

Lojistik Dış Kaynak Hizmeti (3PL) Sağlayan İşletmeler ile Hizmet Alan İşletmelerin Arasındaki İletişim, İşbirliği ve Bilgi Paylaşımının Lojistik Performansına Etkisi: Kahramanmaraş İlinde Bir Alan Çalışması^{1*}

İsmail BAKAN

Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
ibakan63@hotmail.com
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8644-8778>

Zümrüt Hatice ŞEKKELİ

Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
Türkoğlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Programı
zhkipper@gmail.com
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5090-4372>

Öz

Günümüzde hızla değişen ve yoğunlaşan rekabet şartlarında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve büyüebilmek için lojistik yönetiminin kritik rolünün bilincine varmaya başlamışlardır. Çünkü işletmeler, üretim, pazarlama ve satış faaliyetlerini gerçekleştirirler dahi, ürünlerini müşterilere ulaştıramadıkça amaçlarına ulaşmalarının mümkün olmadığını farkındadırlar. Bu nedenle işletmeler lojistik faaliyetleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için lojistik hizmet sunan ve 3PL olarak adlandırılan üçüncü parti lojistik 3PL firmalarından hizmet almaya başlamışlardır. 3PL firmaları belirli bir sözleşmeye bağlı olarak, müşterilerinin gereksinim duydukları temel lojistik faaliyetlerinden minimum üç değişik faaliyeti üstlenen ve bunların etkin bir biçimde yapılmasını denetleyen dışsal hizmet işletmeleridir. Bu sürecin etkinliği de işletmelerle 3PL firmaları arasındaki iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımının etkin bir şekilde

¹ Makale Geliş/Kabul Tarihi: 30.09.2020 / 05.07.2021

* III. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumunda (26-28 Ekim 2017-Kahramanmaraş) özet bildiri olarak sunulmuştur.

Künye Bilgisi: Bakan, İ. ve Şekkelî, Z. H. (2021). Lojistik dış kaynak hizmeti (3PL) sağlayan işletmeler ile hizmet alan işletmelerin arasındaki iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımının lojistik performansına etkisi: Kahramanmaraş ilinde bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 1013-1033. DOI: 10.33437/ksusbd.802722.

sağlanmasına bağlıdır. 3PL firmalarının sağladıkları etkin iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımları sayesinde, süreç etkin bir biçimde işlemekte; böylece işletmelerin kaynak ve zaman israfı azalmakta, stok miktarları optimize olmakta, çevrim süresi kısaltılmakta ve verimlilikler artmaktadır. Bu durumun da lojistik performansı olumlu yönden etkilediği düşünülmektedir.

Çalışmada, 3PL firmalarının hizmet verdikleri işletmelerle kurduğu iletişim, işbirliği ve yaptığı bilgi paylaşımının lojistik performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Kahramanmaraş ilinde yapılan bu çalışmada verilere sanayi işletmelerinden elde edilen 111 anket yoluyla erişilmiştir. Yapılan analizler sonucunda iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımının lojistik performansı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, İşbirliği, Bilgi Paylaşımı, Lojistik performans, Dış Kaynak Kullanımı.

The Effect of Communication, Cooperation and Information Sharing on Logistics Performance Between the Businesses which are Providing Logistics Outsourcing Service (3PL) and Purchasing the Service: A Case Study in Kahramanmaraş Province

Abstract

Due to the increasingly and rapidly changing competitive environment, companies have become aware of the critical role of logistics management to survive and grow. Because companies know that if they can not distribute their products, there is no need to produce and sell them. For this reason, companies cooperate with third part logistics (3PL) firms, which outsource elements of the company's distribution and fulfilment services, to do their logistics activities efficiently. 3PL companies are external service businesses that undertake at least three different activities from the main logistics activities that their customers need, depending on a specific contract. The effectiveness of this process depends on the effective provision of communication, cooperation and information sharing between businesses and 3PL companies. With the effective communication, cooperation and information sharing provided by 3PL companies, the process handles effectively; thus, businesses are decreasing waste of resources and time, optimizing inventory quantities, shortening cycle time and increasing their efficiency. This is also thought to positively affect logistical performance.

In the study, it is aimed to investigate the effects of communication, cooperation and information sharing of 3PL companies on logistics performance with the businesses they serve. In this study conducted in Kahramanmaraş

province, the data was accessed through 111 surveys obtained from industrial enterprises. As a result of the analysis, it was determined that communication, cooperation and information sharing affect logistical performance in a meaningful and positive way.

Keywords: Communication, Cooperation, Information Sharing, Logistics performance, Outsourcing.

GİRİŞ

Küreselleşmenin gelişimi ve rekabet düzeyinin artması; işletmeleri üretimlerini kaliteli ve ekonomik yapmaya, daha etkin hizmet sunmaya, uzmanlaşmaya, yetenekleri geliştirmeye ve bu yetkinliklerle müşterinin istediği yer, mekân ve zamanda ürün ya da hizmetleri teslim etmeye zorlamaktadır. Tüm bu etmenler nedeniyle lojistik faaliyetler; günümüzde işletmelerin rekabet gücünü direkt etkileyen bir performans boyutu olarak görülmektedir. İşletmeler hem kendi öz becerileri olan üretim yapma ya da hizmet sunma faaliyetlerini gerçekleştirirken hem de kendi öz becerileri olmayan lojistik faaliyetlerini yapmak durumunda kalmaktadırlar. Özellikle zincirin diğer üyeleri ile sürekli iletişim kurmak, işbirliği yapmak ve koordinasyonu sağlamak durumunda kalmak işletmeleri zor durumda bırakmaktadır (Uzel, 2014: 22). İşletmeler, kendilerini oldukça zorlayan bu duruma çözümü üçüncü parti lojistik (3PL) olarak adlandırılan ve lojistik hizmet sunan firmalardan dış kaynak kullanmakta bulmuşlardır.

Dış Kaynak Kullanımı, son yıllarda daha da popüler olan bir stratejik işbirliği şeklidir. Bilindiği üzere dış kaynak kullanımı, bir işletmenin öz becerilerinin dışındaki faaliyetleri, konusunda uzman olan ve öz becerisi ilgili konu olan diğer işletmelere devretmesini baz alan bir yönetim stratejisidir (Beytur, 2008). İşletmelerin 3PL firmalarına lojistik faaliyetlerini sözleşme temelli bir şekilde devretmesinin ardından faaliyetlerin etkinliğini sağlamak amacıyla bu iki tarafın birbiriyle sürekli iletişim, işbirliği halinde olması ve bilgi paylaşımı yapmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, dış kaynak kullanımı sürecinde önemli görülen, bu nedenle de oluşturulan modelinin değişkenlerini oluşturan hizmet satın alan işletme ile hizmet sunan 3PL firması arasındaki iletişim, işbirliği, bilgi paylaşımı ve lojistik performans gibi kavramların birbirini nasıl etkilediği açıklanmasına çalışılmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde iletişim, iş birliği, bilgi paylaşımı ve lojistik performans kavramları teorik boyutta açıklanmıştır.

İletişim

İletişim dış kaynak kullanımıyla ilgili önemli kavramdır. Latince “communicare” fiil kökünden gelmekte olan iletişim, en genel anlamda kişiler arası bilgi, düşünce, yorum ve duyguların tek yönlü ya da karşılıklı aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Yüksel, 2005). Sosyal yaşamda kişiler, sosyal ve psikolojik açıdan çok çeşitli ihtiyaç, ilgi ve motivasyonlarla iletişim kurmaktadır. İletişimin özünde, insanların, birbirleriyle ilişki kurma, diğerlerini etkileme istek ve ihtiyaçları yer almaktadır (Akar, 2017: 77).

İşletmeler açısından iletişim ise; kurumda bulunan ast, üst ya da aynı pozisyonundaki çalışanlar ve paydaşlar arasındaki bilgi, fikir, algı ve düşüncelerin aktarılması görevi gören bir işlemdir (Şimşek ve Çelik, 2009: 57). Diğer bir ifade ile işletmeler için iletişim, amaçları gerçekleştirmek ve işleyişin sürekliliğini sağlamak için hem işletme içi hem de işletme ile çevresi arasındaki sürekli bilgi ve düşünce akışı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bir örgütün başarılı ya da başarısız olmasını etkileyen en temel süreçlerden olan iletişimin, etkin bir şekilde sağlanması işletme yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır (Yüksel, 2005).

Küreselleşmenin varlığı ile iletişimin önemi daha da artmış; teknolojik gelişmelerin etkisi ile de iletişim şekilleri değişmiştir. Artık iletişim cep telefonu, SMS, e-mail vb. teknolojinin en son gelişmiş haberleşme yöntemleriyle internet ağları üzerinden kurulmaya başlanmıştır. Birçok şahıs, kurum ya da kuruluşlar bu teknolojik gelişmeler sayesinde hızlı ve etkili bir biçimde iletişim ihtiyaçlarını gidermektedirler (Şimşek, 2010: 109). Bilişim teknolojilerinin iletişim sistemleri ile entegrasyonu, organizasyonun kendi içinde ve diğer paydaş organizasyonlar arası iletişimde değişikliklere neden olmuştur (Tekin, Zerenler ve Bilge, 2005: 116). Bu sayede coğrafi olarak dağılmış işletmeleri denetleyebilmek, tedarikçiler ve distribütörler ile etkileşim kurmak, yerel hizmet verebilmek ve uluslararası ihtiyaçları raporlayabilmek mümkün hale gelmiştir (Acar, 2007: 3).

Bu gelişmeler genelde tüm iş kollarına ama özellikle dış kaynak kullanmayı tercih eden işletmelere büyük yarar sağlamaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımı sürecinde hizmet alan işletmenin hizmet sunan firmalar ile sürekli etkileşim halinde bulunması gerektiğinden iletişim ile ilgili yaşanan gelişmeler sürecin etkin ve sürekli olmasını sağlamaktadır.

Uzmanlaşmanın öneminin artması ile işletmeler, kendi becerilerine odaklanmayı ve işi uzmanına bırakmayı tercih ettikleri için, birçok farklı konuda dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. En yaygın tercih edilen dış kaynak kullanımı ise lojistik sürecinde olmakta; işletmeler ulaşım, dağıtım, depolama, rotalama, denetim vs. gibi yapmak zorunda oldukları faaliyetlerin hepsini ya da bir bölümünü kendileri adına gerçekleştiren üçüncü parti lojistik firmalarından (3PL) hizmet satın almaktadırlar (Demirdöğen ve Polater, 2016: 41). Ancak 3PL firmaları tüm bu faaliyetlerin koordinasyonu, yönetimi ve kontrolü aşamalarında performansı artırma ve müşteri memnuniyeti yaratma adına müşterileri olan işletmelerle etkin, yoğun ve sürekli bir biçimde iletişim kurmak durumunda kalmaktadırlar. Çünkü müşterilerle kurulan etkin, verimli ve sürekli iletişim sayesinde sunulan hizmetin firmaya getireceği maliyet yükü azalmakta, verilen hizmetin etkinliği artmakta ve müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanmaktadır (Tekin vd., 2005: 121).

Lojistik faaliyetlerin istikrar ve is birliği içinde gerçekleşmesi için bu derece büyük öneme sahip iletişim sistemi ile ilgili ilk olarak 3PL firmasının, yöneticiler de dahil tüm personelinin kendi içlerinde etkin bir iç iletişim sistemi kurması; çalışanların paylaşımının artırılması, olası sürtüşme ve çatışmaların azaltılması oldukça önem taşımaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 65). Burada temel amaç tüm personelin kendi firmalarının amaçları ve görevleri hakkında bilinçlenmesini sağlamak; firmanın amaçlarını ve görevlerini nasıl gerçekleştirebilecekleri ile ilgili bilgilendirme yapmaktır.

İkinci olarak ise müşterileri olan işletmenin talep ve beklentilerini en ince ayrıntısına kadar öğrenmek amacıyla onlarla ileri düzeyde iletişim kurmaları gelmektedir. Çünkü etkin bir iletişim, müşteri memnuniyet düzeyini artırmak için en önemli ölçüttür. Eğer iletişim iyi sağlanmışsa firma, müşterisi olan işletmenin talep ve beklentilerini daha iyi anlayacağından, bu talep ve beklentileri yerine getirmek için hedef odaklı strateji ve yöntemleri belirlemeleri mümkün olacaktır. Böylece sadece müşterinin tatmini sağlanmış olmayacak aynı zamanda da hem sunulan hizmetin maliyetinin düşmesi sağlanacak hem de hata nedeniyle oluşabilecek ekstra maliyetlere engel olunacaktır (Liu ve Fang, 2009: 25).

Aksi halde yani etkin bir iletişim sağlanamaması durumunda işbirliği, ortak sahiplenme ve bilgi paylaşımı söz konusu olamamaktadır (Barutçugil, 2004: 28). Bu da hem ekstra maliyete neden olacak hem de müşterinin o firmaya dair olumsuz bir bakış açısı geliştirmesine neden olacaktır.

İş birliği

Dış kaynak kullanımıyla ilgili bir diğer önemli kavram da iş birliğidir. Hizmet satın alan işletmeler ile hizmet veren 3PL firmalarının birlikte belirlenen hedeflere erişmek için iş birliği içinde olmaları büyük önem taşımaktadır.

İşbirliğinin artması, toplam maliyetin daha düşük olmasına neden olmakta; bu da sunulan performansın artmasını sağlamaktadır.

İşbirliği, müşterek amaçları gerçekleştirmek için iki veya daha fazla bölüm, birim ya da paydaşın birlikte çalıştığı, karşılıklı anlayış ve ortak bir vizyonun hakim olduğu, gönüllülük temelli güç birliği olarak tanımlanmaktadır (Beytur, 2008: 69). Diğer bir ifade ile işbirliği, birbiriyle bağlantılı bölümler, birimler veya paydaşlar ile birlikte hareket etme ve karar verme sürecidir. Bu kararlar ortak mülkiyet ve sonuçlara dair ortak sorumlulukları içermektedir. İşbirlikçi bir bakış açısı, çabaları birleştirmek ve sinerji yoluyla kolektif hedeflere ulaşmak için departmanlar veya kuruluşlar arasında birliktelik bağı oluşturmayı içermektedir. İşbirliği, özellikle veri paylaşımı, işletim planları, bazı finansal bilgiler gibi bilgilerin paylaşılmasına da neden olacağından tüm paydaşların, ayrı ve bağımsız olarak yapılan tahminlere veya oluşturulan planlara uymaları yerine tek bir firma gibi ortaklaşa ve uzun vadeli tahminler ve planlar geliştirmesine imkan sağlamaktadır. İdeal olan iş birliği, müşterileri ile başlayarak geriye doğru nihai ürünü üreten ve dağıtan firmaya, oradan da hammadde tedarikçisine kadar uzanmaktadır. Bu nedenle bütünleşmenin hem örgüt içi hem de örgütler arası olması gerekmektedir (Stank, Keller ve Daugherty, 2001: 31).

Lojistik dış kaynak kullanımı süreci, zaten müşteri işletmeler ve 3PL firmaları arasında stratejik olan ve devamlılık arz eden bir işbirliği çerçevesinde yürütülmektedir. Bu iş birliğinin etkin bir biçimde gerçekleşebilmesi açısından güven önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kurumlar arası güven işbirliği üzerinde olumlu bir etkiye neden olduğundan, bir işbirliğinin başarılı ya da başarısız olmasında güven önemli bir role sahiptir (Beytur, 2008: 6).

Tedarik zincirinde işbirliğinin başlıca avantajları şunlardır: maliyetlerin düşürülmesi, yeni ürün fikirlerinin geliştirilmesi, risklerin daha kolay yönetilebilmesi, satın alma tehlikelerini azaltılması ve cironun artırılmasıdır. Ayrıca tedarik zincirinde işbirliği, tedarik zinciri ortaklarının değişen taleplerine ve pazardaki fırsatlara hızlı ve esnek bir biçimde uyum sağlamasına fırsat vermektedir. Yine üretim süresi ve kapasite kullanım oranı, tedarik zinciri işbirliğinin artması ile olumlu olarak etkilenmektedir. Tüm bu avantajların varlığı ile işbirlikçi firmalar, rekabetçi firmalara oranla daha iyi performansla sahip olmakta ve daha kolay bir biçimde rekabetçi pozisyon elde etmektedirler (Yılmaz, 2016: 23-24)

Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, kişi ya da kurumların diğer kişi, kuruluşlar, takımlar veya meslektaşları ile iş ile ilgili bilgi ve deneyimlerini paylaşması olarak

tanımlanmaktadır. Bilgi yönetim sürecinde, bilginin, sürecin performansını artırmak için bu bilgiyi kullanabilecek paydaşlar ile paylaşılması kritik bir önem taşımaktadır (Zhang, De Pablos ve Xu, 2014: 492). Özellikle de dış kaynak kullanım sürecinde işletmeler ve hizmet aldıkları 3PL firmaları arasındaki bilgi paylaşımı çok önemlidir ve her iki taraf açısından pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bilgi paylaşımı sürecinde bilgi, bir tedarik zincirinin çeşitli aşamalarında, tedarik zinciri paydaşlarının faaliyetlerinin koordinasyonunu ve izlenebilirliğini artırmaktadır. Bu nedenle bir tedarik zincirinin başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi, tüm zincir boyunca müdahil olan paydaşların sürece uyumlu olmaları ve eş zamanlı bilgiyi paylaşmalarını sağlamaktadır. 3PL firması, bilgi sağlama yoluyla müşterisi olan işletme ile fonksiyonel çatışmaları azalttığı gibi maliyetlerini düşürebilmekte, gelecek için işbirliği temellerini atabilmektedirler (Beytur, 2008: 72).

Doğru bilginin doğru yere hızlı bir biçimde ulaştırılması için etkin iletişim ve işbirliği kurulması işlemlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesini ve lojistik performansın iyileştirilmesini sağlamaktadır. Günümüzde ürünün üretilmesi yeterli değildir. Bu üretimin gerçekleştiği yer, zaman, gerçekleştirilme şekli, müşterilere ulaştırılma biçimi ve bunlara dair geri bildirimler işletmeler tarafından takip edilmektedir. Tüm bunları başarılı bir biçimde yapabilmek için uygun teknik alt yapının bulunması ve bilgi yönetim sistemi performansının üst düzeyde olması gerekmektedir. Bu amaçlarla yeni teknolojilerin kullanımı taraflar arasındaki bilgi paylaşımının kalitesini arttırarak avantaj sağlayacaktır (Tekin vd., 2005: 116).

Bilgi paylaşımı aşamasında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur ise bilgi paylaşımı için kurumların veya paydaşların karşılıklı menfaatleri doğrultusunda diğerleri ile işbirliği kurmak ve bilgiyi aktarmak için istekli olmalarıdır. Bilgi paylaşımı için her iki taraftan herhangi birinin istekli bir biçimde gerekli düzeyde işbirliği davranışı göstermemesi sürecin başarılı olmasına en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2010: 1319).

Lojistik Performans

Küreselleşme ve artan rekabet baskısı nedeniyle işletmeler lojistik performanslarını sürekli artırarak daha düşük maliyet ve daha yüksek hizmet sunmaya çalışmaktadırlar (Burmaoğlu, 2012: 195). Lojistik performans daha önceden planlanmış olan lojistik faaliyetlerin; saptanan bir dönem sonundaki sonuçlarının niteliksel ve niceliksel açıdan tanımlanmasıdır (Deepen, 2007: 84). Bir diğer ifade ile lojistik performans, lojistik hizmetlerin, endüstrinin değişen beklentilerini karşılayabilme düzeyi, lojistik süreçlerindeki verimliliğin rekabet gücüne katkısı ve bu yolla katma değer kazanımı olarak da tanımlanabilir. (Bayraktutan ve Özbilgin, 2016: 98).

Lojistikte yüksek verimliliğin ve düşük maliyetin amaçlanması nedeniyle lojistik performans kavramı önem kazanmıştır. Lojistik sürecinde performansı belirlemek için en ideal performans göstergelerinin belirlenmesi, amaçlara ulaşmak bakımından ne büyük kritik adımdır. Bu performans göstergelerinin belirlenmesinin özünde müşteri taleplerinin karşılanma düzeyini ve tedarik zincirinde girdi ve çıktının etkinliğini ölçmek bulunmaktadır. Lojistik performansın, tedarik zincirinde fazla sayıda tedarikçi, aracı, taşımacı gibi paydaşların varlığı ve düşük maliyetin sağlanması, müşteri memnuniyeti elde edilmesine yardımcı olunması, iş güvenliği, karlılık, esneklik gibi hedefleri içermesi nedeniyle çok farklı boyutlara sahiptir (Deepen, 2007: 84).

Son zamanlarda şehirlerin, bölgelerin ve hatta ülkelerin gelişmişliği, lojistik altyapısının gelişim düzeyine göre belirlenmeye başlandığından lojistik performans, ekonomik gelişmişlik seviyesinin ölçülmesinde de bir araç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Bayraktutan ve Özbilgin, 2016).

LİTERATÜR TARAMASI

Lojistik performans ile ilgili çok fazla çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda [Caplice ve Sheffi (1994); Amstel ve D'hart (1996); Fawcett ve Vellenga (1990); Dröge ve Germain (1989); Gassenheimer vd.(1989); Hausman vd. (2005) vs.] kalite, zaman stoklama, ulaştırma, müşteri hizmetleri, transit süresi, malzeme koordinasyonu, kayıp ve hasar düzeyi, maliyet, esneklik gibi çeşitli lojistik performans göstergeleri ele alınmış ve bu göstergelere göre lojistik performans düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Ancak iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı değişkenlerinin üçünün de lojistik performans üzerine etkisinin ölçüldüğü bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yerine iletişim ve lojistik performans, işbirliği ve lojistik performans ve/veya bilgi paylaşımı ve lojistik performans değişkenlerinin yer aldığı çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

İletişimin performans üzerine etkilerinin incelendiği çalışmaların çoğunda iletişimin olumlu bir şekilde performansla ilişkili olduğu görülmektedir (Dewett ve Jones, 2001; Kraut vd., 1999; Leek vd., 2003; Sriram ve Stump, 2004). Yine birçok çalışmada kurumlar arası iletişimin alıcı-tedarikçi performansını oldukça artırdığını belgelenmektedir [Carr ve Pearson, 1999; Carter ve Miller, 1989; Claycomb ve Frankwick, 2004; Newman ve Rhee, 1990; Prahinski ve Benton, 2004; Cousins ve Menguc, 2006]. Özellikle de Dyer, (1997) ve Wognum vd. (2002) yüz yüze etkileşimin bilgi alışverişi için önemli bir araç olarak kabul edildiğini ifade etmektedirler.

Ganesan (1994), Kalwani ve Narayandas (1995) ve Larson vd. (2005) çalışmalarında uzun vadeli işbirliğinin savunmuşlardır. Daugherty vd. (1996) ve Aharonovitz vd. (2018)'nin makalelerinde, etkin ve sistemli bir biçimde yapılan

işbirliğinin lojistik performans üzerinde uzun vadede büyük etkisi olduğunu; işletmelerin büyümek ve gelişmek için uzun süreli işbirliği kurmalarının rekabet avantajı yarattığını ifade etmişlerdir.

Son değişken olan bilgi paylaşımının performans üzerindeki etkileri inceleyen çalışmalar, bilgi paylaşımı yapmanın çeşitli zorlukları olmasına rağmen, üretim maliyetlerinde azalma, yeni ürün ve hizmetlerden inovasyonu yaratma isteğinin çoğalması, ekip motivasyonunun yükselmesi, satış miktarının artması gibi firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir [Cummings, (2004); Arthur ve Huntley, (2005); Collins ve Smith, (2006); Hansen, Mors ve Lovas, (2005); C.P. Lin, (2007); H.F. Lin, (2007); Mesmer-Magnus ve DeChurch, (2009)].

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE ANALİZ SONUÇLARI

Araştırmanın Amacı

Hammaddenin çıkış noktasından, fabrikaya iletimi, üretimin yapılması ve üretim sonrasında nihaî ürünlerin tüketicilere ulaştırılması sürecinde belirli düzeyde bilgi birikimi, tecrübe ve işletmecilik becerisi gerektirmektedir. İşletmeler bu beceri ve uzmanlık gerektiren işi kendileri yapmak yerine 3PL firmalarından hizmet satın almayı tercih etmektedirler. Ancak bu faaliyetlerin gerçekleşmesi sürecinde iletişim kurmakta, sürekli işbirliği halinde bulunmakta ve bilgi paylaşımı yapmaktadırlar.

Çalışmada işletmeler ile onlara lojistik hizmeti sunan ve üçüncü parti lojistik (3PL) olarak adlandırılan firmaların arasındaki iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşım düzeylerinin tespit edilmesi; bu değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Yöntemi

Kahramanmaraş'ta sanayileşmenin tekstil sektörü alanında gerçekleştiği görülmektedir. Kahramanmaraş'ın ekonomisinde tekstil sektöründen sonra ikinci sırada metal mutfak eşya sektörü gelmektedir (Bakan vd., 2019:2235). Bu nedenle veriler Kahramanmaraş'ın tekstil ve metal mutfak eşyası sektörlerinde faaliyette bulunan 111 işletmenin lojistik faaliyetlerini gerçekleştiren yetkililerinden anket yöntemi ile toplanmıştır. Örneklem sayısını belirlemek için $n = N \cdot z^2 \cdot \sigma^2 / (N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2$ formülü2 kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2013:

2 Bu formülde $(n = N \cdot z^2 \cdot \sigma^2 / (N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2)$;

N: evren büyüklüğü; n: örneklemin büyüklüğü; H değeri (örneklem hatası) 0,05; z ($\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine karşı gelen teorik değer) değeri 1,96; σ (standart sapma) değeri 0,5 anlamına edilmektedir.

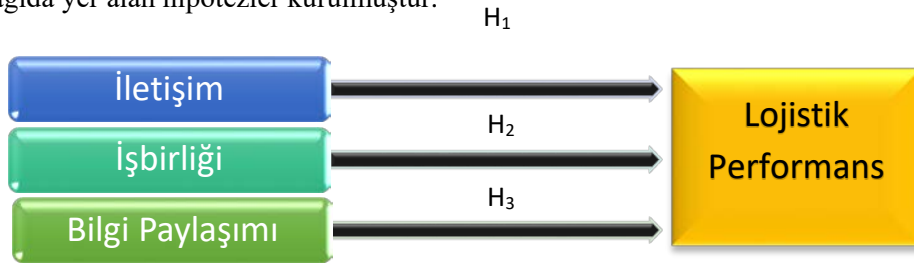
35-45). Bu hesaplamaların sonucunda gerekli örneklem sayısının 104 olduğu bulunmuştur. Basit tesadüfi örnekleme metoduyla ile seçilen işletmelere 120 adet gönderilen anketlerden 111 tanesi analize uygun bulunmuştur. Bu anketler Ocak 2017-Haziran 2017 zaman diliminde uygulanmıştır. Bu tarihlerde uygulanan anket çalışmalarında etik kurul izni zorunlu olmadığı için söz konusu kurul izni bulunmamaktadır.

Ankette, katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları işletmenin özellikleri ile ilgili soruların yer aldığı birinci bölüm ve araştırmanın ana değişkenlerini oluşturan iletişim, işbirliği, bilgi paylaşım ve lojistik performans düzeyini ölçen önermelerin yer aldığı ikinci bölüm bulunmaktadır.

Çalışmada yer alan iletişim, iş birliği, bilgi paylaşım ölçekleri Rollins, Pekkarinen ve Mehtälä (2011) makalesinden alınmıştır. Bu ölçekler (Cichosz vd. 2020; Loebbecke vd., 2016; Leuschner vd. 2014; De Carvalho ve Malaquias, 2012; Torres ve Saur-Amaral, 2012 vs.) bir çok çalışmada kullanılmıştır. Bowersox vd (2000) tarafından geliştirilen lojistik performans ölçeği ise Green, Whitten ve Inman (2008) makalesinden alıntılanmıştır. Tüm bu ölçekler yazar tarafından Türkçeye uyarlanmış ve uyarlama uzman kişilerce de uygun bulunmuştur.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Kurgulanan model Şekil 1’de yer almaktadır. Bu modeli test etmek amacıyla aşağıda yer alan hipotezler kurulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H₁. İletişimin Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H₂. İşbirliğinin Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H₃. Bilgi paylaşımının Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Araştırma Bulguları

Araştırmanın verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır.

Demografik Özellikler

3PL Lojistik hizmet sağlayıcıları ile hizmet sundukları işletmeler arasındaki iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşım düzeyinin lojistik performansa etkisini saptamak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların yarıya yakını (% 47,7) 31-40 yaş arasında; % 85,5'i erkektir ve % 73,4'ü evlidir. Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında ise, anketi yanıtlayanların %16,3'ünün ilköğretim, %23,4'ünün lise, %15,3 'ünün ön lisans %40,5'inin lisans, %4,5'inin ise lisansüstü eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların %68'i üst, orta ve alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Anketlerin uygulandığı işletmelerin yapısı ve özellikleri incelendiğinde; %64,8'inin anonim, %26,9'unun ise limited şirket olduğu (kalan %8,3 diğer) gözlenmektedir. Araştırma Kahramanmaraş'ta en büyük işlem hacmine sahip sektörlerde (tekstil ve metal mutfak eşyası) yapılmıştır. Bu işletmelerin %56,8'i tekstil, %43,2'si ise demir-metal mutfak eşyası sektöründe faaliyette bulunmaktadır. %69,3'ü uluslararası alanda faaliyette bulunan işletmelerin %49,5'inin 250'den fazla çalışanı bulunmaktadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		Demografi	Sayı	Yüzd e			Demografik	Sayı	Yüzde
Katılımcının Demografik Özellikleri	Cinsiyeti	Erkek	95	85,5	İşletmenin Demografik Özellikleri	Sektörü	Tekstil	63	56,8
		Kadın	16	14,5			Demir-Çelik	48	43,2
	Yaşı	20-30	31	27,9		Çalışan Sayısı	10-50	14	12,7
		31-40	53	47,7			51-250	42	37,8
		41-50	21	18,9			251-500	22	19,8
		50+	6	5,5			500+	33	29,7
	Medeni Durumu	Evli	82	73,4		Ticari Unvanı	Anonim	72	64,8
		Bekâr	29	26,6			Limited	30	26,9
	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	18	16,3			Diğer	9	8,3
		Lise	26	23,4		Faaliyet Alanı	Bölgesel	14	12,6
		Önlisans	17	15,3			Ulusal	20	18,1
		Lisans	45	40,5			Uluslararası	77	69,3

	Lisans Üstü	5	4,5			Çoğunlukla Aile Bireyleri	86	77,5
Pozisyonu	Yönetici	76	68		Yönetim Şekli	Çoğunlukla Aile Dışı Ortak	16	14,4
	İşgören	35	32			Çoğunlukla Profesyoneller	9	8,1

Değişkenlere Dair İlişkiler

Çalışmada kurgulanan modelde bulunan değişkenlerin ölçek güvenilirliklerini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach's alfa değerleri ve ölçeklerin önerme sayıları tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Önerme sayıları ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler	Önerme sayısı	Cronbach's Alpha
İletişim	3	0,723
İşbirliği	8	0,734
Bilgi Paylaşımı	3	0,647
Lojistik Performans	11	0,890

Korelasyon testi

Bilindiği üzere korelasyon katsayıları (r) -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Bu katsayı, iki değişkenin arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü göstermektedir. Tablo 3 incelendiğinde araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. (p <0,01)

Tablo 3. Korelasyon Analizi Bulguları

	Lojistik Performans	İletişim	İşbirliği	Bilgi paylaşımı
Lojistik Performans	1	,429**	,522*	,169

İletişim	,429**	1	,244*	,319**
İşbirliği	,522*	,244*	1	,291**
Bilgi paylaşımı	,169	,319**	,291**	1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

*. Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Regresyon Analizi

Regresyon analizinde bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için R^2 değerinden yararlanılmaktadır. 0 ile 1 arasında değer alan R^2 değeri 0'a yakınsa, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimi açıklayamadığı; değer 1'e yakın ise de, bağımlı değişkendeki değişimin, bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığı

İlişkileri test etmek amacıyla geliştirilen, ilk hipotez "H₁.İletişimin Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır." hipotezidir. Bu hipotezi sınamak amacıyla yapılan regresyon analizinde $\beta= 0,429$, $p<0,00$ ve $F=23,340$ olarak bulunmuş; İletişimin Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Düzeltilmiş R^2 değeri uyarınca da İletişimin Lojistik Performansın %17,7'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon değeri de (Tablo 4) bu sonucu desteklemektedir.

Tablo 4. İletişim ile Lojistik Performans Değişkenlerinin Regresyon Analizi Bulguları

		β	T	p	R^2	Adj R^2	F
Bağımsız Değişken	İletişim	0,429	4,892	0,00	0,184	0,177	23,340
Bağımlı Değişken	Lojistik Performans						

* $p<0,001$

Geliştirilen H₂ hipoteziyle, iş birliği ile lojistik performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Geliştirilen hipotez şu şekildedir: "H₂. İş birliğinin Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır". Yapılan regresyon analizi sonucunda iş birliğinin lojistik performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($F=39,670$; $\beta= 0,522$; $p<0,001$). Tablo 5'de yer alan düzeltilmiş R^2 değeri 0,265 olup; regresyon denkleminde yer alan iş birliği bağımsız değişkeninin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan lojistik performans değişkenini %26,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu bağlamda H₂ hipotezi kabul edilmiştir

Tablo 5. İşbirliği ile Lojistik Performans Değişkenlerinin Regresyon Analizi Bulguları

		β	t	p	R ²	Adj R ²	F
Bağımsız Değişken	İşbirliği	0,522	6,298	0,00	0,272	0,265	39,670
Bağımlı Değişken	Lojistik Performans						

*p<0,001

Çalışmanın üçüncü ve son hipotezi ise “H₃. Bilgi paylaşımının Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır ”dır. Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken olan bilgi paylaşımının bağımlı değişken olan lojistik performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ($\beta=0,169$; $p<0,081$ $F=3,113$) ancak düzeltilmiş R² değerine göre yalnızca lojistik performans değişkenini %1,9 düzeyinde açıkladığı bulgularına ulaşılmıştır (Tablo 6). Bu sonuca istinaden H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları bu sonucu desteklemektedir.

Tablo 6. Bilgi paylaşımı ile Lojistik Performans Değişkenlerinin Regresyon Analizi Bulguları

		β	t	p	R ²	Adj R ²	F
Bağımsız Değişken	Bilgi Paylaşımı	0,169	1,764	0,00	0,029	0,019	3,113
Bağımlı Değişken	Lojistik Performans						

*p<0,001

SONUÇ VE ÖNERİLER

Öz becerilerine odaklanma yoluna giden işletmeler, tedarik zinciri faaliyetlerinin tamamında ya da belirli bir kısmında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. 3PL firmaları olarak adlandırılan dış kaynak hizmeti sunan firmalar; sipariş takibi, ambalajlama, taşıma, depolama, elleçleme stok takibi, gümrükleme, sigortalama, sevkiyat, sipariş yönetimi, bilgi işleme, rotalama ve planlama, finansal hizmetler, danışmanlıklar, denetim gibi pek çok alanda işletmelere hizmet sunabilmektedirler. Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmayı tercih eden işletmelerin, müşterileri oldukları 3PL lojistik hizmet sağlayıcıları ile kurdukları iletişimin, işbirliğinin ve bilgi paylaşımının lojistik performans üzerinde etkilerini incelemeyi amaçlayan ve Kahramanmaraş ilinde bulunan tekstil ve metal ev eşyası üreten işletmelerde yapılan bu araştırmada elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

• H₁. “İletişimin Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizi sonuçlarına göre ($\beta = 0,429$, $p < 0,00$ ve $F = 23,340$) İletişimin Lojistik Performansın %17,7’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmış ve hipotez kabul edilmiştir. Korelasyon değeri de bu sonucu desteklemektedir.

• H₂. “İş birliğinin Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizi sonuçlarına göre ($\beta = 0,522$, $F = 39,670$; $p < 0,00$). İşbirliğinin lojistik performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu ve araştırmanın bağımlı değişkeni olan lojistik performans değişkenini %26,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu bağlamda H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon değeri de bu sonucu desteklemektedir. Bu sonuçlar geçmişte yapılmış olan çalışmalarla da uyum göstermektedir.

• H₃. “Bilgi paylaşımının Lojistik Performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır ” hipotezinin regresyon analizi sonucunda bilgi paylaşımının lojistik performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ($\beta = 0,169$, $p < 0,00$, $F = 3,113$) ve lojistik performans değişkenini %1,9 düzeyinde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Geçmiş çalışmaları destekleyen bu sonuca istinaden H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları bu sonucu desteklemektedir.

• Lojistik performansı en fazla etkileyen bağımsız değişkenin işbirliği olduğu (%26,5); ikinci etkisi yüksek değişkenin ise iletişim olduğu (%17,7); en az etkileyen değişkenin ise bilgi paylaşımı olduğu (%0,19) görülmektedir. Tüm hipotezlerin kabul olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Bu bulgulara göre işletme yöneticilerinin en fazla iş birliğine önem verdiği ve hizmet aldıkları 3PL firmalarıyla işbirliği kurma konusunda daha istekli oldukları düşünülmektedir. Yine yeterince etkin olmasa da aralarında iletişim söz konusudur. Ancak bilgi paylaşımı konusuna çok daha fazla temkinli yaklaştıkları ve bu firmalara kendileri ya da müşterilerine dair bilgileri paylaşacak kadar güven duymadıkları düşünülmektedir. Güvenin olmadığı bir iş birliği uzun vadede yüksek performans gösterememektedir. Bu nedenle işletmenin dış kaynak hizmeti aldığı 3PL firmalarına güvenmesi ve onlarla bir bağlılık oluşturabilmesi gerekmektedir. İletişimin, işbirliğinin ve bilgi paylaşımının performans üzerindeki etkileri ile ilgili geçmişte yapılmış çalışmalar İletişimin performans üzerine etkilerinin incelendiği çalışmaların çoğunda iletişimin olumlu bir şekilde performansla ilişkili olduğu görülmektedir (*Dewett ve Jones, 2001; Kraut vd., 1999; Leek vd., 2003; Carr ve Pearson, 1999; Carter ve Miller, 1989; Claycomb ve Frankwick, 2004; Ganesan 1994, Kalwani ve Narayandas, 1995 ve Larson vd., 2005; Cummings, 2004; Arthur ve Huntley, 2005; Collins ve Smith, 2006; H.F. Lin, 2007; Mesmer-Magnus ve DeChurch, 2009*) incelendiğinde de bu

değişkenlerin lojistik performans üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular da geçmiş bulgularla uyum ve benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak yüksek lojistik performans elde etmek ve ortak amaçlara erişmek amacıyla, çalışanların iş birliği içinde gayretlerini bütünleştirilmesi, zamanla ilgili planlamaların yapılması, hatasız bilgi paylaşımı yapmak için güçlü bir iletişim ağının kurulması, en doğru şekilde faaliyetlerin birbirini takip etmelerinin sağlanması ve en önemlisi hizmet alan ve hizmet sunan iki tarafın da birbirlerine güven sağlayacak tutum ve davranışlarda bulunmaları gerekmektedir. Çünkü bu faaliyetlerin etkin bir biçimde gerçekleşebilmesi ve müşteri taleplerini olabilecek en hızlı biçimde karşılayabilmek için çok iyi bir tedarik zinciri yönetimi ve firmalar arasında etkin iletişim yöntemleri kullanılması; iş birliği yoluyla birlikte koordineli çalışmalar yapılması ve sıkı bilgi paylaşımında bulunulması büyük önem taşımaktadır. Ancak bu yolla işletme, 3PL firması ve diğer tüm tedarikçiler arasında kazan-kazan ortaklıklarının kurulabilmesi mümkündür. Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmenin bilgi, materyal ve para akışını yönetilebilir hale getirerek iletişimi artırması ve bilgi eksikliğini gidermesiyle pazardaki değişikliklere daha kısa sürede cevap verilmesini sağlayacak, müşteri memnuniyetini arttıracak, üretimin sürekliliğini sağlayarak hataları ve maliyeti azaltacaktır.

Çalışmanın genel sınırlılıkları, anket yoluyla veri toplanan ve sosyal bilimler alanında yapılan birçok çalışmanın genel sınırlılıkları ile benzerlik göstermektedir. Gelecekte benzer çalışmaların başka değişkenler kullanılarak daha farklı örneklem kitleleriyle ve daha fazla örneklem sayısı ile yapılması daha genel yargılara ulaşılması açısından oldukça yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. G. (2007). *Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Olarak Planlanmasına İlişkin Bir Araştırma*. [Doktora tezi], İstanbul Üniversitesi.
- Aharonovitz, M.C.S., Vidal Vieira, J.G. and Suyama, S.S. (2018), How logistics performance is affected by supply chain relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 29(1), 284-307.
- Akar, H. (2017). Kişilerarası iletişim motivasyonları: İnsanların çevrelerindeki kişilerle iletişime girme sebepleri üzerine bir araştırma. *Humanities Sciences*, 12(2), 76-89.
- Amstel, R. P. and D'hert G. (1996). Performance Indicators in distribution. *The International Journal Of Logistics Managements*, 7(1), 73-82

- Arthur, J. B. and Huntley, C. L. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing. *Academy of Management Journal*, 48, 1159–1170.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İİBf Dergisi*, 7(2004), 1-30.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. and Purlu, A. (2019). Örgütlerde İletişim Tarzının Çalışanların Muhalif Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Business Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2225-2247.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, Kariyer Yayınları.
- Bayraktutan, Y. ve Özbilgin, M. (2016). Lojistik maliyetler ve lojistik performans ölçütleri. *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 95-112.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Stank, T.P. and Keller, S.B.,(2000), “How supply chain competency leads to business success”, *Supply Chain Management Review*, 4(4), 70-8.
- Beytur, M. (2008). *Dış Kaynaklardan yararlanmanın başarısında temel kavramlar ve Türk Telekom aş bayilik sistemi üzerine bir çalışma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Burmaoğlu, S. (2012). Ulusal inovasyon göstergeleri ile ulusal lojistik performansı arasındaki ilişki: AB ülkeleri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 193-208.
- Caplice C. and Sheffie., Y. (1994). A Review And Evaluation Of Logistic Metrics. *The International Journal Of Logistics Managements*. 5(2), 11-28.
- Carr, A. S. and Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer–sellerrelationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17 (5), 497–519
- Carter, J. R. and Miller, J. G., (1989). The impact of alternative vendor/buyer communication structures on the quality of purchased materials. *Decision Sciences* 20 (4), 759–776
- Cichosz, M., Nowicka, K. and Ocicka, B. (2020). Collaborative outsourcing for sustainable transport management. *In International Business, Trade and Institutional Sustainability* (pp. 709-724). Springer, Cham.

- Claycomb, C. and Frankwick, G.I. (2004). A contingency perspective of communication, conflict resolution and buyer search effort in buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management* 40 (1), 18–34.
- Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544–560.
- Cousins, P.D. and Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24 (5), 604–620.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50, 352–364.
- Daugherty, P.J., Stank, T. P. and Dale S. Rogers (1996), Third-Party Logistics Service Providers: Purchasers' Perceptions. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(2), 7-16.
- De Carvalho, C. J. and Malaquias, R. F. (2012). Internal logistics, external communication, information processing and financial control: an analysis with Brazilian Micro and Small Enterprises. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1), 31-44.
- Deepen, J. M. (2007). *Logistics outsourcing relationships: Measurement, antecedents, and effects of logistics outsourcing performance*: Springer Science Business Media. ISBN : 978-3-7908-1916-8
- Demirdöğen, O. ve Polater, A. (2016). Sağlık sektöründe tedarik zinciri yönetimi ve müşteri isteklerini karşılayabilme yeteneğinin incelenmesi: Ölçek geliştirme çalışması. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 39-54.
- Dewett, T. and Jones, G.R. (2001), The role of information technology in the organization:a review, model, and assessment, *Journal of Management*. 27, 313-46
- Dyer, J.H. (1997), Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-56.

- Dröge, C. and Germain, R. (1989). The impact of the centralized structuring of logistics activities on span of control, formalization and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 83-89.
- Fawcett, S. and Vellenga, D. B. (1990). Concentration and the Relevant Market in Air Transportation Since Deregulation. *Paper presented at the Journal of the Transportation Research Forum*, 30(2), ISSN: 1046-1469
- Ganesan, S., 1994. Determinants of long-term orientation in buyer–supplier relationships. *Journal of Marketing* 58(2), 1–19
- Gassenheimer Jule, B., Sterling Jay, U. and Robicheaux Robert, A. (1989). Long-term Channel Member Relationships. *International Journal of Physical Distribution Materials Management*, 19(12), 15-28.
- Green, K. W., Whitten, D. and Inman, R. A. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply Chain Management*, 13(4), 317-327. <https://doi.org/10.1108/13598540810882206>
- Hansen, M. T., Mors, M. L. and Lovas, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48, 776–793.
- Hausman, W. H. Lee, H. L. and Subramanian, U. (2005). Global logistics indicators, supply chain metrics, and bilateral trade patterns. *World Bank eLibrary*, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3773>
- Kalwani, M. U. and Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?. *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi–bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 59-76.
- Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A.P., Butler, B. and Hoag, A. (1999), Coordination and virtualization: the role of electronic networks and personal relationships. *Organization Science*, Vol. 10 No. 6, 722-40.
- Larson, P. D., Carr, P. and Dhariwal, K. S. (2005, Winter). SCM involving small versus large suppliers: Relational exchange and electronic communication media. *Journal of Supply Chain Management*, 41(1), 18–29.

- Leek, S., Turnbull, P.W. and Naude', P. (2003). How is information technology affecting businessrelationships? Results from a UK survey, *Industrial Marketing Management*, 32, 119-26.
- Leuschner, R., Carter, C. R., Goldsby, T. J. and Rogers, Z. S. (2014). Third-party logistics: a meta-analytic review and investigation of its impact on performance. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 21-43.
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators, antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411–428.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28, 315–332.
- Liu, S. and Fang, Z. (2009). Study on the relationship between customer satisfaction and 3PL costs. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 23-28.
- Loebbecke, C., Van Fenema, P. C. and Powell, P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 4-14.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Newman, R.G. and Rhee, K.A., (1990). A case study of NUMMI and its suppliers. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 26 (4), 15–20
- Prahinski, C. and Benton, W.C., (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management* 22 (1), 39–62.
- Rollins, M., Pekkarinen, S. and Mehtälä, M. (2011). Inter-firm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 41(10), 956-971 doi 10.1108/09600031111185239
- Sriram, V. and Stump, R. (2004), Information technology investments in purchasing:an empirical investigation of communications, relationship and performance outcomes. *Omega: The International Journal of Management Science*, Vol. 32, 41-55.

- Stank, T. P., Keller, S. B. and Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal Of Business Logistics*, 22(1), 29-48.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *İşletme bilimlerine giriş*. Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, S. (2010). İletişim teknolojilerinin haberleşme araçlarındaki gelişimi ve bu araçlara maddi gelir sağlayan reklamlarda kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13(1-2), 97-118.
- Tekin, M., Zerenler, M. ve Bilge, A. (2005). Bilişim teknolojileri kullanımının işletme performansına etkileri: lojistik sektöründe bir uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi, *Fen Bilimleri Dergisi*, 4 (8), 115-129.
- Torres, A., Saur-Amaral, I. (2012). Value creation for business customers: Case Study Of Meuselo@ Ctt/Criação De Valor Para Clientes Em Ambiente B2b: Estudo De Caso Do Meuselo@ Ctt. *Revista Portuguesa de Marketing*, 15(29), 36
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*, Detay Yayıncılık
- Uzel, E. (2014). *Orchestrator role of third party logistics providers (3PLs) in services marketing concept and its effect on supply chain collaboration: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları-11*, ISBN 9786056446917 .
- Wognum, P.M., Fisscher, O.A.M. and Weenink, S.A.J. (2002), Balanced relationships:management of client-supplier relationships in product development. *Technovation*, 22(6), 341-51.
- Yıldırım, M. (2010). Kamu yönetiminde bilgi yönetiminin gerekliliği üzerine bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Yılmaz, H. (2016). *Tedarik zincirinde güvenin firma performansı üzerine etkisinde işbirlikçi avantajın mediatör rolü*. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zhang, X., De Pablos, P. O. and Xu, Q. (2014). Culture effects on the knowledge sharing in multi-national virtual classes: A mixed method. *Computers in Human Behavior*, 31, 491-498.