

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE LOJİSTİK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİNE BAKIŞ: BEKLENTİ-FAYDA FARKI ANALİZİ UYGULAMASI

Aydın KAYABAŞI^(*)
Ali ÖZDEMİR^(**)

Özet: Günümüz ekonomik koşulları tüketicilerin beklentileri ve ürün özellikleri dikkate alınarak şekillenmektedir. Rekabet koşullarında yaratılan değerler yoluyla işletme yaşamının devamlılığının sağlanmasında lojistik faaliyetlerin performans düzeylerinin belirlenmesi önemli olmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlanması için lojistik faaliyetler içerisinde temel rekabetçi yeteneklerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin geliştirici yönetim yaklaşımlarından faydalanılarak performanslarının artırılması gerekmektedir. Bu çalışmada üretim işletmeleri açısından önem taşıyan lojistik faaliyetlere yönelik performans yönetimi çalışmalarının kapsamı, faydaları ve örgütsel performansa olan etkileri beklenti fayda analizi temelinde incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik yönetimi, lojistik performansı, beklenti-fayda

Abstract: Current economic conditions are embodied by considering consumer expectations and product features. It is important to determine the performance levels of logistic operations for providing the persistence of company's existence by means of values created in a competitive environment. It is necessary to determine the core competences in the logistic operations and to improve the performance of those operations by the enhancer management approaches for acquiring competitive advantage. In this study the scope and benefits of the performance management attempts aiming at the logistic operations which are critically important for manufacturing companies and its effects on organizational performance are investigated on an expectation utility analysis base.

Keywords: Logistic management, Logistic performance, Expectation-utility

I.Giriş

Bu çalışmanın temel amacı Türkiye'de faaliyet gösteren üretim firmalarının performanslarında lojistik faaliyetlerin önemini ortaya koymaktır. İşletmelerin karşılaştığı sorunları çözmeye kalitatif ve kantitatif özellikteki tüm verilerin analizini yaparak performans değerlendirmesi yapması gereklidir. Performans ölçümü işletmeler açısından her zaman önemli bir konu olmuştur. İşletmelerin hemen her faaliyetinde performans ölçümü yapıldığı bilinmektedir. Performans ölçüm sistemleri işletmenin ölçüm yapmak istediği faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir. Son yıllarda lojistik yönetimi faaliyetlerinin önemli bir rekabet aracı olması nedeniyle özellikle lojistik yönetiminde performans değerlendirmesi yapmak zorunlu hale gelmiştir.

^(*) Arş.Gör. Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**) Yrd. Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Lojistik faaliyetler, işletme faaliyetlerine değer katmanın yanında işletme etkinliğinin artırılmasını da sağlayarak müşteri değeri yaratılması ve bütünsel olarak işletmenin başarısının tesis edilmesinde son derece önemli bir konuma gelmiştir. Pazarda yaşanan değişimle beraber rekabet, tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetleri arasında yaşanan rekabete dönüşmüştür. Bu nedenle işletme amaçlarının yüksek bir performans düzeyinde başarılması büyük oranda tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi faaliyetlerine bağlıdır..

Yönetim bilişim sistemindeki gelişme ve iletişimin getirdiği olanaklarla tüketici farklılaşmış, ürün ve hizmetlerde kalite beklentisi artmıştır. Oluşan yeni pazarlar yanında birçok pazar bölümlerinin ortaya çıkması ve ürünlerin küreselleşmesi sonucunda finans kaynakları da küreselleşmiş ve yerel rekabetten küresel rekabete geçilmiştir (Kavrakoğlu, 1994:7). Ayrıca, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları yoğun rekabet koşullarında yaşamlarını devam ettirebilmeleri, rekabetçi yönlerini geliştirebilmeleri, toplumun ve müşterilerin beklentilerini maksimum fayda yaratarak karşılayabilmeleri ve yaptıkları faaliyetlerine değer ekleyebilmelerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bunun koşulu da, lojistik faaliyetlerin başarılı bir şekilde planlanıp uygulanmasına dayanmaktadır. Modern yönetim yaklaşımları ve uygulamaları, temelde müşteri odaklı olma ve rekabet avantajı sağlayacak özelliklerin işletmelere kazandırılması felsefesi ile hareket etmektedir. Özellikle tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi uygulamaları, değer yaratan faaliyetler olarak algılanmalarından dolayı rekabet gücü kazandırma ve müşteri yöneliğünün geliştirilmesinde işletmeler açısından büyük önem kazanmışlardır.

Günümüzde iş hayatını şekillendiren gelişmeler ve yaşanan hızlı değişim işletmelerin dinamik olmalarını gerektirmektedir (Kasımoğlu, 2002:4). Özellikle, müşteri istek ve beklentilerinin maksimum fayda yaratacak şekilde karşılanması temel faktör durumundadır. Bu faktörün gerçekleştirilmesinde rol oynayan ana elemanlardan birisi de kaynak zincirleri ve lojistik faaliyetleridir.

Tedarik, ihtiyacın belirlenmesinden başlayarak, bu ihtiyacı karşılayacak tedarikçinin seçimi, fiyat ve diğer koşulların ortaya konulması ve ürün tesliminin sağlanması süreci olarak ifade edilmektedir. Tedarik zinciri ise, son müşterilerine ürün, bilgi ve servis sağlayan tedarik süreci içerisinde bir birini takip eden faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını en etkin biçimde karşılamada üreticiden tüketiciye ürünlerin akış kanalları sürecinin hepsinin, üretim ve mühendislik, pazarlama ve satış fonksiyonları açısından toptan yönetimi felsefesine dayanmaktadır (Gimenez ve Ventura, 2005:20-21). Lojistik yönetimi süreci ise tedarik zinciri yönetimi ile karıştırılmaması gereken ancak tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçası olan süreçtir. Bu yönüyle, tedarik zinciri yönetimi sürecinin etkinliği bir anlamda lojistik yönetimi sürecine bağlı olmaktadır. İşletme lojistiği, tedarik lojistiği, malzeme lojistiği ve fiziksel dağıtım süreçlerinden oluşmaktadır (Baki, 2004:15). Sistem olarak lojistiğe yaklaşıldığında, lojistik faaliyetler olarak değerlendirilen faaliyetlerden en az üçünün sevk ve idare edildiği sistemlere

lojistik denilmektedir(Keskin, 2006:32). Bu bağlamda tedarik zinciri yönetimi, lojistik kavramına göre daha kapsamlıdır. Tedarik zinciri yönetimi, bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesi, planlama ve kontrol faaliyetleri gibi lojistik kavramı içerisinde belirtilmeyen faaliyetleri de bünyesinde barındırmaktadır (Yüksel, 2002:263).

Lojistik kavramının temelini tedarik zinciri yönetiminin hesaplama ve sonuçlara yönelik düşünce sistemi oluşturmaktadır (Pienaar, 2004:4). İşletmeler arası rekabetin giderek tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetler yönlü olması işletmeler açısından lojistik kavramının önemini açıkça göstermektedir. Kısaca lojistik, doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru yer ve zamanda sağlanmasına olanak veren faaliyetlerdir (Kotler, 2004:419). Bazı araştırmacılar lojistik kavramı yerine fiziksel dağıtım kavramını kullanmaktadırlar. Bu iki kavram, kritik noktalarda birbirlerinden farklılık göstermektedir. Lojistik, materyal sağlanması işleminden, müşteri memnuniyetine kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. Diğer taraftan fiziksel dağıtım, sadece son ürünlerin dağıtımını ile ilgilidir. Oysa lojistik yönetimi; materyal yönetimi, fiziksel yaşam eğrisi ve fiziksel dağıtımın bileşiminden oluşmaktadır (Sezen, Gök, 2004:719).

Modern yönetim uygulama ve yaklaşımlarında yaşanan ilerlemeler müşteri odaklı felsefe temelinde organize edilmektedir. Özellikle, yerine getirilen süreçlerde değer ekleyen süreçlerin geliştirilmeleri, değer eklemeyen süreçlerinde elimine edilmesi yoluna gidilerek değer analizleri çalışmalarına da ağırlık verilmektedir. Bu açılarından bakıldığında, lojistik faaliyetlerin işletme faaliyetlerine değer ekleyen nitelikte olduğu ve bunların öneminin de giderek arttığı görülmektedir. Lojistik, firma hissedarları, tedarikçileri ve müşteriler açısından değer yaratmaktadır. Lojistikteki değer, yer ve zaman olarak ifade edilmektedir. Mal ve hizmetler müşterilerin sahipliğinde tüketilmek istedikleri yer ve zamanda bulunmadıkça değer ifade etmemektedirler. Etkin bir lojistik yönetimi, değer ekleyen süreçlere katkı sağlamak üzere tedarik zincirindeki her bir faaliyeti ele almaktadır. Eğer düşük bir değer eklenmesi söz konusu ise; faaliyetin yapılıp yapılmayacağı sorgulanabilmelidir. Ayrıca, değer, müşterinin ürün veya hizmetin maliyetinden daha fazlasını ödemeye istekli olması halinde eklenmiş olmalıdır. Çoğu küresel firma açısından, değer ekleyen süreçler büyük önem arz etmektedir (Ballaou, 1999:11). Diğer açıdan lojistik, hem işletmeler hem de ülke ekonomileri açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin gelir ve maliyet düzeylerine büyük etkiler yaptığı diğer önemli bir konuyu açığa çıkarmaktadır. Gayri safi milli hasılanın önemli bir bileşeni olarak lojistik, enflasyon oranı, faiz oranları, verimlilik, enerji maliyetleri ve ulaşılabilirliği ile ekonominin diğer elemanları üzerinde etkili bir unsurdur (Douglas, Stock,1993:5). Değer yaratma veya değer ekleme rekabet avantajı yaratılmasında tüm organizasyonlar açısından giderek artan bir öneme sahiptir. İşletmeler, müşterilerinin arzu ettikleri kalite ve miktarda ürünleri ihtiyaçları olduğu zaman ve yerde, makul bir maliyetle, sürekli bir şekilde sağladıklarında rakipleri üzerinde pazar payı avantajı elde edebilmektedirler. Ayrıca işletmeler,

etkili bir lojistik zincirin yerine getirilmesinin sonucu olarak, düşük maliyette ürünler, müşteri servisi veya bunun her ikisini birden sağlamak suretiyle pazarda rekabetsel üstünlük sağlayabilirler.

Bu çalışmada işletmelerin lojistik faaliyetlere yönelik performans yönetimi faaliyetlerine bakışları ve performans artırıcı faaliyetlerden beklentileri ile sağlanan faydalar arasındaki farklar analiz edilmektedir. Bu açıdan öncelikle lojistik yönetimi faaliyetleri yukarıda kısaca anlatılmıştır. Sonraki bölümde lojistik faaliyetlerde performans yönetimi kavramına değinilmektedir. Çalışmanın sonraki bölümlerinde uygulamaya temel oluşturacak literatür taramasına yer verildikten sonra üretim işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin görüşüne dayalı olarak uygulamada beklenti-fayda farkı analiz sonuçları ortaya konmaktadır.

II.Lojistik Faaliyetlerde Performans Yönetimi

Rekabet koşullarında performans düzeyini sürekli olarak artırmak isteyen firmalar, süreç odaklı olarak temelde müşteri memnuniyetini esas alan yönetsel yaklaşımlar geliştirmelidir. Performans yönetimi, özellikle günümüz işletmeleri açısından son derece önemli bir yönetsel işlevin yerine getirilmesi anlamına gelmiştir. Yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi, geliştirici faaliyetlerin yerine getirilmesi ve karar alıcı konumunda olan yöneticilerin alacakları kararların etkinlik düzeyinin artırılması açısından geri beslemenin önemi büyüktür. Geri besleme yoluyla elde edilen bilgiler, bilgi temelli örgütler konumunda olan günümüz işletmelerinin stratejilerinin formüle edilmesinde büyük katkılar sağlamaktadır.

Günümüzde ekonomik açıdan değerlendirilme olanağı bulunan tüm faaliyetlerde, performans kavramı ön plana çıkmaktadır. Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ele alınması gereği olarak gelişme göstermiştir. Performans yönetimi, işletmecilik alanındaki gelişmeler doğrultusunda uygulamaya yönelik çağdaş bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. İşletmelerin amaçlarını ve yerine getirdikleri faaliyetlerini mümkün olabilecek optimal şekilde gerçekleştirebilmeleri açısından, işletme kaynaklarının performanslarına göre seçilme ve değerlendirilme süreci olarak ifade edilen çeşitli analizler yapılabilmektedir. Bunun sonucunda, performans yönetimi rasyonelliğe odaklanmış işletme yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere bağlı olarak çıktılarını sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır (Bilgin, 2004:13).

Performans yönetimi kavramı, küresel rekabet ortamında ekonomik sistemin alt sistemi konumunda olan işletmelerin tüm faaliyet alanlarında ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir örgütün kontrol edilebilmesi açısından geri beslemenin büyük bir önemi bulunmaktadır. Geri besleme olmadan bireylerin veya örgütlerin, tehdit veya fırsatları tanımlayamamaları olasılığı yükselmektedir. Bu durumda yöneticilerin, fırsatların değerlendirilmesi

ve işletmenin karşısına çıkması muhtemel tehditlerin giderilmesinde başarısız olması muhtemeldir (Kaydos, 1999:1); ayrıca bu yönetim süreci yapılmadan süreçlerde yer alan geri besleme sisteminin etkin bir şekilde çalışması mümkün olmayabilir. Geri besleme sayesinde yapılan faaliyetlerdeki değerlendirmeler ışığında sürece yeni bilgiler girmekte, süreç esneklik kazanarak kendini değişimlere adapte edebilmektedir. Aynı zamanda başarı veya başarısızlığın nedenlerinin derinlemesine analiz edilebilmesi olanağına kavuşulmaktadır.

Günümüzde performans yönetimi kavramı, özellikle işletmelerin başarısında temel rol oynayan lojistik faaliyetler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Başarılı bütünleşik lojistik yönetimi, arzu edilen müşteri servis düzeyinin sürdürülebilmesi ve toplam dağıtım maliyetlerinin minimize edilebilmesi için, tüm lojistik faaliyetlerinin eş zamanlı ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlı kalmaktadır (Patricia v.d., 1996:25). Küreselleşme ve artan rekabet, işletmelerin ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, hammadde satıcılarından perakendecilere kadar tüm üretim ve dağıtım süreci boyunca malzeme ve bilgi akışının yönetimine yardımcı olmaktadır. İşletmeler arası tedarik zinciri ve lojistik yönetimi yapısı, süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümlenmeleri gibi çeşitli açılardan tek bir işletme şeklinde hareket ederek kaynakların ortak kullanımı sayesinde sinerji yaratmayı hedeflemektedir (Paksoy v.d.,2003:4). Bu açılardan konuya bakıldığında lojistik faaliyetlerin işletmelerin başarısında hayati derecede önem taşıdıkları görülmektedir. Lojistik faaliyetlerin performanslarının geliştirilmesinde de performans yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. Performans; bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesi veya sonuçlar olarak tanımlanırken, başka bir tanımlamada ise; bir işi yapan bireyin, grubun veya teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde ettiği sonuçların nicel veya nitel ifadesi olarak tanımlanmıştır. Farklı tanımlamalar ise; birey, grup veya teşebbüsün etkinliğinin ve verimliliğinin işletmeye yapmış olduğu katkının ölçülmesi, kaynakların etkin şekilde kullanılması ve amacın gerçekleştirilme düzeyinin belirlenmesi vb şekillerde yapılmaktadır (Tetik,2003:76). Lojistik performans yönetimi, örgütün ve çalışanların hedeflerine ulaşmalarını sağlayan ve yönetsel amaçları olan bir süreçtir. Lojistik performans yönetimi faaliyetlerinin temel amaçları, performans göstergelerini belirlemek, performans göstergelerini, sürece ve çalışanlara zamanında ve eşit şekilde uygulamak, hedefleri gerçekleştirecek faaliyetlerden beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek biçiminde sıralanmaktadır (Bilgin,2004:24). Lojistik faaliyetlerde performans ölçümü firmanın mevcut ve potansiyel pazar payının belirlenmesi, üretim ve dağıtım sürecinin verimliliği ve etkinliği, finansal sonuçlar, satış gelirleri ve karlılık, yatırımlar ve getirileri alanlarında yapılır (Akal, 1995:10).

Sistemin performansının analizinin yapılmasında, performans verilerinin kalitatif ve kantitatif yapısına göre farklı ölçekler kullanılmalıdır. Kalitatif bir ölçekte verilerin performans analizleri zor olmaktadır. Bu zorluğu kaldırmak için çoğu zaman kalitatif özellikli veriler kantitatifleştirilerek çözüme gidilmektedir. Anket yöntemi ile yetkili kişilerin görüşlerinin beşli Likert ölçeğinde önem sırasına koyulabilen cevaplara dönüştürülmesi analiz için önemli bir aşamadır. Ancak çoğu zaman bu tip ölçümler performans analizinde yeterli olmamaktadır.

III.Literatür Taraması

Tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçası olan lojistik yönetimi genel olarak ele alındıktan sonra lojistik faaliyetlerinde performans yönetimi incelenmiştir. Üretim işletmeleri yönetici görüşlerine dayalı lojistik faaliyetlerinin performans değerlendirmesine geçmeden önce, lojistik faaliyetlerinin kalitatif ve kantitatif olarak performans değerlendirmesi yapan çalışmalara ve beklenti-fark analizine yakın olan çalışmalara kısaca yer verilmektedir.

Birçok üretim firması lojistik performanslarını ölçmek için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Firmaların kullandıkları performans ölçüm yöntemleri üretim hattına, üretim tipine ve ürün dağıtım şekline göre farklılık göstermektedir. Tüm firmalar için standartlaşmış ve genel kabul görmüş bir lojistik performans ölçüm yöntemi görülmemektedir.

Caplice ve Sheffi 1994 yılında lojistik performansın değerlendirilmesi için lojistik sürecinin önemine değinmişlerdir. Lojistik süreç temelinde geçerlilik, tekrar uygulanabilirlik, yararlılık, bütünleşme, ekonomiklik, uyumluluk, detay düzeyi ve çalışanların bireysel etkisi olarak sekiz kriter tanımlamışlardır (Caplice, Sheffi,1994 :11-28).

Amstel ve D'hart 1996 yılında performans ölçümünde, dağıtım kanalı, stoklama, ulaştırma ve müşteri hizmetleri için farklı performans göstergeleri önermişlerdir (Amstel,D'hart, 1996:73-82).

Literatürde tedarik etme, üretim ve müşteriye ulaştırma sürecinde ele alınan lojistik performans ölçümü kriterleri maliyet, kalite, zaman, esneklik ve uzaklık olarak sıralanmaktadır (Rafele,2004:280). Lojistik hizmetlerinde kalitatif yöntemleri anlatan çalışmada, hizmet kalitesini ölçmede Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB)'nin 5 kriterli ölçeği kullanılmış ve lojistik faaliyet performansı açısından beklenti mevcut memnuniyet farkına bakılmıştır (Rafele, Franceschini,2000:49-53).

Gunasekaran vd. (2001:71-87) yılında yaptıkları kaynak zincirleri yönetimi için performans ölçümü kriterleri olarak plan, kaynak, montaj ve tüketiciye dağıtım olarak ele almışlar bu kriterler üzerinde ölçüm yapmışlardır. Gimenez ve Ventura (2005: 20-38) lojistik performansın ölçümünde firmanın ihracat yada ithalat firması olmasının etkisini incelemişlerdir.

Literatürde ele alınan çalışmalar temelinde, bu çalışmada kantitatif bir kriter kullanılmadığı için Türkiye’de faaliyet gösteren üretim işletmelerinin yöneticilerinden elde edilen kalitatif bilgiler çerçevesinde lojistik performans ölçümü analizi yapılmıştır.

IV.Araştırma Yöntemi ve Örneklem Seçimi

Çalışma Türkiye’nin 1000 büyük işletmesi üzerinde yapılmıştır. İşletmelerin lojistik faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeleri, lojistik performans yönetimi faaliyetlerine bakışları ve performans artırıcı faaliyetlerden beklentiler ve sağladıkları faydalara ilişkin ölçümler için bir anket formu oluşturulmuştur. Anket 9 farklı bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde firmaların faaliyet dalını belirleyen sorular yer almaktadır. İkinci bölümde firmanın kendi lojistik faaliyetlerini değerlendirdiği beşli ölçekte 34 ifade vardır. Üçüncü bölümde firmanın kullandığı ulaştırma yolları tespit edilmektedir. Dördüncü bölümde performans artırmada kullandıkları yaklaşımlar belirlenmektedir. Beşinci bölümde performans yönetimi faaliyetleri beşli ölçekte 26 ifade ile ölçülmektedir. Altıncı ve yedinci bölümde performans artırmak için yapılan faaliyetlerden beklentiler ve sağlanan faydalar beşli ölçekte 15’er ifade ile ölçülmektedir. Sekizinci bölümde, lojistik faaliyetlerin işletmelerin finansal ve pazara dayalı performansları üzerine yapmış olduğu etkileri değerlendirmek amacıyla 16 ifade yer almaktadır. Son bölümde anketi değerlendiren kişinin cinsiyetini, eğitim durumunu, departmanını ve pozisyonu belirlenmektedir. Anket, cevaplayıcılara e-mail yoluyla gönderilmiş ve 202 adet anket geri dönmüştür. Bunlardan 199 tanesi veri analizi açısından uygun görülmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anketlerin verileri, SPSS 15.0 ve Excel programları ile analiz edilmiştir.

V.Araştırmanın Hipotezleri ve İstatistiksel Analizler

SPSS programına aktarılan veriler için frekans dağılımı, ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklere ayrıntılı olarak yer verilmemektedir. Çalışmanın temel amacı olan lojistik faaliyetlerinin performansını artırmak için yapılan çalışmalardan beklenti-fayda farklılığı analizinden önce, lojistik performans yönetiminin, lojistik performansını artırmak için yapılan faaliyetlerden beklentilerin ve elde edilen faydanın; kurumun sanayi dalına göre, çalışan sayısına, sermaye sahipliği durumuna ve ihracat yapma durumuna göre farklılıkları tek yönlü anova ve bağımsız örnek t-testi ile ortaya konmaktadır. Performans yönetimi faaliyetlerinden beklentilerin pazara dayalı performansla ve finansal performansla arasındaki ilişkinin yönünü ortaya koyan korelasyon ve regresyon analizleri yapılmaktadır. Son olarak, çalışmanın temel analizi hizmet kalitesine benzer biçimde, lojistik performansını artırıcı faaliyetlerden beklenti ile sağladığı fayda arasındaki fark analiz edilmektedir. Çalışma için ortaya konulan hipotezler her analiz sürecinde ele alınmakta ve değerlendirilmektedir.

A.Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalına Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre, farklılıkların test edilmesi ile ilgili olarak one-way anova (tek yönlü anova) kullanılmıştır. Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerine verilen cevapların ortalamaları dikkate alınmıştır. Yapılan analizler aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performansa ilişkin hipotez aşağıdadır.

H₁: Faaliyet gösterilen sanayi dalına göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır.

Faaliyet gösterilen sanayi dalına ilişkin olarak, araştırmaya katılan işletmeler arasında lojistik performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, fayda ve örgütsel performans değişkenlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunmamıştır ve hipotez ret edilmiştir. Tablo 1.'deki bilgilere göre her sanayi dalında lojistik faaliyetlerin performans yönetimi beşli likert ölçeğinde 3,5-4 aralığında değerlendirilmekte ve aralarındaki farklar 0,05 önem düzeyinde anlamlı olmamaktadır ($p=0,84>0,05$). Beklenti, fayda ve örgütsel performans açısından da benzer biçimde her sanayi dalında 4 düzeyinde değerlendirme ile anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 1: Demografik Özelliklere Göre Lojistik Performans Yönetimi, Beklenti, Fayda ve Örgütsel Performansa İlişkin F-Testi ve t-Testi Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler		Anova (F-Testi)/ t-Testi			
		Performans Yönetimi	Beklenti	Fayda	Örgütsel Performans
Faaliyet Gösterilen Sanayi Dalı	Madencilik Sanayi	3,92	4,22	4,01	4,07
	Gıda ve Tütün Sanayi	3,88	4,03	4,01	3,96
	Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	3,71	4,31	3,99	3,99
	Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	3,70	3,85	3,59	3,85
	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi	3,77	4,05	3,80	3,98
	Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi	3,62	3,94	3,72	4,15
	Makine Üretimi ve Metal Eşya Sanayi	3,92	4,19	3,97	3,94
	Otomotiv Sanayi	3,86	4,05	3,91	3,90
	Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi	4,09	4,22	4,12	4,09
	Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	3,78	4,40	4,17	4,17
	Diğer	3,71	4,07	4,06	3,96

Tablo 1 Devamı

	F Değeri	0,57	0,92	0,80	0,33
	p Değeri	0,84	0,52	0,63	0,97
Çalışan	< 200	3,83	4,07	3,89	3,98
	≥200	3,76	4,12	3,94	3,97
	t Değeri	0,56	-0,43	-0,43	0,09
	p Değeri	0,57	0,66	0,67	0,93
Sermaye	Kamu	3,57	3,95	3,92	3,93
	Özel	3,82	4,13	3,96	3,99
	t Değeri	-1,69	-1,23	0,223	-,0503
	p Değeri	0,10	0,22	0,82	0,67
İhracat	İhracat Yapan	3,80	4,13	3,92	3,98
	İhracat Yapmayan	3,36	3,83	3,89	3,75
	t Değeri	2,90*	1,56	0,21	1,16
	p Değeri	0,004*	0,135	0,836	0,262

B.Firma Büyüklüğü-Sermaye Sahipliği-İhracat Durumlarına Göre Farklılıkların Test Edilmesi

Firma büyüklüğü çalışan sayısının 200'den az ve fazla olmasına göre küçük ve orta ölçekli ile büyük ölçekli olarak iki sınıfta değerlendirilmiştir. Sermaye sahipliği, kamu ve özel işletme olunmasına göre sınıflandırılmış, ihracat durumu ise, işletmelerin ihracat yapıp yapmamasına göre ayrılanmıştır. Farklılıkların test edilmesi ile ilgili olarak iki sınıf olduğu için bağımsız örnek t-testi (independent-samples t-test) kullanılmıştır. Performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performansla ilişkin hipotez aşağıdadır

H₁: Büyüklüğe, sermaye sahipliğine ve ihracat durumlarına göre performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans değişkenlerinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 1.'deki analiz sonuçlarına göre hipotez ret edilmekte ve küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük işletmeler arasında performans yönetimi, beklenti, fayda ve örgütsel performans değişkenleri aynı şekilde değerlendirilmektedir.

Aynı tablodaki analiz sonuçlarına göre hipotez ret edilmekte ve sermaye sahipliğine göre, performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans faktörleri farklılık tespit edilmemiştir.

Son olarak, ihracat durumlarına göre, işletmeler arasında lojistik faaliyet değişkenlerinde benzerlikler olduğu görülmektedir. Sadece, performans yönetimi değişkeninde $p:0,04$ değeri, ($p<0,05$) anlamlı bir fark bulunmuştur. İhracat yapan işletmelerin performans yönetimi faaliyetlerine yapmayan işletmelere göre daha fazla önem verdikleri ifade edilebilmektedir. Bu farkın ihracat yapan işletmelerin performans yönetimi faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri, farklı pazarlara hitap etmeleri nedeniyle başarı ölçümlemesi ve göstergelerinin ihracat yapmayan işletmelere göre daha karmaşık olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

C. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Performans yönetimi faaliyetleri, yönetim yaklaşımlarından beklentiler, faydalar ve örgütsel performans faktörleri arasında ilişkinin derecesi ve yönünün belirlenmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel performans faktörleri farklılık analizlerindeki gibi tek bir değişken olarak değil, alt faktörleri olan pazar performansı ve finansal performans olarak ele alınmıştır.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

	Performans Yönetimi Faal. Beklentiler	Örgütsel Performans	
		Pazar Performansı	Finansal Performans
Performans Yönetimi Faaliyetleri	0,618**	0,488**	0,490**
Performans Yönetimi Faaliyetlerinden Beklentiler		0,429**	0,473**
Pazar Performansı			0,617**

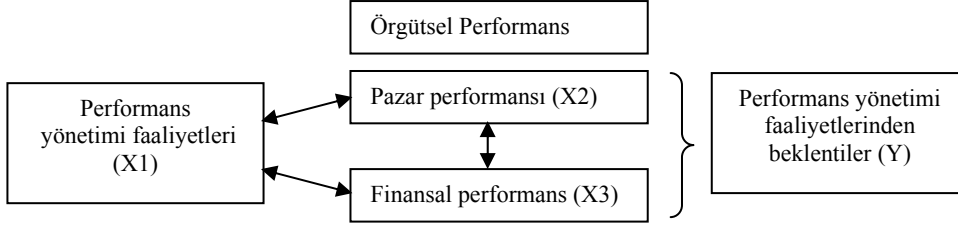
** .p <0,01 çift yönlü anlamlı

Performans yönetimi değişkeni, yönetim yaklaşımlarından beklenti değişkeni ve örgütsel performans değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının test edilmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda çıkan verilere ilişkin değerler aşağıda Tablo 2.'de gösterilmektedir.

Lojistik faaliyet değişkenleri, performans yönetimi faaliyetleri ve beklenti ile örgütsel performans, pazar performansı ve finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Buradaki anlamlı ilişkiler çerçevesinde ilişkinin yönünü belirleyen regresyon analizi yapılmıştır.

Performans yönetimi faaliyetlerinden beklentilerin (Y), Performans yönetimi faaliyetlerinden (X1) ve lojistik faaliyetlerin örgütsel performansı alt faktörleri olan pazar performansı (X2) ve finansal performansından (X3) nasıl etkilendiği çoklu regresyon analizi ile ortaya konmaktadır. Lojistik performans

faaliyetlerinden beklentilerin çoklu regresyon modeli Şekil 1.'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Regresyon Modeli

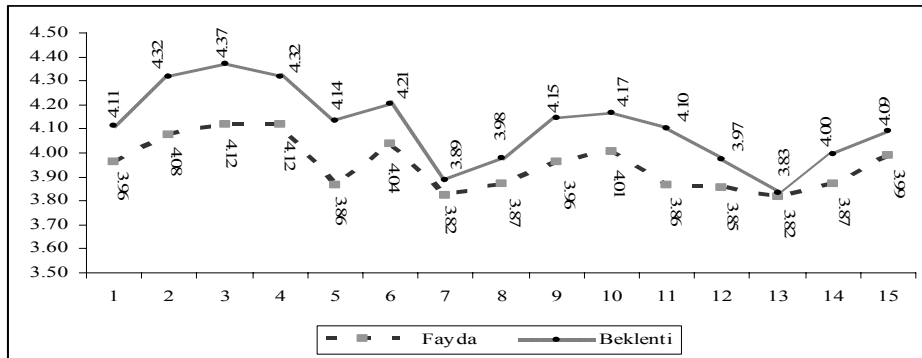
Lojistik performans faaliyetlerinden beklentilerin çoklu regresyon modeli analiz sonuçları Tablo 4.'de gösterilmektedir. Tablo 3.'e göre, lojistik faaliyetlerden beklentilerin %29,6'sı performans faaliyetleri ve örgütsel faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Çoklu doğrusal regresyon modeli ise, $Y = 1,582 + 0,197.X1 + 0,162.X2 + 0,171.X3$ biçiminde bulunmaktadır.

Tablo 3: Pazar Performansı Regresyon Analizi Sonuçları

	Standart Beta Katsayısı (β)	t değerleri	(p)	R ²	F	(p)
Sabit	1,582	6,925	0,000*	0,296	35,220	0,000*
X1	0,197	3,523	0,000*			
X2	0,162	2,664	0,008*			
X3	0,171	2,705	0,004*			

D. Beklenti-Fayda Analizi

İşletmelerden performans artırılması yönünde kullandıkları yaklaşımlardan beklentilerine ve bu yaklaşımlardan sağladıkları faydalarla değerlendirmelerine ilişkin olarak verdikleri cevapların ortalamaları aşağıda Grafik 1. ve Tablo 4.'de gösterilmektedir.



Grafik 1: Beklenti-Fayda Analizi Sonuçları

Grafik 1. ve Tablo 4'e göre, araştırmaya katılan işletmelerin uyguladıkları performans artırma yaklaşımlarından beklentileri ve sağladıkları faydalara ait ortalamaların birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Ancak, beklenti ortalamasının fayda ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerin yaklaşımlardan yüksek beklenti düzeylerine sahip oldukları ve yüksek fayda sağladıkları görülmektedir.

Beklentinin ölçütlüğü değişkenlerin her biri için bakıldığında, beklenti ortalamaları içinde 4,37 ile en yüksek değişken verimliliğin artırılması, 4,31 ile kalite düzeyinde yükselme ve 4,31 ile müşteri memnuniyetinin sağlanması oluşturmaktadır. Fayda ortalamaları içerisinde ise; 4,12 ile verimliliğin artırılması, 4,11 ile kalite düzeyinin artırılması ve 4,07 ile müşteri memnuniyetinin sağlanması ilk üç sırayı oluşturmaktadır. Beklenti-fayda açısından ilk üç sırayı aynı değişkenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4: *Beklenti-Fayda Ortalamaları*

Beklenti	Performans Yönetimi Yaklaşımlarından Beklenti-Fayda Ortalamaları	Fayda
4,1106	Maliyetlerde azalma sağlanması	3,9648
4,3166	Müşteri memnuniyeti sağlanması	4,0754
4,3719	Verimliliği artırması	4,1206
4,3166	Kalite düzeyinde yükselme sağlanması	4,1156
4,1357	Ortalama teslim süresinin kısalması	3,8643
4,2060	Siparişlerin beklentiler doğrultusunda yerine getirilmesi	4,0402
3,8894	Pazar yönelişi geliştirilmesi	3,8241
3,9799	Yenilikçiliği geliştirilmesi	3,8693
4,1457	Sürekli bir gelişme ve rekabet gücü sağlanması	3,9648
4,1658	İşletme amaçlarına ulaşılmasında büyük katkılar sağlanması	4,0050
4,1005	Karlılığı artırması	3,8643
3,9749	Tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlanması	3,8543
3,8342	Esnekliği geliştirilmesi	3,8191
3,9950	Pazardaki fırsatların görülmesinde ve ihtiyaçların karşılanmasında hız sağlanması	3,8693
4,0905	Etkinliği geliştirilmesi	3,9899

VI. Sonuç

Yaşanan değişim sürecinde çevresel koşulların gerektirdiği örgütsel yapı ve süreçlerin etkin bir şekilde kurulup işlerlik kazandırıldığı işletmelerin, rekabetin zorunlu kıldığı yetenek ve özelliklere sahip oldukları ve güncel yönetsel yaklaşımlardan örgütsel yapı, süreç ve politikalarına uygun olanlarından azami düzeyde faydalandıkları görülmektedir. Bilginin artan önemi, etkin bir şekilde elde edilmesi, gelişim programları çerçevesinde kullanılması ve iletilmesini gerektirmektedir. Etkin bir bilgi sağlama sistemi

olarak performans yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi ve işletme faaliyetlerinin çeşitli alanlarında kullanılması başarının sürdürülmesinde son derece önemlidir. Bu alanlardan en önemlilerinden birisi de lojistik faaliyetlerdir. Çünkü ülkeler ve dolayısıyla işletmeler açısından çok önemli bir gelişme ve başarı göstergesi konumundadır. Ülke ekonomilerinin gayrisafi milli hasılası içerisinde çok önemli bir paya sahip olmaları yanında işletme maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur hale gelmiş aynı zamanda gelirlerin arttırılmasında da etkili bir fonksiyon olduğu görülmüştür. İşletmelerin maliyet ve gelir fonksiyonları üzerindeki etkisi ve yarattığı katma değerler konunun önemini açıkça göstermektedir.

Günümüzde lojistik faaliyetlerin rekabetçi platformda değerlendirilmesine duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Söz konusu gereksinim, işletmelerarası rekabetin artık lojistik faaliyetlerdeki rekabete dönüştüğü ifadesini destekler niteliktedir.

Lojistik faaliyetlerin çeşitliliği ve fonksiyonlar arası eşgüdümün önemi bu faaliyetlerde kullanılacak performans arttırıcı faaliyetlerin önemini arttırmaktadır. Performans arttırılması faaliyetleri, kurulacak ölçüm sistemine, göstergelere, işletme amaç, hedef, politika ve stratejilerine uyumlu olarak planlanıp uygulanmalıdır. Temel de amaç, performansın etkin bir şekilde değerlendirilmesi, kritik başarı faktörlerinin belirlenerek, ölçülmesi ve elde edilen bilgilerin değerlendirilerek gerekli geliştirme faaliyetlerinin yapılmasıdır. Bu ölçümlerin ve geliştirmelerin yerine getirilmesinde çeşitli yönetsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Geliştirilen söz konusu yaklaşımlardan işletmeler örgütsel yapı, süreç ve politikalarına uygun olanların beklentiler doğrultusunda yararlanma yoluna gitmektedirler. Bu çalışmada, işletmelerin lojistik faaliyetlere ilişkin olarak gerçekleştirdikleri performans arttırma faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeleri, faaliyetlerden beklentileri ve sağladıkları faydalara ilişkin değerlendirmeler incelenmiştir. Üretim işletmelerinin performans arttırma faaliyetlerinden işletmenin rekabetçi yeteneklerinden yararlanma yolunda yüksek beklentilere sahip oldukları ve bu beklenti düzeyinde fayda sağladıkları görülmektedir. Yüksek beklenti düzeyinin örgütsel bazda yüksek bir motivasyon aracı olarak işlev gördüğü de açıkça görülmektedir.

Lojistik faaliyetlerin örgütsel performansa yapmış olduğu etkiler de göz önüne alınarak; üretim işletmelerinde performans yönetimi faaliyetlerinin örgütsel performansa etkisi matematiksel modelde ortaya konulmuştur. Sonuç olarak, bu çalışma ile lojistik etkinliğin ve performansın artması, üretim işletmeleri yöneticilerinin genel performans düzeylerinde artış beklentisini doğurmuştur. Lojistik performansın artması, yüksek verimlilik, daha düşük maliyet, tedarikçilerle iyi ilişkiler, yüksek müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün, teslim zamanında etkinlik, hızlı malzeme hareketleri ve düşük stok düzeyinin sağlanmasında etkili olmaktadır.

Kaynaklar

- Akal, Z., (1995), İmalatçı ve Kamu Özel Kesim Kuruluşlarında İşletmelerarası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları, MPM, Ankara.
- Amstel, R.P., D'hert G. (1996), "Performance Indicators in Distribution" *The International Journal of Logistics Managements*, Vol.7, No.1. ss. 73-82.
- Baki, B., (2004), Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi, Volkan Matbaacılık, Trabzon.
- Ballaou, R.H., (1999), Business Logistics Management; Planning, Organizing and Controlling The Supply Chain, Fourth Edition, Prentice Hall. New Jersey, s.11.
- Bilgin, K.U., Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 2004, s. 13.
- Caplice C., Sheffi, Y. (1994), "A review and evaluation of logistic metrics" *The International Journal of Logistics Managements*, Vol.5, No.2. ss. 11-28
- Daugherty, P.J. Alexander E.Ellinger, Craig M.Gustin, "Integrated Logistics: Achieving Logistics Performance Improvements", *Supply Chain Management*, Vol: 1, No: 3, 1996, p.25.
- Douglas M. L., James R. S. (1993), Strategic Logistics Management, Irwin, Third Edition, USA, s. 5-6.
- Franceschini, F., Rafele, C. (2000), "Quality Evaluation in Logistic Services" *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 2, No. 1., ss. 49-53.
- Gimanez, C., Ventura, E. (2005), "Logistic-Production, Logistic-Marketing and External Integration", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 25, No. 1., ss.20-38.
- Gunasekaran A., vd. (2001), "Performance measures and metrics in a supply chain environment" *Journal of Operation & Production Management*, Vol. 21, No. 1/2., ss.71-87
- Kasımoğlu, M. (2002), "İş Ekolojisinin Yeni Paradigması", *Marmara Üniv. SBE Hakemli Dergisi Öneri*, Sayı: 17, Cilt: 5, Yıl: 8, İstanbul, s.4
- Kavrakoğlu, İ. (1994), Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model Sinerjik Yönetim, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul, s.7.
- Kaydos, W., (1999). Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity, St.Luice Press, New York.
- Keskin, M.H., (2006), Lojistik: Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği), Nobel, Ankara, Nisan.
- Kırım, A., (2004). Mor İneğin Akıllısı, Sistem Yayıncılık, 14. Baskı, İstanbul, s. 8.

- Kotler P. ve Armstrong, G.(2004), Principles of Marketing, International Edition, Tenth Edition, Pearson, Prentice Hall., USA, s. 419.
- Paksoy, T., Güleş, H.K., Altıparmak, F., (2003), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilemesi: Çok Aşamalı Karma Tam Sayılı Bir Doğrusal Programlama Modeli”, *Journal Of Faculty of Business*, Vol:4, No:2. ss.1-25.
- Patricia J. Daugherty, Alexander E.Ellinger, Craig M.Gustin, (1996), “Integrated Logistics: Achieving Logistics Performance Improvements”, *Supply Chain Management*, Vol: 1, No: 3, s.25.
- Rafale, Carlo (2004), “Logistic Service Measurement, a Reference Framework”, *Journal of Manufacturing technology Management*, Vol.15, No.3, ss. 280-290.
- Sezen B., Gök, M. (2004) “Logistics Management and Just-In-Time Manufacturing Systems”, *International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings*, Vol: II, Dokuz Eylül Pub., ILC İzmir, s. 719.
- Tetik, S., (2003), “İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniv. Manisa, Cilt:10, Sayı:2, s.221-230..
- Yüksel, H., (2002), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi”, *D.E.Ü.S.B.E. Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2002, ss.261-279.