



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:28.01.2020 ✓Accepted/Kabul:20.07.2020

DOI: 10.30794/pausbed.681090

Araştırma Makalesi/ Research Article

Garip, Ç., Pirtini, S. ve Kaplan, B. (2021). "Tedarik Zinciri Dayanıklılığı, Tedarik Zinciri Bütünleşmesi ve Yeşil Pazarlama Yöneliminin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisi" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 43, Denizli, ss. 139-162.

## TEDARİK ZİNCİRİ DAYANIKLILIĞI, TEDARİK ZİNCİRİ BÜTÜNLEŞMESİ VE YEŞİL PAZARLAMA YÖNELİMİNİN REKABET AVANTAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ\*

Çınar GARİP\*\*, Serdar PİRTİNİ\*\*\*, Burçin KAPLAN\*\*\*\*

### Öz

Günümüzde değişen rekabet şartları nedeniyle rekabet avantajı sağlamak daha zor bir hal almış; bu süreçte rekabet avantajı, tedarik zinciri yapısından ve yeşil pazarlama anlayışından daha fazla etkilenmeye başlamıştır. Yeşil pazarlama anlayışı tüketicilerin ürün satın alma kararlarını şekillendirmede söz sahibi bir faktör haline gelirken, anlayış zamanla yeşil pazarlama yönelimine dönüşmüştür. Tedarik zinciri ile ilgili en önemli değişkenler tedarik zinciri bütünleşmesi ve tedarik zinciri dayanıklılığıdır. Bu çalışmanın temel amacı tedarik zinciri bütünleşmesi, yeşil pazarlama yönelimi ve tedarik zinciri dayanıklılığının rekabet avantajı üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren lojistik işletmeleri oluşturmaktadır. Veriler tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi elde edilmiştir. Araştırmada işletmelerden veri toplamak amacıyla işletmeler hakkında yeterli bilgiye sahip olan ortak, sahip veya üst düzey yöneticiler ile irtibata geçilmiştir. Elektronik posta ile gönderilen 250 anketten, 180 ankete geri dönüşüm; 164 adet kullanılabilir anket çalışmaya dahil edilmiştir. Toplanan veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Çalışmada faktör analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışma sonunda görülmüştür ki; yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri bütünleşmesi ve tedarik zinciri dayanıklılığı rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkili olduğu gibi; bu değişkenlerin alt boyutları da rekabet avantajı üzerinde etkilidir. İşletmelerin, rekabet avantajı sağlamada tedarik zinciri aktörleri ile partner anlayışını özümsemesi, müşteri ve tedarikçileri ile ortak hareket etmesi ve çevreye duyarlı bir yol benimsemesi rekabet avantajı elde etmelerinde olumlu katkılar sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeşil Pazarlama Yönelimi, Tedarik Zinciri Dayanıklılığı, Tedarik Zinciri Bütünleşmesi, Rekabet Avantajı.

## THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN RESILIENCE, SUPPLY CHAIN INTEGRATION AND GREEN MARKETING ORIENTATION ON COMPETITIVE ADVANTAGE

### Abstract

Today it has become more difficult to gain competitive advantage due to the changing competition conditions; in this process competitive advantage started to be affected more by the structure of the supply chain and green marketing approaches. Green

\*Bu makale 1.yazarın 2019 yılı Marmara Üniversitesi yüksek lisans tezinden türetilmiştir.(Çınar ÖZKAN).

\*\*Öğr. Gör., İstanbul Aydın Üniversitesi, ABMYO, Lojistik Programı, İSTANBUL.

e- posta: cinarozkan@aydin.edu.tr. (<https://orcid.org/0000-0002-6794-5012>)

\*\*\*Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Pazarlama Anabilim Dalı, İSTANBUL.

e- posta: serdarpirtini@marmara.edu.tr. (<https://orcid.org/0000-0002-7838-4863>)

\*\*\*\*Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İSTANBUL.

e- posta: burcinkaplan@aydin.edu.tr. (<https://orcid.org/0000-0003-4967-8405>)

marketing has become an influential factor in shaping consumer purchasing decisions, and this understanding has returned into green orientation over time. On the other hand supply chain integration and supply chain resilience are important variables of supply chain structure. The aim of this study is to examine the effects of supply chain integration, green marketing orientation and supply chain resilience on competitive advantage. The sampling of the study consists of logistics companies operating in Istanbul. The data were collected by sampling method, which is one of the non-random sampling methods. In the research, partners, owners or senior executives who have sufficient information about businesses were contacted to collect data. Out of 250 questionnaires sent by e-mail, 180 questionnaires were returned; 164 available questionnaires were included in the study. The collected data were analyzed with the help of SPSS package program. Factor analysis and regression analysis were used in the study. At the end of the study, it was seen that green marketing orientation, supply chain integration and supply chain resilience are both positive and significant effects on competitive advantage; The sub-dimensions of these variables also have an impact on competitive advantage. The fact that businesses absorb the understanding of partners with the supply chain actors, act in partnership with their customers and suppliers, and adopt an environmentally sensitive way in providing competitive advantage, will have a positive effect on achieving competitive advantage.

**Keywords:** *Green Marketing Orientation, Supply Chain Resilience, Supply Chain İntegration, Competitive Advantage.*

## **GİRİŞ**

Gelişen ve her geçen gün biraz daha karmaşık bir hal alan ortamda işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek adına farklı stratejiler geliştirmektedirler. Pazarlama faaliyetleri, işletmelerin ürünleri için talep yaratma çabasının devamı olarak gelişmiş ve ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkma aşamasında, işletmelerin ihtiyaçları sonucunda işletme bazında ele alınan bu faaliyetler zaman içerisinde diğer işletmeler ile ortaklık ve anlaşma yapılması anlayışının, işletme stratejileri arasında önemli bir yer edinmesi ile yeniden ele alınmıştır.

Pazarlama stratejileri, tedarik zinciri üzerindeki tedarikçileri ve perakendecileri, kısaca tedarik zinciri üzerinde yer alan tüm ortakları dikkate almak zorundadır. Bir tedarik zincirinde satıcılardan söz edildiğinde tüketiciye, tedarikçilerden söz edildiğinde ise üreticiye yakınlaşılacaktır. Tedarik zincirinin önemli bir halkası olarak ise lojistik faaliyetler yani lojistik işletmeleri kabul edilebilir. Çünkü üretici tarafından üretileni satıcılara ulaştıracak olan işletmeler, lojistik işletmeleridir. Bu anlayış içerisinde bu çalışmanın katılımcısı olarak lojistik işletmeleri ve bu işletmelerin yetkili müdür, ortak veya sahipleri seçilmiştir.

Tedarik zinciri üzerindeki işletmelerle olan ilişkiler, tedarik zinciri bütünleşmesi kavramı ile ele alınır. İşletmeler, kendi dışındaki faaliyetleri kendi işletme faaliyetleri ile uyumlaştırarak dışsal tedarik zinciri bütünleşmesi gerçekleştirir (Beheshti vd., 2014: 25). Ancak tedarik zinciri ile uyum iki yönlüdür. İşletme tedarik zincirine uyum sağlamak için kendi operasyonlarını da düzenlemelidir. Bu aşamada içsel tedarik zinciri bütünleşmesi ortaya çıkmaktadır.

Tedarik zinciri bütünleşmesinin amacı, dayanıklılığı arttırmaktır. Dayanıklılık kısaca işletmenin beklenmedik değişikliklerden en az seviyede etkilenme, krizlere karşı koyma ve pazardaki değişikliklere rağmen devamlılığını koruma gücü olarak tanımlanabilir. İşletmelerin dayanıklılığı, artık tedarik zincirinin bütünleşmesine bağlıdır. İşletmelerin tedarik zinciri dayanıklılığına katkı yapma gücü, sektörün devamlılığına olan katkısıdır. Dayanıklılığı yüksek olan işletmeler, tedarik zincirinin de daha istikrarlı durmasına katkıda bulunur. Tedarik zinciri üzerinde tedarik zinciri dayanıklılığı yüksek olan işletmelerin bulunması, tedarik zincirinin de uzun ömürlü olmasını sağlar ve genel istikrarı artırır.

Tedarik zinciri dayanıklılığı pek çok faktörden etkilenir (Colicchia vd, 2010: 681). Bu faktörleri tüketiciler belirler. Tüketicilerin değişen taleplerine bağlı olarak bu faktörler sürekli değişebilir. Örneğin, günümüzde tüketiciler işletmelerin çevreye duyarlılığına dikkat etmektedir. Bunun sonucu olarak da tedarik zinciri dayanıklılığının, işletmelerin yeşil pazarlama faaliyetleri ile ilişkili olması beklenmektedir. Çünkü tüketiciler, yeşil pazarlama anlayışını benimseyen işletmeleri ödüllendirme eğiliminde gibi görünmektedir (Chamorro vd., 2009: 225). Satın aldığı ürünlerin yeşil pazarlama faaliyetlerine ne kadar önem verdiğine dikkat eden müşteri sayısı her geçen gün artmaktadır. Bunun yanı sıra, hükümetler de yeşil pazarlama faaliyetlerini destekleyici uygulamalar hayata geçirmekte ve bu uygulamalar sonucu yeşil pazarlama anlayışını destekleyen işletmeler rakipleri karşısında daha avantajlı hale gelmektedir.

Yeşil pazarlama anlayışının yerini yeşil pazarlama yönelimi almaktadır. Yeşil pazarlama yönelimi kavramı Türkçe literatürde ilk kez bu çalışmada kullanılmıştır. Papadas vd., (2018) tarafından geliştirilen yeşil pazarlama yönelimi ölçeği de ilk kez bu çalışmada kullanılmıştır.

## **1.REKABET AVANTAJI AÇISINDAN TEDARİK ZİNCİRİ DAYANIKLILIĞI**

### **1.1. Rekabet Avantajı**

Rekabet avantajı bir işletmenin diğerlerine karşı üstünlük yaratması olarak tanımlanabilmektedir ve rekabet avantajının somut kanıtı bir sektör veya piyasada işletmenin diğerlerine göre daha üstün bir pozisyonda olmasıdır (Bamberger, 1989: 81).

Bir işletme rakiplerinin üzerinde bir performans sergileyebilmek için öncelikle bir fark yaratabiliyor olmalıdır (Porter, 1991). Stratejilerin temelinde rakiplerin faaliyetlerinden farklı aktiviteleri hayata geçirmek yatar. Rekabet stratejileri fark yaratan düşünce, süreç ve aktiviteleri içerir (McAdam ve McClelland, 2002). Strateji açısından rekabet farklılık yaratan işletmelerin piyasadaki mevcut müşterileri kendilerine çekmesi anlamına geldiği gibi yeni müşterileri de cezbetmek anlamına gelir (Krugman, 1994: 30). Bazı alanlarda yeni ürünlerin inovatif kabul edilebilmesi için tamamen farklı olması gerekir. Rekabeti doğru şekilde ele alan stratejiler işletmenin kendi içindeki ve çevresi ile olan iletişimi dikkate alır, teknolojiyi nasıl kullanacağına doğru karar verir, performans ölçüm araçlarını en uygun şekilde kullanarak performansını geliştirir.

### **1.2. Tedarik Zinciri Dayanıklılığı**

Tedarik Zinciri Dayanıklılığı işletmelerin ve tedarik zincirlerinin başarısında önemli bir rol oynar (Ambulkar vd., 2015; Hohenstein vd., 2015: 90).Tedarik zinciri üzerindeki risklerin etkilerini azaltmak ve kabul edilebilir bir hızla cevap vererek uğranan hasarların giderilmesini sağlamak tedarik zinciri dayanıklılığının en önemli faydaları arasında yer alır (Soni vd., 2014). Tedarik zinciri bir işletmenin darboğazları aşma yeteneği ve bir tedarik zinciri yeteneğini yönetirken karşılaşacağı risklerin üzerinden gelme ve bunlara karşı etkili tedbirler alma gücü olarak da tanımlanabilir. Tedarik zinciri dayanıklılığı tedarik zinciri içerisinde yer alan partner işletmeler arasındaki işbirliğini geliştireceği gibi onların değişen şartlara uyum sağlamasını da sağlar.

Literatürde tedarik zinciri dayanıklılığına etki eden değişkenleri tanımlama konusunda da ciddi ayrılıklar vardır (Hohenstein vd., 2015; Jüttner ve Maklan 2011). Örneğin bazı çalışmalar tedarik zinciri dayanıklılığını tek ölçütlü bir değişken olarak ele almaktadırlar (Ambulkar vd., 2015; Gölgeci ve Ponomarov, 2015). Diğer bazı çalışmalar çeviklik ve sağlamlık ölçütlerini ele almaktadır (Wieland ve Wallenburg 2012, 2013). Fakat daha fazla ölçüt kullanarak tedarik zinciri dayanıklılığını ölçen çalışmalar da mevcuttur (Azadeh vd., 2014; Pereira vd., 2014; Pettit vd., 2013). Liu vd. (2018) ise tedarik zinciri dayanıklılığını ölçerken 4 ölçüt kullanmıştır: risk yönetim kültürü, çeviklik, entegrasyon ve tedarik zinciri yeniden yapılandırması. Bu ölçütler, dayanıklılığı ölçmeye yönelik bir anlayış içerisinde ele alınmıştır ve bu çalışmada da kullanılmıştır.

Bir örgüt içerisinde, risk yönetim kültürü oluşması, yöneticilerin yükünü azaltır, kurumun tedarik zinciri üyelerine yaratacağı riskleri de azaltır (Christopher ve Peck, 2004: 12). Bu açıdan bakıldığında, risk yönetimi, bir bütündür. Yalnızca işletmenin dışından gelen riskleri yönetmek ile ilgilenmez, bir yandan işletme tarafından yaratılabilecek risklere odaklanırken; öte yandan tedarik zincirinin bütünü içerisinde yer alan riskleri de kapsamalıdır.

Çeviklik, öngörülebilir değişimlere karşı sistemi hızlı bir şekilde yeniden yapılandırma anlamına gelir (Bernardes ve Hanna, 2009). Tedarik zinciri anlayışı içerisinde, müşteri taleplerindeki herhangi bir değişim gerçekleştiğinde daha düşük çeviklik ile hareket eden işletmeler, tedarikçilerini operasyonel riske maruz bırakır. Düşük çeviklik seviyelerinden sadece kendileri etkilenmez, tedarikçileri de etkilenir. Bu nedenle çeviklik, tedarik zinciri için önemli bir kavramdır.

Tedarik zinciri entegrasyonu, işbirliği ve koordinasyon anlamına gelir (Glenn Richey vd., 2009: 827). Bu işbirliği ve koordinasyon hem işletmenin faaliyetleri arasında, hem de işletmenin bölümleri arasında gerçekleşir. Bir tedarik zinciri içerisinde, entegrasyon içsel bütünleşme anlamına gelebileceği gibi, dışsal bütünleşme anlamına

da gelebilir (Cao vd., 2010: 6614). Her iki çeşit bütünleşme de yüksek riskler içerdiğinden, işletmelerin belirsizliği azaltacak etkin stratejiler benimsemesi gerekmektedir (Christopher ve Peck, 2004: 11). İçsel bütünleşme, çeşitli işletme faaliyetleri arasındaki koordinasyon anlamına gelirken, dışsal bütünleşme ise ortaklar ile uzun dönemli bağlılık ve işbirliği anlamına gelir. Ancak en temel anlamıyla entegrasyon, bir bilgi akışını ifade eder. Temel olarak tüm bu yaklaşımlar sistem yaklaşımı temeline dayanarak ilerler; işletmenin kar elde edebilmesi için, sistemin verimli bir biçimde çalışması ve verimliliğin sistemin bütününde sağlanması ile kar maksimum düzeye çıkabilir (Kaplan ve Kasapoğlu, 2013:45).

Tedarik zinciri yeniden yapılandırmasını, tedarik zinciri dayanıklılığını arttırmak amacıyla kullanabilmek için tedarik zincirinin yapısını doğru şekilde anlamak gerekir (Soni vd., 2014). Yeniden yapılandırma, yeni süreçlerinin tasarlanması anlamına gelir (Davenport, 1993) ve tedarik zinciri yeniden yapılandırması süreçler ile ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasına dair aktivitelerin bütünleştirilmesini de içerir. Ayrıca, tedarik zinciri içerisindeki en zayıf halkanın bulunması da, aynı darboğaz anlayışındaki gibi, risk ölçüm araçlarının kullanım amaçlarında en başı çeker (Jüttner, 2005). Tedarik zinciri dayanıklılığı, tedarik zinciri yeniden yapılandırması olmadan uzun süreli bir artış gösteremez.

### **1.3.Tedarik Zinciri Bütünleşmesi ve Yeşil Pazarlama Yönelimi**

#### **1.3.1. Tedarik Zinciri Bütünleşmesi**

Tedarik zinciri bütünleşmesi akademisyenler tarafından sık çalışılan konular arasında yer alır (Flynn vd., 2010). Bunun en önemli nedenlerinden biri tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajını büyük ölçüde etkilemesidir (Flynn vd., 2010).

Tedarik zinciri bütünleşmesi, işletmelere stratejik avantaj sağlar. Bu stratejik avantajı elde etmek için işletmeler uzun bir dönem işletme birleşmesini başarının anahtarı olarak görmüşlerdir (Harrigan, 1984: 638; Zhang vd., 2015: 1142). Tedarik zinciri üzerinde gerçekleştirilecek olan bir dikey birleşme, üreticiye veya tüketiciye doğru hareket ederek müşteri veya tedarikçi ile ilgili süreçlere daha fazla hakim olmayı hedefler. Ama eğer nihai tüketiciye veya nihai üreticiye ulaşılmadıysa, tedarik zinciri bütünleşmesine duyulan ihtiyaç devam edecektir.

Fawcett ve Magnan (2002) tedarik zinciri bütünleşmesinin 4 çeşidini aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:

- İçsel bütünleşme, üretim içerisinde yer alan safhaların üreticinin eksiklerine göre veya tüketicinin taleplerine göre yeniden düzenlenmesi tedarik zincirinin güçlenmesi için gereklidir. Üreticiden gelen bir hammadde istenildiği kadar sağlam olmazsa onu sağlamlaştırmak içsel bütünleşme süreçleri içerisinde yer alabilir. Tüketicinin taleplerine göre de ürüne ek bir özellik katmak yine aynı mantıkla değerlendirilmesi ve şartlar uygunsa kabul edilmesi gereken bir karardır.

Tedarik zinciri bütünleşmesi, işletmelerin tecrübelerini, diğer bir deyişle tedarik zincirine dair olan bilgilerini paylaşması nedeniyle tüm tedarik zinciri üyeleri için avantaj sağlamasıdır. Artan ürün akışı ve bilgi miktarı işletmenin performansını yükselterek istemsizce de olsa tedarik zinciri üzerinde olumlu bir etki yaratmasına neden olabilmektedir (Huber, 1991; Wang vd., 2011, s.102).

- Geriye göre bütünleşme, aynı dönemdeki anlayışa göre işletmeler süreçlere göre sadece kendi bünyesi dahilinde müdahale edebiliyorlardı. Bu nedenle geriye bütünleşme denildiğinde tedarik zinciri üzerindeki üreticiye daha yakın bir işletmenin satın alınması anlaşılırdı. Gerçekten de geriye doğru bütünleşme işletmenin tedarikçisini satın alarak veya işletme birleşmesi ile kendi bünyesine alarak üreticiye bir adım daha yaklaşması anlamına gelir (Fawcett ve Magnan 2002).

- Aynı şekilde ileriye doğru bütünleşme işletmenin mallarını satın alan veya hizmetlerinden faydalanan işletmeyi satın alarak nihai tüketiciye bir adım daha yaklaşması anlamına gelir. Ancak bazen tedarik zinciri üzerinde bir adım geride yer alan tedarikçiyi satın almak veya bir adım ileride yer alan işletme ile işletme birleşmesi gerçekleştirmek stratejik açıdan avantaj sağlamayabilir (Frohlich ve Westbrook, 2001: 185). Bu gibi durumlarda tedarik zincirinin çeşitli yerlerinde yer alan işletmeler işletme birleşmesi için daha cazip görünebilir.

- Fawcett ve Magnan (2002) tarafından belirtilen son bütünleşme çeşidi “direkt nihai tüketiciye veya direkt nihai üreticiye göre bütünleşme” de bunu kastetmektedir. Bu bütünleşme çeşidinde stratejik avantaj ile beraber risk analizi ve işletmenin gücünü ve avantajlarını hesaba katarak potansiyeline göre hareket etmesi daha uygun olacaktır. İşletmenin sadece daha avantajlı ve stratejik olarak önemli bir konumda diye faaliyetleri hakkında hiç bilgi sahibi olmadığı bir işletme ile birleşme gerçekleştirilmesi de belirsizlik içeren bir durum olduğundan tercih edilmemelidir.

### **1.3.2. Yeşil Pazarlama Yönelimi**

Yeşil pazarlama tüketicilerin değişen tavırları ve değişen davranışları ile hız kazanmıştır (Chen ve Chang, 2012: 503). Yeşil pazarlama yönelimi örgütün yaratmaya çalıştığı imaja uzun vadeli katkı yapılmasını gerektirmektedir, bu da sürdürülebilir tedarik zincirlerine katkı yapar (Linton vd., 2007: 1076). Bu amaçla tasarım, üretim, mühendislik, müşterilerin ve tedarikçilerin dışsal koordinasyonu ancak üretimin başlangıç noktasından tüketimin nihai noktasına kadar bu anlayış içerisinde gelişirse işletmeler başarıya ulaşabilir (Seuring ve Müller, 2008: 456). Daha basit bir söylemle pazarlama yönelimi, pazarlama faaliyetlerinin uygulamaya geçirilmesi anlamına gelmektedir ve stratejiler ile ilintili uygulamaları içerir (Acosta vd., 2018: 1129).

Pazarlama yönelimi ile ilgili farklı yaklaşımlar olsa da yeşil pazarlama yönelimi tek bir şekilde algılanmaktadır: yeşil pazarlama stratejileri geliştiren işletmelerin bu stratejileri uygularken kurumun tamamının ne kadar uyum gösterdiğine odaklanmak, yeşil pazarlama yönelimi veya stratejik yeşil pazarlama yönelimi anlamına gelmektedir (Crane, 2000: 278).

Papadas vd. (2017), yeşil pazarlama yönelimini stratejik yeşil pazarlama yönelimi, taktiksel yeşil pazarlama yönelimi ve içsel yeşil pazarlama yönelimi olarak 3 alt boyut ile ölçmeyi başaran bir ölçek geliştirmiştir ve ölçek aynı zamanda bu çalışmada da kullanılmıştır. Bu 3 alt boyut aşağıdaki gibidir:

- Stratejik yeşil pazarlama yönelimi: Stratejik yeşil pazarlama yönelimi daha uzun dönemli, yönetimin faaliyet ve politikalarına bağlı olarak gelişen kurumun çevreye odaklanarak ürettiği stratejilerdir (Banerjee, 2002: Papadas vd., 2007).

- Taktiksel yeşil pazarlama yönelimi: Taktiksel yeşil pazarlama yönelimi, geleneksel pazarlama karmasını daha yeşil bir karma haline dönüştüren bir anlayıştır. Yeşil pazarlama amacıyla kullanılan taktikler işletmelere doğal çevreyi, enerji kaynaklarını ve insanların çıkarlarını koruyacak yollar aramada, kirliliği azaltmada ve daha etkin kaynak kullanımı ile üretim gerçekleştirmede esneklik sağlamaktadır (Ottman, 1994).

- İçsel yeşil pazarlama yönelimi: İçsel yeşil pazarlama yönelimi, çevresel değerlerin işletmeler arasında paylaşarak çoğalması ve daha geniş kapsamlı bir çevresel kurum bilincine sahip olunması anlamına gelmektedir (Papadas ve Avlonitis, 2014). Bu faaliyetler çalışanların eğitilmesi, işletme içerisinde çevresel farkındalığın geliştirilmesi gibi süreçleri de kapsamaktadır (Wells vd., 2015).

## **2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı tedarik zinciri bütünleşmesi, tedarik zinciri dayanıklılığı ve yeşil pazarlama yönelimi kavramlarını açıklamak ve bu kavramların işletmenin rekabet avantajı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Tedarik zinciri dayanıklılığının rekabet avantajına anlamlı bir etkisi vardır (Carvalho, 2011). Yeşil pazarlama ve yeşil tedarik zinciri anlayışının tedarik zinciri dayanıklılığını etkilediği de görülmüştür (Ruiz-Benitez vd., 2017; Cabral vd., 2012). Güzel ve Demirdöğen (2016), bütünleşmenin yeşil tedarik zinciri uygulamalarını etkilediğini modelinde göstermiştir. Beheshti vd. (2014) tedarik zinciri bütünleşmesinin firma performansı ve rekabet avantajı değişkenlerinin öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Papadas vd. (2018) çalışmasında yeşil pazarlama yönelimini rekabet avantajının bir öncülü olarak ele almıştır. Buna benzer değerlendirme yapan, yeşil pazarlama değişkenini rekabet avantajının öncülü olarak değerlendiren başka çalışmalar da yapmıştır (Moravcikova vd, 2017). Bu çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki model oluşturulmuştur.

Bu model ile işletmelerin politika belirlerken dikkate alacakları bir kriter belirlemek ve değişkenlerin etki yönlerini doğru belirlemek amaçlanmaktadır. Yeşil pazarlama yönelimi gibi yeni bir kavramın modeldeki yerini test etmek de çalışmanın sağlaması beklenen katkıları arasındadır. Araştırmanın geçerliliğinin değerlendirilmesinde faktör analizi kullanılmış, güvenilirliğinin değerlendirilmesinde ise cronbach's alpha katsayı değerleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı ise KMO katsayısı ile incelenmiştir. Araştırmada kullanılan yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri dayanıklılığı, tedarik zinciri bütünleşmesi ölçekleri için açıklayıcı faktör analizi yapılmış, ölçek ifadelerinin arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

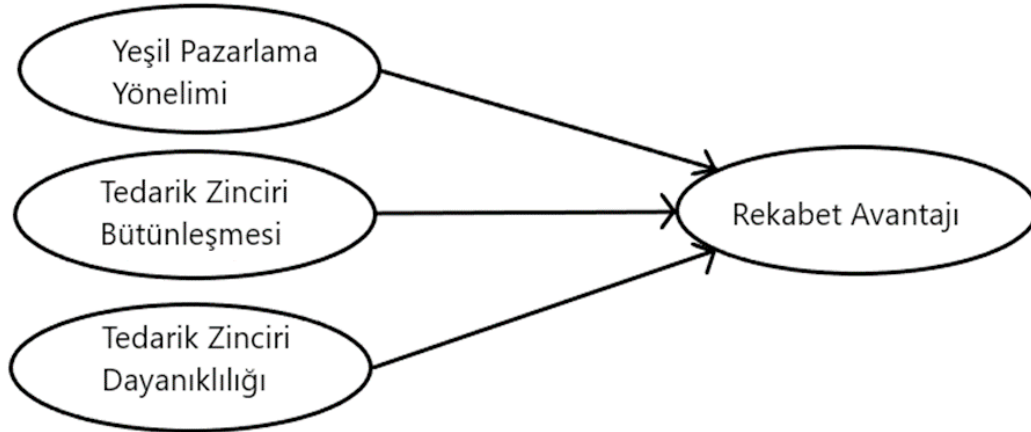
## 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamını İstanbul ilinde faaliyet gösteren lojistik işletmeleri oluşturmaktadır. Tedarik zinciri üzerinde lojistik işletmeleri kritik bir rol oynadığı için çalışmaya dahil edilmişlerdir.

Gerek zaman, ulaşılabilirlik ve maliyet kısıtlarından gerekse en fazla lojistik işletmenin İstanbul ilinde olmasından dolayı araştırmaya konu şehir İstanbul olmuştur. Ayrıca Türkiye'nin yıllık lojistik hareketlerinin %60'ı İstanbul'da gerçekleşmektedir. (Tanyaş, 2015: 117). Bir başka araştırmaya göre lojistik açıdan en gelişmiş iller sırasıyla İstanbul, İzmir, Ankara ve Kocaeli olmuştur (Bayraktutan vd., 2012: 67). Lojistik denilince akla ilk gelen, 345 işletmeyle İstanbul olmaktadır (www.transmedya.com, 2015: 27).

## 2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli şekil 1'de yer almaktadır. Bu modelde 3 ana hipotez bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucuna göre ise her bir değişkenin alt boyutları ortaya çıkmış ve alt hipotezler de " faktör analizi sonrası araştırma modeli" başlığı altında verilmiştir.



**Şekil 1: Araştırmanın önerilen modeli**

Şekil 1 üzerinde araştırmanın beklenen modeli görülmektedir. Aynı modelin ışığında hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiş,  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Tedarik zinciri dayanıklılığının rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

## 2.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Veri toplarken tesadüfi olmayan örneklem çeşitlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Türkiye'nin yıllık lojistik hareketlerinin %60'ı İstanbul'da gerçekleşmektedir. (Tanyaş, 2015, s.117). Bir başka araştırmaya göre lojistik açıdan en gelişmiş iller sırasıyla İstanbul, İzmir, Ankara ve Kocaeli olmuştur (Bayraktutan, Tüylüoğlu

ve Özbilgin, 2012, s.67). Lojistik denilince akla ilk gelen, 345 işletmeyle İstanbul olmaktadır (www.transmedya.com, 2015, s.27). Aralık 2019- Mart 2019 tarihleri arasında İstanbul'da faaliyet gösteren 250 lojistik işletmenin üst düzey yöneticilerine ve işletme sahiplerine ulaşılmış ve anket elektronik posta ile gönderilmiştir. 180 anket yöneticiler tarafından doldurulmuş, bunlardan kullanılabilir durumda olan 164 tanesi çalışmaya dahil edilmiştir.

Tüm değişkenler 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Seçenekler (1 = kesinlikle katılmıyorum) ile (5 = kesinlikle katılıyorum) arasında dağıtılmıştır. Elde edilen sonuçların analizi için SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha analizi kullanılmıştır.

10 anket deneme amacıyla mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin müdürlerine ve sahiplerine yarı yapılandırılmış mülakat şeklinde doldurtulmuştur. 10 kişi ile İngilizce'den yerel dile tercüme amaçlı pilot çalışma yapılması yaygındır (Marzuki, M.F.M., 2018; Masuko vd., 2008). Pilot analizde cronbach alpha değeri için 0,7 civarında bir güvenilirlik sağlayabilirken, bu analizde 0,9'un üzerinde değerler elde edilmiştir ve yüksek güvenilirlikten söz etmek mümkündür. (Durmuş vd., 2016). İçsel tutarlılık değerlerine bakılmıştır. Sorulardan birinin silinmesi ihtimallerinin bile rekabet avantajı, yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri dayanıklılığı için bu değerler yine 0,9'un üzerinde çıkarken, tedarik zinciri bütünleşmesi için 0,8'in üzerinde ancak 0,9'a yakın değerler oluşmuştur. Psikometrik analizler ve tercüme safhaları Marzuki (2018) tarafından önerildiği şekilde yapılmıştır. Faktörler de beklenene yakın şekilde ortaya çıkmış ve Cronbach-alpha değerleri rekabet avantajı, yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri dayanıklılığı ve tedarik zinciri bütünleşmesi için sırasıyla 0,939, 0,954, 0,934 ve 0,903 olarak elde edilmiştir. Anketler doldurulurken katılımcılar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir ve yanlış anlaşılma dair bir göstergeye rastlanmamıştır. Geri bildirimler olumlu gerçekleşmiştir. Bu işlemler sonrasında anketler lojistik sektöründeki yöneticilere gönderilmeye başlanmıştır.

Rekabet avantajı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yeşil pazarlama yönelimi ise Papadas (2018) tarafından bu kavramın öncülü olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada da rekabet avantajı ve yeşil pazarlama yönelimini ölçmek için kullanılan anketler alt boyutları ile birlikte alınmıştır. Rekabet avantajını ölçen 6 soru mevcuttur.(Papadas vd., 2018). Yeşil pazarlama yönelimini ölçen 21 sorunun 9 tanesi stratejik yeşil pazarlama yönelimini, 5 tanesi taktiksel yeşil pazarlama yönelimini ve 7 tanesi içsel yeşil pazarlama yönelimini ölçmektedir (Papadas vd., 2017, 2018).

Tedarik zinciri dayanıklılığını, kapsamlı bir şekilde ölçen Liu vd., (2018), risk yönetim kültürü, çeviklik, entegrasyon ve tedarik zinciri yeniden yapılandırması alt boyutlarını açıklamış ve kavramsal olarak hepsini aynı çatı altında birleştirmiştir. Bu yazarın ölçeği bu çalışmada da kullanılmıştır. Bu ölçek 29 soru içermektedir. Risk yönetim kültürü 6 soru, çeviklik 8 soru, entegrasyon 8 soru ve tedarik zinciri yeniden yapılandırması ise 7 soru ile ölçülmektedir.

Tedarik zinciri bütünleşmesini ölçen anketleri derleyen Marin-Garcia vd. (2013), tedarik zinciri bütünleşmesini en doğru ve güvenilir şekilde ölçmeyi hedefleyen bir anket üzerinde çalışmış ve bu amaçla 20'den fazla çalışmadan faydalanarak bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Bu ölçüm aracı 16 soru içermekte ve müşteri bütünleşmesi, dışsal bütünleşme, tedarikçilerle bütünleşme ve içsel bütünleşme alt boyutlarına 4'er soru dağıtmıştır. Bu çalışmada da tedarik zinciri bütünleşmesini ölçmek için bu anketten faydalanılmıştır.

## **2.5. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları**

Katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Anketin yapıldığı sektörün yapısı dolayısıyla, yöneticiler arasında erkek sayısı daha fazladır. Kara yolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren lojistik işletmeleri erkekler tarafından daha ziyade tercih edilmektedir. Çünkü sektör erkeklerin daha egemen olduğu bir yapıya sahiptir.

Demografik sorulara uygulanan frekans analizi sonucunda katılımcıların çoğunluğunun erkek olduğu ve %85,4 oranında payları olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş aralığı ise çoğunlukla %34,1 ile 30-39 arasında ve %33,5 ile 40-49 arasında seyretmektedir. Katılımcılar %62,8 oranında lisans mezunudur. Katılan işletmeler arasında en fazla paya, %31,7 oranı ile, 11-50 arasında çalışanı olan işletmeler sahiptir. Deneyim ayrımı söz konusu olduğunda en yüksek pay ise %34,8 ile 12 yıldan fazla deneyimi olan kişilere aittir. Birden fazla tedarikçi ile çalışan 154 katılımcı var iken 10 katılımcı tek tedarikçi ile çalışmaktadır. En eski tedarikçi ile çalışma süreleri arasında ağırlık ise %27,4 ile 6-10 yıl kadar çalışma süresi bulunan tedarikçiler olduğu görülmektedir.

Analiz bulguları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri İtibariyle Dağılımları**

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli yüzde (%)	Kümülatif yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	24	14,6	14,6	14,6
	Erkek	140	85,4	85,4	100,0
	Toplam	164	100,0	100,0	
Yaş	18-29	27	16,5	16,5	16,5
	30-39	56	34,1	34,1	50,6
	40-49	55	33,5	33,5	84,1
	50+	26	15,9	15,9	100,0
	Toplam	164	100,0	100,0	
Eğitim	Lise	20	12,2	12,2	12,2
	Önlisans	22	13,4	13,4	25,6
	Lisans	103	62,8	62,8	88,4
	Lisansüstü	19	11,6	11,6	100,0
	Toplam	164	100,0	100,0	
Çalışan Sayısı	10-	20	12,2	12,2	12,2
	11-50	52	31,7	31,7	43,9
	51-100	38	23,2	23,2	67,1
	101-250	14	8,5	8,5	75,6
	251-500	7	4,3	4,3	79,9
	500+	33	20,1	20,1	100,0
	Toplam	164	100,0	100,0	
Deneyim	3 yıldan az	27	16,5	16,5	16,5
	3-5 yıl	23	14,0	14,0	30,5
	6-9 yıl	36	22,0	22,0	52,4
	10-12 yıl	21	12,8	12,8	65,2
	12 yıldan çok	57	34,8	34,8	100,0
	Toplam	164	100,0	100,0	
Pozisyon	Operasyon müdürü	34	20,7	20,7	20,7
	Satış Müdürü	24	14,6	14,6	35,4
	Genel Müdür Yardımcısı	14	8,5	8,5	43,9
	Şube Müdürü	1	,6	,6	44,5
	Sahibi	34	20,7	20,7	65,2
	Genel Müdür	13	7,9	7,9	73,2
	Diğer	44	26,8	26,8	100,0
	Toplam	164	100,0	100,0	
Tedarikçi Sayısı	Tek	10	6,1	6,1	6,1
	Birden fazla	154	93,9	93,9	100,0
	Toplam	164	100,0	100,0	
Çalışma Süresi	1-5 yıl	42	25,6	25,6	25,6
	6-10 yıl	45	27,4	27,4	53,0
	11-15 yıl	31	18,9	18,9	72,0
	16-20 yıl	20	12,2	12,2	84,1
	21-25	16	9,8	9,8	93,9
	26-30	5	3,0	3,0	97,0
	31-35	5	3,0	3,0	100,0
	Toplam	164	100,0	100,0	



## 2.6. Güvenilirlik, Faktör Analizi ve Uç Değer Analizi

Güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha analizi kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için cronbach's alpha değerinin 0,70 ve üstü olması gerekir (Durmuş vd., 2016). Bu değer 0,9'un üzerinde olması mükemmel, 0,8'in üzerinde olması iyi kabul edilir. Tablo 2 üzerinde değişkenler ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Araştırmada kullanılan yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri dayanıklılığı, tedarik zinciri bütünleşmesi ölçekleri için açımlayıcı faktör analizi yapılmış, ölçek ifadelerinin arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Değişkenler için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları 0,9'un üzerindedir. Alt boyutlar için içine dahil olduğunda da sonuçlar 0,8'in altına inmemiştir ve hem değişkenlerin hem de alt boyutlarının güvenilirliği kabul edilebilir seviyelerdedir.

**Tablo 2: Güvenilirlik ve Normallik Analizleri**

Değişkenler	Cronbach's Alpha Katsayısı
Rekabet Avantajı	0,892
Yeşil Pazarlama Yönelimi (YPY)	0,939
Stratejik Yeşil Pazarlama Yönelimi (YPY Alt Boyut 1)	0,893
Taktiksel Yeşil Pazarlama Yönelimi (YPY Alt Boyut 2)	0,826
İçsel Yeşil Pazarlama Yönelimi (YPY Alt Boyut 3)	0,915
Tedarik Zinciri Dayanıklılığı (TZD)	0,934
Risk Yönetim Kültürü (TZD Alt Boyut 1)	0,886
Çeviklik (TZD Alt Boyut 2)	0,912
Entegrasyon (TZD Alt Boyut 3)	0,892
Tedarik Zinciri Yeniden Yapılandırması (TZD Alt Boyut 4)	0,889
Tedarik Zinciri Bütünleşmesi (TZB)	0,936
Müşteri ve Tedarikçi Bütünleşmesi (TZB Alt Boyut 1)	0,846
Dışsal Bütünleşme (TZB Alt Boyut 2)	0,822
İçsel Bütünleşme (TZB Alt Boyut 4)	0,895
Yeşil Pazarlama Yönelimi	Skewness: -.383 Kurtosis: -.183
Tedarik Zinciri Dayanıklılığı	Skewness: -.292 Kurtosis: .069
Tedarik Zinciri Bütünleşmesi	Skewness: -.337 Kurtosis: -.475
Rekabet Avantajı	Skewness: -.361 Kurtosis: -.193

Tablo 2 üzerinde değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığı da incelenmiştir. Normal dağılımdan söz edilebilmesi için skewness ve kurtosis değerlerinin 1,96 ve -1,96 aralığında (George ve Mallery, 2010; Gravetter ve Wallnow, 2014) veya 1,5 ve -1,5 aralığında (Tabachnik ve Fidell, 2013) olması gerekmektedir. Bu çalışmadaki değerler ise 0,5 ve -0,5 aralığındadır.

Rekabet avantajı faktörünün alt boyutları yoktur. Ancak yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri bütünleşmesi ve tedarik zinciri dayanıklılığı değişkenlerinin alt boyutları vardır. Her biri için faktör analizi yapılması gereklidir. Faktör analizi öncesinde Keiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett küresellik testi yapılacak ve bu test sonrasında veriler faktör analizine uygun bulunursa faktör analizi yapılacaktır (Tatlidil, 2002). KMO değerleri 0,90-1 aralığında ise örneklem yeterliliği iyi demektir ve faktör analizine geçilebilir (Alpar, 2013: 294).

Yeşil pazarlama yönelimi soruları tablo üzerinde görüldüğü üzere faktör analizine uygundur. KMO değeri 0,9'un üzerindedir ve elde edilen sonuçlar %1 seviyesinde anlamlıdır (tablo 3). Papadas vd. (2017: 241) çalışmasında yeşil pazarlama yönelimini ölçen sorular 3 grupta ele alınmasına karşın faktör analizi sonrasında 2 soru analizden çıkarılmıştır. Stratejik yeşil pazarlama bölümünün müşteriler ile ilgili olan son iki sorusu elenmiştir. Bu iki sorunun faktör değerleri de iki faktör etrafında toplanmış ve yakın değerler almışlardır. En yakın değerler alandan başlanarak teker teker sorular çıkartılmıştır. Sorular çıkarıldıktan sonra elde edilen faktör değerleri Tablo 3 üzerinde gösterilmiştir. Ölçüm sonucu ölçülmek istenen değişkenin varyansının %65,162'si açıklanmıştır.

**Tablo 3: Yeşil Pazarlama Yönelimi Değişkeni Açımlayıcı Faktör Analizi**

		Faktör			Açıklanan
		İçsel Yeşil Pazarlama Yönelimi (İÇPY)	Stratejik Yeşil Pazarlama Yönelimi (SYPY)	Taktiksel Yeşil Pazarlama Yönelimi (TYPY)	Varyans(%)
İçsel	İÇPY1	0,696			
Yeşil	İÇPY2				
Pazarlama	İÇPY3	0,807			26,415
Yönelimi	İÇPY4	0,778			
(İÇPY)	İÇPY5	0,770			
	İÇPY6	0,745			
	İÇPY7	0,587			
Stratejik	SYPY1		0,669		
Yeşil	SYPY2		0,637		
Pazarlama	SYPY3		0,735		22,691
Yönelimi	SYPY4		0,662		
(SYPY)	SYPY5		0,628		
	SYPY6		0,776		
	SYPY7		0,729		
Taktiksel	TYPY1			0,791	
Yeşil	TYPY2			0,823	16,056
Pazarlama	TYPY3			0,745	
Yönelimi	TYPY4			0,668	
(TYPY)	TYPY5			0,468	
<b>Barlett küresellik testi</b> $\chi^2$ : 2064,757 df: 171 P: 0.00					
<b>KMO değeri</b> : 0,912					

Tablo 4 üzerinde görüldüğü üzere tedarik zinciri dayanıklılığı için gerçekleştirilen KMO testi sonuçları 0,89 değerindedir. Bu sonuçlara göre veriler faktör analizi için uygundur. Tablo üzerindeki sig. değeri 0,01'den küçük olduğu için sonuçlar %1 seviyesinde anlamlıdır.

Ölçülmek istenen değişken %67,702 oranında ölçülmüştür. Faktör analizi sırasında ilk önce entegrasyon kısmına ait birinci (B1) ve sonrasında ikinci soru (B2) çıkarılmıştır. Çünkü bu sorular iki faktör altında yakın değerler almışlardır. Sonrasında aynı sebepten çeviklik kısmına ait ilk 3 soru da çıkarılmıştır (Ç1, Ç2 ve Ç3). Tedarik zinciri yeniden yapılandırması faktörünün ilk iki sorusu da bu sebepten çıkarılmıştır (TZYY1 ve TZYY2). Böylelikle toplamda 7 soru çıkarılmıştır.

Risk yönetimi kültürü değişkeni herhangi bir soruda eksilme olmadan oluşmuştur. Entegrasyon bölümü sorularının arasında çeviklik bölümünde çıkması beklenen soru girmiştir. Çeviklik bölümünün son sorusu bu faktör ile uyumlaşmıştır.

**Tablo 4: Tedarik Zinciri Dayanıklılığı Değişkeni Faktör Analizi**

		Faktör				Açıklanan
		Ç	RYK	TZYY	ENTG	Varyans(%)
	B5	0,803				
	B4	0,790				
	B6	0,735			19,343	
Entegrasyon	B7	0,683				
	B8	0,676				
	Ç8	0,634				
	B3	0,618				
	RYK5		0,799			
Risk	RYK3		0,778			
Yönetim	RYK6		0,718		18,453	
Kültürü	RYK4		0,709			
	RYK2		0,709			
	RYK1		0,700			
Tedarik	TZYY6			0,846		
			Faktör		Açıklanan	
		Ç	RYK	TZYY	ENTG	Varyans(%)
Zinciri	TZYY7			0,836		
Yeniden	TZYY4			0,749		16,186
Yapılandırması	TZYY3			0,681		
	TZYY5			0,664		
	Ç5				0,826	
Çeviklik	Ç4				0,825	13,720
	Ç6				0,736	
	Ç7				0,574	
<b>Barlett küresellik testi</b> $\chi^2$ : 3232,402 df: 406 P: 0.00						
<b>KMO değeri:</b> 0,890						

Tedarik zinciri bütünleşmesi değişkeninin KMO testi sonuçları 0,9 olarak ortaya çıkmış ve %1 seviyesinde anlamlılık göstermiştir (Tablo 5). Böylelikle faktör analizine geçilebilmiştir. Bu çalışma için seçilen anket, diğer pek çok çalışmada yapılan içsel ve dışsal ayrımının yerine dört faktörlü bir yapı geliştirmiştir (Marin-Garcia vd., 2013). Tedarikçilerle bütünleşmenin ikinci ve dördüncü sorusu (TB2 ve TB4) iki faktör altında yakın değerler ortaya koymuştur. Dışsal bütünleşme bölümünün de üçüncü sorusu (DB3) aynı şekilde değerler vermiştir. Toplamda üç soru çıkarılmıştır. Tablo 5 üzerinde görüldüğü üzere, anket tarafından belirlenen dört faktörlü yapı oluşmamış, onun yerine üç faktör ortaya çıkmıştır.

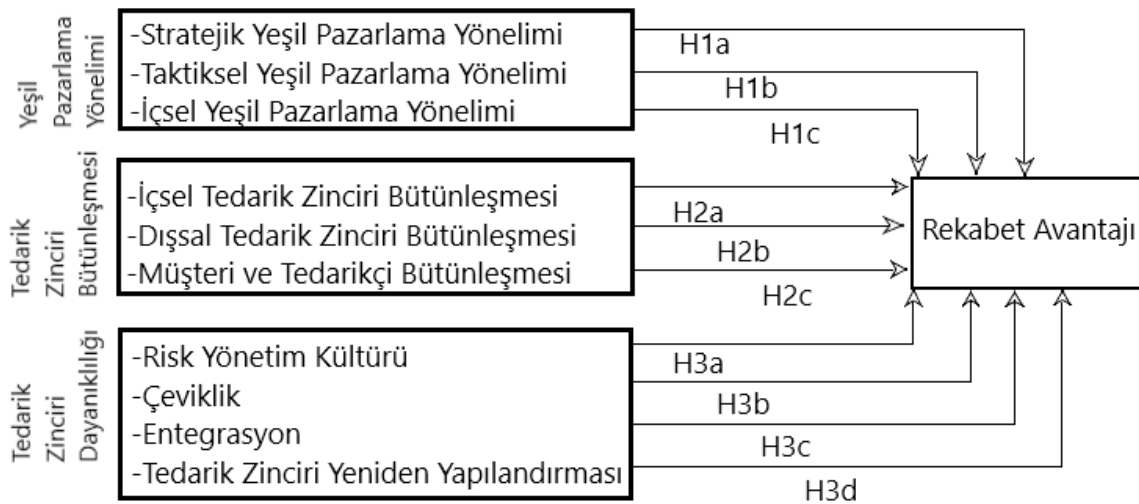
**Tablo 5: Tedarik Zinciri Bütünleşmesi Değişkeni Faktör Analizi**

		Faktör			Açıklanan Varyans (%)
		MTB	DB	İB	
	MB2	0,851			
Müşteri ve tedarikçi bütünleşmesi	MB1	0,837			
	MB3	0,832			
	DB1	0,673			30,123
	DB2	0,615			
	TB3		0,851		
Dışsal bütünleşme	MB4		0,672		
	TB1		0,653		21,183
	DB4		0,557		
	İB3			0,837	
İçsel bütünleşme	İB2			0,803	20,500
	İB1			0,747	
	İB4			0,646	
<b>Barlett küresellik testi</b> $\chi^2$ : 1876,298 df: 120 P: 0.00					
<b>KMO değeri:</b> 0,908					

Tablo 5 üzerinde görüldüğü üzere ölçülmek istenen değişken %71,806 oranında ölçülmüştür. Ancak müşteri bütünleşmesi ve tedarikçi bütünleşmesi faktörleri birlikte ortaya çıkmıştır. Dışsal bütünleşme bölümünün ilk iki sorusu katılımcılar tarafından tedarikçi ve müşteri bütünleşmesi kapsamında değerlendirilmiştir.

## 2.7. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli

Faktör analizi sonrasında belirlenen değişkenlerin alt boyutları ortaya çıkmıştır. Tedarik zinciri bütünleşmesi değişkeninin 4 yerine 3 alt boyutu ortaya çıkarken diğer alt boyutlar beklediği gibi ortaya çıkmıştır. Bu alt boyutlar da modele eklendiğinde araştırma modeli şekil 2 üzerindeki gibidir. İncelenecek olan 3 araştırma modeli de şekil üzerinde görülmektedir.



**Şekil 2: Faktör analizi sonrası araştırma modeli**

Müşteri bütünleşmesi ve tedarikçi bütünleşmesi kısımlarının dışsal bütünleşme ile ilgili soruları da bir dışsal bütünleşme sorusu ile birlikte dışsal bütünleşme faktörü olarak değerlendirilmiş ve toplamda 3 faktör olarak ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonrasında 4 alt boyut yerine 3 alt boyut oluşmuş ve  $H_{2d}$  hipotezi değiştirilmiştir,  $H_{2c}$  hipotezi güncellenmiştir.  $H_{2e}$  hipotezi ise iptal edilmiştir. Yeni hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

$H_1$ : Yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1a}$ : Stratejik yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1b}$ : Taktiksel yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{1c}$ : İşsel yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_2$ : Tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2a}$ : İşsel tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2b}$ : Dışsal tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{2c}$ : Müşteri ve tedarikçi bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_3$ : Tedarik zinciri dayanıklılığının rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{3a}$ : Risk yönetim kültürünün rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{3b}$ : Çevikliğin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{3c}$ : Entegrasyonun rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{3d}$ : Tedarik zinciri yeniden yapılandırmasının rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

## **2.8. Korelasyon Analizi**

Yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri dayanıklılığı, tedarik zinciri bütünleşmesi ve rekabet avantajı değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri Tablo 6 üzerinde gösterilmiştir. Değerlerin çoğu 0,6 ve 0,8 arasındadır. Bu durum da güçlü pozitif korelasyon anlamına gelir.

**Tablo 6: Korelasyon Analizi Sonuçları**

Korelasyon Değeri	ÇS	YPY	TZD	TZB	RA
ÇS	1	0,211**	0,257**	0,029ns	0,174*
YPY	0,211**	1	0,649**	0,414**	0,618**
TZD	0,257**	0,649**	1	0,629**	0,563**
TZB	0,029ns	0,414**	0,629**	1	0,449**
RA	0,174*	0,618**	0,563**	0,449**	1

Alt boyutlar arası Korelasyon Değeri	TYPY	İÇYPY	SYPY	TMB	İÇSL	DŞSL	RYK	ENTG	ÇEVK	TZYY
TYPY	1	0,535**	0,576**	0,409**	0,328**	0,329**	0,418**	0,343**	0,462**	0,348**
İÇYPY	0,535**	1	0,738**	0,375**	0,306**	0,244**	0,578**	0,438**	0,435**	0,520**
SYPY	0,576**	0,738**	1	0,413**	0,220**	0,307**	0,500**	0,450**	0,450**	0,494**
TMB	0,409**	0,375**	0,413**	1	0,581**	0,689**	0,310**	0,537**	0,539**	0,422**
İÇSL	0,328**	0,306**	0,220**	0,581**	1	0,539**	0,341**	0,477**	0,525**	0,413**
DŞSL	0,329**	0,244**	0,307**	0,689**	0,539**	1	0,305**	0,504**	0,572**	0,315**
RYK	0,418**	0,578**	0,500**	0,310**	0,341**	0,305**	1	0,530**	0,494**	0,558**
ENTG	0,343**	0,438**	0,450**	0,537**	0,477**	0,504**	0,530**	1	0,643**	0,577**
ÇEVK	0,462**	0,435**	0,450**	0,539**	0,525**	0,572**	0,494**	0,643**	1	0,487**
TZYY	0,348**	0,520**	0,494**	0,422**	0,413**	0,315**	0,558**	0,577**	0,487**	1

N=164ÇS: İşletmeteki çalışan sayısı, YPY: Yeşil pazarlama yönelimi, TZD: Tedarik zinciri dayanıklılığı, TZB: Tedarik zinciri bütünleşmesi, RA: Rekabet avantajı, İÇPY: İçsel yeşil pazarlama yönelimi, SYPY: Stratejik yeşil pazarlama yönelimi, TYPY: Taktiksel yeşil pazarlama yönelimi, ÇEVK: Çeviklik, RYK: Risk yönetim kültürü, ENTG: Entegrasyon, TZYY: Tedarik zinciri yeniden yapılanması, DŞSL: Dışsal tedarik zinciri bütünleşmesi, İÇSL: İçsel tedarik zinciri bütünleşmesi, TMB: Tedarikçi müşteri bütünleşmesi

Korelasyon değerleri iki uçlu olarak elde edilmiştir. Pearson korelasyon katsayıları tablo üzerinde görülebilir. Korelasyon değerleri 0,8 sınırının üzerine çıkmadığı için bir eş doğrusallık işareti olarak kabul edilemez. Yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri dayanıklılığı, tedarik zinciri bütünleşmesi ve rekabet avantajı değişkenlerinin birbirleri arasındaki pozitif yönlü ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Sırayla söylemek gerekirse değişkenler arası korelasyon analizi aşağıdaki sonuçları vermiştir:

- Yeşil pazarlama yönelimi ile tedarik zinciri dayanıklılığı arasında %1 seviyesinde anlamlı, pozitif ve 0,649 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Yeşil pazarlama yönelimi ile tedarik zinciri bütünleşmesi arasında %1 seviyesinde anlamlı, pozitif ve 0,414 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Yeşil pazarlama yönelimi ile rekabet avantajı arasında %1 seviyesinde anlamlı, pozitif ve 0,618 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Tedarik zinciri dayanıklılığı ile tedarik zinciri bütünleşmesi arasında %1 seviyesinde anlamlı, pozitif ve 0,629 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Tedarik zinciri dayanıklılığı ile rekabet avantajı arasında %1 seviyesinde anlamlı, pozitif ve 0,563 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Tedarik zinciri bütünleşmesi ile rekabet avantajı arasında %1 seviyesinde anlamlı, pozitif ve 0,449 kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmektedir.

## 2.9. Regresyon Analizi

Yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerindeki etkisini test etmek için gerçekleştirilen regresyon analizine göre rekabet avantajına ait varyansın %37,8 kadarı yeşil pazarlama yönelimi tarafından

açıklanabilmektedir. Diğer bir deyişle rekabet avantajının varyansının %37,8'i yeşil pazarlama yönelimi tarafından açıklanır.

Tablo 7 üzerindeki sonuçlara göre yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır, rekabet avantajı değişkeninin yeşil pazarlama yönelimi değişkeni ile tahmin edilmesi istatistiksel olarak mümkündür.

**Tablo 7: Yeşil Pazarlama Yöneliminin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
Yeşil Pazarlama Yönelimi	0,618***	10,004	0,378	100,081***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

**Tablo 8:Stratejik Yeşil Pazarlama Yöneliminin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
Stratejik Yeşil Pazarlama Yönelimi	0,595***	10,353	0,351	89,003***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 8 göstermektedir ki stratejik yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu değişken rekabet avantajını %35,1 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo 9: Taktiksel Yeşil Pazarlama Yöneliminin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
Taktiksel Yeşil Pazarlama Yönelimi	0,542***	8,215	0,294	67,492***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 9 göstermektedir ki taktiksel yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,542 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %29,4 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo10: İçsel Yeşil Pazarlama Yöneliminin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
İçsel Yeşil Pazarlama Yönelimi	0,476***	14,139	0,226	47,342***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 10 göstermektedir ki içsel yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,476 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %22,6 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo 11: Yeşil Pazarlama Yöneliminin Rekabet avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	SE	$\beta$	T	p
<i>Stratejik Yeşil Pazarlama Yönelimi</i>	0,498	0,077	0,544	6,435	0,000***
<i>İçsel Yeşil Pazarlama Yönelimi</i>	0,028	0,071	0,032	0,4	0,689
<i>Taktiksel Yeşil Pazarlama Yönelimi</i>	0,273	0,066	0,279	4,104	0,000***
R <sup>2</sup> = 0,608 F=78,166					

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05; \* p< 0,1

Tablo 11 içerisindeki veriler stratejik ve taktiksel yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. İçsel yeşil pazarlama yönelimine bakıldığında ise rekabet avantajının anlamlı bir öncülü olduğu ve bu bağımlı değişken üzerinde pozitif etkisi olacağı beklenmesine rağmen bulgular anlamlı bir etkiye işaret etmediği görülebilir. Tüm bu değişkenler rekabet avantajı değişkeninin toplam varyansının %60,8'ini açıklamaktadır.

**Tablo 12: Tedarik Zinciri Bütünleşmesinin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>Tedarik zinciri bütünleşmesi</i>	0,449***	6,403	0,202	40,997***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Bu değişkenin rekabet avantajının varyansını %20,2 oranında açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 13: İçsel Tedarik Zinciri Bütünleşmesinin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>İçsel Tedarik Zinciri Bütünleşmesi</i>	0,362***	4,938	0,131	24,383***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 13 göstermektedir ki içsel tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,362 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %13,1 seviyesinde açıklamaktadır.



**Tablo 14: Dışsal Tedarik Zinciri Bütünleşmesinin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>Dışsal Tedarik Zinciri Bütünleşmesi</i>	0,397***	6,137	0,158	24,383***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 14 göstermektedir ki dışsal tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,397 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %15,8 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo 15: Müşteri-Tedarikçi Bütünleşmesinin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>Müşteri-tedarikçi Bütünleşmesi</i>	0,429***	6,048	0,184	36,583***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 15 göstermektedir ki dışsal yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,429 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %18,4 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo 16: Müşteri-Tedarikçi Bütünleşmesinin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	SE	$\beta$	T	p
<i>İçsel Tedarik Zinciri Bütünleşmesi</i>	0,15	0,085	0,159	1,764	0,08*
<i>Dışsal Tedarik Zinciri Bütünleşmesi</i>	0,322	0,121	0,319	2,663	0,009***
<i>Müşteri ve tedarikçi Bütünleşmesi</i>	0,225	0,121	0,22	1,865	0,064*
R <sup>2</sup> = 0,412 F=35,196					

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05; \* p< 0,1

Tablo 16 üzerinde yer alan analiz sonuçları, içsel tedarik zinciri bütünleşmesi ile müşteri ve tedarikçi bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerinde %10 seviyesinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olabileceğini göstermektedir. Ancak tedarik zinciri bütünleşmesinin bu iki alt değişkeninin rekabet avantajı üzerinde %5 seviyesinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dışsal tedarik zinciri bütünleşmesinin rekabet avantajı üzerindeki etkisi ise pozitif yönlü ve %1 seviyesinde anlamlıdır. Bu değişkenler birlikte rekabet avantajı varyansının %41,2 kadarını açıklayabilmektedir.

**Tablo 17: Tedarik Zinciri Dayanıklılığının Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>Tedarik Zinciri Dayanıklılığı</i>	0,563***	8,673	0,317	75,217***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

T istatistiği 8,673 olarak bulunurken hangi değişkenlerin modelde yer alıp almayacağı da bu aşamada test edilir. Sabit terimin ve tedarik zinciri bütünleşmesinin standardize olmayan beta katsayıları %1 anlamlılık seviyesinde onaylanmış ve her iki değişkeninde modelde olmasının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. 0,563 olarak görülen standardize beta katsayısının karesinin alınması ile görülmüştür ki tedarik zinciri dayanıklılığı rekabet avantajı varyansını %31,7 oranında açıklar.

**Tablo 18: Risk Yönetim Kültürünün Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>Risk yönetim kültürü</i>	0,467***	6,723	0,218	45,193***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 18 göstermektedir ki risk yönetim kültürünün rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,467 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %21,8 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo 19: Çevikliğin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>Çeviklik</i>	0,492***	6,723	0,242	51,673***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 19 göstermektedir ki çevikliğin rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,492 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %24,2 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo 20: Entegrasyonun Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>Entegrasyon</i>	0,500***	7,353	0,25	54,070***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 20 göstermektedir ki entegrasyonun rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,500 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %24,2 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo 21: Tedarik Zinciri Yeniden Yapılandırmasının Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t	R <sup>2</sup>	F
<i>Tedarik zinciri yeniden yapılandırması</i>	0,386***	5,323	0,149	28,333***

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

Tablo 21 göstermektedir ki tedarik zinciri yeniden yapılandırmasının rekabet avantajı üzerinde %1 seviyesinde anlamlı bir etkisi vardır. Aykırı değerler atıldıktan sonra korelasyon değeri 0,386 olmuştur. Bu değişken rekabet avantajını %14,9 seviyesinde açıklamaktadır.

**Tablo 22: Tedarik Zinciri Dayanıklılığının Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	SE	β	T	p
<i>Risk yönetim kültürü</i>	0,275	0,086	0,268	3,182	0,002***
<i>Çeviklik</i>	0,286	0,108	0,26	2,654	0,009***
<i>Entegrasyon</i>	0,254	0,101	0,231	2,508	0,013**
<i>Tedarik zinciri Yeniden Yapılandırması</i>	0,081	0,093	0,08	0,871	0,385
R <sup>2</sup> = 0,543 F=44,54					

\*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05; \* p< 0,1

Tablo 22 üzerinde görülen analiz sonuçları, risk yönetim kültürü değişkeninin ve çeviklik değişkeninin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve %1 seviyesinde anlamlı olduğunu, entegrasyon değişkeninin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin ise yine pozitif yönlü, ancak %5 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Tedarik zinciri yeniden yapılandırması değişkeninin ise rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu değişkenler birlikte rekabet avantajının varyansının %54,3 seviyesinde bir kısmını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayıları göstermektedir ki en büyük etki risk yönetim kültürü değişkenine aitken en düşük etki de entegrasyon değişkenine aittir.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada işletmeler arasındaki rekabet gün geçtikçe daha çetin bir hal almaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için tedarik zincirlerinde bir fark yaratmaları, zincir üyeleri ile partner ilişkileri geliştirmeleri gereği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri dayanıklılığı ve tedarik zinciri bütünleşmesi ile bu değişkenlerin alt boyutlarının rekabet avantajı üzerindeki etkisi ölçülmüştür.

Bu çalışma ortaya koymuştur ki işletmelerin çevreye duyarlı adımları rekabet avantajına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Yeşil pazarlama yönelimi, işletmelerin daha uzun süreli faaliyet göstermesine olanak verir. Yeşil pazarlama yöneliminin rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç, Papadas vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ile de uyumludur. Yeşil pazarlama yöneliminin tedarik zinciri dayanıklılığı üzerindeki etkisi de anlamlı çıkmıştır. Bu sonuç, yeşil pazarlamanın tedarik zinciri dayanıklılığı üzerindeki etkisini onaylayan (Ruiz-benitez vd., 2017; Cabral vd., 2012) ile de benzerlik göstermektedir.

Tedarik zinciri bütünleşmesi, tedarikçi ve müşterilerin taleplerini dikkate alma esasına dayanmaktadır. Günümüzde kirlilikten çekinen müşteri ve tedarikçiler ilişki içerisinde oldukları işletmelerin çevreye özenli yaklaşımlarını beklemekte ve böylelikle kendilerini daha güvenli hissetmektedirler. Aksi davranış sergileyen

işletmeleri ise tehdit olarak algılamakta ve onlara avantaj sağlamama eğilimine girmektedirler. Tedarik zinciri bütünleşmesi, müşteri ve tedarikçiler ile yakın ilişkiler kurmak anlamına gelir ve bu da tedarik zinciri dayanıklılığı için olumlu olmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre tedarik zinciri dayanıklılığının rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Piyasadaki dalgalanmalara, beklenmedik değişimlere karşı daha dayanıklı olan işletmelerin tedarik zinciri dayanıklılığının fazla olduğu söylenebilir ve bu gibi durumlarda rakiplerinin aynı şekilde cevap verememesi onlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Değişimlere ayak uydurabilen işletmelerin rekabet gücü daha fazla olacaktır.

Lojistik sektöründe tedarik zinciri dayanıklılığını arttırmak isteyen işletmelerin yeşil pazarlama yönelimine dikkat etmesi gerekmektedir. Müşterilerinin yeşil pazarlama anlayışına önem vermesi sonucu yeşil pazarlama yöneliminin tedarik zinciri dayanıklılığını arttırdığı görülen lojistik sektörü içerisinde görev yapan yöneticiler, karar alırken bu çalışmanın bulgularından faydalanabilirler. Analiz sonuçlarına göre tedarik zinciri dayanıklılığının rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu sonuç önceki araştırma sonuçları ile uyumludur (Carvalho vd., 2012, Lockamy ve Smith, 1997, Kamalahmadi ve Parast 2016). Piyasadaki dalgalanmalara, beklenmedik değişimlere karşı daha dayanıklı olan şirketlerin tedarik zinciri dayanıklılığının fazla olduğu söylenebilir ve bu gibi durumlarda rakiplerinin aynı şekilde cevap verememesi onlara rekabet avantajı sağlamaktadır.

Tedarik zinciri dayanıklılığı, süreçlerin geliştirilmesi ve işletmelerin ömrünün uzatılması anlamına gelmektedir. Swink ve Nair (2007) süreçleri geliştirmenin işletmeye dair bir özelliği geliştirmeyi hedeflediğini ve bu özelliğin her zaman rekabet avantajına katkı yapacak bir özellik olmadığını açıklamıştır. Tedarik zinciri yeniden yapılandırmasına yönelik çalışmaların %60-80 arasında başarılı olduğu görülmüştür (Lockamy & Smith, 1997). Bu araştırma bu alt değişkenin rekabet avantajı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları da pek çok çalışmayı derleyen Kamalahmadi ve Parast, (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ile uyumludur.

Beheshti vd. (2014) tedarik zinciri bütünleşmesinin firma performansı ve rekabet avantajı değişkenlerinin öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Bütünleşme tedarik zinciri üzerinde daha fazla güç sahibi olma esasına dayanır. Tedarik zinciri bütünleşmesi işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Tedarikçi-müşteri bütünleşmesinin rekabet avantajına etki etmesi önceki çalışmaların sonuçları ile de desteklenmiştir (Flynn vd., 2010; Frohlich ve Westbrook, 2001; Koufteros vd., 2007; Fawcet ve Magnan, 2002).

Bu çalışma göstermiştir ki yeşil pazarlama yönelimi, tedarik zinciri bütünleşmesi ve tedarik zinciri dayanıklılığı rekabet avantajı üzerinde etkilidir. Bu değişkenlerin alt boyutları da rekabet avantajı üzerinde etkilidir. Papadas (2018) çalışmasında çevreye duyarlı politikaların rekabet avantajı sağladığını ortaya koymuştur. Tedarik zinciri dayanıklılığının rekabet avantajına anlamlı bir etkisi vardır (Carvalho vd., 2012). Dayanıklılığı yüksek olan şirketler, rekabetçi ortamlarda daha uzun süre hayatta kalabilir. Risk yönetim kültürü ve çeviklik de rekabet avantajına etki eden önemli faktörlerdir. Bu iki faktör, çalışmada kullanılan tedarik zinciri dayanıklılığı ölçeğinin alt değişkenleridir. Yeşil pazarlama ve yeşil tedarik zinciri anlayışının tedarik zinciri dayanıklılığını etkilediği de görülmüştür (Ruiz-Benitez vd., 2017; Cabral vd., 2012). Bütünleşme ise zaten tedarik zinciri dayanıklılığının alt boyutlarından biri olarak da kabul edilebilir ve dayanıklılık üzerinde etkisi büyüktür (Liu vd., 2018). Güzel (2011) bütünleşmenin yeşil tedarik zinciri uygulamalarının öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Güzel ve Demirdöğen (2016), bütünleşmenin yeşil tedarik zinciri uygulamalarını etkilediğini modelinde göstermiştir. Bu faaliyetler, işletme sahiplerinin gelirini arttırmayı amaçlayabilir veya yatırım amacıyla sermaye biriktirmeyi hedefleyerek oldukça uzun vadede etkili olabilir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilirliği yakalamak için tedarik zincirleri aktörleri ile partner anlayışını benimsemiş müşteri ve tedarikçileri ile ortak hareket etme ve çevreye duyarlı bir yol benimsemesi işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Henüz yeni bir kavram olan yeşil pazarlama yönelimi kavramı bu çalışma içerisinde tedarik zinciri dayanıklılığı, tedarik zinciri bütünleşmesi ve rekabet avantajı ile ilişkilendirilmiştir. Ancak bu kavram diğer pek çok kavram ile de ilişkilendirilebilir. Gelecekte yapılacak çalışma yeni pek çok ilişkiye ışık tutabilir.

Tedarik zinciri bütünleşmesi kavramı, tedarik zinciri dayanıklılığı kavramına nispeten daha sık çalışılsa da, her ikisinin de yer aldığı çalışmalar lojistik alanı için gereklidir. Bu kavramların, pazarlama kavramları ile ilişkilendirildiği çalışmalar ise yok denecek kadar azdır. Pazarlama alanı içinde bu gibi çalışmalar oldukça gereklidir. Gelecekte yapılacak bu gibi çalışmalar bu ihtiyaçları giderebilir. Bu çalışma İstanbul'daki lojistik işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. İleride yapılacak çalışmalarda ise farklı sektörlerdeki işletmelerin bu değişkenlere bakışı test edilerek çalışmaya farklı bir boyut kazandırılabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Acosta, A.S., Crespo, A.H. ve Agudo, J.C. (2018). Effect of Market Orientation, Network Capability and Entrepreneurial Orientation on International Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27, 1128-1140
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatiksel Yöntemler*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Ambulkar, S., Blackhurst, J. ve Grae, S. (2015). Firm's Resilience to Supply Chain Disruptions: Scale Development and Empirical Examination. *Journal of Operations Management*, 33-34, 111-122.
- Azadeh, A., Salehi, V., Ashjari, B. ve Saberi, M. (2014). Performance Evaluation of Integrated Resilience Engineering Factors by Data Envelopment Analysis: The case of a petrochemical plant. *Process Safety and Environmental Protection*, 92(3), 231-241.
- Bamberger, I., (1989) Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms, Long Range Planning. *Oxford*, 22(5), 80-88.
- Banerjee, S.B. (2002). Corporate Environmentalism: The Construct and Its Measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.
- Beheshti, H. M., Oghazi, P., Mostaghel, R. ve Hultman, M. (2014). Supply Chain Integration and Firm Performance: An Empirical Study of Swedish Manufacturing Firms. *Competitiveness Review*, 24(1), 20-31.
- Bernardes, E.S. ve Hanna, M.D. (2009). A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature: Toward a Conceptual Definition of Customer Responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30-53.
- Bayraktutan, Y., Tüylüoğlu, Ş. ve Özbilgin, M. (2012). "Lojistik Sektöründe Yoğunlaşma Analizi ve Lojistik Gelişmişlik Endeksi: Kocaeli Örneği", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 61-71.
- Cabral, I., Grilo, A., Cruz-Machado, V. (2012). A Decision - Making Model for Lean, Agile, Resilient and Green Supply Chain Management, 50 (17), 4830-4845.
- Cao, M. Vonderembse, M., Zhang, Q. ve Ragu-Nathan, T. (2010). Supply Chain Collaboration: Conceptualisation and Instrument Development. *International Journal of Production Research*, 48 (22), 6613-6635.
- Carvalho, H. (2011). Resilience index: Proposal and Application in the Automotive Supply Chain. *Proceedings of the 18th EUROMA Conference*, Cambridge, UK, 3-6 July.
- Chamorro, A., Rubio, S. ve Miranda, F.J. (2009). Characteristics of Research on Green Marketing. *Business Strategy and the Environment*, 18, 223-239.
- Chen, S.Y. ve Chang, C.H. (2012). Enhance Green Purchase Intentions. *Management Decision*, 50(3), 502-520.
- Christopher, M. ve Peck, H., (2004). Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, 15 (2), 1-14.
- Colicchia, C., Dallari, F. ve Melacini, M. (2010). Increasing Supply Chain Resilience in a Global Sourcing Context. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 21 (7), 680-694.
- Crane, A. (2000). Facing the backlash: Green Marketing and Strategic Reorientation in the 1990s. *Journal of Strategic Marketing*, 8(3), 277-296.
- Davenport, T.H., (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Durmuş, B. Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Altıncı Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fawcett, S. E. ve Magnan, G. M. (2002). The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 339-361.
- Flynn, B.B., Huo, B. ve Zhao, X., (2010). The Impact of Supply Chain Integration on Performance: a Contingency and Configuration Approach. *Journal of Operations Management*, 28 (1), 58-71.
- Frohlich, M. ve Westbrook, R. (2001). Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.

- Glenn Richey Jr, R., Chen, H., Upreti, R., Fawcett, S. E. ve Adams, F. G. (2009). The Moderating Role of Barriers on the Relationship Between Drivers to Supply Chain İntegration and Firm Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(10), 826-840.
- Güzel, D. ve Demirdöğen, O. (2016). Tedarik Zinciri Bütünleşmesi, Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 363- 394.
- Gölgeci, I. ve Ponomarov, S.Y. (2015). How Does Firm İnnovativeness Enable Supply Chain Resilience? The Moderating Role of Supply Uncertainty and Interdependence. *Technology Analysis & Strategic Management* 27 (3), 267-282.
- Harrigan, K.R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review*, 9(4), 638-652.
- Hohenstein, N. O., Feisel, E. Hartmann, E. ve Giunipero, L., (2015). Research on the Phenomenon of Supply Chain Resilience: a Systematic Review and Paths for Further Investigation. *International Journal Physical Distribution Logistics Management*, 45(1/2), 90–117.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2 , 88–115.
- Jüttner, U. (2005). Supply Chain Risk Management: Understanding the Business Requirements From a Practitioner Perspective. *International Journal of Logistics Management*, 16, 120-141.
- Jüttner, U. ve Maklan, S. (2011). Supply Chain Resilience in the Global Financial Crisis: an Empirical Study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 246-259.
- Kamalahmadi, M. ve Parast, M.M. (2016). A Review of the Literature on the Principles of Enterprise and Supply Chain Resilience: Major Findings and Directions for Future Research. *International Journal of Production Economics*, 171(1), 116-133.
- Kaplan, B. ve Akçay Kasapoğlu, Ö. (2013). Ürün Karması Optimizasyonu Kararlarında Kısıtlar Teorisi Kullanımı ve bir Uygulama. *Öneri Dergisi*, 10(40), 45-58.
- Koufteros, X. A., Cheng, T. C. ve Lai, K. H. (2007). Black-Box and Gray Box Supplier İntegration in Product Development: Antecedents, Consequences and the Moderating Role of Firm Size. *Journal of Operations Management*, 25(4), 847-870.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
- Linton, J.D., Klassen, R. ve Jayaraman, V. (2007). Sustainable Supply Chains: An Introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1075-1082.
- Liu, C., Shang, K., Lirn, T., Lai, K. ve Lun, Y.H.V. (2018). Supply Chain Resilience, Performance, and Management Policies in the Liner Shipping Industry. *Transportation Research Part A*, 110, 202-219.
- Lockamy, A. ve Smith, W. (1997). A Strategic Alignment Approach for Effective Business Process Reengineering: Linking Strategy, Processes and Customers for Competitive Advantage. *International Journal of Production Economics*, 50(2–3), 141-153.
- Marzuki, M.F.M. (2018) Translation, Cross-Cultural Adaptation, and Validation of the Malay Version of the System Usability Scale Questionnaire for the Assessment of Mobile Apps. *JMIR Human Factors*. 2018 Nisan- Haziran, 5(2): e10308.
- Masuko, A.H., Carvalho, L.B.C., Machado, M.A.C., Morais, J.F., Prado, L.B.F. ve Prado, G.F. (2008). Translation and Validation into Brazilian-Portuguese of Restless Legs Syndrome Rating Scale of the International Restless Leg Syndrome Study Group. *Arq Neuropsiquatr*, 66(4), 832-836.
- McAdam, R. ve McClelland, J. (2002). Individual and Team-Based Idea Generation Within Innovation Management: Organisational and Research Agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.
- Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, J. ve Rypakova, M. (2017). Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. *Sustainability* 9, 2218.

- Ottman, J.A. (1994). *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, NTC Business Books, McGraw-Hill, Lincolnwood, IL.
- Papadas, K.K. ve Avlonitis, G.J. (2014). The 4 C's of Environmental Business: Introducing a New Conceptual Framework. *Social Business*, 4(4), 345-360.
- Papadas, K.K., Avlonitis, G.J. ve Carrigan, M. (2017). Green Marketing Orientation: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Business Research*, 80, 2017, 236-246.
- Papadas, K.K., Avlonitis, G.J. ve Carrigan, M. (2018). The Interplay of Strategic and Internal Green Marketing Orientation on Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 2-11.
- Pereira, C.R., Christopher, M. ve Silva, A.L.D., (2014). Achieving Supply Chain Resilience: The Role of Procurement. *Supply Chain Management: International Journal*, 19 (5/6), 626–642.
- Pettit, T.J., Croxton, K.L. ve Fiksel, J. (2013). Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. *Journal of Business Logistics*, 34, 46–76.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Soni, U., Jain, V. ve Kumar, S. (2014). Measuring Supply Chain Resilience Using a Deterministic Modelling Approach. *Computers and Industrial Engineering*, 74 (2014), 11-25.
- Ruiz- Benitez, R., Lopez, C., Real, C. J.(2017). Environmental benefits of lean, green and resilient supply chain management: The case of the aerospace sector. *Journal of Cleaner Production*, 850-862.
- Swink, M. ve Nair, A. (2007). Capturing the Competitive Advantages of AMT: Design-manufacturing Integration as a Complementary Asset. *Journal of Operations Management*, 25(3), 736-754.
- Tanyaş, M. (2015). İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu, MUSIAD Araştırma Raporları: 95. [http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/LOJISTIK\\_SEKTOR\\_ANALIZI\\_1\\_1.pdf](http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/LOJISTIK_SEKTOR_ANALIZI_1_1.pdf)(Erişim Tarihi: 01.06.2019).
- Tatlıdil, H. (2002). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Akademi Matbaası, Ankara.
- Türkiye'nin Lojistik Analizi (2015) <https://www.transmedya.com/dosya-haber/turkiyenin-lojistik-analizi-sasirabilirsiniz-h9482.html>(Erişim Tarihi: 01.06.2019).
- Wang, W., Lin, C. ve Chu, Y. (2011). Types of Competitive Advantages and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
- Wells, V.K., Manika, D., Gregory-Smith, D., Taheri, B. ve McCowlen, C. (2015). Heritage Tourism, CSR and the Role of Employee Environmental Behaviour. *Tourism Management*, 48, 399-413
- Wieland, A. ve Wallenburg, C.M. (2012). Dealing with Supply Chain Risks: Linking Risk Management Practices and Strategies to Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(10), 887-905.
- Wieland, A. ve Wallenburg, C.M. (2013). The Influence of Relational Competencies on Supply Chain Resilience: a Relational View. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4). 300-320.
- Zhang, C., Gunasekaran, A., Yu, W. ve Wang, C. (2015). A Comprehensive Model for Supply Chain Integration. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1141-1157.

### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).