri
	  o Satış sonrası müşteri hizmetleri
	  o Dağıtım hızı
	  o Dağıtım güvenilirliği
	  o Hedef pazara cevap verebilirlik
	• Tedarik Odaklı
	  o Geniş dağıtım ağı
	  o Seçici dağıtım ağı
	  o Düşük toplam dağıtım Maliyeti
		İşletmelerin; hem geleneksel pazarlarda hem de e-ticaret pazarlarında performanslarını arttırmak için güçlü bir lojistik yeteneğe gerek duydukları hususunu desteklemektedir.

Shang and Marlow (2005)	• Bilgi Tabanlı Yetenek • Esneklik Yeteneği • Benchmarking Yeteneği	Lojistik yetenek, lojistik performans ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

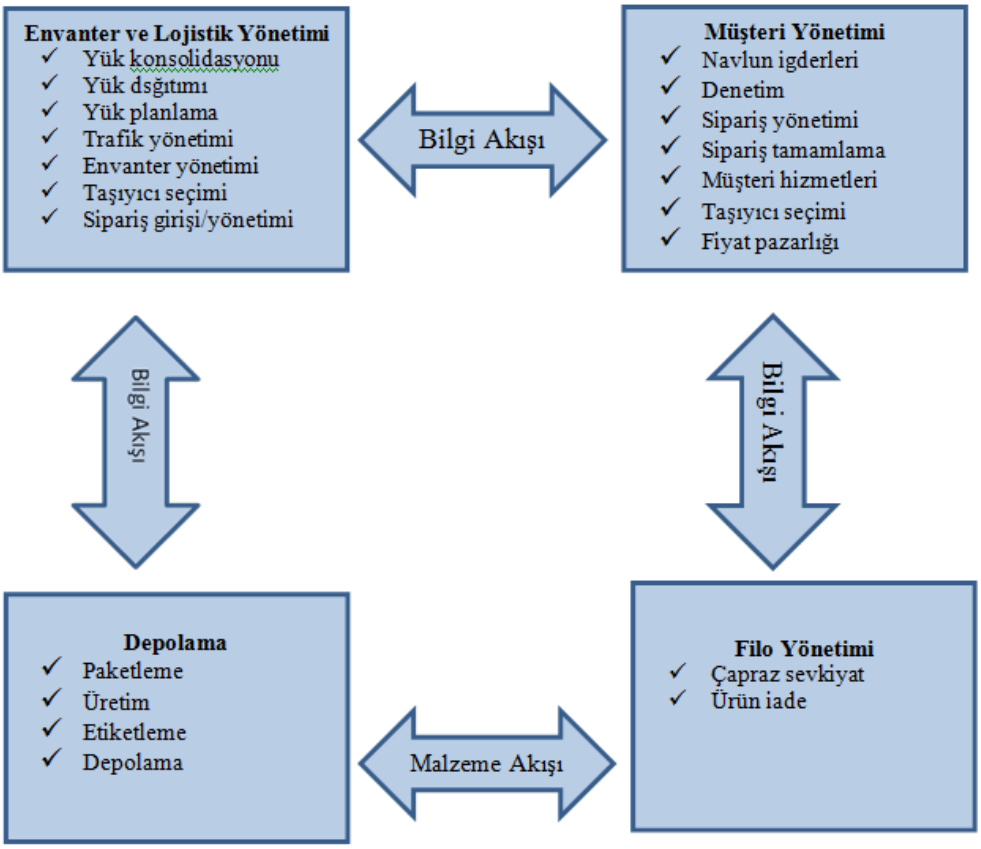
Mentzer vd., (2004) rekabet avantajı getiren lojistik yetenekleri dört kategoriye ayırmaktadır: (1) talep yönetimi yeteneği: müşteri hizmeti, lojistik kalite; (2) tedarik yönetimi yeteneği: düşük dağıtım maliyeti, düşük tedarik maliyeti; (3) bilgi yönetimi yeteneği: bilgi paylaşımı, bilgi teknolojisi/bağlantı; (4) koordinasyon yeteneği: dahili, harici ve dış kaynak kullanma. Esper vd., (2007) literatürde en sık tartışılan lojistik yeteneklerin; müşteri odaklı yetenekler, tedarik yönetimi yetenekleri, entegrasyon yetenekleri, ölçüm yetenekleri ve bilgi alışverişi yetenekleri olduğunu vurgulamıştır. Eckert ve Fawcett (1996) ise insan kaynakları, kalite ve zamanı; lojistik yeteneklerin en önemli unsurları olarak belirtmiştir.

2.5.3. Bilgi Teknolojisi ve Lojistik

Teknolojinin tüm iş kolları üzerinde bir etkisi vardır, ancak lojistik alanındaki etkisi gerçekten önemlidir (Stock and Lambert, 2001). Bilgi teknolojilerindeki ilerleyiş lojistik operasyonlarında devrim etkisi yapmaktadır (Tilokavichai et al., 2012). IT kullanımı, bütünleşik lojistik ağı oluşturmak için kaçınılmaz bir eğilim haline gelmiştir (Chiu, 1995).

Lojistik yönetimi; müşteri hizmetlerinden, sipariş işlemeye, envanter yönetimine, taşımaya, dağıtıma, depo yönetimine, paketlemeye, talep ve tahmin etmeye, üretim planlamaya, yer seçimine, satın alma ve tedariğe kadar uzanan bir dizi faaliyeti kapsayan operasyonlardan oluşmaktadır. Tüm bunlar ise çok büyük bir bilgi akışıyla desteklenmeyi gerektirmektedir (Celebi et al., 2010). Bilgisayar, internet, bilgi ve iletişim istemlerinin taşıma, depolama, sipariş işleme, malzeme yönetimi, satın alma ve tedarik gibi tüm lojistik faaliyetlerde kullanımı giderek artmaktadır (Stock and Lambert, 2001). Lojistik hizmetlerinde bilgi teknolojileri; taşıma yönetimi, depo yönetimi, dağıtım yönetimi, izleme ve takip yönetimi (araç takibi, gönderi takibi vb.), tedarikçi ilişkileri yönetimi, sipariş yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, planlama ve iletişimde sıkça kullanılmaktadır.

Şekil 2.5'de görüldüğü üzere, lojistik fonksiyonları arasındaki bilgi akışı çeşitli lojistik teknolojileri tarafından yönetilmekte, koordine edilmekte ve desteklenmektedir. (Gurung, 2005).



Şekil 2.5Lojistik Fonksiyonlarının Sınıflandırılması ve Bilgi Akışı (Gurung, 2005)

Yavuz vd., (2013) lojistik faaliyetlerinde bilginin önemini: (1) müşteriler, sipariş durumu, ürün ulaşılabilirliği, teslim tarihi, fatura, vb. unsurlara ilişkin enformasyonu müşteri hizmetlerinin bir parçası olarak görmeye başlanılması; (2) tüm tedarik zinciri içerisindeki envanter miktarını düşürerek gerekli stok ve insan kaynağı oranının azaltılabilmesi; (3) malzeme planlama aracılığıyla talep belirsizliği düşürülebilmesi; (4) stratejik avantaj sağlamak için kaynakların; nasıl, ne zaman, nerede kullanılabileceğine ilişkin enformasyon esnekliği arttırması olarak açıklamaktadır.

Bilgi çok değerli bir lojistik kaynağıdır ve değeri ancak kullanılabilirliğiyle ölçülebilmektedir. Doğru bilgiye, doğru zamanda, doğru koşullarda ve doğru yerde ulaşmak o bilgiyi değerli kılmakta ve lojistik uygulamalarının etkinliğini

arttırmaktadır (Closs et al., 1997). Bilgi teknolojisi olmadan etkili bir tedarik zinciri elde etmek imkansızdır (Gunsekaran and Ngai, 2004). Tedarik Zinciri Yönetimi; bilgi teknolojisi inovasyonu ve yatırımı için önemli bir alan olarak kabul edilmektedir (Bowersox and Daugherty, 1995). Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler-özellikle tedarikçiler, müşteriler ve değişik hizmet sağlayıcıları ile işletmeler arasındaki web tabanlı bilgi transferleri- tedarik zincirindeki bilgi yönetimini de geliştirmektedir (Johnson and Whang, 2002). Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, iş süreçlerinin mükemmelliği ve küresel rekabette başarı için, bilgi teknolojisi önemli bir imkan olarak kabul edilmektedir (Desarbo et al., 2005).

"Çalışmaların çoğu, bilgi teknolojisinin işletmenin genel örgütsel etkisi üzerine geliştirilmiş olup (Atkins, 1994; Baets, 1992; Lucas ve Turner, 1987), sınırlı sayıda çalışma işletmenin belirli fonksiyonları üzerindeki -örneğin lojistik ve genellikle TZ üzerine- etkisini araştırmıştır" (Lewis and Talalayevsky, 2004; Aktaran: Bourlakis and Bourlakis). Önceki IT çalışmalarında, IT çoğunlukla kalite veya verimliliği arttırmak için stand-alone sistemler olarak kullanımı üzerinde durulmuştur. IT, lojistik yeteneğin işletmenin rekabetçi avantaj yaratmak için kullandığı kritik bir ön koşul yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (Bowersox and Daugherty, 1995; Closs et al., 1997). Tedarik zincirinde bilgiye ulaşılabilirlik tedarik zincirinde yeralan işletmelere riskleri en aza indirmek için imkan sağlamaktadır (Christopher and Lee, 2004). IT işletme boyunca fonksiyonel alanları birbirine bağlayan önemli bir dayanak noktası olarak hizmet vermektedir. IT işletme içinde bölümler arası ve tedarik zincirindeki işletmeler arasında bağlantı sağlayan bir koordinasyon mekanizması olarak hizmet vermektedir (Bowersox et al., 1999; Simchi-Levi et al., 2003). Müşteriler ve tedarikçiler de dahil olmak üzere tüm tarafları tek bir platformda toplayarak, entegre lojistik sisteminde maliyet etkin ve kaliteli lojistik hizmetler sunmak için önemli bir rol oynamaktadır (Gunasekaran et al., 2007).

Bilgi teknolojileri, son yıllarda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarında çok önem kazanmıştır (Kumar et al., 2015). IT'nin artan kullanımı; yenilikçi dağıtım kanallarının geliştiği ve ortaklarla, müşterilerle, çalışanlarla olan iletişimin öneminin arttığı tedarik zincirinde stratejik işbirlikleri için ön koşul oluşturmaktadır (Buhalis

and Main, 1998). Bilgi teknolojisi, işletmelere tedarik zinciri hedeflerine ulaşmak için önemli bir rol oynamaktadır. Mükemmel bilgi teknolojisi süreçleri ile oluşturulmuş lojistik faaliyetlerin etkin koordinasyonu örgütsel performans için esas teşkil etmektedir (Lewis and Talalayevsky, 1997).

Feraud (1998) lojistik bilgi yönetimi ve bilgi teknolojisinin stratejik yönetimi arasındaki benzerlikleri işaret etmiştir (Gunasekaran and Ngai, 2003). Bazı araştırmacılar (Cooper, 1994; Christopher, 1997) bilgi sistemi ve lojistik yönetimi arasındaki yakın bağlantıyı açıklamıştır. Chiu (1995) dağıtım sistemlerinin performansını arttırmak için entegre bir yapı sunmuş olup, ayrıca lojistik değer zincirinin etkinliğinin arttırılmasında IT'nin rolünü de vurgulamıştır (Gunasekaran and Ngai, 2003). Esneklik, talepleri karşılayabilme, küreselleşme, yeni ve yenilikçi ürünler, yeni pazarlar, birleşmeler, satın almalar TZY'de bilgi teknolojisi uygulamaları için önemli nedenler oluşturmaktadır (Gunasekaran and Ngai, 2004).

Bilgi tabanlı yetenek; bilgi teknolojisi ve bilgi paylaşımını içermektedir. Bilgi teknolojisi; dağıtım performansını geliştirme, lojistik entegrasyonunu kolaylaştırma ve tedarik zinciri başarısına katkıda bulunma yeteneğidir (Dubois and Gadde, 1997; Williams et al., 1997; Stenger et al., 1993; Chopra and Meindl, 2001; Aktaran: Shang and Marlow, 2005). Lojistik literatürü, sevkiyat bilgilerinin web tabanlı izlenmesi ve takibi gibi teknoloji kaynaklarının ve yeteneklerinin sayesinde lojistik hizmet tedarikçilerinin müşterilere hızlı geri dönüşte bulunabildiği, bilgiye hızlı ulaşmalarını sağlayabildiği ve zaman ve para kazandırarak müşteri memnuniyeti sağladığı konusunda hemfikirdir. Ayrıca IT yeteneği; tedarik zinciri yönetiminin (TZY) başarısızlığını önlemek için bir katalizör olarak görülmektedir. Bu hizmetleri geliştirir ve aynı zamanda maliyetleri azaltarak, önemli ölçüde genel lojistik yetkinliklerini etkiler (Shang and Marlow, 2005).

Bilgi teknoloji yeteneği entegre lojistik uygulamalarında bilgileri kullanılır hale gelmesini kolaylaştırmaktadır (Gustin et al., 1995). Daugherty vd., (1998) yaptıkları araştırmada, IT yeteneği ve müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Guimaraes vd., (2002) ise IT'nin etkin kullanımı ve tedarikçi ağı performansı arasında pozitif bir bağ bulmuştur. Fasanghari vd., (2008) IT'nin TZY

üzerinde etkisinin gösterilmesi amacıyla yapmış oldukları araştırma sonucunda IT'nin etkisinin pozitif yönde olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma ile bilgi teknolojisinin TZY üzerinde etkilerini iletişim kurma kolaylığı, kısalan zaman ve gelişen müşteri ilişkileri olarak vurgulamışlardır. Kwan (1999) IT yeteneğinin, işletmelerin tedarikçileri ile gerekli koordinasyonu sağlamaya imkan tanıdığını göstermiştir. IT tedarik zincirindeki birçok büyük sorunun üstesinden gelmek için yardımcı olmaktadır (Boyson et al., 2003).

Tablo 2.9 Bilgi Teknolojileri ve Lojistiğe İlişkin Çalışmalar

Yazar (lar)	Bulgular
Daugherty and Pittman (1995)	IT kullanımının, zamana dayalı yeteneklerin ve esnekliğin lojistik alanında rekabet avantajını önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir.
Bowersox and Daugherty (1995)	IT ve lojistik performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.
Hammant (1995)	Lojistik alanında rekabet avantajı sağlamak, maliyetleri azaltmak, verimliliği arttırmak ve mşteri hizmetlerini iyileştirmek için IT'nin önemini vurgulamıştır.
Closs et al., (1997)	IT ve lojistik performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.
Closs and Xu (2000)	IT'nin işletmelerin lojistik yeterlilikleri üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.
Shang and Marlow (2005)	Lojistik yetenek ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bilgiye dayalı yeteneğin; kıyaslama yeteneği, esneklik yeteneği ve lojistik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.
Panayides (2006)	Teknoloji kaynaklarını ve yeteneklerini lojistik yenilik yeteneği olarak görmüş; çalışmasında teknolojinin lojistik hizmet kalitesi ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.
Li et al., (2009)	IT becerileri ve bilgi paylaşımı, lojistik sistemlerin tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu, ancak performans üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu saptamışlardır.

Tedarik zinciri yönetimi üretim ve dağıtımında müşteri memnuniyetini maksimize edecek bir ağ oluşturabilmek amacıyla yönetim teorisini, yöneylem araştırma tekniklerini (doğrusal programlama, tamsayılı programlama, hedef programlama, simülasyon, vb.) ve her türlü ileri teknolojiyi ve bilgi teknolojilerini kullanmaktadır. TZY'de yaygın olarak kullanılan IT'den bazıları; ürün veri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, otomatik kalite kontrol sistemleri, bilgisayar destekli tasarım, depo yönetim sistemi, üretim süreci sistemi, nakliye yönetim sistemi, radyo frekans sistemleri, coğrafi bilgi sistemleri, barkod sistemi, e-ticaret, tedarik zinciri yönetimi, talep tahmin yönetimi vb., oluşmaktadır (Patterson et al., 2003. Aktaran: Güleş et al., 2010).

Tedarik Zinciri Yönetimi literatürü IT'nin önemi ile ilgili örneklerle doludur ve genişletilmiş iş modelleri IT'yi anahtar bileşen olarak tanımlamaktadır (Done, 2011). Sanders ve Premus (2002) IT'nin tedarik zinciri faaliyetlerini kolaylaştırır hale getirdiğini ve tedarik zinciri ortakları ile yaptığı işleri anlamlı ölçüde değiştirdiğini belirtmiştir. Guimaraes vd., (2002) etkin IT kullanımı ve tedarikçi ağı performansı arasında pozitif bir bağ bulmuştur. Kerr (1989) bilgi teknolojilerinin, işletmelerin lojistik faaliyetleri ve stratejileri arasında bağlantı sağladığını ortaya koymuştur.

Ayrıca bilgi teknolojileri koordinasyon maliyetlerini azaltarak, tedarikçi ağı maliyetlerini iyileştirmekte ve stok devir hızının, kullanılmayan stokların maliyetleri ile taşıma maliyetlerinin iyileştirilmesine yararlı olabilmektedir (Guimaraes et al., 2002). Bilgi teknolojisi etkin bir TZY, iş süreçlerinin mükemmelliği ve küresel rekabette başarı için önemli bir imkan olmaktadır.

Patterson vd., (2003) TZY'deki mevcut eğilimin, tüm lojistik fonksiyonları arasında IT sistemlerinin daha fazla kullanımına doğru olduğunu belirtmiştir. İşletme düzeyinde işletme yeteneği geniş kapsamlı olarak araştırılmış olsa da, operasyon yeteneği ve işletme performansı üzerinde TZY uygulamalarının etkisinin kanıtı sınırlı ve yetersiz kalmaktadır. Güncel araştırmalar ile, işletme performansında TZY uygulamaları ve işletme yeteneğinin rolü analiz edilerek literatürdeki boşluklar giderilmektedir (Hsu et al., 2009). Simchi-Levi vd., (2003)'e göre bilgi

teknolojilerinin TZY içindeki amaçları; bilgiye erişebilirliği sağlamak, tüm TZ verisini kullanarak kararlar almak ve TZ üyeleri ile işbirliği içerisinde olmaktır.

Bilgi teknolojisi kullanımı, günümüzde karmaşık tedarik zincirinin etkin kontrolü için ön koşul olarak kabul edilmektedir. TZY'de IT uygulamaları, tedarik zincirindeki maliyetleri düşürme ve artan yanıt yeteneği nedeniyle son zamanlarda önem kazanmaktadır. Etkin TZY teknolojisi adaptasyonu zengin bilgi alışverişi, iş ortaklarına kolay ulaşım, hızlı ve güvenilir veri mevcudiyeti sağlamaktadır (Tan and Ibrahim, 2010). Gimenez ve Ventura (2003) bilgi ve iletişim teknolojilerinin tedarik zincirinin gelişimi için çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu TZY'nin iç ve dış entegrasyonu gerektirdiği anlamına gelmektedir. Yapılan araştırmalar, işletme performansı ve rekabetçi avantajı sağlamada iç ve dış entegrasyon süreçleri arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir (Yang and Zhang, 2010).

Gunasekaran ve Ngai (2004) TZY'deki bilgi teknolojisinin mevcut uygulamalarını gözden geçirmiş ve aşağıdaki Tablo 2.10'deki gibi sınıflandırılmıştır:

Tablo 2.10 TZY'de Bilgi Teknolojisi Uygulamalarının Literatür Taramasının Ayrıntılı Sınıflandırılması

Sınıflandırma	Alt Sınıflandırma	Makale
TZY'de IT'nin Stratejik Planlaması	Pazarlama Sebepleri	Rockhart ve Scott Morton (1984), Webster (1995), Ho (1996), King (1978).
	Ekonomik Sebepler	Porter ve Millar (1985), Williams (1997), Talluri (2000).
	Örgütsel Sebepler	Gallupe et al., (1992), Henderson and Venkataraman (1993), Rogerson and Fidler (1994), Maloni and Benton (1997), Brown and Eisenhardt (1998), Daniels (1998), Lockamy and Smith (1998), Teo and Ang (1999), Ang et al., (2000), Werbach (2000), Andersen (2001).
	Teknolojik Sebepler	Christiaanse et al., Kumar (2000), Van Hooft and Stegwee (2001).
TZY'de Sanal Organizasyonlar	Sanal Organizasyonlar ve IT	Webster (1995), Clements (1997), Naylor et al., (1999), Black and Edwards (2000), Van Hoek (2001), Turowski (2002).
E-Ticaret ve TZY	Satınalma	Emmelhainz (1990), Murray (1996), Carbone (1995), Min and Gale (1999), Elliman and Orange (2000), Emiliani (2000), McIvor et al.,(2000), Wang (2000), Croom (2001).
	B2B E-Ticaret ve Tedarik Zinciri	Benjamin and Wigand (1995), Frook (1998), Roberts and Mackay (1998), Walton ve Gupta (1999), Ball and Wright (2000), Emiliani (2000), Hackney et al., (2000), Kaplan and Sawhney (2000), Marshall ve McKay (2000), Salcedo and Grackin (2000), Overby and Min (2001), Warkentin et al., (2000), Kehoe and Boughton (2001), Emiliani and Stec (2001), Murillo (2001).
	Lojistik	Cooper (1994), Bowersox and Daugherty (1995), Chiu (1995), Verwijmeren et al., (1996), Christopher (1997), Feraud (1998), Wilson and Clarke (1998), Ranchhod and Gurau (1999), Emiliani (2000), Van Hoek and Chong (2001), Damen (2001), Alshawi (2001), Tollington and Wachter (2001).
TZY'de IT'nin Altyapısı	Örgütsel	Klouwenberg et al. (1995), Mukherji and Mukherji (1998), Watson et al., (1998), Zsidism et al., (2000), Attaran (2001), Cheng et al., (2001), Humphreys et al., (2001).
	Teknolojik	Al-Mashari and Zairi (2000), Huang and Mak (2000), Jayaram et al., (2000), Lau and Lee (2000), Perry and Sohal (2000) Au and Ho (2002), Sharma and Gupta (2002), Yamaya et al., (2002).
TZY'de Bilgi ve IT Yönetimi	Teknoloji Yönetimi	Dos Santos (1991), Angeles and Nath (2000), Motwani et al., (2000), Talluri (2000), Walsh et al., (2000), Boubekri (2001), Nah et al., (2001), Warkentin et al., (2001), Jutla et al., (2002), Spekman et al., (2002).
	Eğitim ve Öğretim	McCampbell et al., (1999), Tracey and Smith-Doerflein (2001), Van Hoek (2001).
IT'nin TZY'de Uygulanması	Örgütsel	Ho (1996), McIvor et al., (2000).
	Metodolojik	Cooper and Zmud (1990), Scott (1996), Calza and Passaro (1997), Hicks (1997), Mullin (1997), Williams et al., (1998), Al-Mashari ve Zairi (2000), Angeles and Nath (2000), Lauer (2000), Pawar and Driva (2000).
	İnsan Kaynakları	Calza and Passaro (1997), Williford and Chang (1999).

Kaynak: Gunasekaran ve Ngai, (2004).

Bilgi teknolojisi; lojistik sistemin temel unsurlarından biridir ve bir çok yönden günlük operasyonları desteklemektedir (Zhao et al., 2009). Bilgi teknolojisi yeteneği kararları ve bilgi akışını kolaylaştırmak için; donanım, yazılım ve ağ uygulamaları ile hem işletme içi hem de işletme dışı taktiksel ve stratejik bilginin elde edilmesi, depolanması ve dağıtılmasıdır (Zhao et al., 2001; Mentzer et al., 2004; Closs et al., 1997). Bilgi teknolojisi, lojistik yeteneklerini kullanarak bir rekabet avantajı yaratmaya girişen işletmeler için öncelikle sahip olunması gereken kritik bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Bowersox and Daugherty, 1995; Closs et al., 1997; Esper et al.,2010). Auramon vd., (2005) çalışmalarında, bilgi teknolojisinin tedarik zinciri yönetimi üzerinde derin bir etkiye sahip olduğu konusunda ortak bir görüş olduğunu belirtmiştir. Lojistik literatürü, sevkiyat bilgilerinin web tabanlı izlenmesi ve takibi gibi teknoloji kaynaklarının ve yeteneklerinin sayesinde lojistik hizmet tedarikçilerinin müşterilere hızlı geri dönüşte bulunabildiği, bilgiye hızlı ulaşmalarını sağlayabildiği ve zaman ve para kazandırarak müşteri memnuniyeti sağladığı konusunda hemfikirdir (Sanders and Premus, 2005). Mersin'e (2005) göre bilgi teknolojisi doğru kullanamayan işletmeler tedarik süresini doğru bir şekilde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stokların artması, entegrasyon sağlanamaması gibi büyük sorunlarla karşılaşabilmektedir.

2.5.4. Lojistik Yetenek ve Performans

Lojistik literatüründe, lojistik yeteneği ve stratejilerinin etkileri ile ilgili örnekler bulunmaktadır. Lojistik yetenek ve işletme performansı ile ilgili çalışmalar yoğun olarak gerçekleştirilmekte olup, lojistik yeteneklerin ölçümü için ölçekler geliştirilmektedir (Droge et al., 1994; Ecjert and Fawcett, 1996; Morash et al., 1996; Global Logistics Research Team, 1995; Lynch, 1998; Ellinger et al., 2000). Bu çalışmalarda lojistik yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performans başarma yolunda önemli katkılar yarattığına değinilmiştir (Sezhiyan and Nambirajan, 2011). Lojistik yetenek, işletmelerin rakipleri karşısında üstün performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli katkılar sağlamaktadır (Cho and Ozment, 2005). Hayes ve Pisano (1994) bir işletmenin lojistik yeteneğini müşteri beklentilerini aşmak, pazar ve finansal performansı arttırmak için önemli parametreler olarak algılandığını belirtmiştir.

Tablo 2.11 Lojistik Yetenek ve Performans Ölçümüne İlişkin Çalışmalar

Yazar (lar)	Amaç	Performans Ölçümü
Morash et al., (1996)	Sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün işletme performansı için stratejik lojistik yeteneklerin katkısının bulunup bulunmadığını incelemek.	• Aktif verimliliği • Aktif karlılığı • Satış gelirleri
Fawcett et al., (1997)	Lojistik yeteneği ölçeği geliştirerek, işletme performansı üzerinde lojistiğin katkısını araştırmak.	• İşletme performansı o Satışların artışı o Aktif karlılığı o Pazar paylaşımı o Müşteri hizmetleri o Rekabet durumu
Ellinger et al., (2000)	Fonksiyonel alanlar -pazarlama ve lojistik- arasındaki entegrasyonu belirlemek.	• Dağıtım hizmeti performansı
Zhao et al., (2001)	İşletme performansı üzerinde lojistik yeteneklerin etkisini incelemek.	• İşletme performansı
Shang and Marlow (2005)	Lojistik yetenek, lojistik performans ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek.	• Finansal performans • Lojistik performans
Yong et al., (2007)	Lojistik yetenek ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek.	• Tedarik zinciri performansı • Finansal performans
Cho et al., (2008)	E-ticaret pazarında, lojistik yetenek ve lojistik dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerine etkisini incelemek.	• İşletme performansı o Yıllık satış o Satışlarda artış o Brüt kar oranı o Net kar oranı o Çalışan sayısı o Lojistik çalışan sayısı
Daugherty et al., (2011)	Lojistik hizmetlerde yenilik yetenekleri ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişkiyi belirlemek.	• Pazar performansı
Liu and Lyons (2011)	Lojistik hizmet sağlayıcıların yetenekleri ile performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmek.	• Finansal performans • Operasyonel performans

Kaynak: Zulkiffli, (2009) geliştirilerek oluşturulmuştur.

Michigan State University Global Logistics Research Team (1995)'deki çalışma da dahil olmak üzere lojistik yetenek literatürünü kapsamlı bir şekilde inceledikten sonra Morash vd., (1996) şu sekiz lojistik yetenek değişkenini seçmiştir: (1) satış öncesi müşteri hizmetleri, (2) satış sonrası müşteri hizmetleri, (3) teslimat hızı, (4) teslimat güvenilirliği, (5) hedef pazara yanıt verebilme, (6) yaygın dağıtım kapsamı (bulunabilirlik), (7) seçici dağıtım kapsamı ve (8) düşük toplam maliyet. Dolayısıyla, bu çalışmada kullanılan lojistik yeteneği ölçümleri Morash vd., (1996) bu ölçümlerine dayanmaktadır.

2.6. Lojistik Performans

Performans ölçüleri ve ölçümleri, etkin bir lojistik operasyonu yönetimi için gereklidir (Gunasekaran, 2006). Örgütsel literatürde performans için evrensel olarak kabul görmüş bir tanım bulunmadığı da göz önüne alındığında, lojistik performans kavramının boyutlarına ilişkin literatürde pek çok fikir ileri sürülmüş olduğu görülmektedir (Chow et al., 1994). Lojistik performans; süreç güvenilirliği, teslimat sıklığı, hizmet maliyeti, dağıtım esnekliği vb. değişik şekillerde ölçülmektedir (Johansson and Palsson, 2009). Hem somut (net gelir, yatırım getirisi, maliyet muhasebesi, verimlilik, vb.) hem de soyut (müşteri memnuniyeti vb.) ölçümlerle yapılan çok çeşitli lojistik performans ölçümleri bulunmaktadır (Chow et al., 1994). Daha iyi bir müşteri hizmeti talep eden müşteriler maliyetleri sürekli olarak daha da aşağı çekme çabası ile zamana ve kaliteye dayalı rekabet gibi pek çok unsur işletmeler için lojistiğin önemini giderek arttırmakla beraber, lojistik performansın etkin bir şekilde ölçümünü daha önemli bir hale getirmektedir (Bobbitt, 2004).

Bir çok araştırmacı lojistik performansı müşteri memnuniyeti kapsamında anahtar bir pazarlama bileşeni olarak kabul edildiğini belirtmektedir (Mentzer et al., 2001). Performans ölçümü, bu sebeple lojistik yönetiminde önemli bir konu halini almaktadır. Lojistik hizmet performansı, Bowersox ve Closs (1996)'ya göre bir tedarikçinin istenen malları kabul edilebilir bir maliyetle ve arzu edilen teslimat süresi içinde teslim edebilme kapasitesi ile ilgilidir. Töyli vd., (2008) çalışmaları ışığında lojistik performansın maliyet etkinliği, hizmet kalitesi ve zamanla ilgili faktörleri kapsadığını belirtmektedir.

Kavramsal olarak lojistik performans, işletme veya örgüt performansı kavramının bir alt kümesi olarak görülmektedir (Chow et al., 1994). Lojistik performans lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili verimlilik, etkinlik ve farklılaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Bobbitt, 2004). Lojistik ve tedarik zinciri bağlamında etkinlik teslim zamanı, malın stokta olmaması olasılığı ve sipariş karşılama oranı şeklindeki hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğiyle ilgili iken; verimlilik ise depolama maliyeti ve işletme maliyeti gibi kaynakların ne kadar verimli kullanıldığını ölçmektedir (Lai et al., 2002).

Tablo 2.12 Lojistik Performansa İlişkin Tanımlar

Yazar (lar)	Tanım
Mentzer and Konrad (1991)	Lojistik aktivitelerin başarılmasında etkinlik ve verimlilik derecesidir.
Chow et al., (1994)	Maliyet, verimlilik, karlılık, satış artışı, müşteri memnuniyeti ve esneklik gibi hedeflerin işletme tarafından ne derece başarıldığıdır.
Neely et al., (1995)	Faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin ölçme sürecidir.
Bowersox and Closs (1996)	Bir tedarikçinin istenilen malları kabul edilebilir bir maliyetle ve arzu edilen teslimat süresi içinde teslim edebilme kapasitesidir.
Bowersox et al., (2000)	Tedarik zinciri üstünlüğünün yansımasıdır.
Smith (2000)	Belirli bir lojistik görevi başarıyla yerine getirirkenki verimlilik ve etkililiğin derecesidir.
Stank et al., (2001)	Sipariş işleme süresi, güvenilirlik, yanıt verme, esneklik ve müşteri memnuniyetidir.
Lai et al., (2004)	Etkinlik, teslim zamanı, malın stokta olma olasılığı ve sipariş karşılama oranı şeklindeki hedeflerin ne derece gerçekleştirdirdiğidir.
Piriyakul and Kerdpitak (2011)	Tedarik zincirindeki hammaddelerin/ürünlerin depolama ve nakliyesinin yönetim sürecidir.
Hatani et al., (2013)	İşletmenin, tedarik zinciri faaliyetlerinde etkinliğe ve verimliliğe ulaşmada yeterliliğidir.

Chow vd., (1994)'nin gerçekleştirdiği çalışma, lojistik performans tanımını yapmanın yanı sıra ölçümünü gerçekleştirmenin de araştırmacılar ve yöneticiler için

zor olduğunu öne sürmektedir. Hem somut hem de soyut ölçümlerle yapılan çok çeşitli lojistik performans ölçümü bulunmakla beraber; sipariş teslim zamanı, sipariş karşılama oranı, net gelir, yatırım getirisi, geri dönüş oranı, maliyet ve verimlilik gibi ölçümler somut ölçümlere birer örnek iken; algılanan müşteri memnuniyeti ve sadakati ise soyut bir ölçüme örnek oluşturmaktadır (Bobbitt, 2004; Fugate et al. 2010).

Chow vd., (1994) lojistik performansın başarısını maliyet etkinliği, satışlarda artış, karlılık, iş güvenliği ve çalışma şartları, müşteri memnuniyeti, ürün bulunabilirliği, tam zamanında teslimat, kurumsal sosyal sorumluluk, verilen sözleri tutma, daha az kayıp ve hasar, en uygun fiyat ve esneklik olarak belirtmiştir.

Sipariş karşılama oranı ortalaması, teslim edilemeyen siparişlerin ortalaması, tamamlanan siparişlerin karşılanma oranı, siparişlerde geciken gün sayısı, stok devir oranı, birim başına lojistik maliyet, stoksuzluk sebebiyle kaçırılan satışlar, zamanında teslimat yüzdesi, sipariş çevrim zamanlarının değişkenliği, tedarik süresi ve teslim hızındaki hata yüzdesi olarak lojistik performans ölçümleri üzerinde güçlü bir fikir birliği mevcuttur (Griffis et al., 2004). Caplice ve Sheffi (1994) lojistik performansın değerlendirmesini; geçerlilik, dayanıklılık, entegrasyon, ekonomiklik, kullanışlılık, uyumluluk, ayrıntı düzeyi ve davranışsal istikrar olarak sekiz kriter olarak gerçekleştirmiştir. Müşterilerin lojistik faaliyetlerden elde ettikleri değerler de lojistik performansın bir göstergesi olarak kullanılabilmektedir (Bobbitt, 2004). Değerler; ürün bulunurluğu, dakiklik, teslimatta tutarlılık, sipariş verme kolaylığı gibi müşteri hizmetleri unsurlarından oluşmaktadır (Mentzer and Konrad, 1991).

Bir tedarik zinciri yönetiminin amacının, işletmelerin tedarik zinciri performanslarını geliştirerek pazarda düşük maliyet üstünlüğüne ulaşmak olduğu daha önce açıklanmıştı. Tablo 2.13'da tedarik zinciri performansına ait çalışmalara ilişkin bir özet yer almaktadır.

Tablo 2.13 Tedarik Zinciri Performansına Ait Çalışmalar

Yazar (lar)	Performans Ölçütleri
Kaplan and Nortan (1996), SSC (2000), Tan (2002), Chen and Qi (2003), Taylor (2004), Morgan (2004), Zeng and Lai (2008), Hansend et al. (2009), Srinivassan et al. (2009), Technopak (2010), BIS (2011), Gunday et al. (2011), Quesada (2012).	Yenilikçilik
Harrison and New (2002), Morgan (2004), Viswanadham (2005), Zheng and Li (2008), Gruber and Panasiak (2011), Quesada (2012), Walsh (2014).	Yükleme Hataları
Luning et al., (2002); Saadany and Jaber, (2008); Bala, (2013).	Süreç Kalitesi
Pearson et al., (1996); Amelia at al., (1999), Chen and Pulzar (2004); Garrett (2014), McMullen and Adobar (2014).	Stratejik Satınalma
Pearson et al. (1996), Amelia at al. (1999), Chen and Pulzar (2004); Garrett (2014), McMullen and Adobar (2014).	Stratejik Karar Verme
Cooper, (1993); Houlihan and Houlihan, (1999); Danese et al., (2013).	Entegrasyon
Donlon, (1996); Auramo et al., (2005); Agarwal and Shanker, (2005); Kitchen and Hult, (2007); Koh and Demirbag, (2007); Chuang et al., (2014).	İşbirliği
Chen et al., (2000); Sun and Run, (2005); Buchmeister, (2008); Wang and He, (2011); Francesco et al., (2013).	Kamçı Etkisi
Gras, (2006); Raab et al., (2011), Zeng et al., (2010); Ukuku and Sapers, (2006); Anish and Aranb, (2011), Raab et al., (2011).	Sıcaklık Takibi
Viswanadham, (2005); Jackson and Jevshink (2006), Montanari (2008), Kuo and Chen (2010), Anish and Aran (2011), Fatehpuria (2013).	Soğuk Zincir Tesislerinin Bulunurluğu
Kotler (2005), Srinivasan et al. (2009), Chopra and Mendil (2010), Francesco et al. (2013).	Ürün Yaşam Döngüsü
Kotzab (2011), Mansuri et al. (2013),Wel et al. (2013), Ehrental et al. (2014), Patil and Divekar (2014).	Talep ve Tedarik Yönetimi
Owen and Daskin (1998), Bhatnager and Sohal, (2005), Melo et al. (2009), Bogataj et al. (2011).	Fabrika Yeri
Christopher, (1998); TSO, (2009).	Malzeme Elleçleme Maliyetleri
Ellaram, (1991); Saunders, (1997); Tan et al.,. (2002), Talor (2004), Auramo et al.,. (2005), Singh et al.,. (2013).	Dağıtım Maliyetleri
Sainathuni et al.,. (2010), Hasan and Alim (2010),Technopak (2010), Aung et al.,. (2012), Hazen and Byrd (2012), Quesada (2012), Fatehpuria (2013).	Ulaştırma
Chen and Paulraj (2004), Tan et al.,. (2002), Miocevic et al., (2012), Quesada (2012).	Tedarik Zinciri İlişkileri
Min & Galle, (1997) Min & Galle, (2001), Walker et al.,. (2008), Ageron et al., (2012).	Fonların Durumu
Donlon (1996), Alvarado and Kotzab (2001), Tan et al., (2002), Agarwal and Shanker (2005), Sakka and Genoulaz (2009), Kaya and Azaltun (2010), Technopak (2010), Pandey et al.,. (2010), Hazen and Byrd (2012), Anatan (2013).	Bilgi Paylaşımı
Abele et al., (2004), Copra (2010), Jacoby and Hodge (2008), Auramoet et al., (2005).	Altyapı
Berry et al., (1994), Lambert and Pohlen (2001), Lambert and Pohlen (2001), Sakka and Genoulaz (2009), Shen et al., (2013).	Performans Ölçümü
Ramdas and Speakman (2000), Sahin et al.,(2000), Lambert and Terrance (2001), Mathis and Jackson (2007) Technopak (2010), Hasan and Alim (2010), Hall et al., (2012).	Bilgi Teknolojisi
Blome and Schoenherr (2011), Sentia et al., (2013).	Risk Yönetimi
Agarwal and Shanker (2005), Hasan and Alim (2010), Singh et al., (2013).	Tedarik Süresi
Lee et al., (2004), Liu et al., (2010).	E-Tedarik

Kaynak: Shashi ve Singh, (2015).

Lojistik performans (Bowersox and Closs, 1996) "stratejik yönetimin lojistik iyileştirmeleri ölçmek, kıyaslamak ve bu iyileştirmelere rehberlik etmek amacıyla elinde bulundurduğu bilgilerin kalitesini arttırmak" amacıyla ölçülmektedir. İyi bir performans örgütsel sistemlerin, kapasitelerin ve süreçlerin hepsine birden bağlıdır ve bunlar arasında lojistik, pazarlama sistemi ve üretim sistemleri, üretim kapasitesi, örgüt içi performans süreçleri, iç iletişim ve müşteri memnuniyetine verilen önem de yer almaktadır (Piriyakul and Kerdpitak, 2011). Bazı araştırmacılar ise lojistik performans değerlendirmede lojistik maliyeti, müşteri hizmetleri, verimlilik, varlık ölçümü, kalite, dış çevreye uyum yeteneği ve müşteri memnuniyeti faktörlerinin de yer alması gerektiğini ve ayrıca seçilen göstergeler de lojistiğin ekonomik faydalarının da dikkate alınması gerektiğini düşünmektedir.

Neely vd,, (1995) lojistik performansı kalite, zaman, maliyet ve esneklik olarak dört boyutta sınıflandırmıştır. Ross (2003)'e göre lojistik performans üç önemli bileşenden oluşmaktadır: (1) lojistik verimlilik (lojistik maliyetlerini izleme ve yönetme becerisini ölçebilmek amacıyla anlamlı verimlilik standartları oluşturmak için kullanılır), (2) lojistik hizmet performansı (müşteri hizmetleri hedeflerine ulaşmak için, lojistik fonksiyonu becerilerini izleme ölçümleri ile ilgilidir), (3) lojistik performans ölçüm sistemleri (performansın ne olduğuna ve nasıl izleneceğine odaklanır). Nevem vd., (2000) ise lojistik performansı; teslimat zamanı, teslimat güvenilirliği, teslimat esnekliği ve stok seviyesi olarak dört boyuta ayırmıştır. Tablo 2.14'de literatürdeki lojistik performansa ait çalışmalar özetlenmiştir.

Tablo 2.14 Lojistik Performansa Ait Çalışmalar

Yazar (lar)	Performans Ölçütleri
Fawcett and Fawcett (1995); Andraski and Novack (1996)	Yenilikçilik (hızlı yanıt; etkin müşteri yanıtı; sürekli yenileme; tedarikçi yönetimi yenileme; kategori yönetimi; daha kısa teslim süresi; müşteri hizmeti geliştirme; ileri tahmin ve zamanlama; yenilikçi teknoloji barkodlar, uydu izleme, EDI, geliştirilmiş müşteri hizmeti sunmak için otomatik toplama/paketleme)
Andraski and Novack (1996)	Cevap verebilirlik (özel yapım istif rafları; müşterinin kendi gelip teslim alma olanağı; özel müşteri elleçleme seçenekleri)
Andraski and Novack (1996); Morash and Clinton (1997)	Güvenilirlik (sipariş pusulası; teslimat süreleri; gönderi kaybı ve hasarı olmaması; zamanında teslimat; doğru faturalama)
Gassenheimer et al., (1998)	Çevrim süresi; teslim tarihi, verilen sözlerin tutulması, doğru tahminleme, stok seviyesi, nakliye çeşitliliği
Beamon (1999)	Kaynaklar; çıktılar; esneklik.
Fawcett and Clinton (1996)	Envanter dönüşleri; ortalama envanter; müşterilerin özel isteklerini uyumlaştırma; farklı müşteriler ile başa çıkmak için özel lojistik stratejileri.
Stank and Lackey (1997)	Siparişten teslimata teslim zamanı; zamanında teslim edilen sevkiyat yüzdesi; müşterilere zamanında teslim edilen sevkiyatların tahmini yüzdesi; gelen/giden mal sevkiyatlarının hızlandırılmış teslimatı; gelen/giden mal sevkiyatlarının teslimatlarını birleştirmek için yönlendirme ve zamanlama; mal sevkiyatındaki sınır geçiş gecikmeleri ile başa çıkmak için etkili bir strateji.
Stank et al., (2002)	Gelişmiş nakliye bildirimi; müşteri memnuniyeti; teslim güvenilirliği, teslimat hızı; teslim süresi esnekliği, envanter dönüşleri; sipariş karşılama kapasitesi; sipariş esnekliği; ürün esnekliği; başlıca müşterilere cevap verme yeteneği; düşük lojistik maliyetleri; varlıkların getirisi (ROA).
Otto and Kotzab (2003)	Entegrasyon; tedarik süresi; sipariş çevrim süresi; envanter seviyesi; esneklik.

Kaynak: Lee (2005) çalışması geliştirilerek oluşturulmuştur.

Lojistik performansın iyileştirilmesi lojistik zinciri boyunca sabit giderlerin, depolama ve nakliye maliyetlerinin azaltılması yoluyla müşteriye daha iyi bir hizmet sunabilme sonuçlarını doğurmaktadır (Bobák et al., 2013).Lojistik performans; taşıma ve işçilik maliyetlerindeki önemli artışlar gibi finansal performans ve ürünleri zamanında teslim edememek şeklindeki operasyonel yetersizliklerden kaynaklanan satış kayıplarını da tahmin edebilmelidir.

2.7. İşletme Performansı

İşletme performansı farklı boyutlarda değer yaratmaya olanak tanıyan çok boyutlu bir yapı olmakla beraber, işletme performansına ilişkin çalışmalar zengin bir geçmişe sahiptir ve bir çok disiplin ile bağlantılıdır (Cho et al., 2008). Performans, stratejik yönetim de dahil olmak üzere yönetimin çoğu kademelerinde sık gündeme gelen bir konu olup, hem teorik alanda akademisyenlerin hem de pratik alanda yöneticilerin ilgi alanı dahilindedir (Venkatraman and Ramanujam, 1986). Bu sebeple performans ölçümü için farklı araştırmacılar tarafından farklı ölçekler geliştirilmiştir. Performans ölçümü "ölçemediğiniz şeyi ne yönetebilir ne de geliştirebilirsiniz" sözü ile bütünleşmiştir (Balanced Scorecard Institute, 2010).

Feng vd., (2008) gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel performansı (1) operasyonel performans: örgütün, üretkenlik, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi dahili operasyonları ile ilgili performans; (2) işletme performansı: iş performansı, satış arttırma, kârlılık ve pazar payı gibi finansman ve pazarlama ile ilgili performansların bütününü kapsar.

İşletme performansını ölçmek için genel olarak finansal performans ölçümleri kullanılmaktadır. Ancak, finansal performans ölçekleri eski ve odaklandıkları nokta itibari ile sınırlı kalmakta ve bu nedenle de gerçek işletme performansını yansıtmada yetersiz olmaktadır (Reiner, 2004). Bir çok araştırmada, kurumlara özgü ölçüm sistemleri tasarlamaya odaklanılmıştır (Kennerley and Neely, 2002). Literatür incelendiğinde; hem finansal performansın hem finansal olmayan performansın beraber ele alındığı çalışmalar göze çarpmaktadır. Bir işletmenin ekonomik hedeflerini tutturup tutturamadığını yansıttığı varsayılan, sonuca dayalı basit finansal

göstergelerin kullanımını temel aldığından dolayı, iş performansı ölçümüne genel olarak finansal performans ölçümü de denmektedir. (Chen and Paulraj, 2004).

Finansal performans; artan karlılık ile satış gelirlerinde ve yatırım getirilerinde artışı ifade etmektedir (Green and Inman, 2005).

Tablo 2.15 Performans Ölçütleri

Yazar (lar)	Performans Ölçütleri
Skinner (1969)	• Verimlilik • Hizmet • Kalite • Yatırım Getirisi
Campanella and Corcoran (1983)	• Kalite Seviyesi • Kalite Maliyetleri (Değerlendirme Maliyetleri + Önleme Maliyetleri + İşgörmezlik Maliyetleri)
Richardson et al., (1985)	• Çıktı Hacmi • Birim Maliyet • Kalite • Teslimat Programı • İşgücü Verimliliği • Yeni Ürün Tanıtım Yeterliliği • Ürün Özelliklerinin Değişiminde Esneklik • Hacim Değişikliğinde Esneklik
Rosenfield et al., (1985)	• Maliyet – Teslim Süresi
Skinner (1985)	• Maliyet ve Etkinlik • Ürün Kalitesi / Güvenilirliği • Teslim Süresi • Teslim Süresinde Güvenilirlik • Yatırım • Ürün Değişiminde Esneklik • Hacim Değişikliğinde Esneklik
Fine (1986)	• Uygunluk Seviyesi (Hatasızlık Oranı) • Maliyet = Değerlendirme ve Önleme Maliyetleri + İşgörmezlik Maliyetleri
Miller and Roth (1988)	• Fiyat • Kalite Tutarlılığı (Uygunluğu) • Yüksek Performans Verimliliği • Esneklik • Hızlı Hacim Değişimi • Hızlı Teslimat • Güvenilir Teslimat • Satış Sonrası Hizmet • Promosyon • Geniş Hizmet • Geniş Dağıtım Ağı

Ferdows and De Meyer (1990)	• Kalite • Birim Üretim Maliyetleri • Stok Devri • Zamanında Teslim • Teslim Hızı • Sabit Maliyetler • Parti Büyüklüğü
Miller and Kim (1990)	• Genel Maliyetler • Üretim Maliyetleri • Teslimat Hızı ve Dakikliği • Yeni Ürün Geliştirme Hızı • Stok Devri • Kalite
Schonberger (1990)	• Teslim Süresini Azaltma • Teslimatın Dakikliği • İşgücü Verimliliği • Girdi Kalitesi • Çıktı Kalitesi • Üretim Birim Maliyeti • Tahminlerin Doğruluğu
New (1992)	• Teslim Süresi • Teslim Güvenilirliği • Kalite Yeteneği • Kalite Tutarlılığı • Fiyat • Tasarım Esnekliği • Hacim Esnekliği
Corbett and Van Wassenhove (1993)	• Maliyet • Zaman (Esneklik, hizmet, teslimat, yenilikçilik) • Kalite (Performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, sağlamlık, kullanışlılık, estetik)
Flynn et al., (1996)	• Teslim Süresi • Teslimatın Dakikliği • Kalite Tutarlılığı • Kalite Yeteneği • Verimlilik • Satışların Maliyeti
Mapes (1996)	• Üretim Maliyeti • Kalite Tutarlılığı • Teslim Süresi • Teslimat Güvenilirliği • Yeni Ürün Tanıtım Hızı • Ürün Farklılığı
New and Szwejczewski (1996)	• Verimlilik • Müşteri Hizmeti

Kaynak: Filippini vd., (2010).

Mentzer ve Konrad (1991) bir hedefi ne oranda gerçekleştirdiği ile ilgili olarak verilen bir görevi yerine getirmedeki, etkinlik ve verimlilik ölçüsünü performans ölçümü olarak tanımlamaktadır. Sink vd., (1984) performansı; etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılık olarak yedi boyutta tanımlamaktadır.

2.8. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramının belgelenmiş ilk kapsamlı çalışması İngiliz Sosyolog Barry A. Turner (1971) tarafından gerçekleştirilmiş olup, A. Pettigrew (1979) "On Studying Organizational Culture" adlı çalışması A.B.D akademik literatüründe ilk yayın olarak kabul edilir ve bu çalışmada örgüt kültürünün sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve efsane gibi kavramları kapsadığı belirtilmiştr. 1980'li yılların başında ise kavram popüler hale gelmiştir. Antropologlar, sosyologlar ve ekonomistler uzun süreler boyunca örgüt kültürü alanında yöntemler geliştirmiş ve bunların uygulamalarını yapmışlardır (Bakan vd., 2004).

Örgüt kültürünün, literatürde değişik tanımları ve değişkenleri bulunmaktadır. Edgar Schein, örgüt kültürü tanımının genel bir tanım olmak zorunda olduğunu yoksa aslında örgüt kültürünün bir parçası olan faktörlerin elenmeye başlanacağını belirtmiştir (Anonim, Organizational Culture). Özellikle örgütlerin insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasına, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informal bir yapıya da sahip oldukları yönündeki düşünce biçiminin yayılmasıyla, örgütsel kültür işletme yönetimi sürecinde önemli olgular olarak gündeme gelmeye başlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Örgüt kültürü; bir grubun dışarıda uyum ve içeride de bütünleşme süreci sırasında karşılaştığı problemlerle başa çıkarken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği ve yeterince işe yaradığı için başka problemlere de uyguladığı bir dizi temel varsayımdan oluşmaktadır (Schein, 1984). Örgüt kültürü, her kurumun kendisine özgü olup değiştirilmesi en zor şeylerden biridir (Hume and Hume, 2014).

Örgüt kültürü; "bireylerin örgüt işleyişini anlamasına yardımcı olan paylaşılan değer ve inanç kalıplarıdır, böylece onlara örgüt davranış normları sunmaktadır" (Deshpande and Webster, 1989). Cleland (1994)'a göre; "bir örgüt kültürü belli bir sosyal grubun inançları, gelenekleri, bilgileri, uygulamaları ve topluma uygun davranışları kapsamaktadır. Her örgütün kendine özgü ayrı bir karakteri vardır. İnsanlar örgütleri işler hale getirirken, örgütün kültürü de insanları birbirine bağlayarak, onlara bir anlam katmakta ve çalışırken kullanacakları bir dizi ilke ve standart getirmektedir" (Gray, 1998).

Tablo 2.16 Örgüt Kültürü Tanımları

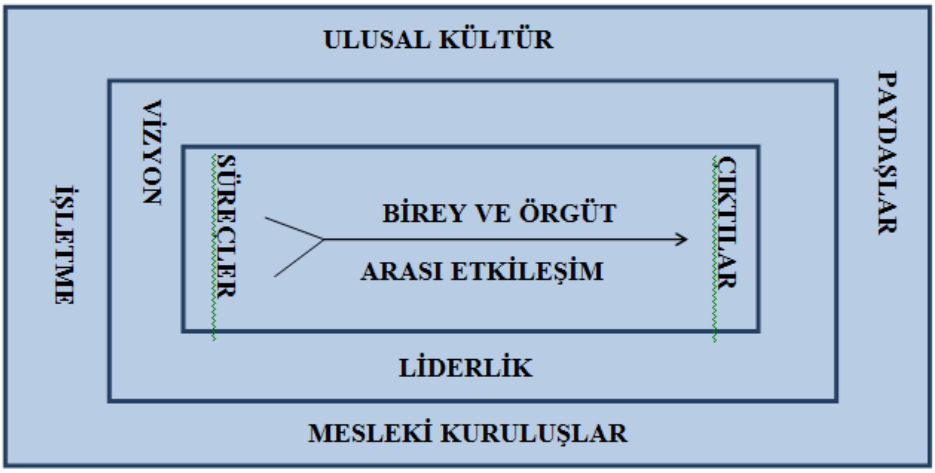
Yazar (lar)	Tanım
Schwartz and Davis (1981)	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklenti kalıplarıdır.
Schein (1985)	Bir örgütün etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul gören, dışa karşı bütünleşme ve içsel bütünleşmeyi sağlamaya yönelik temel yaklaşımlar.
Hofstede (1990)	Örgüt üyelerini, diğer örgüttekilerden farklılaştıran kollektif bellek programlamadır.
Denison (1990)	Bir örgütün yönetim sisteminin temelinde yatan değerler, inançlar ve ilkelerin yanı sıra; bu temel ilkelere hem örnek teşkil eden hem de onları güçlendiren bir dizi yönetsel uygulama ve davranışlardır.
Unakıtan (1995)	Örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür.
Mintzberg and Quinn (1996)	Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran gelenek ve inançlardır.
Gareth Morgan (1998)	Bir örgütün benzersiz karakterini temsil eden ve hem o kurum tarafından yapılan hem de kurum içinde yapılagelen faaliyetlerin yapılış şeklini belirleyen inançlar, değerler ve normlarla birlikte bir dizi dramatize olaylar ve kişiliklerdir.
Schein (2004)	Bir grubun dışarıda uyum ve içeride de entegrasyon sırasında karşılaştığı sorunları çözerken öğrendiği ve yeterince işe yaradığı için doğru kabul edilip, dolayısıyla bu tür sorunlarla ilgili olarak doğru düşünme, algılama ve hissetme yolu olarak grubun yeni üyelerine öğretilen ortak temel varsayımlardır.
Ravasi and Schultz (2006)	Çeşitli durumlar için uygun davranışları tanımlayarak, faaliyetsel ve yorumsal açıdan örgütlere kılavuzluk eden bir dizi ortak varsayımlardır.

Örgüt kültürü kavramının tanımı konusunda bir fikir birliği olmamasına karşın, kavramın sosyalizasyon sonucu oluşan, üyelerce paylaşılan, kolayca

değişmeyen, bütüncül ve kapsamlı bir olgu olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Doğan, 2012).

Örgüt kültürünün özellikleri; öğrenilmiş yada sonradan kazanılmış bir olgu, grup üyeleri arasında paylaşılır olma, yazılı bir metin halinde değil de örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alma, düzenli bir şekilde tekrarlanan yada ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar olarak özetlemek mümkündür (Eren, 1998).

Örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamakta olup; işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 2005). Örgüt kültürü işletmenin performansını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmekte olup, performans ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler geçmiş yıllarda analiz edilmiştir (Aidla and Vadi, 2007).



Şekil 2.6 Örgüt Kültürü Anlamak İçin Kavramsal Model (De Witte ve Van Muijen, 1999).

Şekil 2.6 örgüt kültürü ile ilgili dikkate alınması gereken farklı unsurları göstermekte olup; örgüt kültürünün oluşumunun yanı sıra değişimi ve gelişimine de

işaret etmektedir (De Witte and Van Muijen, 1999).

Örgüt kültürü; örgütün verimliliğini ve performansını etkileyerek müşteri özeni ve hizmet, ürün kalitesi ve güvenliği, her zaman hazır bulunma ve dakiklik ile çevre duyarlılığı için kılavuzluk etmekte olup bu ayrıca üretim yöntemlerine, pazarlama ve reklam uygulamalarına ve yeni ürün oluşturma işlemine kadar uzanmaktadır (Hume and Hume, 2014).

Örgüt kültürü, işletmede uygulanacak yönetim araç ve tekniklerinin başarısını da etkilemektedir (Koçel, 2010).Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulmaktadır (Eren, 2005).

Unakıtan (1995) örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

(1) Örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireylerarası ilişkileri etkiler.

(2) Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.

(3) Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.

(4) Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.

(5) Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.

(6) Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.

(7) Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününü ifade eder.

(8) Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.

(9) Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Erdil vd., (2005)'e göre örgütün daha iyi yönetilebilmesi için örgüt kültürünün çok iyi analiz edilmesi gerekli olup, kültür farklı temel bileşenlerine ayrılarak analiz edilmeli ve her birinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu çalışmada da alttaki başlıklar yardımı ile örgüt kültürü analiz edilmiştir.

2.8.1. Çalışan Oryantasyonu

Örgüt kültürü, yöneticilerin ve tüm çalışanların içinde bulunduğu sosyal bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Meek, 1988). Çalışan oryantasyonu ise, kendi çalışanlarını desteklemek ve güçlendirmek amacıyla yönetimin inisiyatif kullanıp kullanmadığını göstermektedir (Kantsperger and Kunz, 2005). Sims (2002) çalışan oryantasyonunu, işletme içinde uygulanan beceri ve eğitimleri veya geri bildirim prosedürleri olarak tanımlamıştır. Kültürün, operasyonel çalışanlar için çok önemli olan çeşitli boyutlarını saptamak önemlidir (Autry and Daugherty, 2003). Bir işletmedeki yöneticiler arasındaki ilişkiler, işletmenin örgütsel kültürü, işletmenin itibarı ve müşterilerle olan ilişkileri sosyal kaynak ve yeteneklere örnektir ve bunlar işletmeye değer katmakla beraber yerine yenisi konamamaktadır (Yazdanparast et al., 2010). Çalışanların oryantasyonu çalışanların yararına, adil olmaya ve destekleyici olmaya ilişkin öğeleri kapsamaktadır (Carter and Jennings, 2004). Çalışan oryantasyonu; tüm çalışanların örgütün amaçları, stratejisi ve faaliyet planları ile tüm potansiyelini geliştirmesine ve kullanmasına olanak sağlamaktadır. Memnun müşteriler elde etmenin yolu, işletmenin çalışan odaklılığından geçmektedir.

2.8.2. Müşteri Odaklılık

Narver ve Slater (1990) müşteri odaklılığı ''kendilerine sürekli bir üstün değer yaratabilmek için, hedeflenen müşterilerin yeterince iyi anlaşılması'' olarak tanımlamaktadır. Müşteri odaklılık; müşteri ve isteklerini anlamak, müşteriyi elde tutmak için hizmetler geliştirmeye ağırlık vermek olarak tanımlanmaktadır (Peccei

and Rosenthal, 2001). Deshpande vd., (1993)'e göre müşteri odaklılık; uzun vadeli bir girişim oluşturmak için, müşteri istek ve ihtiyaçlarını her şeyin önünde tutan öğreti takımıdır. Müşteri odaklılık; mevcut ve gelişmekte olan müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini belirlemenin hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması ile ilişkilidir (Kağnıcıoğlu, 2002). Bu da henüz ortaya çıkmamış veya karşılanmamış müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, yeni pazarlar ile müşterilerin bulunması çalışmaları ile sağlanabilmektedir (Slater, 2001).

Müşteri odaklılık işletmelerin müşterilerine üstün hizmet kalitesi sunmaya odaklanma düşüncesidir; böylece müşterilerine üstün ürün ve/ya üstün hizmet sunan işletmelerin rekabet edebilirliklerini arttırmaya olanak sağlamaktadır (Sinkovics and Roath, 2004). Müşteri odaklılık ayrıca satış performansında artış, algılanan hizmet kalitesinde artış, alıcı-satıcı ilişkilerinin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinde gelişmeler sağlamaktadır (Boles et al., 2001). Müşteri odaklılık sadece alıcının şimdiki değer zincirini değil, aynı zamanda gelecekteki değer zincirini de kapsamaktadır (Narver and Slater, 1990). Saxe ve Weits (1982) tarafından tanımlanan müşteri odaklılığın kilit noktaları (1) müşterilere tatmin edici satın alma kararlarında yardımcı olma arzusu, (2) müşteri ihtiyaçlarını belirlemede yardım etme, (3) bu ihtiyaçları tatmin edici ürünler sunma, (4) ürünleri doğru olarak tanımlama, (5) aldatıcı ve yanıltıcı etki yöntemlerinden kaçınma, (6) yüksek baskı uygulamanın önüne geçme olarak sıralanmaktadır (Mclntyre and Meloche, 1995).

2.8.3. Yenilikçilik

Sürekli değişen teknolojik ve ilişkisel seçeneklere sahip küresel piyasa, işletmeleri yenilik yapmak üzere yeni yollar bulmaya sevk etmektedir (Flint et al., 2005). Çünkü şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçer (Lynch, 2000; Wickham, 2001; Aktaran: Naktiyok, 2007). Yenilik, müşteriler için yeni hizmet ve ürün sunmak için yeni teknik ve yönetimsel bilginin kullanılmasıdır (Ho et al., 2009). Yenilikçilik odaklılık; insanlara yaratıcı düşüncelerini uygulamak –yeni şeyler öğrenmek- için daha geniş bir katılım duygusu

sağlamaya yardım etmektedir (Akgün et al., 2010). Yenilikçilik odaklılık; örgütlerin yeni teknoloji, kaynak, beceri ve yönetimsel sistemlerde yeni fikir ve değişim eğilimlerine açıklık ölçüsüdür (Keskin, 2009).

Yenilikçilik işletme için oldukça dinamik bir yetenek olup, işletme performansının önemli bir parçasını oluşturmakta ve işetmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Erdil ve Kitapçı, 2007). Bir değer yaratmak üzere yeni yeterlilikler ile kaynakları harekete geçirme faaliyeti olduğundan dolayı yenilik örgütsel bir yetenek olarak kabul edilmektedir (Yang et al., 2009). Yenilikçi işletmeler, belli başlı bilgi ve yetenekleri örgütsel kültür içine yerleşecek şekilde geliştirmektedirler (Knight and Cavusgil, 2004). Böylece yenilikçi işletmeler kendi benzersiz bilgi ve yeteneklerini geliştirir, bu da örgütsel performansı doğurmaktadır (Knight and Cavusgil, 2004). Flint (2005) "yenilik tedarikçiler de dahil olmak üzere birçok işletmenin başarısı için kritik bir öneme sahiptir" diyerek yeniliğin önemini dile getirmiştir. Yenilikçi örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülü olmayı teşvik ederler (Naktiyok, 2007). Yeniliklere uyum sağlayamayan örgütler, hızla silinip gitmektedir (Luecke, 2008).

2.8.4. Sistematik Yönetim ve Kontrol

İşletme yönetim faaliyetlerinin temel konularını; durum bildirimi, işletme performansı, ticari ve finansal karar verme ile sistematik yönetim kontrolün sürdürülmesi oluşturmaktadır (Stefanovic and Knezevic, 2013). Sistematik yönetim kontrol, belirlenen proje hedeflerine çalışanları teşvik etme ve algılanan belirsizliği azaltan kurallara ilişkin faaliyetleri içermektedir (Keskin, 2009). Yönetsel kontrol, çalışanları örgütsel prosedür ve hedeflere uygun davranmaya yöneltmek için yöneticilerin girişimleri ile ilgilenmektedir (Jiang et al., 2004). Ayrıca, hedeflerdeki sapmaları belirleyip gereken önlemleri alabilmek için kontrolün sistematik hale getirilmesi gerekmektedir (Picard and Reis, 2002). Her örgüt genel hedeflerine ulaşmak için, kendine uygun bir kontrol sistemine ihtiyaç duymaktadır.

Sistematik yönetim ve kontrol şu özellikleri taşımaktadır (Anthony and Govindarajan, 1998; Aktaran: Kışlalı, 2010): (1) önceden saptanmış standartları her zaman içeremez, sürekli bir planlama ve kontrol sürecini kapsar, (2) otomatik değildir, (3) birden fazla insanı kapsamaktadır, yönetici başka insanlarla etkileşim içinde olmak durumundadır, (4) bireyler arasında koordinasyonu gerektirir. Yönetim kontrolü iş yapılırken parçalar arasındaki uyumdan emin olunmasını sağlamalıdır, (5) bir kara kutu gibidir. Harekete geçilmesi gerekliliği ile bu harekete ulaşmak için yapılması gereken davranış net değildir. Farklı yollar izlenebilir ve bu yolların etkileri birbirinden farklı olup, yöneticinin hangi durumda hangi yolu seçeceği öngörülemeyebilir, (6) kendi kendini kontrol etmeyi içerir. İnsanlar, onlara belirli kurallar veya komutlar verildiği için değil, kendi değerlendirmeleri o davranışı uygun bulduğu için öyle davranırlar.

2.8.5. Sosyal Sorumluluk

Poist (1989) lojistiğin; tüketiciyi koruma, çalışan eğitimi, kurumsal hayırseverlik, çevresel ve ekolojik kontrol, kentsel dönüşüm ve gelişim, insan hakları ve fırsat eşitliği, iş sağlığı ve güvenliği, açlık ve evsizlik gibi çeşitli toplumsal sorunlara çözüm sağlamada önemini vurgulamış olup, lojistiğin özellikle ambalaj sorunları, kirlilik kontrolü, enerji ve kaynak tasarrufu açısından çevresel ve ekolojik kontrole katkıda bulunmaya uygun bir konumda olduğunu savunmaktadır. Carter ve Jennings (2002) lojistik sosyal sorumluluk uygulamalarını çevre, etik, farklılaştırma, çalışma koşulları ve insan hakları, güvenlik ve hayırseverlik/topluma dahil olma olarak altı başlık altında toplamıştır. Carroll (1991); hiyerarşik olarak ilgili dört görev sunarak sosyal sorumluluğun ne olduğu sorusunu oldukça ayrıntılı bir şekilde yanıtlamaya çalışmıştır: (1) bir piyasa ekonomisinde ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetleri sunmak üzere iş yapmak; (2) bir nevi yazılı ahlak kuralları olan yasalara uymak; (3) yasal olarak gerekli olmasa dahi, toplum tarafından adil ve makul olarak görülen bir şekilde iş yapmak; (4) faaliyetlerini, "ticaretin gerektirdiğinden" daha fazla bir beklenti ve sorumluluk temelinde yapmak.

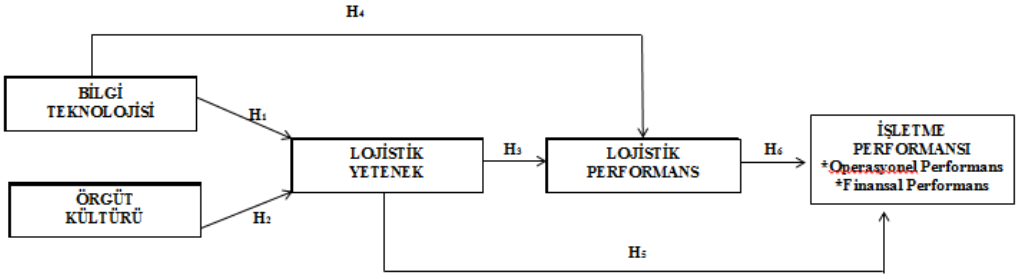
Araştırmaların çoğu, tüketicinin çevreye duyarlı olup iyi bir vatandaşlık davranışı sergileyen işletmelerin ürünlerini satın almayı ve bu işletmelerin hisselerine

yatırım yapmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Dolayısıyla sosyal sorumlu işletmelerin atacağı en yararlı adımlardan biri örgütsel imajın geliştirilerek rekabet etme şanslarını arttırmaktır. Argüden (2002) sosyal sorumluluğun işletmelere sağladığı yararları; (1) örgütsel öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artmaktadır, (2) verimlilik ve kalite artışları yaşanmakta, risk yönetimi daha etkin hale gelmektedir, (3) yeni pazarlara girmekte ve müşteri bağlılığını sağlamada önemli yararlar elde edilmektedir, (4) daha nitelikli personel cezbetme, motive etme ve tutma imkanı sağlamaktadır, (5) sosyal sorumluluk kampanyaları yürüten işletmelerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artmaktadır, (6) kamuoyunun ve kural koyucuların işletmenin görüşlerine önem vermesi sağlanmaktadır, (7) sosyal sorumluluk konularında hassas yatırımcılara ulaşma imkan oluştuğundan, gerek hisse değerleri artmakta, gerekse borçlanma maliyeti düşmektedir; olarak sıralamıştır.

3. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu çalışma kapsamında, literatür değerlendirmesine dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

Şekil 3.1 bu çalışmanın kavramsal modelini temsil etmekle beraber, hipotezlerle dile getirilen savları özetlemektedir.

3.2. Ölçeklerin Oluşturulması

Bu çalışma için yukarıdaki hipotezleri test etmek amacıyla, değişkenlerin ölçümü için önceki çalışmalardan elde edilen çok maddeli ölçekler uyarlanmıştır. Değişkenleri ölçmek için "kesinlikle katılmıyorum" (1) ila "kesinlikle katılıyorum" (5) arasında değişen 5'li Likert Tipi ölçekler kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerini ifade eden kavramları operasyonelleştirmek için ise, literatürde geçerli ve güvenilir olarak rapor edilmiş bulunan ölçekler gözden geçirilmiştir. Yine literatürde değinilen önemli noktalar göz önünde bulundurularak ve pilot uygulama sürecinde açığa çıkan bilgilerden yararlanarak kullanılacak ölçekler kesinleştirilmiştir. Bilgi Teknolojisi Yeteneğinin, Lojistik Yeteneğe ve İşletme Performansına Etkileri adlı çalışmada, ölçeklerin geliştirilmesi aşamasında daha önce yapılan çeşitli araştırmalardan yararlanılmıştır.

Tablo 3.1 Ölçeklerin Geliştirilmesi

Yazar (lar)	**Ölçekler**
Desarbo et al., (2005)	Bilgi Teknolojisi Yeteneği
Morash et al., (1996)	Lojistik Yeteneği
Fugate et al., (2010)	Lojistik Performansı
Desarbo et al., (2005)	Çevresel Belirsizlikler
Akgün et al., (2010)	Örgüt Kültürü
Ellinger et al., (2002)	İşletme Performansı

Araştırmada kullanılan "Bilgi Teknolojisi Yeteneği Ölçeği", Desarbo vd., (2005) tarafından geliştirilmiştir. Bu bağlamda geliştirilen 6 adet soru anket formunda yer almıştır. Bunlar; yeni hizmet geliştirme, birimler arası bütünleşme, iç iletişim sistemi geliştirme, pazar ve teknoloji bilgisi üretmeye yönelik sorulardır. "Lojistik Yeteneği Ölçeği" Morash vd., (1996) geliştirdikleri ölçek uyarlanarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda, 12 adet soru sorulmuştur. Bunlar, pazar odaklı ve talep odaklı lojistik yeteneğini ölçmeye yöneliktir. "Lojistik Performansı Yeteneği"ni ölçmek için, Fugate vd., (2010) geliştirdiği ölçekten uyarlanan 5 adet soru sorulmuştur. "Çevresel Belirsizlikler Ölçeği" Desarbo vd., (2005) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda, 18 adet soru sorulmuştur. Bunlar; pazar, rekabet ve teknolojik çevredeki belirsizlikleri ölçmeye yöneliktir. Örgüt Kültürünü ölçmek için Akgün vd., (2010)'un Tsui vd., (2006)'dan uyarladıkları "Örgüt Kültürü Ölçeği"nden faydalanılmıştır. Bu bağlamda, 24 adet soru sorulmuştur. Bunlar; çalışanların oryantasyonu, müşteri odaklılık, yenilikçilik, sosyal sorumluluk ile sistematik yönetim ve kontrolü ölçmeyi hedefleyen sorulardan oluşmaktadır. Son olarak işletme performansını ölçmek için; Ellinger vd., (2002) geliştirdikleri "İşletme Performansı Ölçeği"nden yararlanılmış olup, 13 adet soru sorulmuştur. Bunlar, rekabet ve finansal performansı ölçmeye yöneliktir.

Hipotezlerin test edilmesi ve kurulan modelin doğruluğunun araştırılması amacıyla; UND ve UTIKAD'a üye uluslararası lojistik faaliyetinde bulunan işletmeler üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Yüz yüze anket uygulaması ve büyük bir çoğunluğu da elektronik posta göndere yöntemiyle oluşturulan veri

toplama işlemi Temmuz – Aralık 2013 ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Schillewaert vd., (1998) internet teknolojilerini kullanan bir ana kütleye ulaşmak mümkün olduğu hallerde, elektronik posta yönteminin etkin bir yol olduğunu belirtmiştir.

3.3. Hipotezler

Closs vd., (1997) IT yeteneklerinin lojistik sağlayıcıların genel yetkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Genel olarak bir işletmenin IT kapasitesini arttırmak; hizmet etkinliğinin artması, veri giriş hatalarının azalması, müşteri hizmet memnuniyetinin artması gibi geniş yelpazede yarar sağlama potansiyeline sahip olmakla beraber lojistik süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmakla kalmamakta, başarılı bir şekilde uygulanan IT lojistik stratejilerin pratikteki uygulamaları ve organizasyon yapısına dair tercihler üzerinde önemli bir etkisi olabilmektedir (Zhao et al., 2009). Closs ve Xu (2000) araştırmaları da bilgi teknolojisinin işletmelerin lojistik yeterlilikleri üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğunu belirtmektedir.

Shang ve Marlow (2005); bilgi tabanlı yetenek, lojistik performans ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiş; IT yeteneğinin dolaylı olarak lojistik performans aracılığıyla finansal performansı etkilediği sonucuna varmıştır (Shang and Marlow, 2005). Ayrıca bunları ana yetkinliklere ve kaynak temelli bakış açısına dayandıran De Carolis (2003) taklit edilemez yetenekler geliştirip bu yeteneklerden yararlanmaya olanak tanıyan teknolojik yeteneklerin işletme performansında bir fark yarattığına dikkat çekmektedir. Teknoloji, ürün geliştirme, üretim süreci, üretim ve lojistik yetenekleri işletmelere maliyetlerini aşağı çekme ve/ya arzlarını farklılaştırmaya olanak sağlamaktadır. Artan üretim verimliliği maliyetleri azaltmakta, teslimattaki tutarlılığı geliştirmekte ve sonuçta rekabeti arttırmaktadır (Desarbo et al., 2005).

Sauvage (2003) teknolojinin, özellikle rekabet yoğun işlerde lojistik hizmetlerde farklılık yaratmak için kritik bir değişken ve önemli bir araç olduğuna dikkat çekmektedir. Bilgi teknolojisi yeteneği tedarik zinciri yönetiminin (TZY)

başarısızlığını önlemek için bir katalizör olarak görülmektedir. Bu hizmetleri geliştirerek ve aynı zamanda maliyetleri azaltarak, önemli ölçüde genel lojistik yetenekleri etkilemektedir.

Fawcett (1991), teknolojik yenilik ve lojistik yeteneklerin, işletmelerin üretim faaliyetlerini koordine etme yeterliği ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bilgi teknolojisi dağıtım performansını geliştirerek, lojistik entegrasyonunu kolaylaştırmakta ve tedarik zinciri başarısına katkıda bulunmaktadır (Dubois and Gadde, 1997; Williams et al., 1997; Stenger et al., 1993; Chopra and Meindl, 2001. Aktaran: Shang and Marlow, 2005). İşletmeler beklenmedik durum planları yapmak, planlama sürecini yönetmek ve günlük faaliyetlerini kontrol altına almak için bilgiye ve bu bilgiyi paylaşabilme yeterliğine ihtiyaç duymaktadır (Kaplan, 1991).

Closs vd., (1997); IT yeteneklerinin genel lojistik yetkinliklerini önemli ölçüde etkilediğini vurgulamıştır. Richey vd., (2007)'de yaptıkları çalışma ise Closs vd., (1997)'lerinin çalışmalarındaki gibi IT yetenekleri ve tüm lojistik yetenekler arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu desteklemişlerdir (Richey et al., 2007). IT'nin etkilerini pozitif yönde ve anlamlı olduğu, tedarikçiler ile iletişim kurmayı kolaylaştırdığı, zamanı kısalttığı, takım çalışması ve müşteri ilişkilerini geliştirdiğini vurgulamıştır (Fasanghari et al., 2008).

Bütün bunlar; bilgi teknolojisi yeteneği ile lojistik yetenek arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir:

H_1: Bilgi teknolojisi yeteneği ile lojistik yetenek arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yoğun rekabet ortamındaki birçok işletme için, lojistik kapasitenin ve ayırt edici becerilerin rekabet avantajı elde etmek üzere stratejik bir şekilde kullanımı önemlidir. Daha önce anlatılmış olduğu üzere, rakipler karşısında elde edilen rekabet avantajını sürdürmede ve üstün bir performansa ulaşmada lojistik yeteneğinin önemli bir yeri olabilmektedir.

Kültür; örgütlerini etkileyen fırsatlar ve tehditler karşısında bireylerin aldığı kararları, hisleri ve davranışları etkilemektedir (Ozigbo, 2012). Tsui vd., (2006)'ya göre; güçlü kültüre sahip işletmeler, kültürel örnekler ile oluşturulan bir dizi kural, sistem ve norm aracılığıyla şekillenen ve güçlenen genel özellikleri paylaşmaktadır. Çalışanların oryantasyonu sayesinde çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve becerilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan lojistik işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların büyük payı vardır ve bu zorlu bir alanda saat bazlı çalışanları işe alma, eğitme ve işte tabi tutma programlarını oluşturma konuları belki de içinde bulunduğumuz on yılın en önemli sorunlarından birini oluşturmaktadır (Bowersox, 1998).

Michigan State University Global Logistics Research Team (1995) tarafından gerçekleştirilen çalışmada işletmelerin müşteri beklentilerini rakiplerinden daima daha iyi karşılayarak rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla lojistik yeteneklerini nasıl kullandıkları araştırılmıştır. Çalışma modeli, üstün lojistik yeteneği ve performans iyileştirmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu deneysel olarak göstermiştir. Akademik araştırmalar müşteri odaklı yenilikçiliğin işletme performansın üzerindeki önemini vurgulamaktadır (Flint et al., 2005). Zhao vd., (2001) segmental odak, ilgi, hızlı karşılama ve esneklik gibi müşteri odaklı yeteneklerin işletme performansı ile pozitif olduğu gösterilmiştir. Sinkovics ve Roath (2004) araştırmaları sonucu müşteri odaklılığın yeteneklerle desteklendiği zaman performans üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Sinkovics and Roath, 2004). İşletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlama becerisi, dış bilgileri alma ve özümseme becerisi ve bunları yeni veya daha gelişmiş ürünlere dönüştürebilme becerisi, başarılı bir ürün yeniliği için gerekli olan örgütsel yeteneklerdendir. Müşteri odaklılık müşteriyi ve ihtiyaçlarını anlamanın önemiyle, müşteriyi kaybetmemek için hizmetlerin iyileştirilmesinin önemini göstermektedir (Kantsperger and Kunz, 2005).

Sistematik yönetim kontrol, ekip üyeleri arasında aktif ve açık bir diyaloğu teşvik ettiği gibi; pazarı daha iyi anlama, teknik bilgi sahibi olma konusunda uygun yöntemleri izlemek ve doğru tepki modelini yaymak için takım üyelerini motive eder (Akgün et al., 2010)

Sosyal sorumluluk sahibi işletmeler; bir toplumun ahlaki, ekonomik, hukuki, etik ve özel beklentilerini gerçekleştiren -ve gerçekleştiriyor olarak algılanan- işletmeler olup işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri, organizasyonun olumlu imajına katkıda bulunma potansiyeli sayesinde sektöründeki rakipleri arasındaki rekabetçi konumunu arttırmaktadır (Murray and Montanari, 1986). Son yıllarda araştırmacılar lojistikte çeşitli geleneksel konuların yanında çevre, güvenlik ve insan hakları gibi konuları da gündeme getirmekle beraber (Carter and Jennings, 2002) lojistiğin rolünün sosyal sorumluluğu da kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini savunmaktadır (Bowersox 1998, Poist 1989, Stock 1990). Carter ve Jenning (2002) ’in araştırma sonuçları, iyi bir kurumsal vatandaş olmayı istemek gibi özelliklere sahip olmayı kolaylaştıran ve teşvik eden bir kurumsal kültür oluşturarak, lojistik yöneticilerinin Lojistik Sosyal Sorumluluğu (LSS) olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Balabanis vd., (1998) çalışmaları sonucunda, kurumsal sosyal sorumluluk ile finansal performans arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Porter (1990)’a göre işletmeler yeni teknoloji ve yeni iş süreçlerini benimserler ise yenilikçilik ile rekabet avantajını yakalarlar. Yöneticiler yenilikçilik ile gelecekte işletmenin hayatta kalabilmesini sağlamak ve başarısını devam ettirmek için, işletme problem ve zorluklarına çözüm bulmaktadır (Hult et al., 2004). Talaja’nın çalışmasının sonucu yenilikçi yeteneklerin beş öğesinin de -yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, anahtar konumdaki yöneticilerin risk alması, pazarda yenilikçilik ve işletmenın yenilikçi stratejik yönelimi- satış, satışlarda büyüme, karlılık, pazar payı, pazar payı artışı ve elde edilen performans seviyesinin sürdürülebilirliği açısından işletmenin performansıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Talaja, 2013). Daugherty vd., (2011) örgütsel faktörlerin, işletmenin lojistik hizmet yenilik yeteneği ve işletme performansını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada lojistik hizmet yenilik yeteneği ile pazar performansı arasında pozitif ilişki olduğunu vurgulamıştır. Deshpande vd., (1993)’e göre yenilikçiliğin performansı etkilemesi kaçınılmazdır. Damanpour (2001) yenilik benimseme işlemini bir kuruluşun etkinliğini ve rekabet gücünü sürdürmek veya arttırmak amacıyla çevreye ayak uydurmasının ya da çevredeki bir değişikliğin yaratacağı tehdidi savmasının bir yolu

olarak görmektedir. Damanpour, 1989; Calantone vd., 2002; Hult vd., 2004; Zhao 2005; Matsuo, 2006'nın çalışmaları yeniliğin işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Daugherty vd., (2011) gerçekleştirdiği lojistik yenilik yeteneği ve pazar performansı arasındaki ilişki üzerinde duran araştırma sonuçları; lojistik hizmette yenilik yeteneği geliştirebilmek bir işletmeyi farklı kılarak performansı arttırmakta ve uygun bir yapıya sahip olmaksa yenilik yeteneğini arttırdığını göstermektedir. İnovasyon, lojistik hizmet sağlayıcıları da dahil olmak üzere bir çok işletmenin başarısı için kritik öneme sahiptir (Flint et al., 2005). Yapılan araştırmalar yenilikçiliğin; teknoloji ve pazar değişimleri ile başa çıkabilmek için, yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkarmada örgüt üyelerini cesaretlendirerek işletme performansını arttırdığını göstermektedir (Matsuo, 2006). Yenilik lojistik sektöründe önem kazanmaktadır ve lojistik yenilikçilik şöyle tanımlanmaktadır. Flint vd., (2005) yeniliği belli bir hedef kitle tarafından yeni ve faydalı olarak görülen, basitten karmaşığa lojistikle ilgili herhangi bir hizmet olarak tanımlamış ve bu hedef kitlenin yeniliklerin operasyonel verimliliği arttırdığı dahili bir odak grup olabildiği gibi yeniliklerin müşterilere daha iyi hizmet sunmada kullanıldığı harici bir hedef kitle de olabileceğini belirtmiştir. Lojistik yenilik tam olarak da bu sürekli değişim yüzünden gereklidir (Flint et al., 2005). Yenilikçi işletmeler, belli başlı bilgi ve yetenekleri örgütsel kültüre yerleşecek şekilde geliştirirler (Knight and Cavusgil, 2004).

Bütün bunlar örgüt kültürü ile lojistik yetenek arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir:

H_2: Örgüt kültürü ile lojistik yetenek arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Bu çalışmada yenilikçilik ve yenilik kavramları, Calantone vd., (2002) araştırmalarındaki gibi, aynı anlamda-birbirinin yerine geçebilecek şekilde kullanılmıştır.*

Anderson ve Narus (1995); Daugherty vd., (1998); Cho ve Ozment (2005); bir çok işletmenin farklılaşma ve rekabet avantajı yaratmak için bir araç olarak lojistik yeteneklerin üzerinde durduğunu belirtmiştir. Bowersox ve Daugherty (1995); Eckert ve Fawcett (1996); Morash vd., (1996); Clinton ve Closs (1997);

Michigan State University Global Logistics Research Team (1995); Lynch (1998); Ellinger vd., (2000) lojistik faaliyetlerin, işletmelerin performans bakımından gelir artışının yanı sıra maliyet azalışını da etkilediğini vurgulamıştır. Morgan ve Hunt (1999) tarafından ileri sürüldüğü gibi; rekabet avantajı, yalnızca kaynaklar ve müşteriler tarafından değer verilen eşsiz bir yetenek oluşturacak şekilde bir araya getirildiğinde elde edilebilmektedir. Lambert vd., (1998) lojistik yönetiminin, işletmenin rekabetçi performansını ve karlılığını geliştirmek için anahtar bir fırsat olarak kabul etmekte ve önceki araştırmalar (Lynch et al., 2000) lojistik faaliyetler ve yeteneklerdeki mükemmellik ile üstün örgütsel performansın ilişkili olduğunu göstermiştir.

Morash vd., (1996) çalışmaları sonucu dört anahtar lojistik yetenek (teslimat hızı, güvenilirlik, sorumluluk ve düşük dağıtım maliyeti) bulmuştur ve bu yeteneklerin performans ölçütleri ile anlamlı ilişkiler geliştirdiğini vurgulamıştır. Ellinger vd., (2000) lojistik yetenek ve performans arasındaki ilişkinin; pazarlama, finans ve işletme gibi diğer fonksiyon alanları ile entegre faaliyetlere katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Stank ve Lackey (1997) entegrasyon/bütünleşme ve çeviklik yetkinlikleri ile ilgili lojistik yeteneklerin lojistik performans üzerindeki önemini özellikle vurgulamıştır. Bowersox vd., (2000) göre, lojistik performans tedarik zinciri üstünlüğünün bir yansımasıdır. Farklılaşma yaratmak için, lojistik yeteneklerin kullanımı önemli bir anlam ifade etmektedir. Cho vd., (2008) çalışmalarında, lojistik yeteneğin işletme performansı üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu bulmuştur.

Knight ve Cavusgil (2004)'e göre eşsiz lojistik yetenekler lojistik performansı geliştirmektedir. Hayes vd., (1988) müşterilere üstün değer sunmada en önemli strateji olarak -maliyet, yenilik, kalite, teslimat ve esneklik- beş lojistik yetenek saptamıştır. Güvenilirlik, teslimat hızı, düşük maliyetli dağıtım ve cevap verme yeteneği yoluyla rekabet avantajı sağlama kapasitesi sebebiyle lojistiğin önemi artmaktadır (Morash et al., 1996).

Bütün bunlar lojistik yetenek ile lojistik performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir:

H_3: Lojistik yetenek ile lojistik performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

IT'nin; kar, verimlilik ve müşteri değeri gibi işletme performansı üzerindeki etkilerini araştıran birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Brynjolfsson and Hittt, 1996). Literatür incelendiğinde; işletmelerin rekabet öncelikleri ile IT yeteneklerinin bağlantılarının önemine işaret edildiği görülmektedir (Sanders and Premus, 2002). Önceki araştırmalar IT'nin örgütsel performansın geliştirilmesine katkıda bulunabileceğini göstermektedir (Brynjolfsson and Hitt, 1996; Kohli and Devaraj, 2003).

IT yeteneği ile işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren bir çok araştırma vardır (Bharadwaj, 2000; Kearns and Lederer, 2003, Santhanam and Hartono 2003) ve bu araştırmaların sonuçları IT yeteneğinin işletmenin rekabet avantajını arttırdığını göstermektedir (Ross et al., 1996). De Carolis (2003) taklit edilemez yetenekler geliştirip, bu yeteneklerden yararlanmaya olanak tanıyan teknolojik yeteneklerin işletme performansında bir fark yarattığına dikkat çekmektedir. Closs vd., (1997); bilgi teknolojisi ve lojistik performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Lojistik araştırmaları, bilgi teknolojisi yönetiminin lojistik performans açısından kritik öneme sahip olduğunu devamlı olarak göstermekte ve bilgi teknolojisi ve bilgi odaklı yetenekler, giderek işletme performansının kilit belirleyici olarak görülmektedir (Zhao et al., 2001).

Sanders ve Premus (2005) maliyette, ürün kalitesinde, yeni ürün tanıtım zamanı ve teslimat hızındaki gelişmeler açısından ölçülen IT yeteneği ve performans arasında doğrudan bir ilişki olduğunu bulmuştur. Sanders ve Premus (2002); IT kullanımının işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağladığını belirtmiş olup, çalışmalarının sonucu IT kullanımının örgütsel rekabet öncelikleri ile bağlantılı olması gerektiğini göstermektedir. Önceki çalışmalar bağlamında IT yeteneği ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu desteklenmektedir (Sanders and Premus, 2005).

Bilgi teknolojisinin, lojistik performans üzerindeki etkisi sıkça lojistik araştırmalarına konu olmuştur (Bowersox et al., 1999; Fawcett et al., 1996; Gustin et al., 1995; Williams et al., 1997; Global Logistics Research Team at Michigan State University, 1995). Çeşitli bilgi teknolojisi çalışmaları bilgi teknolojisi yeteneğinin temelde, örgütsel performansı geliştirme ve rekabet avantajı elde etmeyi sağladığını işaret etmektedir (Bhatt and Grover, 2005; Santhanam and Hartono, 2003). Bowersox ve Daugherty (1995) de; bilgi teknolojisi ve lojistik performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Zhao vd., (2009) çalışma sonuçlarına göre IT yeteneği, finansal performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Günümüz lojistik işletmeleri; bilginin önemini sadece işletmelerin temel yeteneklerinin gelişimi için değil, aynı zamanda müşteri ve paydaşlarına yardımcı bir hizmet özelliği olarak kabul etmektedir (Chapman et al., 2003). Guimaraes vd., (2002) ise bilgi teknolojisinin etkin kullanımı ve tedarikçi ağı performansı arasında pozitif bir bağ bulmuştur. Fasanghari vd., (2008)'nin bilgi teknolojisinin TZY üzerinde etkisinin gösterilmesi amacıyla yapmış oldukları araştırma sonucunda; bilgi teknolojisinin etkisinin pozitif yönde olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma ile bilgi teknolojisinin TZY üzerinde etkilerini; iletişim kurma kolaylığı, kısalan zaman ve gelişen müşteri ilişkileri olarak vurgulamışlardır. Kwan (1999) bilgi teknolojisi yeteneğinin, işletmelerin tedarikçileri ile gerekli koordinasyonu sağlamaya imkan tanıdığını göstermiştir. Ayrıca bilgi teknolojisi; tedarik zincirindeki birçok büyük sorunun üstesinden gelmek için yardımcı olmaktadır (Boyson et al., 2003). IT, sürecin tedarik süresini azaltıp, verimliliği arttırarak ve hataları ortadan kaldırarak operasyonel kaliteyi ve genel işletme performansını arttırmak için gereklidir (Brah and Lim, 2006). Bilgi teknolojileri yeteneği ile lojistik performans üzerinde de önemli bir etkisi vardır (Zhao et al., 2001). Çünkü IT yeteneği; başarılı işletmeleri diğerlerinden farklı kılan anahtar bir faktör olarak görülmektedir (Bharadwaj, 2000).

Daugherty ve Pittman (1995) bilgi teknolojisi kullanımının, zamana dayalı yeteneklerin ve esnekliğin lojistik alanında rekabet avantajını önemli ölçüde etkilediğini belirtmiş; bilgi teknolojisi yeteneğinin; becerileri ve bilgi paylaşımı, lojistik sistemlerin tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu, ancak performans üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu saptamıştır.

Sanders ve Premus (2002) IT kullanımının işletme fonksiyonunu arttırmak için bir araç olarak hizmet vererek örgütsel performansı geliştirmeye açıkça katkıda bulunduğunu, ancak örgütün rekabet sorunları için her derde deva olmadığını belirtmiştir. Shang ve Marlow (2005) yaptıkları çalışmada; IT tabanlı yetenek, lojistik performans ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, IT yeteneğinin dolaylı olarak lojistik performans aracılığıyla finansal performansı etkilediği sonucuna varmıştır. Bilgi teknolojisinin; tedarik süresini azaltarak, verimliliği arttırarak ve hataları ortadan kaldırarak operasyonel kalite ve genel işletme performansını geliştirmek için gerekli bir unsur olduğu da belirtilmiştir (Brah and Lim, 2006).

IT'deki gelişmeler, lojistik işlemlerin maliyetlerini azaltmakta ve örgütler arası iletişimin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Lewis and Talalayevsky, 1997). Sanders ve Premus (2005) yaptıkları çalışmada IT yeteneğinin, belirli iş hedeflerine ulaşmak olarak tanımlanmış işletme performansıyla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bilgi sistemleri, bir kuruluşun daha hızlı ve daha etkin kararlar alarak plan yapıp stratejileri uygulamaya koymasını sağlarken, aynı zamanda kurumun çözüm üretme becerisini ve esnekliğini arttırmaktadır. Bunun sonucunda, BT'nin giderek artan kullanımı bilgi paylaşımı, karar verme ve iletişim işlemlerindeki verimliliğe katkı sağlamaktadır (Hall et al., 2012). Van Hoek (2002); belirli bazı teknolojik yeteneklerin kullanımının lojistik hizmetlerini geliştirip, tedarik zincirindeki işletmeler arasında daha etkin bir entegrasyon sağlayacağı konusuna dikkat çekmektedir. Bharadwaj (2000)'e göre üstün yetenekler yaratmak işletmelerin üstün performans sağlamalarına neden olmaktadır.

"Rekabetçi strateji açısından bakıldığındaysa stratejik entegrasyon IT'nin düşük maliyetli, farklı ya da niş stratejiler oluşturup destekleme kapasitesini yansıtmaktadır. Kaynak temelli bakış açısından ise, bir işletmenin varlıklarının geliştirilmesi ve yayılmasında IT yeteneklerinin ne ölçüde destekleyici olduğunu yansıtmaktadır" (Rivard et al., 2006). Shang ve Marlow (2005) bilgiye dayalı yeteneğin, aynı zamanda dolaylı olarak lojistik performans aracılığıyla finansal performans üzerinde de etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Floyd ve

Wooldridge (1990) IT yeteneğinin güvenilir hizmet sunma, iş süreçlerindeki hataları azaltma ve performansı arttırmaya yardımcı olduğunu öne sürmektedir.

Ancak, bulunan ampirik kanıtlar teknolojinin bir rekabet avantajı yaratmada yeterli olmadığını ve IT ile performans arasında doğrudan önemli bir bağlantı bulunmadığını göstermektedir (Mahmood and Soon, 1991; Zahra and Covin, 1993; Hitt and Brynjolfsson, 1996; Powell and Dent-Micallef, 1997; Aktaran:Tippins and Sohi, 2003).

Bütün bu faktörler, bilgi teknolojisi yeteneği ile lojistik performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir:

H_4: Bilgi teknolojisi yeteneği ile lojistik performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Lojistik literatüründe, lojistik yeteneği ve stratejilerinin etkileri ile ilgili örnekler bulunmaktadır. Bu çalışmalarda lojistik yeteneklerin, sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performans başarma yolunda önemli katkılar yarattığına değinilmiştir (Sezhiyan and Nambirajan, 2011). Çeşitli çalışmalar, lojistik yeteneğin işletme performansını (Fawcett et al., 1997; Yang et al., 2009; Zhao et al.,2001) ve rekabet avantajını (Morash et al., 1996) olumlu yönde etkilediğini desteklemektedir.

Lojistik yetenek ve işletme performansı ile ilgili çalışmalar yoğun olarak gerçekleştirilmekte, lojistik yeteneklerin ölçümü için ölçekler geliştirilmektedir. Bir çok araştırmacı lojistik yetenek ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Barney, 1991; Day, 1994; Hayes and Pisano, 1994; Droge et al., 1994; Bowersox and Daugherty, 1995; Daugherty and Pittman, 1995; Global Logistics Research Team, 1995; Eckert and Fawcett, 1996; Morash et al., 1996; Clinton and Closs, 1997; Huselid et al., 1997; Lynch, 1998; Lynch et al., 2000; Ellinger et al., 2000; Zhao et al., 2001; Haffez et al., 2002; Vickery et al., 2003; Ray et al., 2004). Bu araştırmacılarca; rekabet avantajı sağlamak hususunda işletmelerin strateji ve

performansı üzerinde lojistik yeteneklerin büyük bir katkısı olduğu tespit edilmiştir (Wardaya et al., 2013).

Lojistik yetenekler işletme için rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak gösterilmiş olup (Bowersox et al., 1999; Lynch et al., 2000, Zhao et al., 2001). Hayes ve Pisano (1994); bir işletmenin lojistik yeteneğini müşteri beklentilerini aşmak, pazar ve finansal performansı arttırmak için önemli parametreler olarak algılandığı belirtilmiştir. Fawcett vd., (1997)'nin yaptığı çalışma üstün lojistik yeteneğinin örgüt performansını geliştirmeye yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Zhao vd., (2001) lojistik yeteneklerin işletme performans üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada müşteri odaklı lojistik yeteneklerin işletme performansına doğrudan etki ettiğini, bilgi odaklı lojistik yeteneklerin ise işletme performansına endirekt olarak etki ettiğini ortaya koymuştur.

MSU, (1995); Morash vd., (1996); Lynch, (1998) tarafından yapılan çalışmalarda; lojistik yeteneği ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ellinger vd., (2000) lojistik yetenek ve performans arasındaki ilişkinin pazarlama, finans ve işletme gibi diğer fonksiyon alanları ile entegre faaliyetlere katkıda bulunduğunu da vurgulamıştır. Fawcett vd., (1997); yüksek lojistik yeteneği olan işletmelerin, düşük lojistik yeteneği olan işletmelere göre daha yüksek performans elde ettikleri sonucuna varmıştır.

Shang ve Marlow (2005) lojistik yetenek ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bilgiye dayalı yeteneğin kıyaslama yeteneği, esneklik yeteneği ve lojistik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Cho ve Ozment (2005)'in çalışması da lojistik yeteneği ve işletme performansı arasındaki pozitif ilişkiyi konu alan diğer araştırma bulguları (MSU, 1995; Morash et al., 1996; Lynch, 1998; Ellinger et al., 2000) ile tutarlıdır. Cho ve Ozment (2005) lojistik yeteneğin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini ve lojistik yeteneğin, işletmelerin rakipleri karşısında üstün performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli katkılar sağladığını vurgulamıştır. Çalışma işletmelerin hem geleneksel hem de e-ticaret pazarında daha iyi bir performans çıkarabilmeleri için güçlü bir lojistik yeteneğe gerek duyduklarını, e-ticaret

işletmeleri için lojistik yeteneğin daha önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Ayrıca Cho ve Ozment (2008)'in yaptığı çalışma da, güçlü lojistik yeteneklerin hem geleneksel hem e-ticaret pazarında işletmelerin performansını geliştirdiğini desteklemektedir. Yine Cho vd., (2008) e-ticaret pazar çevresinde yaptıkları çalışmada, lojistik yetenekler ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Lynch vd., (2000) lojistik çerçevesinde; yetenek, strateji ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve üstün işletme performansını elde etmek için işletmelerin yetenekleri ile stratejilerinin uyumlu olması gerektiğini vurgulamıştır. Mentzer vd., (2004) lojistik yeteneğin ekonomik (maliyet liderliği) ve pazar odaklı (farklılaşma) değerler yaratarak işletmenin rekabet gücünün arttırılmasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Farklılaşma rekabetçi avantajı sağlamada temel stratejidir (Mahoney, 1995). Maliyet lideri olarak konumlandırılmış bir işletme (örn; en düşük maliyete odaklı rekabetçi stratejide bir işletme); basit, tutarlı, etkin ve proaktif süreçlere odaklı lojistik yetenekleri istihdam etmelidir (Lynch et al., 2000). Wardaya vd., (2004) bu araştırmaların lojistik yeteneklerin, rekabet avantajı sunan işletmelerin strateji ve performanslarına büyük ölçüde katkıda bulunduğunu tespit ettiğini vurgulamaktadır.

Liu ve Lyons (2011)'in 3. Parti Lojistik sağlayıcıların (3PL) hizmet yeteneği ve performansı arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmaları sonucu; müşterilerin esas önceliklerini karşılayabilecek hizmet becerisine sahip 3. parti lojistik sağlayıcıların, daha iyi bir performans sayesinde üstün bir finansal performans elde edeceklerini tespit etmiştir.

Fabbe-Costes ve Jahre (2008)'e göre bazı çalışmalar (Lynch et al., 2000) net kâr marjları, aktif kârlılığı, yatırım kârlılığı, genel rekabetçi konum ve genel kârlılık şeklinde ölçülen stratejik genel şirket performansını, lojistik yeteneği ve yetkinliğiyle ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla, finansal ölçümler üzerine odaklanılmıştır. Diğer başka çalışmalarsa (Stank et al., 2001), performansı operasyonel (pazarlama ve lojistik performansı da dahil olmak üzere) ve finansal ölçümlerin bir karışımı olarak ele almaktadır. İşletmenin finansal performansı, işletmenin algılanan karlılığının bir

göstergesidir. İşletme performansını ölçmek için genel olarak finansal odaklı ölçüm yöntemleri kullanılmakta olup; bilgi, rekabet, çalışanların memnuniyeti ve müşteri sadakati vb. soyut göstergeleri ölçmek oldukça zor olmaktadır (Reiner, 2004).

Zaman ve kalite odaklı yoğun rekabet ortamında, lojistik yetenek kritik bir öneme sahiptir ve verimlilik işlevinin ötesinde lojistik yeteneği rekabet avantajı kaynağıdır (Mentzer et al., 2004). Böylece lojistik yetenek ekonomik (maliyet liderliği) ve piyasa (farklılaştırma) odaklı değerler yaratarak, işletmenin rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır (Mentzer et al., 2004). Morash vd., (1996) gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işletme başarısı ve rekabetçi avantajı ile stratejik lojistik yeteneği ilişkilendirmiştir. Rekabetçi yetenekler, genel olarak işletme performansını geliştirmektedir (Rosenzweig et al., 2003).

Lojistik yeteneği, işletmeler için rekabet avantajı olarak görülmektedir (Bowersox et al., 1999; Lynch et al., 2000; Zhao et al., 2001). Lojistik yetenek, rekabetçi avantajın kaynağıdır (MSU, 1995; Morash et al., 1996; Bowersox ve Closs, 1996; Olavarrieta ve Ellinger, 1997; Bowersox et al., 1999; Lynch et al., 2000; Zhao et al., 2001). Evangelista vd., (2011) araştırmalarında; işlem/etkileşimsel yetenek (paketleme, etiketleme, sipariş yönetimi, bakım – onarım, iade yönetimi ve depo yönetimi) ile verimlilik (varlık kullanımı iyileştirme) ve etkinliğe (süreç iyileştirme, müşteri hizmetleri iyileştirme ve esneklik yönetimi) bağlı performans arasında pozitif ilişki/korelasyon tespit etmiştir. Daugherty vd., (2011) lojistik hizmet yeteneğine odaklanarak, rekabet avantajı elde edilebilmektedir.

Hayes ve Pisano (1994) bir işletmenin lojistik yeteneğinin, müşteri beklentilerini aşarak pazar ve finansal performansı arttıracak denli önemli faktörlerden biri olarak algılandığını söylemektedir. Sekiz stratejik lojistik yeteneğini, talep odaklı yetenekler ve arz odaklı yetenekler olarak ayıran Morash vd., (1996) talep odaklı teslim hızı, güvenilirlik ve cevap verme yeteneği şeklindeki üç yeteneğin ve bir de düşük maliyetli dağıtım şeklindeki arz odaklı yeteneğin işletme performansı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Morash vd., (1996), bu dört yeteneği "sürekli rekabet avantajı için sipariş kazandıran" yetenekler olarak adlandırmaktadır.

Ralston vd., (2013) çalışmalarında lojistik hizmet farklılaşmasında lojistik yeteneğinin önemine dikkat çekmektedir; bu bağlamda lojistik hizmet farklılaşması, değerli bir işletme yeteneğini temsil etmektedir. Morash vd., (1996); Fawcett vd., (1997); Lynch vd., (2000); Vickery vd., (2003); lojistik yetenek ile işletme performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Lojistik yeteneklerinin geliştirilerek, verilen hizmetler yoluyla bunlardan pazarda yararlanılmasının, lojistik sağlayıcıların gelişiminde, değişiminde önemli bir rolü vardır (Evangelista, 2012).

Cho vd., (2008) dağıtım lojistiği performansı değişkenleri ile tanımladıkları lojistik yetenek ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Kalite, teslimat, esneklik ve maliyet gibi yetenekler işletme performansına katkıda bulunmaktadır (Özdemir ve Aslan, 2011).Lojistikte gerçekleştirilen araştırmalar; lojistik faaliyet ve yeteneklerdeki yüksek performansın örgütsel performansı etkilediğini göstermektedir (Fugate et al., 2010).

Ralston vd., (2013) gerçekleştirdiği çalışma, işletme performansı üzerinde lojistik yeteneğin etkisi üzerine odaklanmaktadır. Cho ve Ozment (2005)'in çalışması da lojistik yeteneği ve işletme performansı arasındaki pozitif ilişkiyi konu alan diğer araştırma bulguları ile tutarlıdır (Bowersox and Daugherty, 1995; MSU, 1995; Eckert and Fawcett, 1996; Morash et al., 1996; Clinton and Closs, 1997; Lynch 1998; Ellinger et al., 2000) lojistik faaliyetlerin, işletmelerin performans bakımından gelir artışının yanı sıra maliyet azalışını da etkilediğini vurgulamıştır. Daugherty vd., (1998); Anderson ve Narus (1995) birçok işletmenin farklılaşma ve rekabet avantajı yaratmak için bir araç olarak lojistik yeteneklerin üzerinde durduğunu belirtmiştir (Cho and Ozment, 2005).

Bütün bunlar; lojistik yetenek ile işletme performansı arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir:

H_5: Lojistik yetenek ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Bu çalışma da performans; işletme performansı ve finansal performans olarak iki ayrı başlık altında ölçülmüştür.*

Lojistik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışma yapılmıştır (Christopher and Ryals, 1999; Lambert and Burduroglu, 2000; Ellram and Liu, 2002). İşletmelerin, değişen iş koşullarına daha etkin ve verimli bir şekilde karşılık verebilmesini sağlamada lojistik yeteneklerin önemli bir yeri olduğu gösterilmiştir. Talebin yerine getirilmesi sırasında, ürünlerin tedariğinden müşteriye teslimine dek birçok süreç ve alt süreç söz konusudur. Dolayısıyla yöneticiler, piyasadaki çalkantılara karşı verilecek tepkide yeteneklerin, özellikle de lojistik yeteneklerin nasıl kullanılabileceğinin bilincinde olmalıdır (Gligor and Holcomb, 2012).

Bavarsad vd., (2013) lojistik performans ile örgütsel performans (finansal ve pazar performansı) arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Tracey vd., (2005) lojistik performansın sonucu olarak başarılı örgüt ve rekabetçi performans artışı ile işletmenin pazar performansını etkilediğini belirtmiştir. Lojistik literatüründe üstün lojistik performansın genellikle, düşük maliyet, yüksek gelir, verimli ve etkin varlık kullanımı yoluyla elde edilen yüksek finansal performans ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Töyli et al., 2008). Lojistik performansta mükemmellik, üstün operasyonel performans ile ilişkilidir. Rakiplerine kıyasla, lojistik performansta üstün olan işletmeler (örneğin farklılaşma) başarı sağlamaktadır (Fugate et al., 2010).

Shang ve Marlow (2005) lojistik yetenek ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu amaçla Taiwan'da bulunan 1200 işletme üzerinde bir araştırma yapılmış ve sonucunda bilgiye dayalı yeteneğin; lojistik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Fugate vd., (2010)'un gerçekleştirdikleri çalışmanın bulgularına göre işletme performansını pozitif yönde etkileyecek şekilde bir bütün olarak genel lojistik performansın yüksek düzeyde bir lojistik verimlilik, etkinlik ve farklılaşmaya yol açması gerektiğini göstermektedir.

Yüksek lojistik performans yoluyla meydana gelen düşük maliyetin, yüksek gelirin, etkin ve verimli varlık kullanımının; hem yüksek karlılık ve verimlilik

sayesinde hem de belli bir sektördeki rakiplerine göre daha hızlı büyüme fırsatı sayesinde işletmenin finansal performansına etki ettiği kabul edilmektedir (Töyli et al., 2008). Carter ve Rogers (2008)'e göre lojistik ve tedarik zinciri yönetimi; çevresel, sosyal ve ekonomik performansını etkilemektedir. Schramm-Klein ve Morchett (2006) lojistik maliyetler ve kalite açısından ölçülen lojistik performansın, perakende işletmelerinin finansal performansı üzerinde yüksek ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bobbitt (2004) çalışması sonucunda lojistik performanstaki iyileştirmelerin rekabet avantajı yoluyla örgütsel performansı da arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Rekabetçi performansın artması, teslim işleminin güvenilirliği ve bilgilendirici verilerin doğruluğu gibi iyi bir lojistik performans sonucunu doğurmaktadır (Piriyakul and Kerdpitak, 2011).

Tracey vd., (2005) araştırmalarının sonucu tedarik zinciri yönetimi yeteneklerinin; algılanan ürün değeri, müşteri sadakati, pazar performansı ve işletme performansı üzerindeki önemini genel bakış açısı ile test etmiş ve çalışma sonuçları tedarik zinciri yönetiminin önemli bir rekabet avantajı kaynağı ve işletme performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu kuvvetle desteklemektedir. Lojistik performans, tedarik zinciri yönetimi stratejisinden pozitif yönde etkilenir ve dolaylı olarak pazar performansını etkiler. Bu da finansal performansı etkiler. Bu sonuçlar Green vd., (2008) imalat sektöründe gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, örgütsel performans ve lojistik performans arasındaki ilişkiyi de desteklemektedir.

Green vd., (2008) lojistik performansın tedarik zinciri yönetimi stratejilerinden olumlu yönde etkilendiğini, doğrudan pazar performansını etkilediğini ve bunun da finansal performansını etkilediğini belirtmiştir. Lojistik performansı güçlü olan işletmenin müşteri memnuniyeti de artmakta ve oluşan müşteri sadakati ile işletmenin pazarda rekabet gücü artarak yüksek bir finansal performans elde etmesine yardımcı olmaktadır.

Bütün bunlar lojistik performans ile işletme performansı arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir:

H_6: Lojistik performans ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmanın evreni olarak; Uluslararası Nakliyeciler Derneği'ne (UND) üye, İstanbul ilinde faaliyet gösteren, C2 Yetki Belgesine (ticari amaçla uluslar arası ve yurt içi eşya taşımacılığı yapacak gerçek ve tüzel kişilere verilen belge türü) sahip 259 adet lojistik işletmesi belirlenmiştir. Bu işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerine, bir kısmına yüz yüze anket uygulaması ve büyük bir çoğunluğuna da elektronik posta gönderimi yöntemiyle anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Schillewaert vd. (1998) internet teknolojilerini kullanan bir ana kütleye ulaşmanın mümkün olduğu hallerde, elektronik posta yönteminin etkin bir yol olduğunu belirtmiştir. Bu yolla oluşturulan veri toplama işlemi Temmuz-Aralık 2013 ayları arasında gerçekleştirilmiş olup, tam ve eksiksiz geri dönüş alınıp analize sokulan veri adedi 80 olarak tespit edilmiştir. Dönüş yapan 80 işletmeyi temsilen 164 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır.

4.1. Örneklem Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Örneklemi oluşturan işletmelere ve işletmeler adına anketi cevaplayan şahıslara ilişkin temel bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.1'de örneklemi oluşturan işletmelere ve bu işletmeler adına anketi yanıtlayan çalışanlara ilişkin temel bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.1 İşletmelere Ait Demografik Bilgiler

Sermaye Yapısı	Frekans	Yüzde (%)
Yerli Sermaye	46	57,5
Yabancı Sermaye	22	27,5
Ortaklık	12	15,0
Toplam	80	100

Tablo 4.2; araştırmaya katılan işletmelerin sermaye yapılarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre; işletmelerin %57,5'inin sermaye yapısının, yerli sermaye olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süresi

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	10	12,5
6-10 yıl	13	16,3
11-15 yıl	14	17,5
16-20 yıl	4	5,0
21 yıl ve daha fazla	39	48,8
Toplam	80	100

Tablo 4.3; araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımını göstermektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerinin, yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, işletmelerin %48,8'i 21 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermektedir.

Tablo 4.3 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
20-250 çalışan	35	43,8
251-500 çalışan	13	16,3
501-1000 çalışan	13	16,3
1001 ve daha fazla çalışan	19	23,8
Toplam	80	100

Tablo 4.4; araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre; işletmelerin %43,8'i 20 ila 250 arasında çalışana sahiptir.

Tablo 4.4 Araştırmaya Katılan Kişilerin İşletmedeki Konumları

İşletmedeki Konum	Frekans	Yüzde (%)
İş Geliştirme Müdürü	8	4,9
Bölge Müdürü	6	3,7
Depo Müdürü	2	1,2
Satış Müdürü	21	12,8
Bilgi Sistemleri Müdürü	4	2,4
Proje Yöneticisi	4	2,4
Yönetim Kurulu Üyesi	4	2,4
Direktör	4	2,4
Şef	19	11,6
Şube Müdürü	14	8,5
Pazarlama ve Satış Müdürü	8	4,9
Genel Müdür	10	6,1
Stratejik Planlama ve Pazarlama Yöneticisi	4	2,4
Proje ve İş Geliştirme Müdürü	2	1,2
Operasyon Müdürü	54	32,9
Toplam	164	100

Tablo 4.4; araştırmaya katılan kişilerin işletmelerdeki konumlarını göstermektedir. Araştırmaya katılan 80 işletmeyi temsilen 164 yöneticiye anket çalışmaı yapılmıştır buna göre, katılımcıların %32,9'unu operasyon müdürleri oluşturmaktadır. Bunu %12,8 ile satış müdürleri ve %11,6 ile de şefler takip etmektedir.

4.2. Faktör Analizi

İlgili faktörlere yüklenip yüklenmediklerini test etmek amacıyla, tüm değişkenlere ait sorulara faktör analizi uygulanmıştır. Analizde, daha anlamlı bir faktör yapısına ulaşmak için Varimax Rotasyonu kullanılmıştır. Tablo 4.5 araştırmanın açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Faktör analizi yapılırken ölçeklerde bir takım düzenlemeler yapılmış olup, birden fazla faktörde yer alan bazı sorular çıkarılmıştır. Tüm faktör yükleri 0,5'in üzerindedir.

Tablo 4.5 Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Soru	IT Yeteneği	Lojistik Yeteneği	Lojistik Performansı	Çalışanların Oryantasyonu	Müşteri Odaklılık	Yenilikçilik	Sistematik Yönetim ve Kontrol	Sosyal Sorumluluk	İşletme Performansı
BTY1	,862								
BTY2	,858								
BTY3	,805								
BTY4	,769								
BTY5	,729								
BTY6	,711								
LY1		,713							
LY4		,841							
LY5		,805							
LY6		,847							
LP1			,735						
LP2			,835						
LP3			,620						
LP4			,710						
LP5			,836						
OKC1				,800					
OKC2				,861					
OKC3				,832					
OKC4				,622					
OKC5				,734					
OKC8				,629					
OKM2					,649				
OKM3					,813				
OKM5					,534				
OKY1						,783			
OKY2						,808			
OKY3						,846			
OKY4						,857			
OKSY2							,863		

OKSY3							,774		
OKS1								,812	
OKS2								,846	
OKS3								,763	
İP1									,692
İP2									,664
İP3									,638
İP4									,859
İP5									,858
İP9									,695
İP10									,691
İP11									,845
İP12									,753
İP13									,767
Açıklanan Varyans	,6256	,7312	,6295	,7046	,6050	,7887	,6711	,8225	,6265

BTY= IT Yeteneği, **LY=** Lojistik Yeteneği, **LP=** Lojistik Performans, **CO=** Çalışanların Oryantasyonu, **OKM=** Müşteri Odaklılık, **OKY=** Yenilikçilik, **OKSY=** Sistematik Yönetim ve Kontrol, **OKS=** Sosyal Sorumluluk, **İP=** İşletme Performansı.

Genel olarak faktör analizi sonuçlarına göre, ölçme aracının yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır. Güvenilirliğin hesaplanmasında kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70`in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50`yi aştığı görülmektedir (Tablo 4.6).

Örgüt kültürü değişkeni, ikinci seviye bir değişken olarak tanımlanmış olup Çalışanların Oryantasyonu (0.791), Müşteri Odaklılık (0.829), Yenilikçilik (0.769), Sistematik Yönetimve Kontrol (0.766), Sosyal Sorumluluk (0.765) değişkenlerinin

birleştirilmesi ile elde edilmiştir. Parantez içindeki değerler örgüt kültürü değişkeni ile bileşenleri arasındaki faktör yüklerini göstermekedir.

Tablo 4.6 Kompozit Güvenirlilik, Çıkartılmış Ortalama Varyans, Açıklama Gücü ve Tahmin Gücü Katsayıları

Değişkenin Adı	CR	AVE	R^2	Q^2
Bilgi Teknolojisi	0,9	0,61	-	-
Örgüt Kültürü	0,88	0,61	-	-
Lojistik Yetenek	0,9	0,7	0.423	0.298
Lojistik Performans	0,89	0,62	0.473	0.289
İşletme Performansı	0,92	0,55	0.311	0.160

Tablo 4.6'da PLS kullanılarak elde edilen sonuçlara göre R^2 (bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücü) değerleri verilmiştir. Buna göre, modelde bilgi teknolojisi ve örgüt kültürü lojistik yeteneğin %42'sini, bilgi teknolojisi, örgüt kültürü ve lojistik yetenek, lojistik performansın %47`sini, lojistik performansı da işletme performansının %31`ini açıklamaktadır. Yine aynı tabloda bağımlı değişkenlere ait tahmin gücü (Q^2: predictive relevance) katsayıları verilmekte olup sıfırdan büyük olmaları bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama gücü olduğunu göstermektedir (Hair et al., 2011).

Birleşme geçerliliğini takiben ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmistir. Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden (korelasyonlar Tablo 4.7'de verilmektedir) yüksektir. Böylece ölçümlerin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 4.7 Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Std. Sapma	Bilgi Teknolojileri	Örgüt Kültürü	Lojistik Yetenek	Lojistik Performans	İşletme Performansı
Bilgi Teknolojileri	4,1521	0,7259	(0.78)				
Örgüt Kültürü	4,3261	0,6083	,376***	(0.78)			
Lojistik Yetenek	4,075	0,6312	,447***	,563***	(0.83)		
Lojistik Performans	3,4942	0,4228	,354***	,615***	,525***	(0.78)	
İşletme Performansı	4,2125	0,7268	,302***	,493**	,225**	,523***	(0.74)

*p< .1, **p < .05, ***p<.01

Notlar: Köşegendeki rakamlar AVE değerinin karekökünü ifade etmektedir. Korelasyon katsayılarının tamamı AVE değerinin karekökünden küçüktür.

Tablo 4.7'de örneklemdeki değişkenlere ait korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Korelasyon katsayıları tüm bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında birebir ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Diskriminant geçerliliği için, AVE değerlerinin karekeköklerinin diğer değerlerden yani gizli değişkenler arasındaki iç ilişki değerlerinden büyük olması gerekmektedir. Burda sonuçlar, modelin diskriminant geçerliliğini en iyi şekilde sağladığı söylenebilir.

4.4. Hipotez Testleri

Araştırma modelinin analiz edilmesi maksadıyla *Kısmi En Küçük Kareler Regresyonu-Yapısal Eşitlik Modeli* (PLS-YEM) çalıştırılmıştır. Bu çalışmada PLS-YEM'in tercih edilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle ikincil kuşak analiz modellemesi olarak nitelendirilen PLS-YEM, karmaşık modellerde yani bir değişkenin hem bağımsız hem bağımlı değişken olabildiği modellerde kullanılabilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). İkinci olarak PLS-YEM, örneklemin nispeten küçük olması durumunda da hipotezleri test edebilmektedir. Üçüncü olarak PLS-YEM, tüm modelin veride gözlenen ilişki ağı ile uyum içerisinde olup olmadığından ziyade bağımlı değişkenlerin ne oranda açıklandığına odaklanır ki (Hair et al., 2011) bu çalışmanın amaçları ile örtüşmektedir.

Yapısal eşitlik modelindeki (YEM) ölçüm ve yapısal parametrelerin tahmini için kısmi en küçük kareler yaklaşımı yoluyla modelleme yapılmıştır (Chin, 1998).

Tanımlanan ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını değerlendirme gayesiyle Smart-PLS 2.0 programında *önyükleyerek-yeniden örnekleme metodu* kullanılmıştır (Ringle et al., 2005). Bu prosedür, orjinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 5000 alt-örneklem vakası doğurmayı içermektedir (Hair et al., 2011). Rastgele seçilen her bir alt-örneklem için *yol katsayıları* (*β*) oluşturulmuş ve *t*-istatistiği değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.8 Hipotezlerin Yol Katsayıları ve Sonuçlar

Hipotezler	İlişkiler	f^2	q^2	β	Sonuçlar
H_1	Bilgi Teknolojisi → Lojistik Yetenek	0.084	0.048	0,32	Desteklen**me**di
H_2	Bilgi Teknolojisi → Lojistik Performans	0.014	0.006	0,06 ***	Desteklendi
H_3	Örgüt Kültürü → Lojistik Yetenek	0.132	0.061	0,44***	Desteklendi
H_4	Örgüt Kültürü → Lojistik Performans	0.161	0.045	0,46***	Desteklendi
H_5	Lojistik Yetenek → Lojistik Performans	0.044	0.006	0,25**	Desteklendi
H_6	Lojistik Performans → İşletme Performansı	0	-	0,55***	Desteklendi

*p< .1, **p < .05, ***p<.01

Tablo 4.8'de görüldüğü gibi sonuçlar hipotezlerin önemli kısmını desteklemektedir. Öncüllere bakıldığında bilgi teknolojisi ve lojistik yeteneğin pozitif ilişkisi desteklenmemiştir. Dolayısı ile H_1 desteklenmemiştir. Örgüt kültürü ile lojistik yetenek (β = 0,44, p < 0,01) pozitif ilişkili olduğundan H_3 desteklenmiştir. Bilgi teknolojisi (β = 0,06, p < 0,01) ve örgüt kültürü (β = 0,46, p < 0,01) lojistik performans ile pozitif ilişkili olduğundan H_2 ve H_4 desteklenmiştir. Lojistik yetenek ve lojistik performans (β = 0,25, p < 0,05) pozitif iliskili olduğundan H_5 desteklenmiştir. Son olarak lojistik performans ve iş performansı (β = 0,55, p < 0,01) pozitif ilişkili olduğundan H_6'nın da desteklendiği görülmektedir.

Bu çalışma için GoF değeri 0,50 olarak hesaplanmıştır. Eşik değer olan 0,36'yı geçtiği için modelin yüksek derecede geçerli olduğu söylenebilmektedir. (GoF = √Ortak Varyans Ortalamaları x Ortalama R^2)

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde sonuç tartışma ve öneriler başlığı altında, beşinci bölümde kantitatif olarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın genel olarak dolduracağı boşluk üzerine vurgu yapılıp, araştırmanın kısıtları üzerinde durulup, sektör yöneticilerine ve gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Günümüz küresel ekonomisinde teknoloji, iletişim ve ticaret alanında yaşanan gelişmeler lojistik kavramının önemini giderek arttırmaktadır. Bu çalışmada bilgi teknolojisi yeteneğinin, lojistik yeteneğe ve işletme performansına etkilerini tespit etmek amaçlanmış olup, bu amaçla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde örgüt kültürünün ve bilgi teknolojisi yeteneğinin, lojistik yetenek ile ayrıca bilgi teknolojisi yeteneğinin lojistik performans ile, lojistik yeteneğin lojistik performans ile ve lojistik performansın işletme performansı ile ilişkisi olup olmadığı kurulan hipotezler çerçevesinde test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, genel olarak önceki araştırmalar ile benzerlik göstermektedir. Sadece bilgi teknolojisi yeteneği ile lojistik yetenek arasındaki pozitif ilişki, araştırma hipotezlerinde öngörülenin aksine desteklenmemiştir. Araştırmanın asıl diğer bir iddiası olan bilgi teknolojisi yeteneği ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişki önceki çalışmalar paralelinde desteklenmiştir.

Bilgi teknolojisi yeteneği ile lojistik yetenek arasında pozitif ilişki çıkmamasının sektörde birçok sebebi olabileceği gibi, Türkiye'de yapılan çalışmalarda ortaya çıkmaması ancak literatürde diğer ülke ekonomilerinde yapılan çalışmalarda ortaya çıkmasının sebeplerinden bir tanesinin, Türkiye'de lojistik kavramının daha yeni bir kavram olması ve lojistik faaliyette bulunan işletmeler ile bu işletmelerin sunduğu hizmetleri satın alan işletmelerin bilgi teknolojilerini farklılaştırma yaratabilecek bir rekabet kaynağı olarak görmemeleri, ziyadesiyle adaptasyon sorunu yaşamaları gelebilmektedir. Örneğin, Türkiye'de limanlar çalışma süresi ve teknolojik adaptasyonu konusunda dünyadaki rakipleri karşısında eksik ve zayıf kalabilmektedirler. Türkiye'de lojistik sektöründe yaşanana hızlı atılımın gereği

olarak ilerleyen yıllarda rekabet yoğun ortamda faaliyette bulunan işletmeler dış ülkelerdeki rakipleri gibi teknolojiyi daha etkin kullanacaklardır ki kullanmazlarsa yönetsel ve işlevsel açıdan rakipleri karşısında güçsüz durumda olacaklardır.

Elde edilen bulgular sonucunda, örgüt kültürünün lojistik yetenek üzerinde pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu da işletmelerin örgütsel kültürlerini yapılandırmalarında lojistik bakış açılarının önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. İşletmeler kendi faaliyetlerinin entegrasyonları yanı sıra dış kaynak olarak kullandıkları lojistik faaliyetlerde de etkin bir entegrasyon ve dolayısıyla örgüt kültürü oluşturabilmektedirler.

Lojistik yeteneğin lojistik performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'de yeni bir alan olan lojistik faaliyetler dış kaynak kullanımının da artması ile birlikte gelişmekte. Lojistik hizmet sunan işletmelerin kendi yeteneklerini kaynak temelli bir bakış açısıyla geliştirdikleri gözlenebilmektedirler. Dolayısıyla geliştirilen lojistik yetenekler ile ortaya konulan faaliyetler hem lojistik hizmeti sunan işletmelere hem de lojistik hizmetleri satın alan işletmelere faaliyet temelinde performans sunabilmekte ve geliştirebilmektedirler.

Daha önce bilgi teknolojisi yeteneğinin lojistik yetenek üzerinde etkisi olmadığı dolayısıyla dolaylı olarak lojistik performans üzerinde de etkisi olmadığı tespit edilmişti. Ancak bulgular ışığında, lojistik yeteneği aracı olarak kullanmadan IT yeteneğinin lojistik performans üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu şekilde yapılan çalışmalara paralel olarak IT yeteneğinin geliştirilmesi lojistik hizmeti sunan işletmelerin faaliyetlerini ve dolayısıyla performanslarını arttırabilmektedir.

Lojistik yetenek ile işletme performansı arasında aynı lojistik yetenek ile lojistik performans arasındaki gibi pozitif bir ilişki söz konusudur. Lojistik yeteneklerin arttırılması işletmelerin genel performansları üzerinde dolayısıyla entegre işletme faaliyetleri üzerinde olumlu bir etki göstermektedir.

Elde edilen bulgular lojistik performans ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişkiyi göstermektedir. Rekabet yoğun ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için lojistik bakış açılarını geliştirmeli, lojistik yeteneklerini arttırmalı ve lojistik performansları doğrultusunda hem kendi işletme performanslarını hem de gerek nihai müşterilerinin gerekse endüstriyel müşterilerinin performanslarını arttırabilmektedirler.

Sonuç olarak lojistik işletmelerinin ve müşterilerinin entegre lojistik sistemleri ve bilgi teknolojileri kullanarak performans odaklı bir gelişim gösterebileceği yapılan çalışmada ortaya konulmuştur. Dünyada var olan rakiplerinin yanında Türkiye'de faaliyette bulunan lojistik işletmelerinin en büyük eksikliğinin bilgi teknolojileri adaptasyonu ile ilgili olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca ülkemiz lojistik sektörünün daha da geliştirilmesi gerekliliğine, bir kez daha yapılan çalışma ile dikkat çekilmiştir.

5.2. Araştırmanın Sonuçlarının Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Öneriler

Öncelikle bu çalışma süresince –gerek pilot araştırma gerekse asıl araştırma çalışması- lojistik sektörü yöneticilerinin bilimsel çalışmalara vakitlerini ayırmak istemedikleri gözlemlenmiştir. Halbuki sektörün durumunu ve trendlerini yakından takip etmek için, bilimsel çalışmalara daha çok istekli olmaları gerekmektedir. Lojistik alanında yapılan bilimsel çalışmalara gereken önemin verilmesi ile; tespit edilen bulgular ışığında eksik yönlerin iyileştirilmesi ve üstünlüklerin de korunarak geliştirilmesi söz konusu olacaktır.

Araştırma sonuçlarında en çok dikkat çekici olan sonuç bilgi teknolojisi yeteneği ile lojistik yetenek arasında pozitif bir ilişkinin tespit edilememesidir. 7/24 haftanın her günü çalışan lojistik sektörünün bilgi teknolojileri ile desteklemedikleri faaliyetleri kesintisiz gerçekleştirebilmeleri mümkün değildir. Lojistik sektörünün yöneticileri bu eksiği fark edip, hizmetlerini bilgi sistemleri ile donatarak sunar ise ülkenin gerçek jeopolitik yapısına yakışır bir şekilde lojistik hizmetlerini

sunabileceklerdir. Dünya Bankası tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen Dünya Lojistik Performansı Endeksi sonuçlarına göre Türkiye 160 ülke arasından 30. sırada yer almaktadır. Ülkemiz 2023 vizyonu dünyanın en büyük ilk on ekonomisine girmektir. Bilgi teknolojilerinin daha aktif ve verimli kullanımı ile Dünya Lojistik Performansı Endeksi sıralamasında bulunduğumuz yer yukarı doğru çıkacağı gibi ülkemizin ulaştırma sektörüne yaptığı alt yapı (Yavuz Sultan Selim Köprüsü, İstanbul – İzmir, 3. Hava alanı, vb.) yatırımlarının da daha verimli kullanılması sağlanacaktır.

Türkiye'de lojistik sektörü son yıllarda önemli gelişmeler kat etmektedir. Lojistik sektörü büyür iken, sektörün sunduğu faaliyetlerde artmakta ve bununla beraber müşterilerinde beklentileri artmaktadır. Bunun için günümüz modern lojistik işletmeleri her yönü ile değerlendirilmeye tabi tutulmakta ve işletmenin gerçek performansı değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Lojistik performansı güçlü olan işletmenin müşteri memnuniyeti de artmakta ve oluşan müşteri sadakati ile işletmenin pazarda rekabet gücü artarak yüksek bir finansal performans elde etmesine yardımcı olmaktadır. Ana amacı müşteri memnuniyeti yaratmak olan lojistik sektörünün yöneticileri bu bilinç ile hareket etmeli ve müşteri talepleri doğrultusunda yeni lojistik yetenekler geliştirmelidir.

İyi bir işletme performansı; örgütsel sistemlerin, kapasitelerin ve süreçlerin hepsine birden bağlıdır. Bunlar arasında: lojistik, pazarlama sistemi ve üretim sistemleri, üretim kapasitesi, örgüt içi performans süreçleri, iç iletişim ve müşteri memnuniyetine verilen önem yer almaktadır. Lojistik sektöründe rakabet avantajı elde edebilmek için sadece kar maliyeti elde etmek yetersiz olup; yöneticilerin çalışan oryantasyonu, müşteri odaklılık, yenilikçilik, sosyal sorumluk ile sistemetik yönetim ve kontrol bileşenlerininde çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Lojistik faaliyetler gerçekleştirirken; müşteri odaklılık yanında çalışan oryantasyonu ihmal edilmemeli, sosyal sorumluluk uygulamaları yapılarak, yenilikçi hizmetler sunulmalıdır.

Günümüzde lojistik geleneksel ulaştırma rolünü aşıp; müşterilerin stratejik ihtiyaçlarına hizmet eden, rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan anahtar bir rol halini

almıştır (Chapman et al., 2003). Müşteriler artık daha bilinçli ve bu sebeple daha kesintisiz, daha yeşil, daha öngörülebilir, daha hata oranı düşük, daha ekonomik, daha rekabetçi, daha insani ve tamamen küresel hizmetler talep etmekteler. Müşteriler teslimatlarının nasıl ve ne zaman ulaşacağı konusunda oluşabilecek bir sapmaya tahammül edememekte, bu da lojistik yöneticilerinden beklentileri artırmaktadır.

Sosyal sorumluluk sayesinde harekete geçmiş daha geniş bir kavram artık lojistik misyonunun önüne geçmektedir. Lojistik gibi zorlu bir alanda çalışanları işe alma, eğitme ve bu çalışanları işletmede devamlılıklarını sağlama önemli bir sorundur. Lojistik yöneticilerinin değer yaratma amacıyla; örgütsel yeniden şekillenme, sosyal sorumluluk kapsamlarını genişletme, altyapı yetersizliği ve insan kaynakları geliştirme meseleleleri gündemlerinde yer almalıdır.

Sonuç olarak lojistik sektör yöneticileri tedarik zinciri anlayışını benimsemeli, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için sırf kendi işletmelerinin başarılarını yeterli olmadığını zincir içerisinde ki diğer tüm işletmelerinde başarılarının gerekli olduğunu unutmamalıdır.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada sunulan deneysel çalışmalarla ilgili belli başlı sınırlamalar söz konusudur. İlk olarak, çalışmanın kapsamı ile ilgili sınırlamalar vardır. Çalışma sonuçları sadece araştırmaya katılan işletmeler ile sınırlı olup, tartışmaya açık ve sonuçlarını paylaşmaya istekli işletmeler yönünde bir taraflılık söz konusudur. İkinci olarak, bu çalışmanın odağında tüm tedarik ağı değil tek tek işletmeler yer almaktadır; bu sebeple ilgili tüm bakış açılarından yaklaşamamış olmamız muhtemeldir. Sık sık dile getirilen diğer bir sınırlama da anlamlı nitel araştırma sonuçlarını genelleme zorluğudur; bir başka deyişle, bir veya birkaç işletmenin özgün bağlamsal ayrıntılarından anlamlı bir önerme veya model çıkarılıp çıkarılamayacağı sorunudur. Son olarak, araştırmacı önyargısı söz konudur; diğer bir

deyişle, veri analizi ve sonuç çıkarımında ne derece nesnel ya da öznel olabildiğimiz tartışmalıdır. Ancak olabildiğince test sonuçları doğrultusunda yorumlar yapılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın en önemli kısıtını, örneklem sayısı oluşturmaktadır. Daha çok sayıda işletmenin çalışmaya katılması ve yönlendirmesiyle daha kapsamlı sonuçlar çıkabilirdi. Bu sebeple ileriki çalışmalarda örneklem sayısının arttırılması yararlı olacaktır. Araştırmanın diğer bir kısıtını, İstanbul ili ile sınırlandırmak oluşturmaktadır. Başka illerdeki lojistik hizmet sunan işletmeler de çalışmaya katılarak sonraki çalışmalar zenginleşebilir. Bu çalışmada lojistik yetenekler genel olarak ele alındı, ancak ileriki çalışmalarda değişkenler ayrı ayrı ele alınıp daha ayrıntılı araştırma sonuçları elde edilebilir. Ayrıca sonraki çalışmalarda, araştırma sorularının lojistik hizmet talep eden işletmelere yöneltilmesi ile lojistik sektörü adına daha ayrıntılı bilgilerin elde edilmesine olanak tanınabilir.

KAYNAKLAR

Acar A. Z., Köseoğlu A. M., (2014), "Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi", Nobel Kitap, Ankara.

Aidla A., Vadi M., (2007), "Relationship between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with regard to Their Size and Location", Baltic Journal of Economics, 7(1), 3-17.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J. C., (2010), "Procedural Justice Climate in New Product Development Teams: Antecedents and Consequences", Product Development & Management Association, 27, 1096-1111.

Allen M. K., Masters J. M., (1988), "The Application of Expert Systems Technology to the Operation of a Large Scale Military Logistics Information System", Journal of Business Logistics, 9 (2), 103-116.

Amit R., Schoemaker P. J. H., (1993), "Strategic Assets and Organizational Rents", Strategic Management Journal, 14 (1), 33-46.

Anderson J. C., Narus J. A., (1995), "Capturing the Value of Supplementary Services", Harvard Business Review, 73 (1), 75-83.

Argüden Y., (2002), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 3, İstanbul.

Atzeni G. E., Carboni, O. A., (2006), "ICT Productivity and Firm Propensity to Innovative Investment: Evidence From Italian Microdata", Information Economics and Policy 18, 139-156.

Auramo J., Kauremaa J., Tanskanen K., (2005), "Benefits of IT in Supply Chain Management –An Explorative Study of Progressive Companies", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35 (2), 82-100.

Autry C. W., Daugherty P. J., (2003), “Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Responses”, Journal of Business Logistics, 24 (1), 171-197.

Autry C. W., Zacharia, Z. G., Lamb C. W., (2008), “Logistics Strategy Taxonomy”, Journal of Business Logistics, 29(2), 27-51.

Bakan İ., Büyükbeşe T., Bedestenci H. Ç., (2004), “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, Alfa Aktüel Yayınları, Ankara.

Baki B., (2004), “Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi”, Lega Kitabevi, Trabzon.

Balabanis G., Phillips H. C., Lyall J., (1998), “Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: Are They Linked?”, European Business Review, 98 (1), 25-44.

Ballou R.,(1999), “Business Logistics Management”, Prentice-Hall, New Jersey.

Ballou R. H., (2004), “Business Logistics and Supply Chain Management”, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Barney J., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, 17 (1), 99-120.

Barney J. B., Clark D. N., (2007), “Resource–Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage”, Oxford Press.

Barutçugil İ., (2002), “Bilgi Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bavarsad B., Rahimi F., Norozy P., (2013), “Determinants and Consequences of Implementation Enterprise Resource Planning System on Financial Performance”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4 (10), 939-959.

Bharadwaj A. S., (2000), “A Resource-Based Perspective on Information Technology, Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation”, MIS Quarterly, 24 (1), 169-196.

Bhatnagar R., Sohal A., (2005), “Supply Chain Competitiveness: Measuring the Impact of Location Factors, Uncertainty and Manufacturing Practices”, Technovation, 25, 443-456.

Bhatt G. D., Emdad A. F., (2001), “An Analysis of The Virtual Value Chain In Elect ronic Commerce”, Logistics Information Management, 14 (1/2), 78-85.

Bhatt G. D., Grover V., (2005), “Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study”, Journal of Management Information Systems, 22 (2), 253-277.

Bobák R., Pivodová P., Poláková V., (2013), “Production and Logistics Performance of Czech and Slovak Companies”, Journal of Competitiveness, 5 (1), 97-107.

Bobbitt L. M., (2004), “An Examination of The Logistics Leverage Process: Implications for Marketing Strategy and Competitive Advantage”, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Tennessee.

Boles J. S., Barry J. B., Thomas G. B., Charles B., (2001), “An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation Customer Orientation and Job Performance”, Journal of Marketing Theory and Practice, 9 (3), 1-13.

Bourlakis M., Bourlakis C., (2006), “Integrating Logistics and Information Technology Strategies for Sustainable Competitive Advantage”, Journal of Enterprise Information Management, 19 (4), 389-402.

Bowersox D. J., Daugherty P. J., (1995), “Logistics Paradigms: The Impact of Information Technology”, Journal of Business Logistics, 16 (1), 65-80.

Bowersox D. J, Mentzer J. T., Speh T. W., (1995), “Logistics Leverage”, Journal of Business Strategies, 12 (2), 36-49.

Bowersox D. J., Closs D. J., (1996), “Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process”, McGraw-Hill, New York.

Bowersox D. J., Closs D. J., Stank T. P., (1999), “21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration A Reality”, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.

Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., (2002), “Supply Chain Logistics Management”, International Edition, McGraw-Hill, Boston.

Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., (2007), “Supply Chain Logistics Management”, Second Edition, McGraw-Hill, New York.

Boyle E., Humphreys P., McIvor R., (2008), “Reducing Supply Chain Environmental Uncertainty Through E-Intermediation: An Organisation Theory Perspective”, International Journal of Production Economics 114, 347-362.

Boyson S., Corsi T., Verbraeck A., (2003), “The E-Supply Chain Portal: A Core Business Model”, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 39 (2), 175-192.

Brah S. A., Lim H. Y., (2006),“The Effect of Technology and TQM on the Performance of Logistics Companies”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 36 (3), 192-209.

Bramel J., Simchi-Levi D., (1997), “The Logic of Logistics: Theory, Algorithms and Applications for Logistics Management”, Springer, New York.

BrynjolfssonE., Hitt L., (1996)“Paradox lost? Firm Level Evidence on the Returns to Information Systems Spending”, Management Science, 42 (4), 541-558.

Brynjolfsson E., Hitt L., Yang S., (2002),“Intangible Assets: Computers and Organizational Capital”, Brookings Papers on Economic Activity: Macroeconomics, 1, 137-199.

Brown C. V., Magill S. L., (1994), “Alignment of the IS Functions with the Enterprise: Toward a Model of Antecedents”, MIS Quarterly 18 (4), 371-403.

Brown C. V., Magill S. L., (1998), “Reconceptualizing the Context-Design Issue for the Information Systems Function”, Organization Science: A journal of the Institute of Management Sciences, (9) 2, 176-195.

Buday R., (1986),“Sabre Gives the Edge to American Airlines”, Information, 7-17.

Buhalis D., Main H., (1998), “Information Technology In Peripheral Small And Medium Hospitality Enterprises: Strategic Analysis And Critical Factors”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 10 (5), 198-202.

Byrd T. A., Turner E. D., (2000), “An Exploratory Analysis of the Information Technology Infrastructure Flexibility Construct”, Journal of Management Information Systems, 17 (1), 167-208.

Calantone R. J., Çavuşgil S. T., Zhao Y., (2002), "Learning Orientation,Firm Innovation Capability and Firm Performance", Industrial Marketing Management, 31 (6), 515-524.

Caplice C., Sheffi Y., (1994), "A Review and Evaluation of Logistics Metrics", The International Journal of Logistics Management, 5 (2), 11-28.

Carroll A. B., (1991), "The Pyramid of Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, 34 (4), 39-48.

Carter J. R., Ferrin B. G., Carter C. R., (1995), "The Effect of Less-Than-Truckload Rates on The Purchase Order Lot Size Decision", Transportation Journal, 34 (3), 35-44.

Carter C. R., Jennings M. M., (2002), "Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework", Journal of Business Logistics, 23 (1), 145-180.

Carter C. R., Jennings M. M., (2004), "The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis, Journal of Business Logistics, 25 (1), 145-186.

Carter C., Rogers D., (2008), "A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving toward New Theory", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38 (5), 360-387.

Celebi D., Bayraktar D., Bingol L., (2010), "Analytical Network Process for Logistics Management: A Case Study in a Small Electronic Appliances Manufacturer", Computer & Industrial Engineering, 58, 432-441.

Certo S. C., (2000), "Modern Management Diversity, Quality, Ethics the Global Environment", 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Chang S. C., Lin N. P., Sheu C., (2002), “Aligning Manufacturing Flexibility with Environmental Uncertainty: Evidence From High-Technology Component Manufacturers in Taiwan”, 40 (18), 4765-4780.

Chapman R. L., Soosay C., Kandampully J., (2003), “Innovation in Logistics Services and The New Business Model: A Conceptual Framework”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33 (7), 630-650.

Chen I. J., Paulraj A., (2004), “Understanding Supply Chain Management: Critical Research and A Theoretical Framework”, 42 (1), 131-163.

Chin W. W., (1998), “The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling”, In G.A. Marcoulides (Ed.), Modern Methods for Business Research, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah NJ, 295-336.

Chiu H. N., (1995), “The Integrated Logistics Management System: A Framework and Case Study”,International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25 (6), 4-22.

Cho J. K., Ozment J., (2005), “The Importance of Logistics Capability in The E-Commerce Market”, Journal of Transportation Management, 16 (1), 15-34.

Cho J. K., Ozment J., Sink H., (2008), “Logistics Capability, Logistics Outsourcing and Firm Performance in an E-Commerce Market”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38 (5), 336-359.

Chow G., Heaver T. D., Henrikksson L. H., (1994), “Logistics Performance: Definition and Measurement”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24 (1), 17-28.

Christopher M., (1986), “The Strategy of Distribution Management”, Heinemann, Oxford.

Christopher M., (1993), “Logistics and Competitive Strategy”, European Management Journal, 11 (2), 258-61.

Christopher M., (1997),“Marketing Logistics”, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Christopher M., (1998), “Logistics and Supply Chain Management”, 2nd Edition, Prentice Hall, London.

Christopher M., (2011), “Logistics and Supply Chain Management”, 4th Edition, Prentice Hall, Great Britain.

Clinton S. R., Closs D. J., (1997), “Logistics Strategy: Does It Exist?”, Journal of Business Logistics, 18 (1), 19-44.

Closs D. J., Goldsby T. J., Clinton S. R., (1997), “Information Technology Influences on World Class Logistics Capability”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27 (1), 4-17.

Closs D. J., Xu K., (2000), “Logistics Information Technology Practice in Manufacturing and Merchandising Firms”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 30 (10), 869-886.

Cooper J., (1994), “Logistics and Distribution Planning”, 2nd Edition, Kogen Page, London.

Cooper M. C., Lambert D. M., Pagh J. D., (1997), “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics”, The International Journal of Logistics Management, 8, 1-14.

Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J., (2003), “Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective”, 7th Edition, South-Western College Pub, Cincinnati, OH.

Damanpour F., Szabat K. A., Evan W. M., (1989), “The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance”, Journal of Management Study, 6 (6), 587-601.

Damanpour F., Gopaiakrishnan S., (2001), “The Dynamics of The Adoption of Product and Process Innovations in Organizations”, Journal of Management Studies, 38 (1), 45-65.

Daugherty P. J.; Pittman P., (1995), “Utilization of Time-Based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness”, International Journal of Operations & Production Management, 15 (2), 54-60.

Daugherty P. J., Stank T. P., Ellinger A. E., (1998), “Leveraging Logistics/Distribution Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share”, Journal of Business Logistics, 19 (2), 35-51.

Daugherty P. J., Chen H., Ferin B. G., (2011), “Organizational Structure and Logistics Service Innovation”, The International Journal of Logistics Management, 22 (1), 26-51.

Davis F. D., (1993), “User Acceptance of Information Technology: System Characteristics, User Perceptions and Behavioral Impacts”, International Journal of Man-Machine Studies, 38 (3), 475-487.

Day G. S., (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, Journal of Marketing, 58 (4), 37-52.

De Carolis D. M., (2003), “Competencies and Imitability In The Pharmaceutical Industry: An analysis of Their Relationship With Firm Performance”, Journal of Management, 29, 27-50.

Defee, C. C., Fugate B., (2010), “Changing Perspective of Capablities in The Dynamic Supply Chain Area”, International Journal of Logistics Management, 21 (2), 180-206.

Delfmann W.,Dangelmaier W., Günthner W., Klaus P., Overmeyer L., Rothengatter W., Weber J., Zentes J.,(2010), “Towards a Science of Logistics: Cornerstones of a Framework of Understanding of Logistics as an Academic Discipline”, Logistics Research, 2 (2), 57-63.

Denison D. R., (1990), “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”, JohnWiley & Sons, New York.

Desarbo W. S., Benedetto C. A. D., Song M., Sinha I., (2005), “Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategictypes, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance”, Strategic Management Journal, 26, 47-74.

Deshpande R., Webster F. E. Jr., (1989), “Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda”, Journal of Marketing, 53 (1), 3-15.

Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E. Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, Journal of Marketing, 57 (1), 23-37.

Dewan S., Kraemer K. L., (2000), “Information Technology and Productivity: Preliminary Evidence from Country Level Data”, Management Science, 46 (4), 548-562.

De Witte K., Van Muijen J. J., (1999), “Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (4), 497-502.

Doğan B., (2012), “Örgüt Kültürü”, 2.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Droge C., Vickery S., Markland R. E., (1994), “Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry”, Decision Sciences, 25 (5/6), 669-689.

Eckert J. A., Fawcett S. J., (1996), “Critical Capability for Logistics Excellence: People, Quality, and Time", Proceedings of the Council of Logistics Management, 183-197.

Ellinger A., (2000), ‘‘Improving Marketing/Logistics Cross Functional Collaboration in the Supply Chain’’, Industrial Marketing Management, 29 (1), 85-96.

Ellinger A. E., Daugherty P. J., Keller S. B., (2000), “The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in US Manufacturing Firms: An Empirical Study”, Journal of Business Logistics, 20 (1), 10-22.

Ellinger A.D.,Ellinger A.E., Yang B., Howton S. W., (2002), “The Relationship Between The Learning Organization Concept and Firm's Financial Performance: An Empirical Assessment”, Human Resource Development Quarterly, 13 (1), 5-21.

Ellram L. M., Liu B., (2002), “The Financial Impact of Supply Management”, Supply Chain Management Review, 6 (6), 30-37.

Engsbo M., Saarinen T., Salmi, H., Scupolo A., (2001), “A Framework of Adoption of E–Commerce in Networks of SMEs”, The 24th Information Systems ResearchSeminar in Scandinavia, University of Bergen, Norway.

Erdil O., Kitapçı H., Turan E., (2005), “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1), 259-273.

Erdil O., Kitapçı H., (2007), “TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1), 233-245.

Eren E., (1998), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren E., (2005), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Geliştirilmiş Yedinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren E., (2009), “İşletmelerde Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Beykent Üniversitesi Yayınları, 73, 3 (2), 1-21.

Esper T. L., Fugate B. S., Davis-Sramek B., (2007), “Logistics Learning Capability Sustaining The Competitive Advantage Gained Through Logistics Leverage”, Journal of Business Logistics, 28 (2), 57-81.

Esper T. L.,Defee C. C., Mentzer J. T., (2010), “A framework of Supply Chain Orientation”, The International Journal of Logistics Management, 21 (2), 2010, 161-179.

Esposito E., Mastroianni M., (2002) “Information Technology and Personal Computers: The Relational Life Cycle”, Technovation, (22), 41-50.

Evangelista P., Mogre M., Perego A., Raspagliesi A., Sweeney E., (2012), “A Survey Based Analysis of IT Adoption and 3PLs' Performance”, Supply Chain Management: An International Journal, 17 (2), 172-186.

Fabbe-Costes N., Jahre M., (2008), “Supply Chain Integration and Performance: A Review of the Evidence”, The International Journal of Logistics Management, 19 (2), 130-154.

Fahy J., Smithee A., (1999), “Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm”, Academy of Marketing Science Review, 10, 1-18.

Fasanghari M., Roudsari F. H., Chaharsooghi S. K., (2008), “Assessing The Impact of Information Technology on Supply Chain Management”, World Applied Sciences Journal, 4 (1), 87-93.

Fawcett S. E., (1991) “The Status and Impact of Logistics Issues in The Success of Co-Production Via Maquiladoras”, The International Journal of Logistics Management, 2 (2), 30-41.

Fawcett S. E., Clinton S. R., (1997), “Enhancing Logistics to Improve the Competitiveness of Manufacturing Organizations: A Triad Perspective”,American Society of Transportation and Logistics, 37 (1), 18-28.

Fawcett S. E., Stanley L. L., Smith S. R., (1997), “Developing Logistics Capability to Improve The Performance of International Operations”, Journal of Business Logistics, 18 (2), 101-127.

Fawcett S. E., Magnan G. M., McCarter M. W., (2008), "A Three Stage Implementation Model for Supply Chain Collaboration", Journal of Business Logistics, 29 (1), 93-112.

Feeny D. F., Willcocks L. P., (1998), “Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology”, Sloan Management Review, 39 (3), 9-21.

Feng M., Terziovski M., Samson D., (2008) “Relationship of ISO 9001:2000 Quality System Certification With Operational and Business Performance: A Survey in Australia and New Zealand-Based Manufacturing and Service Companies”, Journal of Manufacturing Technology Management, 19 (1), 22-37.

Filippini R., Forza C., Vinelli A., (1998), “Trade-off and Compatibility Performance: Definitions and Empirical Evidence”, International Journal of Production Research, 36 (12), 3379-3406.

Flint D. J., Mentzer J. T., (2000), “Logisticians as Marketers: Their Role When Customers Desired Value Changes”, Journal of Business Logistics, 21 (2), 19-46.

Flint D. J., Larsson E., Gammelgaard B., Mentzer J. T., (2005), “Logistics Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process”, Journal of Business Logistics, 26 (1), 113-147.

Floyd S. W., Wooldridge B., (1990),“PathAnalysis of the Relationship between Competitive Strategy, Information Technology and Financial Performance”, Journal of Management Information Systems, 7(1), 47-64.

Forman H., Lippert S.K., (2005),“Toward an Integrated Model of Technology Internalization within theSupply Chain Context”, International Journal of Logistics Management, 16 (1), 4-26.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”, Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.

Frazelle E., (2002), “Supply Chain Strategy: The Logistics of Supply Chain Management”, McGraw-Hill, New York.

Frohlich M. T., (2002), “E-Integration in The Supply Chain: Barriers And Performance”, Decision Sciences, 33 (4), 537-556.

Fugate B. S., Mentzer J. T., Stank T. P., (2010), “Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness and Differentiation”, Journal of Business, 31 (1), 43-62.

Gimenez C., Ventura E., (2003), “Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector”, The International Journal of Logistics Management, 14 (1), 77-88.

Gligor D. M., Holcomb M. C., (2012), “Understanding The Role of Logistics Capabilities”, Supply Chain Management: An International Journal, 17 (4), 438-453.

Gourdin K. N., (2001), “Global Logistics Management: A Competitive Advantage for The New Millenium”, Blackwell Publishers, Malden, Massachusetts.

Gökçen, H., (2002), “Yönetim Bilgi Sistemleri Analiz ve Tasarım Perspektifi”, Epi Yayıncılık, Ankara.

Grant, R. M., (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review, 33 (3), 114-135.

Green K. W. Jr., Inman R. A., (2005), “Using a Just-In-Time Selling Strategy to Strengthen Supply Chain Linkages”, International Journal of Production Research, 43 (16), 3437-3453.

Green K. W. Jr., Whitten D., Inman R. A., (2008), “The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance in a Supply Chain Context”, Supply Chain Management: An International Journal, 13 (4), 317-327.

Grewal R., Comer J. M., Mehta R., (2001), “An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets”, Journal of Marketing, 65 (3), 17-33.

Griffis S. E., Cooper M., Goldsby T. J., Closs D. J., (2004), “Performance Mesurement: Measure Selection Based Upon Firm Goals nd Information Reporting Needs”, Journal of Business Logistics, 25 (2), 95-118.

Guimaraes T., Cook D., Natarajan N., (2002), “Exploring The Importance of Business Clockspeed as a Moderator For Determinants of Supplier Network Performance”, Decision Sciences, 33 (4), 629-645.

Gunasekaran A., Ngai E. W. T., (2003), “The Successful Management of a Small Company”,International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33 (9), 825-842.

Gunasekaran A., Ngai E. W. T., (2004), “Information Systems In Supply Chain Integration and Management”, European Journal of Operational Research, 159, 269-295.

Gunasekaran A., Ngai E. W. T., Cheng T. C. E., (2007), “Developing An E-Logistics System: A Case Study”, International Journal of Logistics: Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management,, 10 (4), 333-349.

Guo A., Su B., Yuan Y., (2012), “Research on The Relationship Between IT Capability and Technological Innovation Performance”, International Conference on Innovation and Information Management (ICIIM 2012), International Proceedings of Computer Science & Information Tech (IPCSIT) 36, IACSIT Press, Singapore, 77-82.

Gurung A.,(2005), “A Survey of Information Technologies in Logistics Management”, University of Texas at Arlington, USA.

Gustaffson A., (2003), “Logistics Services as Competitive Means – Segmenting the Retail Market for Softwood Lumber”, Silva Fennica Research Articles, 37 (4), 493-504.

Gustafsson A.,(2006), “Customers´ Logistics Service Requirements and Logistics Strategies in the Swedish Sawmill Industry”, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy,Växjö University Press,Wood Design and Technology, Acta Wexionensia 85/2006, Sweden.

Gustin C. M.,Daugherty P. J., Stank T. P., (1995), “The Effects of Information Availability on Logistics Integragration”, Journal of Business Logistics, 16 (1), 1-21.

Güleş H. K., Paksoy T., Bülbül H., Özceylan E., (2010), “Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon”, Gazi Kitabevi, Ankara.

Hall D. J., Skipper J. B., Hazen B. T., Hana J. B., (2012), “Inter-Organizational IT Use, Cooperative Attitude, and Inter-Organizational Collaboration as Antecedents to Contingency Planning Effectiveness”, The International Journal of Logistics Management, 23 (1), 50-76.

Hair J. F., Ringle C. M., Sarstedt M., (2011) “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, Journal of Marketing Theory and Practice, 19 (2), 139-151.

Hamel G., Prahalad C. K., (1996), “Competing For The Future”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Hammant J., (1995), “Information Technology Trends in Logistics”, Logistics Information Management , 8 (6), 32-37.

Handfield R. B., Nicholas E. L., (2002), “Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems”, Financial Times Prentice Hall, London.

Hatani L.,Djumahir D. Z., Wirjodirjo B., (2013), “Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Southeast Sulawesi (Indonesia)”, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 6 (5), 1-14.

Hayes R. H., Wheelwright S. C., Clark K., (1988), “Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization”, Free Press, New York.

Hayes R., Pisano G. P., (1994), “Beyond Worldclass: The New Manufacturing Strategy”, Harvard Business Review, 72 (1), 77-86.

Heskett J. L., (1977), “Logistics - Essential to Strategy”, Harvard Business Review, 55 (6), 85-96.

Ho Y. –H., Lin C. –Y., Chiang S. –H., (2009), “Organizational Determinants of Green Innovation Implementation in The Logistics Industry”, International Journal of Organizational Innovation, 2 (1), 3-12.

Hosseini S. M., Azizi S., Sheikhi N., (2012), “An Investigation on the Effect of Supply Chain Integration on Competitive Capability: An Empirical Analysis of Iranian Food Industry”, International Journal of Business and Management, 7 (5), 73-90.

Kohli R., Devaraj S., (2003), "Measuring Information Technology Payoff: A Meta-Analysis of Structural Variables in Firm-Level Empirical Research," Information Systems Research, 14 (2), 127-145.

Kovisito-Pitkonen M., (2011), “Supply Management Capability”, Lappeenranta Unıversity of Technology School of Business Supply Management, Master’s Thesis, Lappeenranta, Finland.

Hsu C. –C., Tan K. C., Kanan V. R., Keong Leong G., (2009), “Supply Chain Management Practices as a Mediator of the Relationship Between Operations Capability and Firm Performance”, International Journal of Production Research, 47 (3), 835-855.

Hugos M., (2003), “Essentials of Supply Chain Management”, Wiles&Sons, New Jersey.

Hugos M., Thomas C., (2006), “Supply Chain Management in Retail Industry”, USA: Wiley, New Jersey.

Hult G. T. M., Hurley R. F., Knight G. A., (2004), “Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance”, Industrial Marketing Management, 33 (5), 429-438.

Hume C., Hume M., (2014), “Augmenting Transcultural Diffusion Through Knowledge Management: The Critical Role of Internal Marketing”, Handbook of Research on Effective Marketing in Contemporary Globalism, IGI Publishing (IGI Global), Hershey, PA. United States, 104-127.

Hunt S., (2000), “General Theory of Competition: Resources, Competencies, Productivity and Economic Growth”, Sage, Beverly Hills.

Innis D. E., La Londe B. J., (1994), “Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share” Journal of Business Logistics, 15 (1), 1-27.

Jiang J. J., Klein G. V., Hwang H., Huang J., Hung S., (2004), “An Exploration of The Relationship Between Software Development Process Maturity and Project Performance”, Information & Management, 41, 279-288.

Johnson M. E., Whang S., (2002), “E-Business and Supply Chain Management: An Overview and Framework”, Production and Operations Management, 11 (4), 413-423.

Johansson O., Palsson H., (2009), “The Impact of Auto-ID on Logistics Performance: A Benchmarking Survey of Swedish Manufacturing Industries”, Benchmarking: An International Journal, 16 (4), 504-522.

Jones T. C., Riley D. W., (1985), “Using Inventory For Competitive Advantage Through Supply Chain Management”, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 15 (5), 16-26.

Kağnıcıoğlu H. C., (2002), “Günümüz İşletmelerinin Hayat Anahtarı: Müşteri Odaklılık”, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (1), 79-90.

Kalkan V. D., (2008), “Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.

Kantsperger R., Kunz W. H., (2005), “Managing Overall Service Quality in Customer Care Centers: Empirical Findings of a Multi-Perspective Approach”, International Journal of Service Industry Management,16 (2), 135-151.

Kearns G. S.,Lederer A. L., (2003), "A Resource Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage", Decision Sciences, 34(1), 1-29.

Keegan W. J., Green M. C., (2003), “Global Marketing”, 3rd Edition, Prentice Hall, New York.

Kennerley M., Neely A., (2002), “A Framework of the Factors Affecting The Evalution of Performance Measurement Systems”, International Journal of Operations & Production Management, 22 (11), 1222-1245.

Kent J. L., Flint D. J., (1997), “Perspectives On The Evolution of Logistics Thought”, Journal of Business Logistics, 18 (2), 15-29.

Kerr A., (1989), “Information Technology – Creating Strategic Opportunities for Logistics”, International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 19 (5), 15-17.

Keskin H., (2009), “Antecedents and Consequences of Team Memory In Software Development Projects”, Information & Management, 46, 388-396.

Khani, N.;Nor, Md K.; Bahrami, M., (2011),“IS/IT Capability and Strategic Information System Planning (SISP) Success”, International Management Review, 7 (2), 75-83.

Kışlalı İ, (2010), “İş ve Kişilik Özelliklerinin Çalışan Girişimciliği Yönelimine Etkisinde Kontrol Mekanizmalarının Rolü”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

Kim G., Shin B., Kim K. K., Lee H. G., (2011), “IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities and Firm Financial Performance”, Journal of the Association for Information Systems, 12 (7), 487-517.

Knight G. A., Cavusgil S. T., (2004), “Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global Firm”, Journal of International Business Studies, 35, 124-141.

Koçel T., (2010), “İşletme Yöneticiliği: Yönetim Organizasyon; Organizasyonlarda Davranış; Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”, 12.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Korpela J., Tuominen M., (1996), “A Decision Aid in Warehouse Site Selection”, International Journal of Production Economics, 45, 169-180.

Kumar R., Sing R. K., Shankar R., (2015), “Critical Success Factors for Implementation of Supply Chain Management in Indian Small and Medium Enterprises and Their Impact on Performance”, IIMB Management Review, 27 (2), 92-104.

Kwan A., (1999), “The Use of Information Technology to Enhance Supply Chain Management In The Electronic and Chemical Industries”, Production and Industry Management Journal, 40 (3), 7-15.

Lai K., Ngai E. W. T., Cheng T. C. E., (2002), “Measures for Evaluating Supply Chain Performance in Transport Logistics”, Transportation Research Part E, 38, 439-456.

Lai K. H., Ngai E. W. T., Cheng T. C. E., (2004), “An Empi rical Study of Supply Chain Performance in Transport Logistics”, International Journal of Production Economics, 8 (7), 321-331.

LaLonde B. J., Master J. M., (1990), “Logistics: Perspectives for the 1990s”, The International Journal of Logistics Management, 1 (1), 1-6.

Lambert D. M., Burduroğlu R., (2000),“Measuring and Selling the Value of Logistics”, International Journal of Logistics Management. 11(1), 1-17.

Lambert D. M., Cooper M. C., Pagh J. D., (1998), “Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities”, The International Journal of Logistics Management, 7 (2), 1-19.

Langley C. J. Jr., Holcomb M. C., (1992), “Creating Logistics Customer Value”, Journal of Business Logistics, 13 (3), 1-27.

Larson P. D., Poist R. F., Halldorsson A., (2007), “Perspectives on Logistics Vs. SCM: A Survey of SCM Professionals”, Journal of Business Logistics, 28 (1), 1-24.

Lee S. -Y., (2005), “Integrated Logistics and Supply Chain Management, Global Sourcing and Sustainable Competitive Advantage (An Empirical Study of The Automobile and Electronics Industries in Korea)”, Logistics and Operations Management Section, Cardiff Business School, PhD, Cardiff University, UK, Cardiff.

Leenders M., Fearon H., Flynn A., Johnson P. F., (2002), “Purchasing and Supply Management”, Twelfth Edition, McGraw Hill/Irwin, New York.

Lewis I., Talalayevsky A., (1997), “Logistics and Information Technology: A Coordination Perspective”, Journal of Business Logistics, 18 (1), 141-157.

Li S., (2002), “An Integrated Model for Supply Chain Management Practice, Performanceand Competitive Advantage”, The University of Toledo.

Li G., Yang M., Sun L., Sohal A. S., (2009), “The Impact of IT Implementation on Supply Chain Integration and Performance”, International Journal of Production Economics, 120, 125-138.

Lim J. H.,Stratopoulos T. C., Wirjanto T. S., (2012), “Role of IT Executives in The Firm's Ability to Achieve Competitive Advantage Through IT Capability”, International Journal of Accounting Information Systems, 13 (1), 21-40.

Liu C. -L, Lyons A. C., (2011), “An Analysis of Third-Party Logistics Performance and Service Provision”, Transportation Research Part E, 47, 547-570.

Lorentz H., Töyli J., Solakivi T., Ojala L., (2013), "Priorities and Determinants for Supply Chain Management Skills Development in Manufacturing Firms", Supply Chain Management: An International Journal, 18 (4), 358-375.

Lu Y., Ramamurthy K., (2011), “Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organızatıonal Agility: An Empirical Examination”, MIS Quarterly, 35 (4), 931-954.

Luecke R., (2008), “İş Dünyasında Yenilik ve Yenilikçilik”, Çev: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Lynch D. F., Keller S. B., Ozment J., (2000), “The Effects of Logistics Capability and Strategy on Firm Performance”, Journal of Business Logistics, 21 (2), 47-67.

Mahoney J. T., (1995), “The Management of Resources and The Resources Management”, Journal of Business Research, 33 (2), 91-101.

Mangan J., Lalwani C., Butcher T., (2008) “Global Logistics and Supply Chain Management”, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, England.

Mata F. J., Fuerst W. L., Barney J. B., (1995), “Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis”, MIS Quarterly, 19 (4), 487-505.

Matsuo M., (2006), “Customer Orientation, Conflict and Innovativeness in Japanese Sales Departments”, Journal of Business Research, 59 (2), 242-250.

Matwiejczuk R., (2011), “The Meaning Of Logistics Capabilities In Achievıng The Market Success By A Company”, Scientific Journal of Logistics, 7 (4), 41-48.

Mclntyre R. P., Meloche M. S., (1995), “Cognitive Style And Customer Orientation”, Journal Of Business And Psychology, 10 (1), 75-86.

Meek M. B., (1988), “Organizational Culture, Origins And Weaknesses”, Organization Studies, 9 (4), 453-474.

Melville N., Kraemer K., Gurbaxani V., (2004), "Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model ofIT Business Value", MIS Quarterly, 28 (2), 283-322.

Mena C., Christopher M., Johnson M., Jia F., (2008), “Innovation in Logistics Services”, Cranfield University School Management.

Mentzer J. T., Konrad B. P., (1991), “An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance”, Journal of Business Logistics, 12 (1), 33-62.

Mentzer J. T, DeWitt W. J., Keebler J. S., Min S., Nixx N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G., (2001), “Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics”, 22 (2), 1-25.

Mentzer J. T., Min S., Bobbitt L. M., (2004), “Toward a Unified Theory of Logistics”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34 (8), 606-27.

Mentzer J. T, Stank T., Esper T., (2008), ‘‘Supply Chain Management and Its Relationship to Logistics, Marketing, Production and Operations Management’’, Journal of Business Logistics, 29 (1), 31-45.

Mersin D. N., (2005), “Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Notalar”, Outsourcing Dergisi, 11.

Min S., Mentzer J. T., (2004), “Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts”, Journal of Business Logistics, 25 (1), 63-99.

Mintzberg H.,Quinn J.B., (1996),“The Strategy Process: Consepts, Contexts, Cases”, Prentice-Hall, New Jersey.

Morash E. A., Droge C. L. M., Vickery S. K., (1996), “Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success”, Journal of Business Logistics, 17 (1), 1-22.

Morgan R. M., Hunt S., (1999) “Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy”, Journal of Business Research, 46 (3), 281-290.

Murray K. B., Montanari J. R., (1986), “Strategic Management of The Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory”, Academy of Management Review, 11 (4), 815-827.

Naktiyok A., (2007), “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (2), 211-230.

Narver J. C., Slater S. F., (1990), “The Effect of A Market Orientation on Business Profitability”, Journal of Marketing, 54(4), 20-34.

Neely A., Gregory M., Platts K., (1995), “Performance Measurement System Design”, International Journal of Operations Management, 14 (4), 81-114.

Olavarrieta S.,Ellinger A. E., (1997), “Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27 (9/10), 559-587.

Orhan, O. Z., (2003), “Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi”, İstanbul Ticaret OdasıYayınları, 2003-39, İstanbul.

Ozigbo N. C., (2012), “The Implications of Human Resources Management and Organizational Culture Adoption on Knowledge Management Practices in Nigerian Oil and Gas Industry”, Communications of the IIMA, 12 (1), 91-104.

Özdemir A., Aslan E., (2011), “Supply Chain Integration, Competition Capability and Business Performance: A Study on Turkish SMEs”, Asian Journal of Business Management, 3 (4), 325-332.

Quinn J. B., Hilmer F. G., (1994), “Strategic Outsourcing”, Sloan Management Review, 35 (4), 43-55.

Panayides P. M., (2006), “Enhancing Innovation Capability through Relationship Management and Implications for Performance”, European Journal of Innovation Management, 9 (4), 466-483.

Panda H., Ramanathan K., (1995), “Technological Capability Assessment of a Firm in The Electricity Sector”, Technovation, 16 (10), 561-588.

PattersonK. A., Grimm C. M., Corsi T. M., (2003), “Adopting New Technologies For Supply Chain Management”, Transportation Research Part E, 39, 95-121.

Peccei R., Rosenthal P., (2001), “Delivering Customer Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Sssumptions”, Journal ofManagement Studies, 38 (6), 831-858.

Peppard J., (1993), “IT Strategy for Business”, Pitman Publishing, New York.

Picard R. R., Reis P., (2002), “Management Control Systems Design: A Metaphorical Integration of National Cultural Implications”, Managerial Auditing Journal, 17 (5), 222-233.

Piriyakul M., Kerdpitak C., (2011), “Mediation Effects of Logistics Performance on Collaboration and Firm Performance of Palm Oil Companies: PLS Path Modeling”, Journal of Management and Sustainability, 1 (1), 90-98.

Poist R. F., (1986), “EvolutionofConceptualApproaches to DesigningBusinessLogistics Systems”, Transportation Journal, 26 (1), 55-64.

Poist R. F., (1989), “Evolution of Conceptual Approaches to The Design of Logistics Systems: A Sequel”, Transportation Journal, 28 (3), 35-39.

Prahalad C. K., Hamel G., (1990), “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, 68 (3), 79-91.

Prasad V. K., Ramamurthy K., Naidu G. M., (2001), “The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance”, Journal of International Marketing, 9 (4), 82-110.

Qi X., Lan B., Zhenwei, Guo Z., (2008), “Conceptual Model of IT Infrastructure Capability and It’s Empirical Justification”, Tsinghua Science and Technology, 13 (3), 390-394.

Quynh B. T., Martens R., (2008), “Reducing the Vulnerability of Capabilities through Interfirm Knowledge Transfer”, Advances in Applied Business Strategy, 10, 159-172.

Ralston P. M., Grawe S. J., Daugherty P. J., (2013), “Logistics Salience Impact on Logistics Capabilities and Performance”, The International Journal of Logistics Management, 24 (2), 136-152.

Ravasi D., Schultz M., (2006), “Responding to Organizational Identity Threats: Exploring The Role Of Organizational Culture”, Academy of Management Journal, 49 (3), 433-458.

Rayport J. F., Sviokla J. J., (1995), “Exploiting th Virtual Value Chain”, Business Review, November-December, 75.85.

Reiner G., (2004),“Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported by Simulation Models”, International Journal of Production Economics, 96 (3), 381-395.

Richey R. G., Daugherty P. J., Roath A. S., (2007), “Firm Technological Readiness and Complementarity: Capabilities Impacting Logistics Service Competency and Performance”, Journal of Business Logistics, 28 (1), 195-228.

Rivard S., Raymond L., Verreault D., (2006), “Resource-Based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of The Contribution of Information Technology to Firm Performance” Journal of Strategic Information Systems, 15, 29-50.

Rosenzweig E. D., Roth A. V., Dean Jr J. W., (2003), “The influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers”, Journal of Operations Management, 21 (4), 437-456.

Ross J. W., Beath C. M., Goodhue D. L., (1996), "Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets," Sloan Management Review, 38 (1), 31-42.
Ross D. F.,(2003),"Introduction to E-Supply Chain Management: Engaging Technology to Build Market-Winning Business Partnerships", CRC Press.

Rushton A., Croucher P., Baker P., (2006), "The Handbook of Logistics and Distribution Management", 3rd ed., Kogen Page Limited: London.

Russell S. H., (2000), "Growing World of Logistics", Air Force Journal of Logistics, 24 (4), 14-19.

Sabherwal R., Kirs P., (1994), "The Alignment Between Organizational Critical Success Factors and Information Technology Capability in Academic Institutions", Decision Sciences, 25 (2), 301-330.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M., (1995), "Örgütsel Psikoloji", Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sambamurthy V.,Zmud R. W., (1999) "Arrangements for Information Technology governance: A Theory of Multiple Contingencies", MIS Quarterly, (23) 2, 261-291.

Sambamurthy V., Zmud R. W., (2000), "Research Commentary: The Organizing Logic for an Enterprise's IT Activities in the Digital Era – A Prognosis of Practice and a Call for Research", Information Systems Research, (11) 2, 105-115.

Sanders N. R., Premus R., (2002), "IT Applıcations In Supply Chain Organizations: A Link Between Competitive Priorties and Organizational Benefits", Journal of Business Logistics, 23 (1), 65-83.

Sanders N. R., Premus R., (2005), "Modeling The Relationship Between Firm IT Capability, Collaboration and Performance", Journal of Business Logistics, 26 (1), 1-23.

Santhanam R., Hartono E.,(2003), “Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance,” MIS Quarterly, 27 (1), 125-153.

Schramm-Klein H., Morschett D., (2006),“The Relationship between Marketing Performance, Logistics Performance and Company Performance for Retail Companies”, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 16, 277-296.

Shashi S.,Singh R., (2015), “Modeling Cold Supply Chain Environment of Organized Farm Products Retailing in India”, Uncertain Supply Chain Management 3, 197-212.

Sauvage T., (2003), “The Relationship between Technology and Logistics Third-Party Providers”, International Journal of Physical Distribution and Logistical Management, 33 (3), 236-253.

Schein E. H., (1984), “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, Sloan Management Review, 25 (2), 3-16.

Schein E. H., (2004), “Organizational Culture & Leadership”, Third Edition, San Francisco: Jossey Bass.

Schwartz H., Davis S. M., (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", Organizational Dynamics, 10 (Summer), 30-48.

Schillewaert N., Langerak F., Duhamel T., (1998),“Non-Probability Sampling for WWW Surveys: a Comparison of Methods”, Journal of the Market Research Society, 40 (4), 307–322.

Sezhiyan D. M., Nambirajan T., (2011), “The Impact of Supplier-Selection, Supply Effort Management”, Logistics Capabilities and Supply Chain, The Journal Contemporary Management Research, 5 (1), 30-46.

Shang K., Marlow P. B., (2005), “Logistics Capability and Performance in Taiwan’s Major Manufacturing Firms”, Transportation Research Part E, 41, 217-234.

Sheehan N. T., Foss N. J., (2007), “Enhancing the Prescriptiveness of the Resource Based View Through Porterian Activity Analysis”, Management Decision, 45 (3), 450-461.

Simchi-Levi D.,Kaminsky P., Simchi-Levi E., (2003),“Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies & Case Studies”, McGraw-Hill/Irvin.

Sink D. S., Tuttle T. C., DeVries S. J., (1984), “Productivity Measurement and Evaluation: What Is Available?”, The National Productivity Review, 3 (3), 265-287.

Sinkovics R. R., Roath A., (2004), “Strategic Orientation, Capabilities and Performance In Manufacturer – 3 PL Relationship”, Journal of Business Logistics, 25 (2), 43-64.

Sparrow P., Schuler R., Jackson S., (1994), “Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide”, The Intemational Joumal of Human Resource Management 5 (2), 267-299.

Stalk G., Evans P., Shulman L., (1992), “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, Harvard Business Review, 70 (2), 57-69.

Stank T. P., Lackey J., (1997), “Enhancing Performance Through Logistical Capabilities in Mexican Maquiladora Firms”, Journal of Business Logistics, 18 (1), 91-123.

Stank T. P., Daugherty P. J., Ellinger A. E., (1999), “Marketing/Logistics Integration and Firm Performance”, International Journal of Logistics Management, 10 (1), 11-23.

Stank T., Keller S., Daugherty P., (2001), “Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance”, Journal of Business Logistics, 22 (1), 29-48.

Stank T. P., Goldsby T. J., Vickery S. K., Savitskie K., (2003), “Logistics Service Performance: Estimating its Influence on Market Share”, Journal of Business Logistics, 24 (1), 27-55.

Stefanovic R. J., Knezevic V., (2013), “Accounting Information System Underpinning Quality Financial Reporting”, Facta Universitatis Series: Economics and Organization, 10 (4), 361-375.

Stock J. R., (1990), “Logistics Thought and Practice: A Perspective", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 20 (1), 3-6.

Stock J. R., Lambert D. M., (2001), “Strategic Logistics Management”, 4th Edition, McGraw Hill/Irwin, Boston.

Swierczek, F.W.; Shrestha, P.K. 2003. Information Technology and Productivity: A Comparison of Japanese and Asia-Pacific Banks, Journal of High Technology Management Research, 14 : 269–288.

Tabachnick B. G., Fidell L. S., (2013), “Using Multivariate Statistics”, Pearson Education, Inc. New Jersey.

Talaja A., (2013), “Innovative Capabilities, Firm Performance and Foreign Ownership: Empirical Analysis of Large and Medium-Sized Companies Form All Industries”, BEH - Business and Economic Horizons, 9 (3), 69-78.

Tallon P. T., (2008), “Inside The Adaptive Enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility”, Information of Technology Management, 9, 21-36.

Tan M. I. bin I., Ibrahim I. S. Bt, (2010), “Supply Chain Management and E-Commerce Technology Adoption Among Logistics Service Providers in Malaysia”, World Academy of Science, Engineering and Technology, 41, 451-456.

Tan K. C., (2001), “A Framework Supply Chain anagement Literature”, European Journal of Purchasing & Supply Management, 7, 39-48.

Tang L., Shih C., Hon C., (2004), “The Impact of IT Capability and E-Business on the Supply Chain Performance”, The Fourth International Conference on Electronic Business (ICEB2004) / Beijing, 193-198.

Tanyaş M., (2008), “Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi”, İTÜ Lojistik Sempozyumu Sunumu, Slayt No: 28, İstanbul.

Tanyeri M., Barutçu S., (2002), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Arttırılmasında İnternetin Rolü”, Uluslararası Lojistik Kongresi, Sunu: 5.

T.C. Jandarma Genel Komutanlığı Jandarma Okulları Komutanlığı, (2001), “Lojistik”, Ankara.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A., (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, 18 (7), 509-533.

Tek Ö. B., (1997), “Pazarlama İlkeleri Global Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 7.Baskı, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul.

Tilokavichai V., Sophatsathit P., Chandrachai A., (2012), “Analysis of Linkages between Logistics Information Systems and Logistics Performance Management under Uncertainty”, European Journal of Business and Management, 4 (9), 55-65.

Tippins M. J., Sohi, R. S., (2003), “IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning A Missing Link?”, Strategic Management Journal , 24, 745-761.

Tonta Y., (1999), “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi”, Türk Kütüphaneciliği, 13 (4), 363-375.

Töyli J., Hakinken L., Ojala L., Naula T., (2008), “Logistics and Financial Performance an Analysis of 424 Finnish Small and Medium-Sized Enterprises”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38 (1), 57-80.

Tracey M., Lim J., Vonderembse M. A., (2005), “The Impacts of Supply Chain Management Capabilities on Business Performance”, Supply Chain Management: An International Journal, 10 (3), 179-185.

Tseng S. M., Lee P. S., (2014), “The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance”, Journal of Enterprise Information Management, 27 (2), 158-179.

Tseng Y., Yue W. L., Taylor M. A. P., (2005), “The Role of Transportation in Logistics Chain”, Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 5, 1657-1672.

Tsui A. S., Zhang Z. X., Wang H., Xin K. R., Wu J. B., (2006), “Unpacking The Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture”, The Leadership Quarterly, 17, 113-137.

Tuna O., (2001), “Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 194-208.

Unakıtan G. A., (1995), “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Van Hoek R., (2001), “The Rediscovery of Postponement: A Literature Review and Directions for Research”, Journal of Operations Management, 19 (2), 161-184.

Van Hoek R., (2002), “Using Information Technology to Leverage Transport and Logistics Service Operations in the Supply Chain: An Empirical Assessment of the Interrelation between Technology and Operation management”, International Journal of Information Technology and Management, 1, 115-130.

Vargas A.,Herna´ndez M. J., Bruque S., (2003), “Determinants of Information Technology Competitive Value. Evidence from a Western European Industry”, Journal of High Technology Management Research 14, 245-268.

Venkatraman N., Ramanujam V., (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, Academy of Management Review, 11 (4), 801-814.

Vickery S. K., Jayaram J., Droge C., Calantone R., (2003), “The Effects of an Integrative Supply Chain Strategy on Customer Service and Financial Performance: an Analysis of Direct versus Indirect relationships”,Journal of Operations Management, 21 (5), 523-539.

Voortman C., (2004), “Global Logistics Management”, Juta and Company Limited, Lansdowne.

Wade M., Hulland J., (2004), "The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension And Suggestions For Future Research", MIS Quarterly 28(1), 107-142.

Wardaya, Idrus M. S., Hadiwidjoyo D., Surachman, (2013), “Improving Competitiveness Of The National Industry Of Logistics Service Providers Through Collaboration From The Perspective of Consumer Goods Manufacturing Companies In East Java”, International Journal of Business and Management Invention, 2 (5), 27-38.

Waters D.,(2003), “Logistics: An Introduction to Supply Chain Management”, Palgrave Macmillan, New York.

Web 1, (2012), http://www.britannica.com, (Erişim Tarihi: 14.12.2012).

Web 2, (2012), http://www.cscmp.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf, (Erişim Tarihi: 13.12.2012).

Web 3, (2013), http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions, (Erişim Tarihi: 03.01.2013).

Web 4, (2012), http://research.sabanciuniv.edu/13806/1/REF_04_09.pdf, (Erişim: 12.10.2012).

Web 5, (2012),http://www.bilgiyonetimi.org, (Erişim Tarihi: 09.03.2012).

Web 6, (2015), http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html, (Erişim Tarihi: 26.01.2015).

Web 7, (2015), http://www.organizationalculture101.com/definition-of-organizational- culture.html, (Erişim Tarihi: 26.01.2015).

Web 8,(2014), http://www.smartpls.de,(Erişim Tarihi: 25 Kasım 2014).

Web 9, (2012), http://www.sole.org/ (Erişim Tarihi: 12.12.2012).

Weill P.,Broadbent M., (1998),“Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology”, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Weill P., Ross J. W., (2004), “IT Governance – How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results”, Harvard Business School Press, Boston.

Wernerfelt B., (1984), “A Resource-Based View of the Firm”, Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.

Williams L. R., Nibbs A., Irby D., Finley T., (1997), “Logistics Integration: The Effect of Information Technology , Team Composition and Corporate Competitive Positioning”, Journal of Business Logistics, 18 (2), 31-41.

Wood D. F., Barone A., Murphy P., Wardlow D. L., (1994), “International Logistics”, Chapman & Hall, New York.

Xianfeng Q., Boxiong L, Zhenwei G., (2008), “Conceptual Model of IT Infrastructure Capability and Its Empirical Justification”, Tsinghua Science and Technology, 13 (3), 390-394.

Xu L., Wang S., (2012), “Empirical Research on Construct of Chain Store Logistics Capability System”, iBusiness, 4, 10-17.

Yang C. –S., Marlow P. B., Lu C. –S., (2009), “Assessing Resources, Logistics Service Capabilities, Innovation Capabilities and The Performance of Container Shipping Services in Taiwan”, International Journal of Production Economics, 122, 4-20.

Yang L., Zhang Y., (2010), “Application of Fuzzy-AHP Method in the Evaluation of Logistics Capability in E-Commerce Environment”, International Conference on Communications and Intelligence Information Security, 228-231.

Yavuz M., Deligönül B., Karagülle A.Ö., (2013), "Lojistik İşletmelerinde Bilgi Teknoloji Kullaniminin Farkli Yönetim Düzeylerine Göre İncelenmesi: Türk Lojistik Sektöründe Bir Araştirma", 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Muğla, 2-4 Mayıs, 936-942

Yazdanparast A., Manuj I., Swartz S. M., (2010), “Co-Creating Logistics Value: A Service-Dominant Logic Perspective”, The International Journal of Logistics Management, 21 (3), 375-403.

Zhao M., Droge C., Theodore P., Stank T. P., (2001), “The Effects of Logistics Capabilities on Firm Performance: Customer-Focused Versus Information-Focus Capabilities”, Joumal of Business Logistics, 22 (2), 91-107.

Zhao F., (2005), “Exploring The Synergy Between Entrepreneurship and Innovation”, International Journal of Behaviour and Research, 11 (1), 25-41.

Zhao Q., Yeung J. H. Y.,, Zhang M., Bei X., (2009), “The Effect Of IT, Geographical Coverage, Services and Managerial Competence on 3PL Service Providers Performance in China”, The 9th International Conference on Electronic Business, Macau, November 30 - December 4, 459-465.

Zukiffli S., (2009), “A Literature Analysis on The Supply Chain Operational Capabilities in Malaysian Small and Medium Enterprises (SMEs)", 3rd International Confrence on Operations and Supply Chain Management, Malaysia: ISMSEM, 1-13.

ÖZGEÇMİŞ

Bihter KARAGÖZ, 1981 yılında İstanbul'da doğdu. 1999 yılında Kadıköy Kenan Evren Anadolu Lisesi'ni bitirdi. 2004 yılında İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Yüksekokulu Hava Ulaştırma ve Lojistik Bölümü'nün ilk mezun öğrencilerinden biri oldu. 2007 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programında "E-Lojistik Uygulayan İşletmelerin İncelenmesi" konulu tezi ile yüksek lisans eğitimini tamamladı. Halen Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı'nda çalışmalarına devam etmektedir.