

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TEDARİKÇİ ENTEGRASYONU VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN
İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
CAN ÖZCAN

GAZİANTEP – 2019

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TEDARİKÇİ ENTEGRASYONU VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN
İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
CAN ÖZCAN

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ AHMET ÇETİNDAS

GAZİANTEP - 2019



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Lojistik Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Can ÖZCAN** tarafından hazırlanan "Tedarikçi Entegrasyonu ve Çevresel Belirsizliğin İhracat Performansına Etkisi" başlıklı tez, 12 / 07 / 2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Jüri Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇETİNDAS

Tez Danışmanı

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim AKREN

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY

Gaziantep Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Tedarikçi Entegrasyonu ve Çevresel Belirsizliğin İhracat Performansına Etkisi**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.12 / 07 /2019

Can ÖZCAN



ÖNSÖZ

Bu çalışma süresi boyunca bana sabır gösteren ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen çok değerli eşim Seçil'e, aileme, üzerimde emeği geçen tüm hocalarıma, tez konumun seçimi sırasında bana yol gösteren ve bu çalışma süresince bilgi ve deneyimi ile destek veren değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇETİNDAS'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

Gaziantep, 2019

Can ÖZCAN



ÖZET

Uluslararası pazarlarda rekabetin artması ve belirsiz çevrelerin oluşması sonucu işletmeler tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurarak ihracat performanslarını arttırdıkları literatürde yer alan çalışmalarda ispatlanmıştır. Bu çalışmanın yapılmasındaki neden ise ticaretin yoğun bir şekilde gerçekleştiği Gaziantep'te, Gaziantep Sanayi Odası'na kayıtlı üretim yapan işletmelerin tedarikçi entegrasyonu ile ihracat performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve çevresel belirsizliğin bu iki değişken üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

Gaziantep'te bulunan 153 üretim işletmesine anket uygulaması yapılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler, istatistik programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda tedarikçi entegrasyonunun ihracat performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonunu pozitif, ihracat performansını ise negatif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tedarikçi Entegrasyonu, İhracat Performansı, Çevresel Belirsizlik.

ABSTARCT

As a result of the increase in competition in international markets and the formation of uncertain environments, it has been proved by the studies in the literature that enterprises establish close relations with their suppliers and increase their export performance. The reason for this study is to examine the relationship between supplier integration and export performances of enterprises registered with Gaziantep Chamber of Industry in Gaziantep where trade is intense and to investigate whether environmental uncertainty has any effect on these two variables.

A survey was applied to 153 manufacturing companies in Gaziantep. The data collected by the survey method and analyzed with the statistical program. As a result of the analyzes, it was concluded that supplier integration has positive affect on export performance and environmental uncertainty has positive affect on supplier integration and negative affect on export performance.

Keywords: Supplier Integration, Export Performance, Environmental Uncertainty.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTARCT	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ	1
1.1. Problemin Durumu	1
1.1.1. Problemin Cümlesi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi	1
1.4. Araştırmanın Varsayımları	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	2
1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	3
İKİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi	4
2.1.1. Tanımlar ve Kavramlar	4
2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı.....	7
2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi	9
2.1.4. Tedarik Zinciri Türleri	13
2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Faktörler	14

2.1.6. Tedarik Zinciri Yönetimi Yapısının Tasarımı.....	16
2.1.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	17
2.1.6.2. Müşteri Hizmet Yönetimi.....	17
2.1.6.3. Talep Yönetimi.....	17
2.1.6.4. Sipariş İşleme	18
2.1.6.5. Üretim Akış Yönetimi	18
2.1.6.6. Satın Alma.....	19
2.1.6.7. Ürün geliştirme ve Ticarileştirme.....	20
2.1.6.8. İade Yönetimi	20
2.1.7. Tedarik Zinciri Entegrasyonu.....	20
2.1.7.1. Entegrasyonu Artıran Faktörler.....	23
2.1.7.2. Entegrasyonun Maliyeti	24
2.1.7.3. Entegrasyonun Faydaları.....	24
2.2. Çevresel Belirsizlik	25
2.2.1. Çevre Kavramı	25
2.2.2. İç Çevre	26
2.2.3. Dış Çevre.....	28
2.2.4. Çevresel Belirsizliğin Kaynakları	30
2.2.5. Çevresel Belirsizlik Türleri	30
2.3. İhracat Ve İhracat Performansı	32
2.3.1. İhracat Kavramı ve Önemi	32
2.3.2. İhracat Performansı	33
2.3.3. İhracat Performans Belirleyicileri	34
2.3.3.1. İçsel Belirleyiciler	35
2.3.3.2. Dışsal Belirleyiciler.....	38
2.3.4. İhracat Performans Ölçütleri	40
2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	42
2.4.1. Tedarikçi Entegrasyonu ve İhracat Performansı İlişkisi	42
2.4.2. Tedarikçi Entegrasyonu ve Çevresel Belirsizlik İlişkisi	44
2.4.3. Çevresel Belirsizlik ve İhracat Performansı İlişkisi	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Modeli	48
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Teknikleri	49
3.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	50
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması (Metodoloji).....	50
3.4.1. Keşfedici Faktör Analizleri	50
3.4.1.1. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği KFA	51
3.4.1.2. Çevresel Belirsizlik Ölçeği KFA.....	52
3.4.1.3. İhracat Performansı Ölçeği KFA.....	53
3.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	54
3.4.2.1. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği DFA	55
3.4.2.2. Çevresel Belirsizlik Ölçeği DFA.....	56
3.4.2.3. İhracat Performansı Ölçeği DFA.....	57
3.4.3. Güvenirlik Analizleri.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM	59
4.1. Normallik Testi	59
4.2. Demografik Bulgular.....	59
4.3. Çalışan Sayısı Değişkeni Farklılıkların Analizi İçin Varyans Analizi.....	61
4.4. Faaliyet Yılı Değişkeni Farklılıkların Analizi İçin Varyans Analizi	62
4.5. İhracat Oranı Değişkeni Farklılıkların Analizi İçin Varyans Analizi	63
4.6. Yapısal Eşitlik Modeli.....	64
4.7. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	68

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
5.1. Sonuçlar.....	69
5.2. Öneriler.....	71
KAYNAKÇA	73



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. TZY Tanımları	6
Tablo 2. Finansal Olan ve Finansal Olmayan Ölçümlerde Kullanılan Değişkenler.....	41
Tablo 3. KMO Değerleri	51
Tablo 4. Tedarikçi Entegrasyonu KMO ve Barlett Değerleri	51
Tablo 5. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	51
Tablo 6. Tedarikçi Entegrasyonunun Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	52
Tablo 7. Çevresel Belirsizlik KMO ve Barlett Değerleri	52
Tablo 8. Çevresel Belirsizlik Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları	53
Tablo 9. Çevresel Belirsizliğin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	53
Tablo 10. İhracat Performansı KMO ve Barlett Değerleri	53
Tablo 11. İhracat Performansı Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	54
Tablo 12. İhracat Performansının Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	54
Tablo 13. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri	55
Tablo 14. Çevresel Belirsizlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	56
Tablo 15. İhracat Performansı Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	57
Tablo 16. Güvenirlik Analizi.....	58
Tablo 17. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	59
Tablo 18. İşletmelerin Faaliyet Alanı	60
Tablo 19. İşletmelerin Çalışan Sayısı	60
Tablo 20. İşletmelerin Faaliyet Yılı.....	61
Tablo 21. İşletmelerin İhracat Oranları	61
Tablo 22. Çalışan Sayısı Farklılıklar Anova Testi	62
Tablo 23. Çalışan Sayısına Göre Tedarikçi Entegrasyonuna İlişkin Tukey Testi.....	62
Tablo 24. Faaliyet Yılı Farklılıklar Anova Testi	63

Tablo 25. İhracat Oranı Farklılıkları Anova Testi.....	63
Tablo 26. İhracat Oranına Göre İhracat Performansına İlişkin Tukey Testi.....	64
Tablo 27. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	66
Tablo 28. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları.....	66
Tablo 29. Hipotez Sonuçları.....	68



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Kağıt İçin Tedarik Zincirinin Ana Hatları	5
Şekil 2. Tedarik Zinciri Türleri	13
Şekil 3. İşletme İç-Dış Çevresi	26
Şekil 4. Araştırma Modeli	48
Şekil 5. Tedarikçi Entegrasyonu DFA	55
Şekil 6. Çevresel Belirsizlik DFA	56
Şekil 7. İhracat Performansı DFA	57
Şekil 8. Yapısal Eşitlik Modeli	65

KISALTMALAR

DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KFA	:	Keşfedici Faktör Analizi
TZY	:	Tedarik Zinciri Yönetim



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problemin Durumu

Ülkeler için büyük öneme sahip ihracat konusunda işletmeler performanslarını artırmak için farklı yöntemler denemektedir. Tedarikçileri ile daha sıkı işbirliği içerisinde olan yani entegre olan işletmeler, ihracat performanslarının arttığını fark etmektedirler. Belirsiz bir çevrenin tedarikçiler ile olan işbirliğini ne yönde etkileyebileceği ve bu durumun ihracat performansı üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisinin olduğu işletmeler tarafından öngörülememektedir. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren imalat firmalarının tedarikçi entegrasyonu ile ihracat performanslarını arttırabileceği ve bu iki değişken üzerinde çevresel belirsizliğin etkilerini de dikkate almaları gerektiği önerisi ile bu çalışma, belirtilen bu temel probleme çözüm sunmuş olacaktır.

1.1.1. Problemin Cümlesi

Bu çalışmanın problem cümlesi, “Üretim işletmelerinde, tedarikçi entegrasyonu ve çevresel belirsizliğin ihracat performansına etkisi var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, üretim yapan işletmelerin tedarikçi entegrasyonunun ihracat performansı üzerindeki etkisini araştırmak ve çevresel belirsizliğin bu iki değişken üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Küreselleşen ticari pazar çerçevesinde, işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini belirleyici faktörler arasında tedarikçi entegrasyonu ve ihracat performansının önemi gittikçe artmaktadır. İşletmeler tedarikçileri ile entegre olarak ihracat performanslarını arttırabileceklerinin bilincine varmaktadır. Ancak belirsiz bir çevrenin bu faktörleri etkilemesi durumunda nasıl bir strateji oluşturmaları gerektiğinden emin olamamaktadır.

Tedarikçileri ile entegre olmuş firmaların bilgi ve ürün akışını daha iyi yöneterek, ihracat performanslarını arttıracakı düşünölmektedir. Literatür taraması sonucu tedarikçi entegrasyonunun firmaların ihracat girişimleri için büyük önem taşıdığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin uluslararası pazarlara girme ve büyüme stratejilerinin en önemli faktörlerinden biri ise ihracattır. Bu pazarlarda sürdürülebilirliklerini sağlamak ve kârlılıklarını arttırmak için ihracat performanslarını artırıcı kararlar almaları gerekmektedir.

İmalat işletmeleri için çok önemli olan tedarikçi entegrasyonu ve ihracat performansı konuları incelenmiş ve çevresel belirsizliğin bu iki faktörü nasıl etkileyebileceği araştırılarak literatüre katkıda bulunmaya çalışılmıştır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmanın varsayımları: Anket sorularını cevaplayan katılımcıların anket sorularını doğru anladığı varsayılmıştır. Örneklem olarak seçilen firmaların evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Anket sorularının doğru ve gerçeğe uygun olarak cevaplandığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Çalışma Gaziantep ilini kapsamakta ve yalnızca üretim yapan işletmeleri temsil etmektedir.
- Araştırma, örneklemeden elde edilen veriler ile yapılmıştır.
- Veriler anket yöntemi ile toplanmış olup verilen cevapların doğru olduğu varsayılmıştır. Ayrıca ankete verilmiş olan yanıtlar firma yöneticilerinin sorulara vermiş olduğu cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Ankette yer alan sorular dışında katılımcıların görüşleri alınmamıştır.
- Bazı firmalar, ülke ekonomisinin değişken olduğu bu dönemde özel bilgilerini paylaşmak istememelerinden dolayı anket sorularını cevaplamayı reddetmişlerdir. Araştırma, veri toplamaya izin veren firmalar ile sınırlıdır.

1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür taraması sonucunda, 12 hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler:

H1: Tedarikçi entegrasyonu ihracat performansını pozitif yönde olumlu olarak etkilemektedir.

H2: Çevresel belirsizlik ihracat performansını negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: Çevresel belirsizlik tedarikçi entegrasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: İhracat performansı çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Tedarikçi entegrasyonu çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Çevresel belirsizlik çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: İhracat performansı faaliyet yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Tedarikçi entegrasyonu faaliyet yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Çevresel belirsizlik faaliyet yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: İhracat performansı ihracat oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Tedarikçi entegrasyonu ihracat oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Çevresel belirsizlik ihracat oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

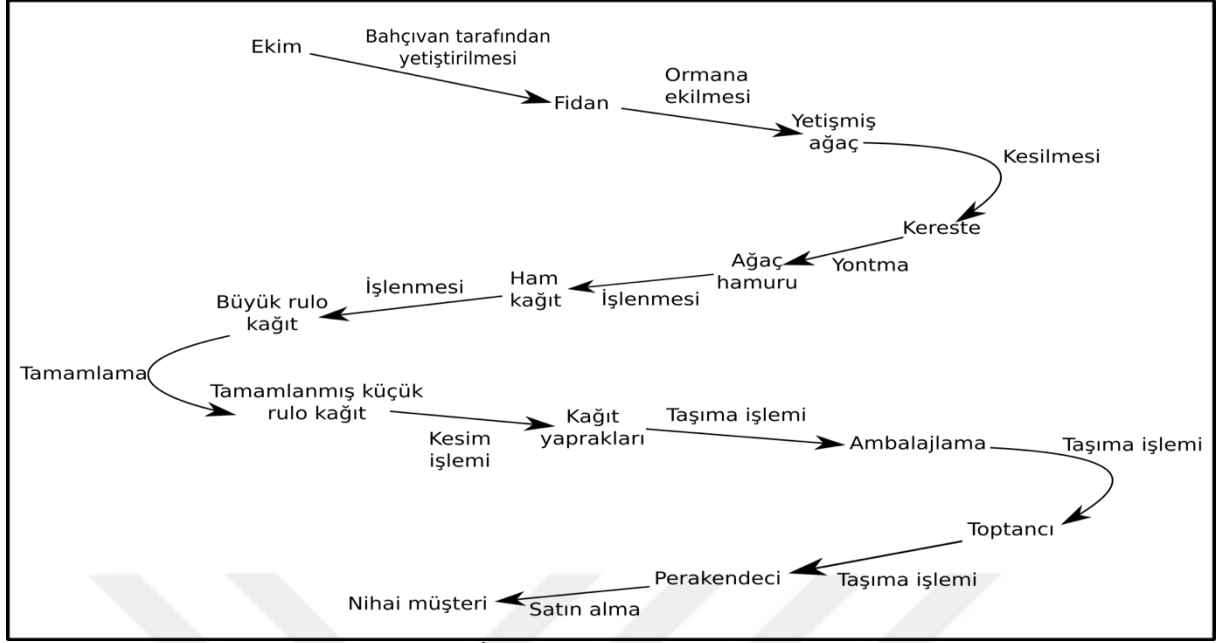
Tedarik zinciri, bir ürün veya hizmetin tasarımı, yapımı, sunumu ve kullanımı için gerekli şirketleri ve ticari faaliyetleri kapsayan bir kavramdır. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için tedarik zincirlerine bağımlıdır. Her işletme bir veya daha fazla tedarik zincirine uyar ve her biri için oynayabilecek bir rolü vardır (Başkol, 2011:13).

Değişimin hızı ve piyasaların ne yönde gelişeceğine dair var olan belirsizlik, işletmelerin parçası olduğu tedarik zincirlerinin farkında olmalarını ve bu zincirde aldıkları rolleri anlamalarını giderek daha önemli bir hale getirmiştir. Etkin bir tedarik zincirinin nasıl oluşturulacağını ve bu tedarik zincirine nasıl atılacağını öğrenen işletmeler pazarlarında önemli bir rekabet avantajına sahip olacaktır (Lummus ve Vokurka, 1999:12).

2.1.1. Tanımlar ve Kavramlar

Tedarik zinciri yönetimi (TZY) yaklaşımı ya da kavramı 1980'lerin başlarında tanımlanmış olsa da gerçek önemini 1990'ların başında kazanmıştır (Svenson, 2002:734).

İşletmeler çevreden soyutlanmış olarak çalışmamaktadır. Her bir işletme tedarikçisinden malzeme satın alırken müşteri olarak, daha sonra ise kendi müşterilerine ürün/hizmet tedarik ettiği zaman bir tedarikçi olarak davranış sergilemektedir. Bir bileşen üreticisi tedarikçilerinden hammadde satın alır, bu hammaddeleri bileşenlerle birleştirir ve sonuçları diğer üreticilere iletir. Ürünlerin çoğu asıl tedarikçileri ile nihai müşterileri arasında seyahat ederken bir dizi kuruluştan geçmektedir. Süt satın almadan önce bir çiftlikten, tankerden, mandıradan, şişeleme tesisinden, distribütörden ve süpermarketten geçmektedir. Bir diş fırçası ham petrol çıkaran bir şirket ile yolculuğuna başlamaktadır ve boru hatlarından, rafinerilerden, kimyasal işlemlerden, plastik şirketlerinden, üreticilerden, ithalatçılardan, toptancılardan ve perakendecilerden geçmektedir. Bir kağıt yaprağı masamıza ulaşmadan önce bazı süreçlerden geçmektedir (Şekil 1.1.) (Waters, 2003:7-8).



Şekil 1. Kağıt İçin Tedarik Zincirinin Ana Hatları

“Tedarik zinciri yönetimi” terimi 1980’lerin sonlarına doğru ortaya çıkmış olup 1990’larda yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. O zamana kadar işletmeler yerine “lojistik” ve “operasyon yönetimi” gibi terimler kullanılmıştır. Tedarik zincirinin bazı tanımları aşağıda sunulmuştur (Hugos, 2003:2):

- “Tedarik zinciri; pazara ürün veya hizmet sunan firmaların hizalanmasıdır.” (Lambert, Douglas M., James R. Stock, 1998:504).
- “Bir tedarik zinciri, doğrudan veya dolaylı olarak müşteri talebini yerine getirme sürecinde yer alan tüm aşamalardan oluşmaktadır. Tedarik zinciri sadece üretici ve tedarikçileri değil aynı zamanda taşıyıcıları, depoları, perakendecileri ve müşterileri de içerir” (Chopra ve Meindl, 2014:2).
- “Tedarik zinciri; malzemelerin tedarik edilmesi, bu malzemelerin ara ve nihai ürünlere dönüştürülmesi ve nihai ürünlerin müşterilere dağıtılması işlevlerini yerine getiren tesisler ve dağıtım kanalları ağıdır.” (Ganeshan and Ram and Harrison, 1995)

TZY tanımları yazarlar arasında farklılık gösterse de (Tablo 1. Mentzer vd., 2001:6), üç kategoriye incelenebilir: yönetim felsefesi, yönetim felsefesinin uygulanması ve bir dizi yönetim süreci. Alternatif tanımlar “tedarik zinciri yönetimi” terimini, yönetim ile ilgili bir

tedarik zinciri yaklaşımı kurmaya çalışanlar için karışıklığa neden olduğunu göstermektedir. Tek bir tanımın kabul edilmesi durumunda araştırma ve uygulama geliştirilebilecektir.

Tablo 1. TZY Tanımları

Monczka, Trent ve Handfield (1998)	TZY, Birden fazla kademedeki tedarikçilerle ortak ilişkilerin kurulmasını gerektirir. TZY, “öncelikli hedefi, birçok işlev ve birden fazla tedarikçi katmanı boyunca toplam sistemler perspektifini kullanarak malzemelerin tedarikini, akışını ve kontrolünü entegre etmek ve yönetmek olan bir kavramdır”.
La Londe ve Masters (1994)	TZY: “... uzun vadeli bir anlaşmaya giren tedarik zincirindeki iki veya daha fazla firmayı; ... ilişkiye olan güven ve bağlılığın gelişimini; ... talep ve satış verilerinin paylaşılmasını içeren lojistik faaliyetlerin entegrasyonunu; ... lojistik sürecinin kontrol odağında bir değişim potansiyelini.” içerir.
Stevens (1989)	TZY’nin amacı, etkin müşteri hizmetleri, düşük stok yönetimi ve birimler arasında çelişkili hedefler olarak görülen durumları dengelemek için müşterinin gereksinimlerini tedarikçilerden gelen materyal akışıyla senkronize etmektir.
Houlihan (1988)	TZY ile malzeme ve üretim yönetimi arasındaki farklar: 1) Tedarik zinciri, sadece bir süreç olarak görülmektedir. Zincirdeki farklı halkaların sorumluluğu, imalat, satın alma, dağıtım ve satış gibi alanlara bölünmez ve verilmez. 2) TZY, stratejik karar verme sürecini gerektirir. “Tedarik”, zincirdeki her birimin ortak bir hedefidir ve maliyetler ve piyasa payındaki etkisi sebebiyle stratejik bir öneme sahiptir. 3) TZY, çare olarak değil, en son denge sağlama mekanizması olarak kullanılan stoklara farklı bir anlayış gerektirir. 4) Yeni bir sistem yaklaşımı gereklidir - arabirimden ziyade entegrasyon.
Jones ve Riley (1985)	TZY, tedarikçilerden gelen ürün ve hizmetlerin son kullanıcılar tarafından toplam akışını ele almaktadır.
Cooper vd. (1997)	TZY “... bir dağıtım kanalının tedarikçiden nihai kullanıcıya kadar olan süreçlerini yöneten birleştirici bir felsefedir”.

TZY’yi daha geniş bir şekilde tanımlayacak olursak; hammadde ve yardımcı malzemelerin temini ile başlayıp nihai ürüne çevrilmesi, katma değere sahip ürünlerin perakendeciler aracılığı ile müşterilere ulaştırılması ve zincirdeki her halka arasında bilgi

iletiminin kolaylaşması amacıyla çok sayıda iş sürecinin birbiri ile uyumlu hareketini yöneten entegra bir sistem olarak ifade edilebilir (Min ve Zhou, 2002:232).

TZY, “iç organizasyon kararlarının dış etkenlerle bütünleşmesi” olarak tanımlanmıştır (Li ve Wang, 2007:1). TZY; hizmet verilen pazar açısından en iyi duyarlılık ve verimliliği elde etmek amacıyla tedarik zincirinde yer alan halkalar arasında üretim, envanter, konum ve taşımacılığın koordinasyonudur.

TZY'nin gelişimi ve evrimi, satın alma ve tedarik yönetimi ile nakliye ve lojistik literatürüne çok şey borçludur. Bu nedenle, 'tedarik zinciri yönetimi' terimi birçok şekilde kullanılır. Ancak önceki literatüre hakim olan üç ayrı tanım vardır. Birincisi, tedarik zinciri yönetimi üreticilerin satın alma ve tedarik faaliyetlerini tanımlamak için eş anlamlı olarak kullanılabilir. İkincisi, tüccarların ve perakendecilerin taşımacılık ve lojistik fonksiyonlarını tanımlamak için kullanılabilir. Üçüncüsü, geri dönüşüm dahil olmak üzere hammadde tedarikçisinden son kullanıcılara kadar tüm katma değerli işlemleri tanımlamak olarak kullanılabilir. Ancak, bazı durumlarda çeşitli açıklamaların çakışması sürpriz olmamalıdır (Tan, 2001:39).

2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı

TZY'nin öncelikli amacı, müşterilerin taleplerini karşılayacak bazda ürünlerin üretiminde yer alan tüm faktörleri inceleme altına almaktır. Kapsamı ise ürünün, tedarikçi ve üretim halkalarından depolara ve dağıtım kanallarına, oradan da perakendecilere ve mağazalara sevk edilmesidir. Bazı tedarik zinciri analizlerinde tedarikçilerin tedarikçilerini ve müşterilerin müşterilerini de değerlendirmeye katmak gerekebilir (Paksoy v.d., 2003:4).

Diğer bir amacı ise; tüm zincir üzerinde maliyeti en aza indirmek ve verimli olmaktır. Ulaşım ve dağıtım ile başlayarak hammadde envanterlerine, üretime ve bitmiş ürüne kadar sistemde yer alan tüm maliyetler en aza indirgenmeye çalışılır. Ancak asıl önemli olan nokta ise sevkiyat maliyetinin veya ürünlerin azaltılması değil, tedarik zinciri yönetimine bir sistem yaklaşımının entegre edilmesidir (Simchi-levi ve Kaminsky, 2000)

Hedeflenen başarıya ulaşılması sürecinde işletmedeki her birime ve zincirdeki her halkaya görev ve sorumluluk düşmektedir. Ancak tüm bu sürecin başarıya ulaşmasında en

önemli görev ve sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Tedarik zincirinin başarılı olmasında üç önemli süreç bulunmaktadır; (Murray, 2000:13).

- Planlama birimleri ve süreçler arasındaki tutarlılığın sağlanması,
- Yüksek düzeyde bulunan ihtiyaçlar ile düşük talep seviyesinin entegrasyonu,
- Zincirde yer alan her halkadaki iletişim süreçleri arasında zamanında ve etkili bir biçimde işbirliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.

TZY yapısı birden fazla işletmeyi kapsar ve tek bir işletme gibi davranış sergileyerek kaynakların ortak kullanımı ile bir etkileşim oluşturmayı hedefler. Buradaki amaç, işletmelerin üretim kapasitelerinin artırılması, piyasadaki dalgalanmalara karşı duyarlılığın geliştirilmesi ve tüketici ile tedarikçiler arasında ilişkilerin iyileştirilmesi amacıyla işletmelerin çalışmalarının ileriye götürülmesidir (Paksoy v.d., 2003:5).

Üst yönetim anlayışı ile TZY'nin birincil amacı müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaktır. Bu sayede tedarik zinciri yönetiminde yer alan bütün birimler kendilerini geliştirmeye yönelik çalışmaktadır. Firma ve tedarik zincirinde yer alan birimler ürünlerinin ve hizmetlerinin bireysel müşteri talep ve ihtiyaçlarına göre özelleştirilmesi sağlamaktadır (Akdoğan, 2002:159). Başarılı bir TZY'nin diğer önemli amaçları ise aşağıdaki gibidir (Ataman, 2002:36):

- Maliyetlerin en aza indirilmesi,
- Kârlılığın artması,
- Rekabet gücünün yükselmesi,
- Firma değerinin artması,
- Pazar payının artırılması,
- Pazardaki dalgalanmalara karşı tepki süresinin geliştirilmesi,
- Müşteri hizmetleri performansının artması,
- Cevap verme süresinin kısılması,
- Stok maliyetinin azalması.

TZY sistemi, firmaların dışında tedarik işlemlerini sağlayanların yönetilmesi ve bu tedarikçiler ile etkin bir şekilde çalışılması için firmaların sahip olduğu iç kaynaklarını bir bütün

olarak ele alan temel bir işletme sistemi olarak açıklanmaktadır. Buradaki amaç, işletmelerin üretim kapasitelerinin artırılması, piyasalara olan duyarlılığın iyileştirilmesi ve müşteri ile tedarik zinciri işlemlerini üstlenenler arasında ilişkilerin geliştirilmesi yolu ile işletmelerin çalışmalarının ileriye götürülmesidir (Eraslan, 2003).

Bir başka deyişle TZY; müşteri odaklı olarak gelişmekte olan, bir firmanın iç ve dış bağlantılarını yöneten ve daha sonrasında işlevsellik ile iç organizasyon yapısı arasındaki etkileşimin oluşturulmasını ve koordine edilmesini sağlayan bir yapı olarak tanımlanabilir. Tedarik zincirlerinin başarılı bir şekilde bütünleşmesi genel olarak, tedarik zincirindeki birimler arasında hatasız ve doğru zamanda bilgi paylaşımının yapılmasına bağlıdır (Min ve Zhou, 2002:232).

TZY'nin amacı, "belirli bir segmente gerekli müşteri hizmeti seviyesini sağlamak için gereken toplam kaynak miktarını azaltmak" tır (Tu ve Lee, 2018:854). Diğer yazarlar, müşterinin gereksinimlerini tedarikçilerden gelen materyal akışıyla senkronize etmek, zincirdeki stok yatırımını azaltmak, müşteri hizmetlerini dahil etmek, tedarik zinciri ve değer için rekabetçi bir avantaj oluşturmak gibi bu genel hedefi destekleyen hedefler belirtmişlerdir.

2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

Tedarik Zinciri; kaynak, tedarik, üretim planlaması, sipariş, envanter yönetimi, nakliye, depolama ve müşteri hizmetleri aşamalarını kapsar. Aynı zamanda tüm bu faaliyetleri izlemek için gerekli olan bilgi sistemlerini de içermektedir (Lummus ve Vokurka, 1999:11).

Literatürde, tedarik zinciri yönetiminin başarılı olmasında önemli yer tutan üç temel kavram üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bu kavramlar: (Murray, 2000:12).

- İlişkiler
- Bilgi Akışı
- Yönetim

Değişen dünyada her konuda mükemmellik arayışı öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. Mükemmellik arayışı içerisindeki en mükemmel model ise mevcut canlı sistemidir. Canlı sistemin kurallarına uygun hareket eden işletmeler varlığını devam ettirirken diğerleri

yok olmaktadır. İşletme yönetiminde biyolojik yaklaşım birbirinden beslenme zorunluluğu, beraber var olma zorunluluğu ve değişime adaptasyon zorunluluğu gibi özellikleri barındırmaktadır (Şahin, 2005:106).

TZY'nin 1990'larda önemli bir konuma gelmesinin sebebi, işletmelerin entegrasyona dikey olarak devam etmelerine dayanmaktadır. İşletmeler piyasada daha fazla uzmanlaşmış olup hammadde kaynaklarına sahip olmak yerine maliyeti düşük ve kalitesi yüksek malzemeler sağlayabilen tedarikçiler aramaktadır. İşletmelerin performanslarını en iyi hale getirmek için tüm tedarik ağını yönetmeleri kritik önem taşımaktadır. Bunu başarabilen işletmeler tedarik zincirinin bir sonraki aşamasında yer alan başka bir işletme ile birbirlerinin başarısından faydalanabileceklerini fark etmişlerdir (Lummus ve Vokurka, 1999:12).

Tedarik zincirine verilen önemin ikinci bir nedeni ise, artan ulusal ve uluslararası rekabetten kaynaklanmaktadır. Müşteriler, taleplerini karşılamak için seçebilecekleri çok sayıda kaynağa sahiptirler. Ürünün dağıtım kanalı boyunca minimum maliyetle maksimum müşteri erişilebilirliği için bulunması çok önemlidir. Önceden, şirketler tedarik zinciri boyunca çeşitli yerlerde envanteri koruyarak dağıtım problemini çözmeye çalışmaktaydılar. Ancak, pazarın dinamik yapısı stok tutmayı riskli ve kârlı olmayan bir süreç haline getirmektedir. Müşterilerin satın alma alışkanlıkları devamlı değişmekte ve rakipler sürekli olarak piyasaya ürün çıkarıp geri çekmektedirler. Talep değişiklikleri, şirketin yanlış envantere sahip olacağını kesin bir göstergesidir. Herhangi bir envanter tutma maliyeti, çoğu şirketin fonlarını envantere bağlandığından düşük maliyetli bir ürün sağlayamayacağı anlamına gelir (Spekman v.d., 1994).

Tedarik zincirini önemli kılan üçüncü neden ise, bir bölüm veya birimin performansını en üst seviyeye çıkarmanın tüm işletme performansının en iyi seviyeye getirilmesi anlamına gelmediğinin bir çok işletme tarafından fark ediliyor olmasıdır. Satın alma birimi, bir parçayı daha düşük fiyattan satın alabilir ve uygun bir satın alma fiyat değişikliği sağlayabilir. Ancak nihai duruma gelmemiş ürünlerin üretim maliyeti, işletmedeki yetersizlikler nedeniyle artabilir. Bu nedenle işletmeler, herhangi bir alandaki kararların etkisini ölçmek için tedarik zincirinin bütününe bakmak durumundadırlar (Lummus ve Vokurka, 1999:12).

TZY ile üretici işletmeye sağlanan faydalar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilmektedir: (Melnik, Stank, ve Closs, 2000:15).

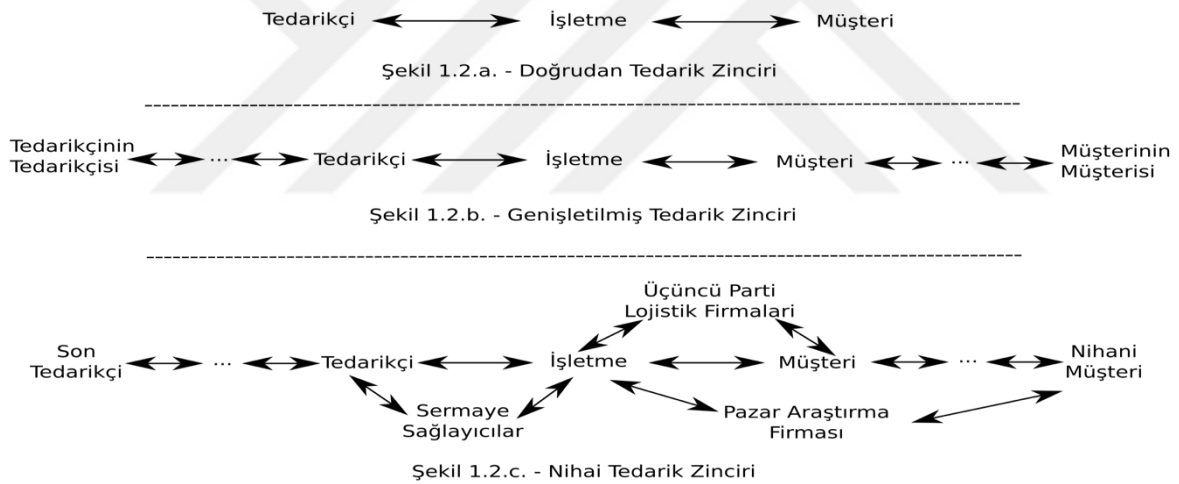
- **Daha Düşük Maliyet:** Üretici firmanın kendisinden daha uzman firmalardan ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri daha düşük maliyete üretebilen hiçbir firma yoktur.
- **Daha Fazla Esneklik:** İşletmelerin tüm giderlerini içsel üretim yolu ile tedarik edebilmelerinin sağlaması için ek kaynaklara büyük ölçekte yatırım yapmaları gerekir. Bu yatırım ise işletmelerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlamasını kısıtlayacaktır. Yeni ekipmanların maliyeti, otomasyon vb. sistemlerin kullanılması ve bu alanda uzmanlaşmış personelin istihdamı maliyetlerin artmasına yol açacak olup işletmeler, yavaşlayan reaksiyon zamanları ile talep edilen miktardaki ürünü veya talep edilen değişikliklere kısa sürede cevap verebilmek için ya sahip oldukları bu kaynakları ellerinden çıkaracaklardır ya da tekrar düzenlemeleri gerekecektir. Bu maliyetleri üstlenmek yerine tedarikçiler ile gerekli işbirliği sağlandığında müşteri talepleri zamanında ve etkin bir şekilde karşılanabilmektedir.
- **Daha Yüksek Kalite:** Tedarikçiler, ana sanayi için işletmelerin üretebileceklerinden daha iyi bir şekilde girdi sağlayabilmektedirler. Örneğin bir araba radyosu tedarikçisi bu ürün üzerinde uzmanlaşır ve bu sayede sonraki yıllarda oluşabilecek trendleri takip ederek güvenli bir model üretmeyi çok daha kolay öğrenebilir.
- **Aşırı Kapasitenin Daha Kolay Sağlanması:** İşletmeler, müşteri talebinde meydana gelen bir değişikliğe karşılık verebilmek için bu değişimi sağlayabilecek içsel kapasitesini dengeleyemeyecektir. Buna karşın girdileri tedarikçilerden hızla temin ederek pazar ihtiyaçlarına cevap vermesi oldukça kolaylaşacaktır. Talep azaldığında atıl kapasite maliyetlerine katlanmadan, talebin yoğun olduğu zamanlarda ise hızlı bir şekilde aşırı kapasite kaynakları için tedarikçilerinden etkin olarak faydalanabilir. Bunların yanı sıra, hızlı bir şekilde aşırı kapasiteyi karşılayabilme yeteneği potansiyel müşterilerin rakip firmalara kayması riskini de azaltabilir.
- **Daha Yeni Teknoloji:** Alanında uzman olan bir tedarikçi son teknolojileri ve yatırımlarını daha geniş üretim hacmine erişmek için hazırlar. Bu sayede tedarikçilerin müşterileri, teknoloji yatırım maliyeti olmaksızın bu gelişmelerden faydalanabilir.

- **Daha Geniş Teknik Uzmanlığa Ulaşma:** Tedarikçiler müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda, müşterilerin sahip olmak istedikleri ürünleri iyileştirebilen uzmanlar yetiştirir. Bu sayede işletmelerin bu alanda gösterecekleri çabaya katkıda bulunurlar.
- **Daha İyi Pazar Bilgisi:** Genelde bir çok müşteriye hizmet eden ve bir çok pazarda da yer alan tedarikçiler, bu sayede çok sayıda ayrıntılı bilgiye erişim sahibi olurlar. Tedarikçiler; yeni teknolojik gelişmeler, rakip firma faaliyetleri, işgücü yönetimi ve tüketici davranışı gibi konularda bir çok önemli bilgiyi tedarikçisi olduğu işletmelere sağlayabilirler.
- **Temel Yetenekler Üzerinde Daha Çok Odaklaşma:** Firma yöneticileri sistem kaynaklarının etkin kullanımını sağlayabilme üzerinde daha fazla yoğunlaşmaktadırlar. Bir işletmenin başarısı, kritik yetenekleri ve uzmanlıkları artırmak için yatırımları hedeflemesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu yetenekler ise işletmelerin yatırımları nasıl gerçekleştireceğine ve müşteri portföyünün yeniden tanımlanmasına bağlıdır.
- **Daha Geniş Bakış Açısı:** Tedarikçi kendi ürettiği ürünler ile işletmeye dışarıdan bir bakış açısı ile imaj sağlayabilir. İşletmeler, tedarikçilerinden mevcut süreçleri ve uygulamalar hakkındaki eleştirilerini toplayarak faaliyetlerini iyileştirme olanağına sahip olurlar.
- **Basitleştirilmiş Yöntem:** İşletmeler üretim süreçlerinde tedarikçilerin kullanımını artırarak çalışma yaşamlarını basitleştirebilmektedirler. Bir ürünün üretim aşamasında tüm özellikleri için sorumlu olmak yerine bir kısmını uzmanlaşmış tedarikçilere devretmek süreç yönetiminin etkinliğini artırarak etkinsizlikleri ortaya çıkarabilecektir.
- **Gerçek Yararlar:** İşletmelerin çok sayıda tedarikçi kullanmaya yönelmelerinin nedenlerinden biri de kazanımlarının çok önemli olmasıdır. Bir işletme tedarikçi kullanımını artırdığında maliyetlerini de önemli ölçüde azaltabilecektir.

2.1.4. Tedarik Zinciri Türleri

Tedarik zincirinde bir kaynaktan müşteriye ulaşana kadar; ürün, hizmet, finans ve bilgi giriş çıkış akışlarında doğrudan yer alan üç veya daha fazla birim bulunur.

Tedarik zinciri; “doğrudan tedarik zinciri”, “genişletilmiş tedarik zinciri” ve “ nihai tedarik zinciri” olarak üç guruba ayrılmıştır (Şekil 2. Mentzer vd., 2001). İlk zincir yalnız bir tedarikçi, bir firma ve bir müşteriden oluşur. Genişletilmiş tedarik zinciri, doğrudan tedarikçinin tedarikçilerini ve doğrudan müşterinin müşterilerini içerir. Nihai tedarik zinciri ise ilk tedarikçiden son tüketiciye kadar olan tüm varlıkları kapsar. Nihai tedarik zinciri en karmaşık tedarik zinciri olup aynı zamanda üçüncü parti işletmeleri; örneğin sermaye sağlayıcıları, iki firma arasındaki dağıtımı destekleyen üçüncü parti lojistik firmalarını (3PL) ve bir pazar araştırma firmasını da içerir (Mentzer vd., 2001:4).



Şekil 2. Tedarik Zinciri Türleri

Son tedarik zinciri detaylı olarak incelendiği takdirde bir işletmenin birden fazla tedarik zincirine üye olabileceği anlaşılabilmektedir. Ayrıca, bir tedarik zinciri aynı zamanda başka bir tedarik zincirinin bir parçası da olabilir. Her işletme bir başka işletmenin tedarik zincirinin bir parçası olduğu için işletme yönetimleri birbirleriyle bağlantılarının farkında olmalıdır (Lambert ve Cooper, 2000:70). Rekabet deneyimleri, şirketler arası rekabetten tedarik zincirleri arasındaki rekabete doğru kaymaktadır (Cottrill, 1997:52).

2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Faktörler

TZY'ni etkileyen faktörler; müşteri talepleri, küreselleşme, rekabet, bilgi ve iletişim, resmi etkiler ve çevre olmak üzere 6 faktör altında incelenecektir (Bovet ve Sheffi, 1998:16–18).

- **Müşteri Talepleri:** Tedarikçiden müşteriye seküler bir kayma meydana gelmiştir. Günümüzde işletmeler, düşük maliyetle yüksek hizmet seviyesini ve kullanılabilirlik ile özelleştirmeyi dengelemek için çalışmaktadırlar. Birçok ürün ve pazarın birçok bölümü için yeni bir değer zinciri oluşturulmuştur ve bu değer zinciri müşterilerin "her şeyden fazlasını" talep etmeleri anlamına gelmektedir. Bu, özelleştirilmiş (ucuz ve kapsamlı servis paketine sahip) ürünlerin anında kullanılabilirliği anlamına gelmektedir. Müşterilerin bu beklentileri; seçim, servis, hız ve maliyet beklentileri nedeniyle kaçınılmaz bir şekilde artmaya devam edecektir. Müşteri beklentileri, müşterilerin birkaç etkili alanda tecrübeleriyle belirlenmiştir; bilgisayarlar, giysiler, kitaplar ve paket teslimatı. Bu alanlarda ürünler daha kaliteli, daha hızlı ve daha ucuz bir şekilde sunulmaktadır.
- **Küreselleşme:** Çoğu gözlemci orta vadede, küresel, demografik ve ekonomik güçte çarpıcı değişimler beklemektedir. ABD ve Avrupa menşeli işletmeler, uzun zaman önce Çin, Meksika ve diğer gelişmekte olan ekonomilerden parça ve ürün tedarikçilerinin çekiciliğini keşfettiler. Ayrıca, bu gelişmekte olan ülkelerin pazarlarına da yatırım yapmaktadırlar. Bu eğilim, ekonomiler güçlendikçe hızlanacaktır. Daha Amerikan tarzı bir ekonomik yönetim modeli olan hands-off yöntemi, dünya çapında batı tarzı demokrasilere doğru ilerlemeye eşlik edecektir. İktisadi merkez planlamasının bazı yaptırımları Güney Kore, Tayland, Malezya, Endonezya gibi ülkeleri itibarsızlaştırılmakta ve diğer ekonomileri de IMF'nin kurtarması şartlarına göre içler acısı bir yapısal dönüşüm içerisine sokmaktadır. Japonya bile, komşularındakilere benzer yapısal değişiklikler gerektiren inatçı bir durgunluğa kapılmıştır. Bu dönüşümler yalnızca Doğu Asya ve Güney Amerika'nın uzun vadeli gelişimini hızlandıracak süreçlerdir.

İşletmelerin dünya çapında çok geniş pazarlara hizmet etmesinin yanında aynı zamanda işletmelerin dünya çapında karşılaştırılabilir hizmet seviyeleri sunması gerekecektir.

İletişim ihtilali ve tüketici kültürünün küreselleşmesi, Çin, Hindistan veya Endonezya gibi pazarlarda bile ikinci el otomobil tasarımlarına veya aşırı uzun teslimat sürelerine müsamaha göstermeyecektir.

- **Rekabet:** Zorlu rekabet, tedarik zinciri inovasyonunu teşvik etmeye devam edecektir. Bu rekabet çeşitli durumlardan kaynaklanmaktadır, bunlar: Endüstriyel teknolojideki gelişmeler, küreselleşmenin hızlanması, bilginin kullanılabilirliğinde meydana gelen büyük gelişmeler, bol miktarda risk sermayesi ve yaratıcı iş tasarımı. Bu güçler geleneksel pazar liderlerini tehlikeli bir duruma soktu.

Piyasa payının basit takibi kârlılığı sağlamak için artık yeterli olmadığından, şirketler rekabet alanlarını veya kâr bölgelerini yeniden tanımlamaya odaklanacaklardır. Yeni kurulan işletmelere yönelik rekabetçi şok dalgaları daha sık olduğu kadar şiddetli hale gelecektir. Uzak ülkelerdeki küçük girişimler neredeyse bir gecede küresel fenomen haline gelebilir ve bu durum “küresel köy”¹ e işaret eder. Bu dinamik, çoğu sektörde oyunu sürekli olarak yeniden tanımlayarak rekabeti yepyeni bir seviyeye çıkaracaktır.

- **Bilgi ve İletişim:** Bilgi patlaması, tedarik zinciri liderleri için gelecekte büyük bir öneme sahiptir. Bugüne kadarki gelişmeler kabul edilebilir herhangi bir tarihsel standart açısından inanılmaz görünmektedir. Fakat gelecekte kesinlikle daha da çarpıcı bilgi atılımları düzenlenecektir. Bunlar en az iki şekilde ortaya çıkacaktır:

1. İnternet ürünlerin satın alınma ve dağıtılma şeklini önemli ölçüde etkileyecektir. İnternet, tüketicilere alışveriş yapma, ürünlerin her yönünü inceleme ve çoğu ürünü çevrimiçi kataloglardan satın alma olanağı sağlar. Gelecekte tüketicilerin herhangi bir satın almayı gerçekleştirmelerini veya ihale tekliflerini talep etmelerini ve değerlendirmelerini bekleyebiliriz. Konfor seviyeleri arttıkça çok sayıda tüketici doğrudan alım yapmayı tercih edecektir.
2. Tüketici ve işletme verilerinin zenginliğinden faydalanmak için güçlü modelleme araçları ve teknikleri ortaya çıkacaktır. I2 teknolojileri² ve işletme gibi tedarik

¹ Küresel Köy: Elektronik medya (televizyon, internet vb.) tarafından mesafenin ve izolasyonun büyük ölçüde azaltıldığı bir topluluk.

² I2 Teknolojileri: Danışmanlık, teknoloji ve yönetim hizmetleri sunan bir tam hizmet tedarik zinciri yönetim şeklidir.

zinciri karar sağlayıcılarının hızlı yükselişi, hem tedarik zinciri optimizasyonunun değerini hem de veri beslemelerinin ortaya çıkmasını ve bu tür verilerin hesaplanmasını mümkün kılan bir göstergesidir. Bu gibi araçların önümüzdeki on yılda çok daha yüksek seviyelere gelişeceği kesindir.

- **Resmi Etkiler:** Hükümetler, tedarik zinciri evrimini etkilemeye devam edeceklerdir. 1992'de Tek Pazar'dan bu yana Avrupa'da meydana gelen üretim ve dağıtım ağlarındaki değişiklikleri ve Mercosur³ ticaret bölgesi olgunlaştıkça Güney Amerika'da yer alan güçleri örnek gösterebiliriz. Nitekim, bugün var olan küresel tedarik ve uzun boru hatlarının çoğu GATT⁴ kaynaklı tarife indirimleriyle mümkün olmuştur.
- **Çevre:** Çevreye bağlı baskılar (geri dönüşüm, sürdürülebilir eko verimlilik ve atık azaltma) hiç şüphesiz gelecek yıllarda oluşturulacak olan tedarik zinciri dizaynını etkileyecektir. Bunu kullanılmış mürekkep kartuşlarını iade etmek için bir zarfla birlikte gelen HP toner kartuşlarında görebiliriz. Otomobil üreticileri yine bu konulara en çok ar-ge yatırımı yapan işletmelerdir. Tüketim alanlarından çıkarılmış ve geri dönüştürülmüş karton kutuların halihazırda kaldırılmasını gerektiren Avrupa Birliği ambalajlama şartlarının ötesine ve otomatik üretim parçaları için tek kullanımlık atılabilir kaplara hızlı geçiş yapan işletmeler, sonunda ürünün tamamını geri dönüştürmek için potansiyel gereksinimlerin arayışı içerisine girmiş bulunmaktadır. Volkswagen'in envanter lojistiği başkanı Luc Billet, "otomobil geri dönüşümü için sorumluluğu üstlenmemiz gerekecek" dediğinde diğer otomobil üreticilerine bu konuda meydan okuduklarını dile getirmiştir.

2.1.6. Tedarik Zinciri Yönetimi Yapısının Tasarımı

TZY'nin etkin bir şekilde işleminin sağlanması için süreçlerin doğru bir şekilde tasarlanması gerektirmektedir. Tedarik zinciri yönetimi süreç odaklı bir sistem olup bu süreçler tedarik zincirinin yapısını oluşturmaktadır. Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyelerince tanımlanan ve genel kabul görmüş olan süreçler aşağıdaki gibidir:

³ Mercosur: Güney Amerika Ortak Pazarı

⁴ GATT: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması

- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Müşteri Hizmet Yönetimi
- Talep Yönetimi
- Sipariş İşleme
- Üretim Akış Yönetimi
- Satın Alma
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
- İade Yönetimi

2.1.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriler ile kurulan ilişkilerin nasıl geliştirilebileceğini ve sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağını inceleyen bir süreçtir. Yönetim, işletme misyonunun bir parçası olarak hedef müşteri gruplarını belirler. Müşteri yönetimi, hedef müşteri grubu ve diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak türde ürün ve hizmet anlaşmaları hazırlar. Müşteri yöneticileri hedef kitle ile iletişimi güçlendirmek, talep değişkenliğini ve katma değere sahip olmayan faaliyetleri en aza indirmek için önceden belirlenmiş müşteriler ile birlikte çalışmaktadırlar (Seybold, 2011:83).

2.1.6.2. Müşteri Hizmet Yönetimi

Rekabetçi bir iş ortamında yönetim, müşteriye olumsuz etkilemeden önce durumlara proaktif olarak yanıt vermek için müşteri hizmetleri yönetimi sürecini uygulamalıdır. Lojistikte müşteri hizmetleri yönetim sürecini müşteri hizmetleri faaliyetinden farklı kılan bu proaktif bakış açısıdır. Müşteri hizmetleri grubu, müşterilerin sipariş vermek için, planlandığı gibi ulaşmamış bir sipariş hakkında bilgi almak için, hasar görmüş ürünler, fatura hataları, hatalı gönderilen ürünler hakkında şikayette bulunmak ve/veya siparişi değiştirmek için arayabilecekleri yerlerdir (Bolumole, Knemeyer, ve Lambert, 2003:29).

2.1.6.3. Talep Yönetimi

Talep yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını tedarik zincirinin fonksiyonlarıyla dengeleyen bir TZY sürecidir. Doğru süreç mevcut olduğunda yönetim, üretimi proaktif olarak taleple

eşleştirebilir ve oluşturdukları planı en düşük aksaklıkla telafi edebilir. Süreç öngörme ile sınırlı değildir. Arz ve talebi senkronize etmeyi, esnekliği arttırmayı ve değişkenliği azaltmayı içerir.

Talep yönetimi sürecinin birçok bölümünü firmanın dört duvarı dışına çıkmadan uygulamak mümkün olsa da yönetim tedarik zincirinin diğer halkalarına ulaştığında asıl fırsatlar ortaya çıkar ve bu süreci tedarikçilerin ve müşterilerin süreçleriyle bütünleştirir. Bu entegrasyon çabaları sayesinde tedarik zinciri yönetiminin faydaları sağlanacaktır (Croxtton vd., 2002:51-64).

2.1.6.4. Sipariş İşleme

Sipariş işleme süreci genellikle bir işlem içinde işlemsel ve lojistik fonksiyonunun bir parçası olarak görülür. Bununla birlikte yöneticilerin stratejik bileşenlerini, işlevler arası ihtiyaçlarını ve tedarik zinciri yönetimindeki rolünü tanıması önemlidir.

Stratejik düzeyde, sipariş işleme süreci iç ve dış gereklilikleri anlamayı ve sistemin gerekli yeteneklere sahip olmasını sağlamayı içerir. İşletme stratejisini ve müşteri hizmeti gereksinimlerini anlama ve müşterilerin ihtiyaçlarını verimli bir şekilde karşılamak için bir tedarik zinciri ağı tasarlanmasını gerektirir. Sürecin bir diğer önemli bileşeni, talebin arzı aştığı ve bazı siparişlerin yerine getirilemediği durumlarda uygulamalı bir sisteme sahip olmaktır. Bu sistemin hala en azından müşterilerin minimum ihtiyaçlarını karşılamayı başardığından emin olmak, olumsuz durumlar karşısında bile iyi müşteri hizmeti elde etmek için kritik öneme sahiptir. Diğer çok önemli bir stratejik parça da metrikleri tasarlarken ortaya çıkmaktadır. Hatalı durumlara neden olan çok sayıda kötü ölçüm vardır. Süreç ekibi, siparişin yerine getirilmesinin firmanın finansal performansı üzerindeki etkilerini incelemeli ve kullanılan metriklerin tüm tedarik zinciri finansal performansının iyileştirilmesiyle tutarlı olduğundan emin olmalıdır (Croxtton, 2003:30).

2.1.6.5. Üretim Akış Yönetimi

Üretim akış yönetimi süreci, malzeme ve bileşenlerin pazarın talep ettiği bitmiş ürünlere dönüştürülmesine odaklanan süreçlerden biridir. Operasyon yönetimi, yöneylem araştırması ve endüstri mühendisliği alanları, üreticinin fabrika duvarları içerisinde dönüşüm faaliyetlerini gerçekleştirmenin yeni ve daha iyi yollarını tanımlama konusunda uzmanlaşmışlardır. Tedarik

zinciri yönetimi ise, sadece firma içindeki üretim fonksiyonunun yeteneklerini değil aynı zamanda tedarik zinciri üyelerinin yeteneklerini de artırarak performansı iyileştirmenin yollarını aramaktadır. Üretim akışı yönetimi, Global Tedarik Zinciri Forumu tarafından belirlenen sekiz tedarik zinciri yönetimi sürecinden sadece birini temsil ederken, bu tedarik zincirini oluşturan tüm varlıklar için kritik bir başarı faktörüdür (Goldsby ve García-Dastugue, 2003:49).

Talep bilgilerini edinmek ve hatta talebi daha iyi yönetmek, üretim akış yönetimi süreci için de önemlidir. Üretim akışı yönetimi ve talep yönetimi arasındaki yakın ilişki bu iki işlem arasındaki birçok arabirim ile tanımlanır. Talep yönetimi sürecinin, talebi hassas bir şekilde öngörebilmesi üretim sisteminin esnek olma ihtiyacını azaltır.

2.1.6.6. Satın Alma

Satın alma süreci, bir firmanın tedarikçileri ile nasıl etkileşime girdiğini tanımlayan bir süreçtir. Bir firmanın müşterileri ile ilişkilerini iyileştirmesi gerektiği gibi, tedarikçileri ile ilişkilerini de iyileştirmesi gerekir. Müşteri ilişkileri yönetimi gibi, bir şirket de tedarikçilerinin küçük bir alt sınıfı ile yakın ilişkiler sağlamalı ve diğerleri ile daha geleneksel ilişkiler kurmalıdır. Her satıcı, ilişkinin terimini tanımlayan bir "ürün ve hizmet sözleşmesi"ni kabul eder. Tedarikçi ilişkilendirme, bu ürün ve hizmet sözleşmelerinin belirlenmesi ve yönetilmesi ile ilgilidir. Anahtar tedarikçiler özelleştirilmiş ürün ve hizmet sözleşmeleri ile çalışır. Diğer tedarikçiler ise özelleştirmeleri çok az veya hiç olmayan standart ürün ve hizmet sözleşmeleri ile çalışmaktadır. Bu nedenle, her bir müşteri segmenti için standart bir ürün ve hizmet sözleşmesi yazılmıştır. Anahtar tedarikçiler için satın alma ekibi, kabul edilebilir özelleştirme dereceleri için kılavuzlar hazırlar. Bunu hazırlamak için, alternatif ürünlerin kalitesini ve maliyet uygulamalarını göz önünde bulundurlar ve istenen özelleştirmeler için sınırları seçerler. Bu aşamada satın alma ekibi diğer süreçlerin her biriyle etkileşime girer. Çünkü alternatifleri desteklemek için sistemler tasarlamaya hazır olmanın yanı sıra, istenen farklılaşma derecesini de anlamaları gerekir (Croxtton vd., 2001:24).

Diğer tedarik zinciri süreçlerinin her birinde olduğu gibi, stratejik düzeyde önemli bir adım olan metrik çerçevesini geliştirmektir. Bu işlem tedarikçi ilişkileri yönetimi sürecinde özellikle önemlidir, çünkü bu ölçütler firmanın tedarikçileri ile olan ilişkisinin başarısını ölçer. Bu metriklerle yönetim, tedarik zincirindeki entegrasyonun etkisini görür. Satın alma ekibinin

bu ölçümleri tedarikçinin kârlılığı ve tedarikçinin kârlılığı üzerindeki etkisiyle ilişkili olması önemlidir. Takımın kârlılık analizleri yapması çok önemlidir, çünkü yönetim bu verileri tedarik zinciri faaliyetlerinin değerini satmak için kullanabilir. Tedarikçilerden gelen iyileştirmeler organizasyon genelinde etkili olabilir ve bunlar tedarikçi maliyet veya kârlılık raporlarına yansıtılmalıdır (Özdemir, 2004:92).

2.1.6.7. Ürün geliştirme ve Ticarileştirme

Ürün geliştirme, firmanın başarısı için çok önemlidir. Seri bir şekilde yeni ürünler geliştirmek ve bu ürünleri verimli bir şekilde piyasaya sürmek kurumsal başarının önemli bir bileşenidir. Ürünü pazara çıkarma süresi bu sürecin kritik bir amacıdır. TZY, pazara çıkma zamanını azaltmak için müşterileri ve tedarikçileri ürün geliştirme sürecine entegrasyonunu içerir. Ürün yaşam döngüleri kısaltıkça, rekabetçi kalabilmek için doğru ürünler geliştirilmeli ve daha kısa zaman dilimlerinde pazarda yer alınmalıdır (Özdemir, 2004:93).

2.1.6.8. İade Yönetimi

Geri dönüşüm lojistiği, kapalı döngü tedarik zinciri yönetimi ve iadeler gibi terimler, geri dönüş yönetimindeki bazı faaliyetleri tanımlamak için kullanılmıştır. Bununla birlikte bu terimler, iade yönetimi sürecini yeterince tanımlamamaktadır (Rogers vd., 2002:4).

Etkin iade yönetimi, TZY'nin önemli bir parçasıdır. Çoğu firma yönetimin önemli olduğuna inanmadığı için geri dönüş sürecini ihmal etse de bu süreç firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir. İade sürecinin etkin yönetimi, firmanın verimliliğini iyileştirme fırsatlarını ve atılım projelerini oluşturmasını sağlar (Rogers ve Tibben-Lembke, 2001:145).

2.1.7. Tedarik Zinciri Entegrasyonu

Küresel ekonomideki rekabet düzeyinin artmasıyla birlikte, rekabete dahil olma veya rekabetin dışına çıkma konusunda avantaj kazanmanın yollarının aranması durumu gelişmektedir. Bu durum, tedarik zinciri yöneticilerinin ve profesyonellerinin entegrasyon sürecinde tedarik zinciri performansını artırmak, maliyetleri azaltmak ve tedarik süresini en aza indirmek için stratejik ortaklıklar oluşturmalarını sağlamıştır (Pearcy, Parker, ve Giunipero,

2008:23). Geçmişteki çoğu üretim işletmesi modelinde, genellikle hammadde tedarikçileri ile tamamen veya kısmen sahip oldukları odak firmasının dikey olarak eğimli olduğundan bahsedilir. Bununla birlikte firmalar, bu modelin değişen piyasa taleplerine cevap vermede tedarik zincirlerinin yarattığı verimsizlik ve katılığın farkına vararak modellerini yatay bir modele geçirmelerini sağladı (Du, 2007:528). Bu nedenle bir tedarik zinciri içindeki öğelerin tasarımı ve etkileşimi büyük önem taşımaktadır.

Küresel olarak firmalar arasında yükselen rekabet seviyesi, sadece strateji oluşturmak ve bu stratejiyi uygulamaktan, pazarda rekabet avantajı sağlayacak diğer firmalarla ortaklıklar aramaya doğru bir kaymaya neden olmuştur (Huang, Yen, ve Liu, 2014:64). Yıllar geçtikçe imalat firmaları organizasyonda arzu edilen değişiklik seviyesini ve operasyonel performansı sağlayacak stratejiler geliştirmeye odaklanmışlardır. Bununla birlikte firmalar, iç fonksiyonların, tedarikçilerin ve müşterilerin bir iş ilişkisine entegre edilmesi için stratejiler oluşturulmasının rekabet avantajı elde etmek için uygun bir model olduğunu fark etmişlerdir (Frohlich ve Westbrook, 2001:186). Bu durum, tedarik zincirindeki diğer bağlantılar arasında daha yakın ilişkiler kurulmasını sağlarken, performanslarını iyileştirmeye çalışan firmalar tarafından benimsenen bir uygulama olarak tedarik zinciri entegrasyonu platformunu oluşturmuştur (Smart, 2008:229). Tedarik zinciri entegrasyonu kavram olarak, bir firmanın iç fonksiyonları ile tedarik zincirindeki dış faaliyetler arasında var olan ve kurumsal performansa yol açan sinerji ile ilgilidir. Entegrasyonu iyi sağlanmış bir tedarik zincirinde, tedarikçiler birbirlerini destekleyebilir ve ilişkilerini optimize etmeye yardımcı olabilir. Etkin ve verimli bir tedarik zinciri koordinasyonu, tüm ürün akış süreçlerinin entegrasyonunu gerektirir (Huang vd., 2014:74).

Literatürde TZE genelde üç boyutta incelenmektedir (Flynn, Huo, ve Zhao, 2010:66):

- **Tedarikçi Entegrasyonu:** Araştırmacılar tedarikçi entegrasyonunu çeşitli şekillerde kavramsallaştırmaya çalışmış ve alıcı-tedarikçi ilişkileri, tedarikçi katılımı, tedarikçi işbirliği gibi birçok terim tedarikçi entegrasyonunun eş anlamlısı olarak kullanılmıştır (Carr ve Pearson, 1999:497, 2002:1032; Corsten ve Felde, 2005:445). Tedarikçi entegrasyonu “bir firmanın, müşteri gereksinimlerini yerine getirmek için organizasyonel stratejilerini, uygulamalarını, prosedürlerini ve davranışlarını işbirlikçi, senkronize ve yönetilebilir süreçler halinde yapılandırma konusundaki temel tedarik zinciri üyeleriyle (tedarikçileriyle) işbirliği yapabilme derecesidir” (Wong ve Boon-itt,

2008:401). Bir işletmenin bilgi sistemleri tedarikçilerle bağlantılı olduğunda ve her iki tarafın da doğru ve gerçek zamanlı bilgilere erişebilmesi için aralarında etkili iletişim araçları bulunduğunda, yüksek düzeyde tedarikçi entegrasyonuna sahip olduğu kabul edilmektedir(Liker vd., 1996:61). Tedarikçi entegrasyonu; ürün geliştirme, yüksek kaliteli ürünlerin tedariki, teknik özelliklerdeki değişiklikler, tasarım desteğinin işlenmesi ve dahil edilmesi ile başka firmalarla iş birliğinden birine karşı tutumda meydana gelen bir değişikliği temsil eder.

- **İç Entegrasyon:** İç entegrasyon, birimleri uyumlu bir organizasyon haline getiren, departmanlar arası etkileşim ve işbirliği süreci olarak tanımlanmaktadır (Wong ve Boon-itt, 2008:401). İç entegrasyon, işletme içindeki farklı birimlerin ve fonksiyonel alanların entegre olmuş bir sürecin parçası olarak çalışması gerektiğini belirtir. İç entegrasyon, işlevsel bölümlerin kapatıldığı, geleneksel bölümlendirme ve uzmanlaşma ile oluşturulmuş fonksiyonel yapılar dahilinde çalışmak yerine, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için iş birliğinin sağladığı bir süreçtir. Üreticiler işlevsel bir organizasyon yapısını koruyabilseler de müşteri talepleri işlevler ve faaliyetler arasında akar. Bir sipariş geciktiğinde, müşteriler gecikmeye neden olan işlevi dikkate almazlar. Sadece siparişin yerine getirilip getirilmediğini bilmek isterler. Bu durum, ilgili tüm faaliyetler ve işlevlerin entegre olduğu bir müşteri sipariş yönetimi sürecini gerektirir. Bilgi akışı, ortak planlama, işlevler arası birimler ve birlikte çalışma bu sürecin en önemli ilkeleridir (Flynn vd., 2010:60).

İç entegrasyonun, zamana dayalı dolaylı etkilerini hesaba kattıktan sonra bile finansal performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi vardır (Droge, Jayaram, ve Vickery, 2004:570).

- **Müşteri Entegrasyonu:** Müşteri entegrasyonu, etkin bir tedarik akışı sağlamak için müşterileri ile bir işletme arasındaki etkileşim ve iş birliği sürecini ifade eder. Yüksek düzeyde bir müşteri entegrasyonu sağlamak için bir işletme, müşterilerinin talep ve beklentilerini çok iyi analiz ederek müşterilerin; almak istedikleri ürünleri, kültürünü ve pazarını tanıır. Böylece müşterinin ihtiyaçlarına ve gereksinimlerine hızla yanıt verebilir (Wong ve Boon-itt, 2008:402). Bir işletmenin, etkili iletişim araçları olduğunda, bilgi sistemleri müşterileriyle bağlantılı olduğunda ve her iki taraf da doğru ve gerçek zamanlı bilgiye erişebildiğinde yüksek düzeyde müşteri entegrasyonuna sahip olduğu

düşünülmektedir (Sabath, Autry, ve Daugherty, 2001:91). Tedarikçi entegrasyonunu açıklamak için müşteri entegrasyonu da incelenmiştir. Çünkü tedarikçi entegrasyonu, firma açısından bakıldığında müşteri entegrasyonu olarak da yer almaktadır.

2.1.7.1. Entegrasyonu Artıran Faktörler

Tedarik zinciri entegrasyonunu artıran faktörler aşağıda açıklanmıştır (Çevik, Büyüközkan, ve Öztürk, 2004):

- **Sistemin gerçek zamanlı veri transferine imkân tanınması:** Verilere gerçek zamanlı ulaşılabilmesi, tedarik zinciri içerisinde yer alan tarafların birbirlerinin anlık durumunu görebilmesi ve dalgalanan piyasa koşullarında tahmin yerine daha somut adımlar atarak ilerleyebilmelerini sağlayacaktır.
- **Alıcı ve satıcılar arasında sürekli iletişimin kurulması:** Tedarik zinciri entegrasyonundaki bilişim teknolojilerinin en önemli rollerinden biridir. Ortaklar arasında zaman, mekân ve ekipman kısıtlarını ortadan kaldırarak veri akışının sürekliliğini sağlar. Bu süreklilik ise belirsizlikleri en aza indirger. Karar alma süreçlerinde iletişimin kesintiye uğraması ise ortaklar için ciddi bir maliyet doğuracaktır.
- **Zincirde yer alan firmalardan mümkün olduğu kadar çoğunun entegrasyona katılması:** Bir zincirin gücü en zayıf halkasının gücüne eşittir. Bu nedenle tedarik zincirinde bulunan her halka entegrasyona katılarak veri ve iletişim akışının kesintiye uğramamasını sağlamalıdır.
- **Sipariş verme, yükleme, nakliye vb. süreçlerin standartlaştırılması ve sadeleştirilmesi:** Süreçlerin elektronik ortama aktarılarak takibinin gerçek zamanlı olarak yapılabilmesi tedarik zinciri entegrasyonunun başarılı olmasında en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle iletişimin ve ilişkilerin karmaşıklığından soyutlanarak basit ve standart bir hale getirilmesi gerekmektedir.
- **Tedarik zinciri ilişkilerinin doğru bir şekilde belirlenmesi:** Süreçlerin birleştirilmesine paralel olarak tedarik zincirinde yer alan firmalar arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde tanımlanması tedarik zinciri entegrasyonunun başarılı olması için önemlidir.

- **Bilgi paylaşımının etkin olarak belirlenmesi:** İşletmelerin tedarik zinciri entegrasyonuna gitmesi, ortaklıklarını pekiştirerek bir etkileşim yaratmak istediklerini gösterir. Sinerji ise ancak etkin bir iş birliği ile oluşacaktır. Bu nedenle ortaklar arasında sağlanacak olan veri alışverişinde rekabet ve gizlilik kalıplarını yıkarak birbirlerine karşı şeffaflık ilkesini benimsemeleri entegrasyonun ve dolayısıyla tüm ortakların verimini artıracaktır.
- **Sisteme veri girişinin otomatikleştirilerek insan faktörünün en aza indirgenmesi:** İnsan faktörünün entegrasyon sürecinde mümkün olduğu kadar en aza indirgenmesi, süreçlerde meydana gelebilecek insan faktörüne dayalı hataların ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır. Bu düzenlemenin gerçekleştirilmesi ise firmanın etkin bir kodlama ve barkod sistemine sahip olması ile mümkün olur. Kurulan bu sistem entegrasyonun başarısını artırmanın yanında aynı zamanda firmanın kendi içinde otomasyon sürecine geçmesine de olanak tanır.

2.1.7.2. Entegrasyonun Maliyeti

İşletmenin iş süreçlerini dış kaynaklara verme ve işletmenin dışında bir tedarik zinciri oluşturma kararı, işletmenin sınırının nerede bulunması gerektiğinin değerlendirilmesini gerektiren bir karardır. Bu nedenle, entegrasyonun çeşitli yararlarının piyasa karşılığı için ekonomik bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla karar, “alternatif yönetim yapıları altında görev tamamlamanın planlanması, uyarlanması ve izlenmesi ile ilgili karşılaştırmalı maliyetlerin incelenmesi” yaklaşımlarının maliyetlerine dayanmaktadır (Williamson, 1981:557).

2.1.7.3. Entegrasyonun Faydaları

Tedarikçi entegrasyonunun; satın alınan malzeme maliyeti, satın alınan malzeme kalitesi, geliştirme süresi, geliştirme maliyeti ve ürün üretim maliyeti üzerinde yüzde 10 ila 20 arasında iyileştirme etkisi olduğu bulunmuştur (Cousineau, Lauer, ve Peacock, 2004:114). Tedarikçi entegrasyonunun etkin kullanımı, daha az envanter veya ölçek ekonomileri nedeniyle maliyetlerin düşmesi sonucu rekabetçi bir avantaj elde edilmesini sağlar (Kirst ve Hofmann, 2007:401). Tedarikçi entegrasyonunun; üretici firmaların maliyet, kalite ve zaman yönetimi üzerinde çok sayıda iyileştirmesi bulunmaktadır (Dombrowski ve Karl, 2016:395). Tedarikçi entegrasyon sürecinin teknoloji belirsizliği koşulları altında kullanılmasının daha muhtemel

olduğunu ve maliyet, kalite ve döngü süresi hedeflerinde önemli gelişmelere yol açtığını göstermektedir (Ragatz, Handfield, ve Petersen, 2002:389).

2.2. Çevresel Belirsizlik

2.2.1. Çevre Kavramı

Bir işletmenin başarıya ulaşması için iki önemli unsur bulunmaktadır; birey ve çevre. İşletme, ticarete yardımcı hizmetleri alıp satarak, üreterek ve sunarak gelir elde etmenin ekonomik bir faaliyeti anlamına gelmektedir. "Çevre" terimi, sistemi çevreleyen herhangi bir şeyi ifade eder. Dolayısıyla işletme çevresi, işin içinde bulunduğu çevre (insanlar dahil) anlamına gelir. Çevre, bir işi birlikte etkileyen veya doğrudan etkileyen tüm iç ve dış faktörlerin toplamıdır (Hans, 2018:67).

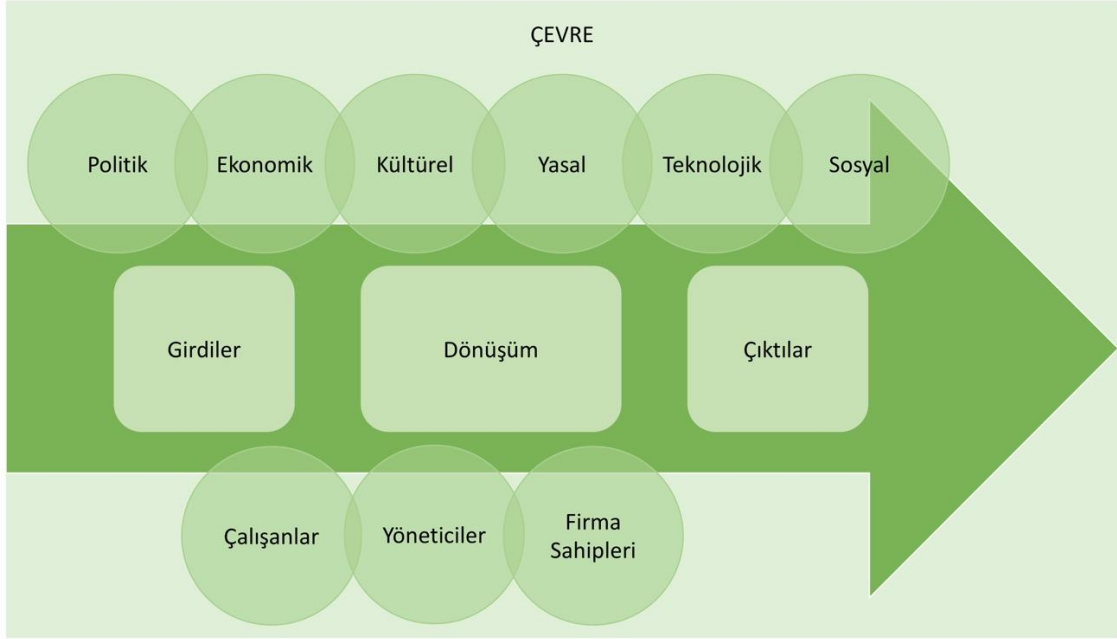
Çevre, firmalar üzerinde potansiyel ve önemli etkiye sahip genel faktörler olarak tanımlanmaktadır ve bazı belirsizliklerin kaynağıdır.

Çevrede meydana gelen değişiklikleri üç kategoride incelemek mümkündür; eylemsel değişiklikler, rekabetçi değişimler, stratejik değişimler. Eylemsel değişimler, çevrede rastgele meydana gelen rutin değişiklikleri ifade eder. Rekabetçi değişimler, firmanın pazardaki konumunda önemli farklılıklara neden olabilecek değişimlerdir. Stratejik değişimler ise beklenmedik bir şekilde bir anda meydana gelen ve firmayı derinden etkileyebilecek değişiklikleri ifade etmektedir (Jan Eppink, 1978:9). Bu değişiklikler sonucunda firmaların olumsuz etkiye an az şekilde maruz kalması için dikkatli bir şekilde analiz etmesi gereken üç farklı çevresel belirsizlik alanı bulunmaktadır. Bu belirsizlikler; talep belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve rekabet yoğunluğudur (Kohli ve Jaworski, 1990:4).

Talep belirsizliği, firmaların değişen çevre koşullarına uyum sağlamak adına ürünlerinde, planlarında ve stratejilerinde meydana gelen müşteri tercihleri ve sayılarındaki değişiklikleri ifade eder. Teknolojik belirsizlik, teknolojide meydana gelen yenilik ve değişimlerin ne derecede olduğu ve ne kadar hızlı ilerlediğini ifade etmektedir. Teknolojik belirsizliğin olduğu durumlarda firmalar teknoloji odaklı olmayı benimserler ve bu durum ek bir maliyet oluşturur. Rekabet yoğunluğu ise firmaların karşılaştığı rekabet derecesini ifade

eder ve bu durumda firmalar rakipleri üzerinde yoğunlaşmak durumunda kalmaktadır (Uzkurt, 2002:3).

İşletme çevresi, iç çevre ve dış çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır ve işletmeler her iki çevreden de etkilenerek faaliyetlerini sürdürmektedir (Kelly ve Ashwin, 2013:4). Şekil 3 (Kelly ve Ashwin, 2013:11)'de bu iki çevre görülmektedir.



Şekil 3. İşletme İç-Dış Çevresi

İşletmeler hem iç hem de dış çevrede çalışmak zorundadır. Bu iki ortam birbirleri ile entegre olmuş durumdadır. İç ortamı etkileyen unsurlar yalnızca işletmenin içsel kararlarına etki etmekle kalmaz, ayrıca bu unsurlar dış çevre üzerindeki etkilere de geri bildirimde bulunur. Diğer işletmeler de bu kararlardan etkilenebilir ve bu değişikliklere dayanarak kendi iç ve dış kararlarını verebilirler. Sonuç olarak, işletme davranışları bu kararların karmaşık ağından etkilenir. Etkiler ve etkilenmeler, birden fazla faktörün karar vermeyi ve davranışı etkilediği dinamik bir iş ortamı yaratır (Kelly ve Ashwin, 2013:11).

2.2.2. İç Çevre

İşletmenin Yaşı ve Endüstri Sektörü: İşletmeler arasında; işletme yaşı, sanayi sektörü ve yasalar büyüme için önem taşımaktadır. Deneysel araştırmalar, ticaret çağının büyümeyle ters orantılı olduğunu yani daha eski işletmelerin genç işletmelere göre daha yavaş büyüdüğünü

ortaya koymuştur (Storey, 1994:85). Yani işletme yaşı ticari büyümeyle etkileyen bir faktördür. Bu sonuçların yanında büyüme oranlarının sanayi sektörüne göre değiştiği ve hizmet, perakende ticaret ve imalat gibi bazı sektörlerin farklı şekilde büyüdüğü gözlemlenmiştir (Storey, 1994:145).

Eğitim ve Tecrübe: Global Girişimcilik Monitörü (The Global Entrepreneurship Monitor) 2001, 2002, 2003 ve 2004 anketleri, eğitim ve öğretimin Güney Afrikalı girişimcilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri olarak tanımlamıştır. Ayrımcılık, Güney Afrikalıların büyük çoğunluğunu temel becerilerin eksikliği ile yaşamaya zorlamıştır. Örneğin, nüfusun %50'sinden fazlası 12. sınıf yeterliliği kazanamamıştır ve nüfusun sadece %6'sı yükseköğretim eğitime sahiptir (Driver vd., 2001:46). Yüksek öğrenim, firma sahiplerine girişimlerini başlatmak için gerekli becerileri sağlar. Diğer bir durumda ise yüksek öğrenim elde etmek için harcanan zaman, bireyi bir iş girişiminin başlatılmasında yardımcı olan bir sosyal ağa yerleştirmeye yardımcı olur (Barringer, Jones, ve Neubaum, 2005:678).

Finansmana Erişim: İşletmelerin oluşumu ve büyümesiyle ilgili finansal problemlerle ilgili bir araştırma, ankete katılanların% 83'ünün sermaye eksikliğinin en belirgin başlangıç kısıtı olduğunu gösterdiği ortaya çıkmıştır (Mahadea ve Pillay, 2011:433). Finans kuruluşları, resmi olmayan orta ölçekli işletmeleri, düşük teminat ve yüksek maliyetleri olan yüksek riskli alanlar olarak görmektedir. Finansal kurumlar genellikle işletmeler için sıkı finansman gereksinimlerine sahiptir (Rwigema ve Venter, 2004:390). Bu gereklilikler genellikle girişimcilerin alternatif mücadele biçimlerine yaklaşımlarını zorlayan engelleri temsil etmektedir (Rwigema ve Venter, 2004:394). Girişimciliklerin desteklenmesinin büyük bir bölümünün, arkadaşlar, aile ve iş arkadaşları da dahil olmak üzere kendi kendini finanse etme veya gayri resmi finansman olduğu tespit edilmiştir (Herrington, Orford ve Wood, 2003:58).

Finansal Yönetim: Finansal yönetim maliyetleri en aza indirmeyi, kârı en üst seviyeye çıkarmayı, girişimin mali durumunu planlamayı ve kontrol etmeyi gerektirir (Saraç, 2015:3). Nakit akışının yönetimi, nakit girişini ve çıkışını gerektirdiğinden hayati öneme sahiptir (Marx vd., 1998:714). Finansal yönetim; pazarlama, dağıtım, üretim ve genel yönetim dahil olmak üzere işletmenin tüm işlevsel alanlarını birbirine bağlar (Kuratko ve Hodgetts, 1998:255).

Yönetim Becerileri: Yöneticiler tarafından herhangi bir yönetim seviyesinde yürütülen temel fonksiyonlar, genel yönetim becerileri olarak tanımlanmıştır. Bu beceriler girişimciler

için çok önemlidir; ilgili kaynakları planlamaya, organize etmeye, yönlendirmeye ve kontrol etmeye yardımcı olur (Nienaber ve Roodt, 2008:45). İşletmedeki başarısızlığın genel nedenlerinden bazıları yönetsel beceri ve deneyim eksikliğidir (Kuratko ve Hodgetts, 1998:17).

İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi süreci, işletme sahiplerinin önem vermesi gereken en kritik işlevlerden biridir ve herhangi bir yeni girişim için hayati bir endişe kaynağıdır, çünkü işletme için rekabet avantajı sağlayabilir (Kuratko ve Hodgetts, 1998:371). En iyi getiriye sağlamak için bu kavramlar takip edilmeli ve doğru bir şekilde yönetilmelidir (Rwigema ve Venter, 2004:185).

İnovasyon ve Teknoloji: İnovasyon, ekonomik büyüme ve girişimcilik için büyük bir önem taşımaktadır. Tüm işletmeler, büyüklüklerinden bağımsız olarak, yerel ve küresel pazarlarının değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yenilikleri takip etmeli ve bir parçası olmalıdır. Literatürde inovasyonun genellikle girişimciliğin ayrılmaz bir parçası olduğu yer almaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 1998:44). İnovasyonun sonuçları şunları içerir: Yeni ürün veya hizmetlerin tanıtılması, yeni yollarla rekabet etmek, yeni ve yaratıcı yöntemlerle teknolojiyi kullanarak müşteriler için değer yaratmak. İnovasyonun içeriğe özgü olduğunu ve bir ülkede yenilik olarak tanımlanan şeyin başka bir ülkede yenilik olarak tanımlanmayabileceğini hatırlamak önemlidir (Von Broembsen, Wood ve Herrington, 2005:32). Masaüstü yayıncılık, satıcılarla ve müşterilerle elektronik olarak iletişim kurma ve elektronik bankacılık gibi çalışmalar, işletmelerin maliyetleri karşılamak ve hizmetleri iyileştirmek için kullandıkları uygulamalardan sadece birkaçıdır (Longenecker vd., 2008:249).

2.2.3. Dış Çevre

İşletmelerin dış çevresi, kuruluşlar üzerinde potansiyel ve önemli etkiye sahip genel faktörler olarak tanımlanabilir ve bunlar kendi kontrollerinin dışındadır (Porter, 1980:216).

Dış çevre, yönetimin tam kontrol altına alamadığı politik, ekonomik, kültürel, yasal, teknolojik ve sosyal faktörleri içerir (Kelly ve Ashwin, 2013:13).

Politik Çevre: Politikanın tek bir tanımı olmasa da, toplumda tabi olduğumuz kuralların belirlenmesi ile ilgili faaliyetler ve bir ülke veya bölgenin yönetimi ile ilgili faaliyetler olarak kabul edilebilir (Kelly ve Ashwin, 2013:25). Proaktif uluslararası firmalar, faaliyet

gösterdikleri ülkelerin (ya da gelecekteki yatırımları için planladıklarının) siyasi ve ekonomik ortamlarının güncel profilini korurlar. Yönetimin kalbi, kısıtlama olmadan hükmetme gücünü ima eden ve son üç yüzyıldır ulus devlet ile ilişkilendirilen “egemenlik” kavramıdır (Hassan, 2013:1). İşletmeler birçok hak ve sorumluluk türüne dayanır. Örneğin madencilik şirketleri, arama haklarına ve kaynaklara erişimleri için mülkiyet haklarına bağlıdır. Ayrıca diğer aktörlere kendi sorumluluklarını yerine getirme konusunda güvenirlere. Örneğin, keşif ve mülkiyet haklarını korumakla ilgili sorumluluk almak için hükümetlere ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte birçok sosyal aktör kendileri için hak talebinde bulunan ve başkalarına sorumluluk yükleyen politik alana girmektedir (Boutilier, Black ve Thomson, 2012:227).

Ekonomik Çevre: Milli gelir, para politikaları ve enflasyon gibi işletmelerin doğrudan veya dolaylı olarak etkilendiği unsurlardan oluşan çevre olarak tanımlanabilir (Yiğit ve Yiğit, 2011:122). Bir ülkenin veya bir bölgenin ekonomisinin güçlü olup olmadığı; gayri safi yurtiçi hasıla, hane halkı ve kişi başına düşen harcanabilir gelir, işsizlik oranı, yatırımlar, vb. faktörlerle gösterilebilir. Uluslararası ticaret ve sermaye akışı gibi değişiklikler, refah ve durgunluk dönemlerinde çoğu mal ve hizmetin talebini ve arzını belirlemektedir (Andersson ve Tsagakias, 2000:15). Bu faktörler nedeniyle ulusal, bölgesel ve küresel ekonomik çevrenin firma yöneticileri tarafından analiz edilmesi oldukça önemlidir.

Kültürel Çevre: İnsan davranışları ve kültürel değerler, işletme faaliyetlerini etkileyebilen en önemli faktör gruplarından biridir. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörlerin oluşturduğu çevredir (Alpugan, 1996:73).

Yasal Çevre: Devletin tarafından belirlenen çeşitli yasa, tüzük ve yönetmeliklerden oluşan ve işletmenin tabi olduğu kanunların tamamını kapsayan çevredir (Yiğit ve Yiğit, 2011:122).

Teknolojik Çevre: İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için yardımcı olan, yeni bilgilerin oluşturulduğu ve uygulandığında ürün ve süreçlerin gelişmesini sağlayan faaliyetlerin oluşturduğu bir çevre olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:88).

Sosyal Çevre: Tüketicilerin, yatırımcıların ve diğer paydaşların pazardaki veya işyerindeki davranışlarını tanımlamaktadır. Bu durum, pazarda yer alan ürün ve hizmetlere olan talep şeklinde kendini gösterir.

2.2.4. Çevresel Belirsizliğin Kaynakları

Daha önce yapılan araştırmalar, çevre konusundaki belirsizliğin girişimcilik stratejisini ve karar vermeyi çeşitli şekillerde etkileyeceğini göstermiştir. Yeni ve küçük şirketler için çevresel belirsizlik, küçük ve girişimci firmalar tarafından azaltılmış planlama ve daha az karmaşık stratejilerle ilişkilidir (Matthews ve Scott, 1995:34). Aynı zamanda dış bilgi kaynaklarının kullanımı ile de ilişkilidir (McGee ve Sawyerr, 2003:386).

Bir firmanın dış çevre analizi sıklıkla müşterilere ve rakiplere odaklanırken, büyümesi, kârı ve diğer başarı ölçütleri de sektör dışındaki güçlere bağlı olabilir. Birçok firma için başarı; sosyal, ekonomik, teknolojik veya politik/düzenleyici değişikliklere ne kadar iyi yanıt verdiğiyle bağlıdır (Ginter ve Jack Duncan, 1990:91). Daha az gelişmiş ülkelerde yeni firmaların oluşum ve büyüme sayısı, küçük işletme desteğine daha az ve makroekonomik çevrenin sağlığına daha fazla bağlı olabilir (Dawson, 1990:91).

Dış çevredeki bazı faktörler diğerlerinden daha az belirsizlik yaratır. Örneğin, sigara içmenin sosyal olarak kabul edilebilirliğinin azalması veya yaşlı müşterilerin artan oranlarında olduğu gibi, dış çevrede yıllar içinde meydana gelen değişiklikler olabilir (Ginter ve Jack Duncan, 1990:92).

2.2.5. Çevresel Belirsizlik Türleri

İşletmeler açık sistemli kuruluşlardır ve çevre ile etkileşime girmek zorundadır (Aldrich ve Pfeffer, 1976:79; Beyer ve Scott, 1984:124). İşletmeler hayatta kalabilmek için çevreleri hakkında doğru değerlendirme yapmalı ve maliyeti yüksek hatalardan kaçınmalıdır (Aldrich ve Pfeffer, 1976:102; Eisenhardt, 1989:544). Çevresel belirsizlik, yüksek ve düşük olmak üzere iki düzeyde tanımlanabilir. Belirsizliğin düşük olduğu bir ortam; daha az değişken müşteri talepleri, daha az radikal teknolojik yenilikler ve rakipler arasında daha az rekabet gibi istikrarlı koşullar sergiler ve bu durum kurumların bilgi işleme yeteneği üzerinde daha az baskı yapar (Aldrich ve Pfeffer, 1976:102). Yüksek belirsizlik ortamında ise; değişken müşteri talepleri,

radikal teknolojik yenilikler ve rakipler arasındaki şiddetli rekabetler gibi çeşitli ve dengesiz bir duruma sahiptir ve daha öngörülemezdir (Anderson ve Zeithaml, 1984:5; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996:136). Bu nedenle yüksek çevresel belirsizlik, etkin bir şekilde yanıt vermesi için firma üzerinde daha fazla baskı oluşturmaktadır (Eisenhardt, 1989:545).

Literatür araştırması sonucu bu çalışmada çevresel belirsizlik türleri; talep belirsizliği, tedarikçi belirsizliği, teknoloji belirsizliği ve rekabet belirsizliği olmak üzere dört belirsizlik türü altında ele alınmıştır.

Talep Belirsizliği: Talep belirsizliği, tedarik zinciri planlama ve uygulamaları için kritik bir itici güçtür ve işletmeler için talep tahmini doğruluğu, şirketin finansal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Fisher ve Raman, 1996:87). Genel olarak bir tedarik zincirinde bir şirketin sağladığı yukarı akış ne kadar yüksekse, firmalar talebe bağlı olmadan çok fazla tahminde bulunur ve dolayısıyla talep belirsizliğinin etkisi artmış olur (Christopher, 2000:37). Bu durum, tedarik zincirinde yukarı doğru hareket ederken sipariş miktarlarının ve stokların yükseltilmesini tanımlayan kamçı etkisiyle açıklanmaktadır (Lee, Padmanabhan ve Whang, 2004:1875). Bu dalgalanma kısmen nihai müşteri talebinin zayıf görünmesine bağlı olarak ortaya çıkmakta ve bu durum talep tahmininde bilgi bozulmasına neden olmaktadır. En iyi ihtimalle, tahmini sapma tarihsel performanstan tahmin edilir ve emniyet stokları gibi tamponlar tahmin edilen sapmaya göre ayarlanır (Kilger ve Stadtler, 2005:61).

Tedarikçi Belirsizliği: Tedarikçi belirsizliği, tedarik zinciri stratejisi için talep belirsizliği kadar önemlidir (Lee, 2002:107). Bu belirsizlik, tedarikçinin kalite, fiyat veya teslimatların zamanlaması gibi performans ile ilgili konuları ifade etmektedir. Tedarikçi belirsizlik derecesi, tedarikçiye bağımlılık arttıkça artmaktadır (Meijer, Hekkert ve Koppenjan, 2007:523).

Teknoloji Belirsizliği: Bu belirsizlik, yeni teknolojinin özellikleri (maliyet veya performans gibi) hakkındaki belirsizliği, yeni teknoloji ile şuan ki teknolojinin gömülü olduğu altyapı arasındaki ilişkiye ilişkin belirsizliği (altyapının ne ölçüde uyumlaştırılmasının gerektiği konusundaki belirsizlik) ve alternatif (gelecekteki) teknolojik seçeneklerin seçilebilme olasılığı hakkındaki belirsizliği ifade eder (Meijer vd., 2007:523). Teknolojik belirsizlik, Ar-Ge teknolojisindeki hızlı değişim ve firmanın çevresine yeni teknolojinin getirilmesi nedeniyle

firmanın karar vericisi için büyük bir zorluk ve endişe konusu olmaktadır (Ghosh ve Bhowmick, 2014:425).

Rekabet Belirsizliği: Rakip firmaların stratejik taahhütlerinde ve rekabetçi faaliyetlerinde bulunan öngörülemeyizliği içerir. Rakip firmaların yenileme eylemleri veya taklit etme yetenekleri hakkında iyi bir fikir sahibi olmadan, yöneticiler uygun stratejik plan seçiminde büyük zorluklar yaşar. Yöneticiler kendi firmalarının kaynaklarına ve yeteneklerine uygun bir strateji seçseler bile, beklenmeyen rekabetçi eylemler (örneğin, agresif fiyatlandırma, reklam ve dağıtım stratejileri) bir firmanın ekonomik performansını kötü yönde etkileyebilir (Kor, Mahoney ve Watson, 2008:242).

Rekabet belirsizliği, belli bir sektördeki firmaların, temel endüstri yapısı nedeniyle rakiplerin eylemlerini öngörmekte veya tahmin etmekte zorlandıkları dereceyi ifade eder (Eckbo, 1992:1006).

2.3. İhracat Ve İhracat Performansı

2.3.1. İhracat Kavramı ve Önemi

İhracat literatürde uluslararasılaşmanın ilk basamağı olarak değeriendirilmiştir. Sadece iç piyasada işlem yapmayı amaçlayan firmalar bile uluslararası rekabetçiliğin zorluklarına maruz kalmaktadır. Bu bağlamda ihracat, bir firmanın sürdürülebilirliğini sağlaması ve gelişmesi için temel stratejilerden biri konumundadır.

Literatür incelemelerinde ihracat ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları:

İhracat, yönetim tarafından iç ve dış faktörlerin birbirleri ile olan etkileşimine verilen stratejik bir cevaptır (Çavuşgil ve Zou, 1994:3).

İhracat, mal veya hizmetin bir ülkeden diğer bir ülkeye sevk edilmesidir. (Griffin ve Pustay, 2015:32).

Firmaların mal ve/veya hizmetlerini uluslararası/politik sınırlar içerisinde pazarlamasıdır (Doole ve Lowe, 2008:6).

İşletmeler için uluslararası pazarda yer almanın temel yolu olan ihracat, mal ve hizmetlerin ülke sınırların dışına sevk edilmesidir (Keegan, 1989:294).

Makro düzeyde yapılan araştırmalarda, çok sayıda uluslararası ticaret literatürü, karşılaştırılmalı üstünlük, ticaret kalıpları, ticarettten kazanımlar ve devlet politikası gibi konuları ele almaktadır (Gandolfo, 1994:67). Buna karşın mikro düzeydeki araştırmalar ise, firmaların genellikle ihracat kararları verdiğine dikkat çekmektedir. Bu nedenle, firma özellikleri ihracat kararından öncesine göre daha fazla öneme sahip olacaktır çünkü bu özellikler ihracat davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Sonuç olarak, bir ülkenin ihracatını rekabetçi kılan faktörler, bu ihracatı yapan tüm firmaları aynı şekilde etkilemeyebilir. Firmaya özgü özellikler, aynı sektörde faaliyet gösteren aynı ülkeden firmalar arasında davranış ve performansta farklılıklara neden olabilir (Kravis ve Lipsey, 1992:194).

2.3.2. İhracat Performansı

İhracat performansı ile ilgili kapsamlı bir teorik taban bulunmaması, farklı araştırmalardan edinilen sonuçların birbirleri ile uyumlu bir şekilde bütünleştirilmesini zorlaştırarak performans kavramı ile ilgili bilginin gelişmesine engel olmaktadır (Aulakh, Kotabe ve Teegen, 2000:343).

İhracat performansı, bir ürünün dış pazara ihracatına ilişkin olarak ekonomik ve stratejik hedeflerine, ihracat stratejilerinin planlanması ve uygulanması ile elde edildiği ölçüde tanımlanmaktadır. Bir firma genellikle, ekonomik ve/veya stratejik hedefler ile ihracat girişimi başlatır. İhracat pazarlaması stratejisinin uygulanması sonucu bazı hedeflere tamamen, bazılarına ise yalnızca kısmen olarak ulaşılabilir. Bu kapsamda, bir girişimin stratejik ve ekonomik hedeflerine ulaşma derecesi aynı zamanda ihracat girişimlerindeki performansın bir göstergesidir (Çavuşgil ve Zou, 1994:4). Kâr, satış ve büyüme gibi amaçlar ekonomik olup pazar uluslararası pazarda yer edinme, rekabet tepkisi, firma veya ürünün dış pazarlarda fark edilmesi gibi amaçlar ise stratejik amaçları oluşturmaktadır (Atabay, 2004:18). İhracat performansı kavramı yöneticiler için çok önemlidir, çünkü gelecekteki uluslararası taahhütler

hakkında karar almak için her bir ihracat girişimini değerlendirmek zorundadırlar (Madsen, 1998:82).

İhracat performansı hakkında yapılan araştırmaların bilinen geçmişi Anderson'un 1960 yılında yaptığı çalışmalara kadar uzanmaktadır (Leonidou ve Katsikeas, 2010:879). Yapılan bu çalışmaların birbirleri ile bütünleştirilmesi ilk defa Bilkey'in 1978 yılında yaptığı çalışma ile gerçekleşmiştir. Bilkey, 1978 yılına kadar bu alanda yapılan 43 çalışmayı incelemiş ve ihracat performansını etkileyen faktörlerden birbirleri ile uyumlu olanları ve olmayanları konsolide etmiştir. Bilkey yapmış olduğu çalışma sonucu aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

- Kâr elde etme amacının ihracat performansına etkisi belirsizdir.
- İhracat yapmayan firmaların ihracatın gerçekleştirilmesi konusunda algıladığı engeller, ihracat yapmakta olan firmaların algıladıklarından daha fazladır.
- İhracat için en çok karşılaşılan engeller; finansman, bilgi, ürün dağıtımı ve pazar bağlantılarının yetersizliği, ile yabancı ülke kısıtlamalarıdır.
- İhracat yapan firmalar, ihracat yapmayan firmalara göre daha iyi yönetim anlayışına sahip olma eğilimindedir.
- Firmalar arasında küçük ölçekli olanlar ihracat yapma eğiliminde değildir, fakat ihracat büyüklük ile korelasyon göstermektedir.
- İhracat, birikimli öğrenme veya ihracat aşamaları ile açıklanabilen ve geliştirilebilir bir süreçtir.
- İhracat başarısını etkileyen çeşitli faktörlerin önemi, firmanın hangi yaşam eğrisi içerisinde bulunduğuna bağlıdır (Aaby ve Slater, 1989:8).

2.3.3. İhracat Performans Belirleyicileri

1978-1988 yıllarında yapılan 55 araştırma Aaby ve Slater tarafından incelenmiş ve ihracat performansını belirleyen faktörleri iç ve dış belirleyiciler olmak üzere iki başlık altında incelenebileceğini önermişlerdir.

İç belirleyiciler; firma ve yönetici özelliklerinden oluşurken, dış belirleyiciler ise endüstri, ihracat pazarı ve yerel pazar özelliklerinden oluşmaktadır.

2.3.3.1. İçsel Belirleyiciler

İhracat performansı üzerinde etkisi olan içsel faktörler ile ilgili yapılan literatür taramasında farklı görüşlerin olduğu ortaya çıkmıştır (Aaby ve Slater, 1989:9; Lages ve Melewar, 1999:9; Zou ve Stan, 1998:343). Yapılan çalışmalar istinaden içsel faktörler, firma özellikleri ve yönetici özellikleri olarak iki başlıkta incelenmiştir.

2.3.3.1.1. Firma Özellikleri

Bu başlık altında; firma büyüklüğü, yaşı, ihracat deneyimi ve sahip olduğu teknoloji gibi unsurlar incelenmiştir (Aaby ve Slater, 1989:17).

Firma Büyüklüğü: Genel olarak literatürde firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu yönünde çalışmalar mevcuttur (Aaby ve Slater, 1989:17; Zou ve Stan, 1998:350). İhracat performansı ölçümü için firma büyüklüğünün hesaplanmasında çalışan sayısı yerine yıllık satış miktarı dikkate alınarak ölçül yapılması önerilmektedir (Calof, 1993:61).

Firma Yaşı: Daha önce yapılan çalışmaların bazıları firma yaşı ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulurken bazı çalışmalar ise negatif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Firmanın yaşı dolayısı ile edindiği tecrübe ve kaynaklar firma açısından önemli bir faktördür. Bu yüzden firma yaşı ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Balabanis ve Katsikea, 2003:236). Küçük ve orta ölçekli firmalarda firma yaşı ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Brouthers ve Nakos, 2005:364).

Bu çalışmaların aksine firma yaşı ile ihracat performansı arasında negatif bir ilişki bulan çalışmalar da literatürde mevcuttur. Daha kısa süredir ihracat yapan yeni firmaların yaşı daha büyük firmalara kıyasla ihracat girişiminde daha başarılı olduğu yönünde sonuçlar elde edilen çalışmalar vardır. Bundan dolayı ihracat performansı ile firma yaşı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Das, 1994:26). Bir başka çalışmada ise uzun yıllar ihracat yapan firmaların daha genç firmalara göre ihracat performanslarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Kirpalani ve Macintosh, 1980:83).

İhracat Deneyimi: Literatürde ihracat deneyimi ile ihracat performansı ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar arasında farklı görüşler ortaya koyulmuş olsa da genelde ihracat deneyimi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Uluslararası deneyimlerin, firmaların özgün özelliklerine olumlu yönde katkı yapmasından dolayı bu deneyimler ihracat performansını pozitif yönde etkilemektedir (O’Cass ve Julian, 2003:377). İhracat deneyimi yüksek olan firmalar bu deneyimleri sayesinde pazardaki eksiklikleri doldurabilmektedirler, dolayısıyla ihracat performansları da artmış olmaktadır (Çavuşgil ve Zou, 1994:9).

İhracat deneyimi ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki bulan çalışmalara karşın bu iki kavram arasında negatif yönlü ilişki bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Cooper ve Kleinschmidt, 1985:17; Kaynak ve Kuan, 1993:44).

Firma Teknolojisi: Literatürde ihracat performansı belirleyicilerinden biri olan teknoloji hakkında yapılan çalışmalardan bu iki kavram arasında pozitif yönde ilişki ortaya koyan ve buna karşın negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur.

Gelişmiş ülkelere yapılan ihracatta, firmanın sahip olduğu teknoloji pazardaki rekabet açısından firmaya avantaj sağlamaktadır (Aaby ve Slater, 1989:18). Başka bir çalışmada ise ihracat performansı yüksek olan firmaların ürün fiyatını düşürmektense sahip oldukları teknolojiyi daha fazla geliştirmek üzere yatırım yaptığı görülmektedir (Kaynak ve Kuan, 1993:36). Teknoloji kavramına Ar-Ge ve inovasyon açısından yaklaşan çalışmalar da ihracat performansı ve firma teknolojileri arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Brouwer ve Kleinknecht, 1996:200; Ito ve Pucik, 1993:70).

Firmaların sahip olduğu teknoloji ile ihracat performansı arasında literatürde genel olarak pozitif bir ilişki bulunduğu aktarılsa da bu bulguların tersi yönünde sonuçlara ulaşılmış çalışmalar da mevcuttur. Büyük ölçekli firmalar incelendiğinde teknoloji ve ihracat arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken, küçük ve orta ölçekli firmalarda pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Cassiman vd., 2007:16). Bir diğer çalışmada ise Ar-Ge alanına yapılan harcamalar ile ihracat satışları arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır (Wakelin, 1998:839).

2.3.3.1.2. Yönetici Özellikleri

Yöneticilerin deneyimleri ve bilgileri firmaların uluslararası pazarlarda var olmaları ve başarı göstermeleri için vazgeçilmezdir (O’Cass ve Julian, 2003:369). Yöneticilerin işlevleri ise ihracat pazarı araştırması, ihraca konu olan ürünlerin satış planlaması, müşteri seçimi ve müşterileri ile iletişimin kurulması şeklindedir (Katsikea ve Morgan, 2003:471).

Yöneticilerin Eğitim Seviyesi: Uluslararası alanda eğitim almış ihracat yöneticileri ihracat faaliyeti sürdüren firmalara daha fazla katkı sağlamakta ve firmanın ihracat başarısını arttırmaktadır (Koh, 1991:53). Bir başka çalışmada uluslararası işletme eğitimi alan yöneticilere sahip firmalar ile ihracat performansları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Boughanmi vd., 2007:21). Yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticiler ithalat ve ihracat konusunda daha objektif kararlar alarak firmalara fayda sağlamaktadır (Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998:87).

Yöneticilerin İhracat Tecrübesi: İhracat yöneticilerinin deneyimlerinin artması, firmaların ihracat performansını ve uluslararası pazarlarda belirsizliklerin azaltılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin ihracat tecrübeleri, müşteri ilişkilerini ve müşteri ağını iyi organize etmelerine katkı sağlamaktadır. Bu açıdan ihracat tecrübesi, ihracat performansına pozitif yönde etki etmektedir (Katsikeas, Piercy ve Ioannidis, 1996:14; O’Cass ve Julian, 2003:369; Perçin, 2005:145)

Firma yöneticilerinin uluslararası pazarlara yoğunlaşması gerekmektedir ve uluslararası tecrübeye sahip olan yöneticiler ihracat olumlu yönde etkilemektedir (Axinn 1988:67). Yöneticilerin ihracat tecrübeleri ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu ortaya oyan çalışmalar mevcuttur (Leonidou vd., 1998:87; Schlegelmilch ve Ross, 1987:154; Sousa ve Bradley, 2008:357).

Literatürde bu çalışmalara karşın yöneticilerin ihracat tecrübesi ile ihracat performansı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu belirten çalışmalar da mevcuttur. İhracat performansı ile ihracat tecrübesi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Das, 1994:26). Yöneticilerin tecrübeleri ile ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamayan çalışmalar da bulunmaktadır (Gomez-Mejia, 1988:501; Ngansathil, 2001:43).

Yöneticilerin Yaşı: İhracat performansını etkileyen değişkenler arasında yöneticilerin yaşı ile ilgili çalışmalar literatürde mevcuttur. Bu çalışmalar sonucunda yaşlı yöneticilerin daha az risk alma potansiyeli gösterdiği ve daha gelenekselci yaklaşımları bulunduğu ifade edilmektedir. Bazı çalışmalar da ise yaşı büyük olan yöneticilerin genç yöneticilere göre ihracat performansını daha çok arttırdığı savunulmaktadır (Kaynak ve Kuan, 1993:44; Ngansathil, 2001:43)

Bazı çalışmalarda ise yöneticilerin yaşı ile ihracat performansı arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir (Stöttinger ve Holzmüller, 2001:20).

Yöneticilerin Tutum Ve Algıları: Yöneticilerin ihracat hakkında olumlu düşünceye sahip olması ile firmanın ihracat gelişimi arasında ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu bağlamda ihracat girişimi isteği ve ihracat yoğunluğunun artması sonucu elde edilmiştir (Suárez-Ortega ve Álamo-Vera, 2005:260). Yöneticilerin ihracat hakkındaki yaklaşımı ihracat performansını etkilemektedir. İhracat performansının her firmaya göre farklılık göstermesinin nedeni, ihracatın firmaya sağlayacak olduğu faydaya olan inanca göre değişim göstermesidir (Ogunmokun ve Ng, 2004:179; Torlak, Özdemir ve Kula, 2007:51). Ayrıca yöneticilerin risk, belirsizlik ve ekonomi konularındaki algısı ihracat performansını etkilemektedir (Stöttinger ve Holzmüller, 2001:33).

2.3.3.2. Dışsal Belirleyiciler

Firmaların dış çevresi; sosyo-ekonomik ortam, yasal çevre, teknolojik ortam ve doğal şartları kapsamaktadır (Müftüoğlu, 2007:11). Çevresel faktörlerin işletme stratejilerine etkisinden dolayı işletmelerin çevresi ile olan etkileşimi ile sahip oldukları yapı arasındaki uyum işletme performansı açısından önem arz etmektedir (Morgan, 1999:324; Stewart ve McAuley, 2000:580). Yerel ve dış pazarlarda bulunan ticaret engelleri, kültürel farklılıklar, vergi politikaları, finansal yapı, ve rekabet ihracat performansını etkileyen faktörlerdir (Çavuşgil ve Zou, 1994:4; Katsikeas vd., 1996:14–15; Zou ve Stan, 1998:334). Dışsal belirleyiciler, ihracat yapan firmaların yerel ve dış pazarlarda faaliyetlerini sürdürdükleri ortamı etkileyen ve kontrol sağlamaları mümkün olmayan sosyal, fiziksel, kültürel ve politik etkenleri ifade etmektedir (Aaby ve Slater, 1989:7).

Endüstri Özellikleri: Firmaların faaliyet gösterdikleri endüstri ile firmaların performansları arasında bir ilişki mevcuttur. Sektörün teknolojik olarak gelişmesi teknolojik yoğunluğu arttırmaktadır. Endüstrinin teknolojiye yoğunlaşması ihracat performansını arttıran en önemli faktörlerden biridir (Çavuşgil ve Zou, 1994:5).

Endüstrinin sahip olduğu yapı ihracat performansının etkin veya pasif olması noktasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Das, 1994:25). Daha önce yapılan bir çalışmada, teknoloji yoğunluğunun fazla olduğu sektörde yer alan firmaların ihracat performanslarının diğer sektörlerde yer alan firmalara göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Zou ve Stan, 1998:351). Sektör yoğunluğu fazla olan pazarlardaki firmalar, yerel pazardaki tecrübelerinden faydalanarak uluslararası pazarlara açılma yönelimindedirler (Zhao ve Zou, 2002:52).

İhracat Pazarı Özellikleri: İhracat yapılacak olan ülkelerin tarife, kota ve boykot gibi engelleri firmaların ihracat performansını etkilemektedir. Ancak ihracat performansı üzerinde etkiye sahip olan ihracat pazarı özellikleri bunlarla sınırlı değildir. Bu etkenler haricinde ihracat pazarındaki talep, rekabet düzeyi, kültürel farklılıklar, demografik ve coğrafik yapı gibi faktörler de firmaların performansını etkilemektedir (Madsen, 1989:52).

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda ihracat pazarı rekabet seviyesi ile ihracat performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Çavuşgil ve Zou, 1994:11). İhracat pazarındaki rekabet arttıkça, ürün ve tutundurma ihtiyacı rekabet ile birlikte artarak firma performansını pozitif yönde etkilemektedir (O’Cass ve Julian, 2003:371). Değişken Pazar stratejilerine sahip olan firmalar, ihracat pazarlarında diğer firmalara göre daha başarılı olacağını düşünerek ihracatını arttırabilmektedir (Zahra, Neubaum ve Huse, 1997:27).

Yerel Pazar Özellikleri: Firmaların faaliyetlerini yürütmekte olduğu yerel pazarlar, ihracat pazarı kadar çok çalışılmış bir konu olmamakla birlikte ihracat performansına etkisini araştıran çalışmalar literatürde bulunmaktadır.

Yerel pazarın ihracat performansına etkisi döviz kuru farklılıklarına göre değişkenlik göstermektedir. İhracat yapılan ülkedeki para birimi değer kazandıkça fiyatlarda meydana gelebilecek dalgalanma ihracatın gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır (Onkvisit ve Shaw, 1997:329). Firmaların yerel pazarda yoğunlaşması ihracata olan eğilimi arttırmaktadır (Zhao ve

Zou, 2002:66). Bir diğer çalışma ise yerel ihracat politikası ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Katsikeas vd., 1996:21–22).

2.3.4. İhracat Performans Ölçütleri

Literatürde ihracat performansının ölçümünde kullanılan ve üzerinde fikir birliğine varılan tek bir ölçüm ve değişken bulunmamaktadır. Zou ve Stan (1998), ihracat performansı ölçümü için finansal ve finansal olmayan değişkenlerin kullanıldığını ifade etmiştir. Bijmolt ve Zwart (1994), finansal ve finansal olmayan ölçüm ve değişkenlerin birçok avantaj ve dezavantajı bulunduğunu ve ihracat performansının ölçümünde iki değişkenin de birlikte kullanılması gerektiğini önermişlerdir. Daha önce yapılan araştırmalarda farklı ölçüm ve değişkenlerin kullanıldığını görmekle birlikte günümüze kadar yapılan çalışmaların çoğunda ihracat satışları, ihracat kârlılığı ve bu faktörlerdeki değişimler gibi ihracatın finansal etkenlerinin ölçümlerde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. İhracat performansının genellikle finansal değişkenlerle ölçüldüğü ifade edilmiştir (Anıl, 2009:3).

İhracat performansının ölçülmesinde finansal olmayan değişkenlerin kullanıldığı çalışmalarda ise ihracatın stratejik sonuçları veya ihracatın algısal sonuçları kullanılmıştır. Finansal olmayan değişkenleri kullanan araştırmacılar ihracat performansını; Pazar payı, rekabet, firmanın stratejik hedefleri ve yöneticilerin algılarını öne çıkararak ölçmeye çalışmışlardır. Bir çalışmada, ihracat performansının uluslararası pazarlarda yapılan satışlardan edinilen kâr ile pazar payındaki değişim ve firma yöneticilerinin bu değişimlerden duydukları memnuniyet ile ölçülmesi gerektiği ifade edilmiştir (Shoham, 1998:61).

Tablo 2 (Sousa, 2004:9)'de ihracat performans ölçümünde kullanılan finansal ve finansal olmayan değişkenler verilmektedir. İhracat performansını finansal ve finansal olmayan değişkenlerle ölçen çalışmalar mevcuttur. Sousa (2004), finansal ölçümlerde ihracat satışları, ihracat kârı ve Pazar payı gibi değişkenler kullanmıştır. Finansal olmayan değişkenleri ise veri toplamanın kolaylığı ve performans sonuçları ile doğrudan ilişki kurulabilmesinden dolayı kullandığını açıklamaktadır. Ancak veri toplam sırasında bazen yöneticiler tarafından yanlış veya eksik bilgi verilmesi araştırma sonuçlarını olumsuz etkileyebildiğini de ifade etmektedir. Bu sebeple finansal ve finansal olmayan değişkenlerle yapılan ölçümlerde, ihracat faaliyetleri ile birlikte yöneticilerin ihracat algıları ve tatminlerinin de kullanılması gerektiğini ifade etmektedir.

Tablo 2. Finansal Olan ve Finansal Olmayan Ölçümlerde Kullanılan Değişkenler

Finansal Ölçütler	
Satış ile ilgili	İhracat Yoğunluğu, İhracat Yoğunluğu Büyümesi, İhracat Satış Miktarı, İhracat Satış Etkinliği
Kâr ile ilgili	İhracat Kâr Marjı, İhracat Kâr Marjı Büyümesi
Pazar ile ilgili	İhracat Pazar Payı, İhracat Pazar Payı Büyümesi, Pazar Farklılaşması
Finansal Olmayan Ölçütler	
Satış ile ilgili	İhracat Yoğunluğu, İhracat Yoğunluğu Büyümesi, Rakiplere Kıyasla İhracat Yoğunluğu Büyümesi, İhracat Satış Hacmi, İhracat Satış Büyümesi, Rakiplere Kıyasla İhracat Satış Hacmi, Rakiplere Kıyasla İhracat Satış Büyümesi, Yatırımların İhracat Satış Getirisi, Rakiplere Kıyasla Yatırımların İhracat Satış Getirisi
Kâr ile ilgili	İhracat Kârlılığı, İhracat Kâr Marjı, İhracat Kâr Marjı Büyümesi, Rakiplere Kıyasla İhracat Kârlılığı
Pazar ile ilgili	İhracat Pazar Payı, İhracat Pazar Payı Büyümesi, Rakiplere Kıyasla İhracat Pazar Payı, Rakiplere Kıyasla İhracat Pazar Payı Büyümesi, Pazar Çeşitlendirme, Yeni Pazara Giriş Oranı, Rakiplere Kıyasla Yeni Pazara Giriş Oranı, Pazarda Güvenli Yer Kazanımı
Genel	Genel İhracat Performansı, Rakiplere Kıyasla Genel İhracat Performansı, İhracat Başarısı, Beklentileri Karşılama, Rakiplerin Firmanın İhracat Performansını Derecelendirmeleri, Stratejik İhracat Performansı
Diğer	Firmanın Yönetim Kalitesine İhracatın Katkısı, Distribütör İlişkilerinin Kalitesi, Rakiplere Kıyasla Distribütör İlişkilerinin Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti, Rakiplere Kıyasla Müşteri Memnuniyeti, Rakiplere Kıyasla Müşteri İlişkilerinin Kalitesi, Rakiplere Kıyasla Ürün/Hizmet Kalitesi, Rakiplere Kıyasla Firmanın İtibarı, Yeni Teknoloji/Uzmanlık Kazanımı, Yurtdışında Tanınma ve İmaj Yaratımı, Rekabetçi Baskılara Karşı Amaçların Başarımı

Bir başka çalışma ise ihracat performansını, ihracata giriş nedenlerini baz alarak üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; finansal ölçüler, finansal olmayan ölçümler ve karma ölçümler olarak ifade edilmektedir. Finansal ölçümlerin, firmaların ihracata giriş aşamasından önce belirledikleri ekonomik amaçlara ne derecede ulaşabildiğini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Finansal ölçümler firmaların mali kayıt verilerine dayanmakta olduğu için objektif niteliğe sahiptir. Finansal ölçümlerin objektif nitelikte olmasından dolayı literatürde daha fazla kullanıldığı ifade edilmiştir (Zou ve Stan, 1998:342).

Literatürde yer alan bazı çalışmalar ise ihracat performansı ölçümü için ölçek geliştirmiştir. Örneğin: Japonya ve ABD’de geçerli olabilecek stratejik, finansal ve finansal

olmayan değişkenleri içeren “EXPERF” (Export Performance) olarak adlandırılan bir ölçek geliştirilmiştir (Shaoming, Taylor, ve Osland 1998:40). Bir diğer çalışmada, 23’ü finansal, 14’ü finansal olmayan ve 5’i genel olmak üzere 42 adet ihracat performans ölçüm değişkeni tespit edilmiştir (Katsikeas, Leonidou ve Morgan, 2000:498). Bir çalışmada ise, İhracat performansının aynı pazarda yer alan firmaların performansları kıyaslanarak ölçülebileceğini ve kullanılan ölçünün ise pazar payı ve ihracat satışlarındaki büyüme olarak belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Gençtürk ve Kotabe, 2001:55). Başka bir çalışma ise, temelini EXPERF ölçeğinden alan ve ölçüme yıllık kıyaslamaların da eklenmesi ile “APEV-Annual Performance of an Export Venture” (İhracat Kanalının Yıllık Performansı) olarak adlandırılan ölçeği literatüre kazandırılmıştır (Lages, Lages ve Lages, 2005:99).

2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışmada yer alan hipotezlerin desteklenmesi ve kurulan modelin açıklanması amacıyla daha önce yapılan çalışmalar ile değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

2.4.1. Tedarikçi Entegrasyonu ve İhracat Performansı İlişkisi

Tedarikçi entegrasyonu genel olarak zincirde yer alan elemanların özellikle ara birimlerde kabul edilebilir çıktılar elde etmek için bütünleşik davranmaya ne derecede eğilimli olduklarını ifade etmek için kullanılmaktadır (Çevik vd., 2004:2). TZY içerisinde bütünleşme, yakın iş birliği, entegrasyon gibi kelimelerle açıklanan ve bu çalışmada entegrasyon ifadesi ile incelenen durum daha önceki bölümlerde açıklanmıştır. Bu çalışmada tedarik zinciri entegrasyonu boyutlarından biri olan tedarikçi entegrasyonu incelenmiştir (Flynn vd., 2010:66).

Küreselleşme çağında Uluslararası ticaret yapan firmaların çoğu, tedarikçilerinden bekledikleri performansın altında kalmalarını göze alamayacakları için tedarikçilerine destek vermek zorundadırlar. Böyle bir performans düşüklüğü alıcı firmanın performansını da etkilemektedir. Bu nedenle firmalar tedarikçilerini uzun vadeli bir perspektiften yeniden incelemeye başlamışlardır (Verwaal ve Donkers, 2003:24).

Tedarikçi entegrasyonunun ihracat performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu daha önce yapılan araştırmalar ile ispatlanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları:

Ecel, Ntayi ve Ngoma (2013), Uganda'da bulunan 50 tarımsal tohum yağı işleme fabrikası verileri üzerinde yapılan araştırmada tedarikçi entegrasyonu ile ihracat performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuş ve bu nedenle tarımsal tohum yağı işleme endüstrisindeki firmalar, tedarikçilerinin operasyonlarının iyileştirilmesine yardımcı olacak faaliyetlerde daha fazla yer alması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Scannell, T., Vickery, S. ve Droge (2000), 57 ABD imalat firması üzerinde çoklu regresyon analizi yaparak tedarikçi entegrasyonunun esneklik ve maliyet üzerinde olumlu etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Ragatz vd. (2002), 83 ABD imalat firmasını yapısal eşitlik modellemesi ile analiz etmiş ve tedarikçi entegrasyon stratejilerinin çevrim süresi, maliyet ve kalite gibi kalemler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamıştır. Paulraj ve Chen (2007), ABD'deki 211 adet imalat firmasını yapısal eşitlik modellemesi ile analiz etmiş ve stratejik tedarik yönetiminin alıcı ve tedarikçi performansı üzerinde etkisi olduğunu ispatlamıştır. So ve Sun (2010), 17 ülkedeki 558 imalatçı firmayı çoklu regresyon analizi kullanarak araştırmış ve e-ticaretin tedarikçi entegrasyonu ve tedarikçi entegrasyonundaki bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmalara karşı Lambert ve Knemeyer (2004), her tedarikçiyle sıkı bir ilişki kurmak için fazladan çaba harcamadan iyi sonuçların elde edilebileceğini savunurken; Tan vd. (2002), tedarik zinciri bilgi paylaşımı ile ihracat performansı ölçümleri arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır. Bu görüş, sadece alıcı ve tedarikçi işbirliği ile ihracat performansını iyileştirme arasında zayıf bir ilişki bulan araştırmacılar tarafından daha da güçlendirilmiştir (Vereecke ve Muylle, 2006:1176).

Tedarikçi entegrasyonu ve müşteri entegrasyonu, dış entegrasyonun boyutları olduğundan ve tedarikçi entegrasyonunun müşteri entegrasyonu ile karşılıklı olarak gelişmesinden dolayı müşteri entegrasyonunun ihracat performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu araştırma sonuçları ile doğrulanmıştır. Bu çalışmalar:

Stank, Keller ve Closs (2001), 306 ABD'li imalatçı firmayı çoklu regresyon analizi kullanarak araştırmış ve müşteri entegrasyonunun; müşteri memnuniyeti, ürün özelleştirmesi, teslimat hızı, duyarlılık, sipariş esnekliği ve tedarik esnekliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Germain ve Iyer (2006), 152 adet ABD'li imalat firmasını yapısal eşitlik modellemesi ile analiz etmiş ve talep entegrasyonunun ihracat performans üzerindeki

olumlu etkisini doğrulamıştır. Flynn vd. (2010), müşteri entegrasyonunun ihracat performansı üzerindeki olumlu etkisini tespit etmiştir. Iyer (2011), ABD'de bulunan 152 üretici firmayı çoklu regresyon analizi kullanarak araştırmış ve talep zinciri işbirliğinin ihracat ve operasyonel performans üzerindeki olumlu etkisini tespit etmiştir.

Bu çalışmada ise tedarikçi entegrasyonu ile ihracat performansı arasındaki ilişki; “Tedarikçi entegrasyonu ihracat performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezi ile test edilmektedir.

2.4.2. Tedarikçi Entegrasyonu ve Çevresel Belirsizlik İlişkisi

Firmalar için çevresel belirsizlik arttıkça, çevresel belirsizliğin yönetimi Tedarik Zinciri Yönetiminde kritik bir öneme sahip olmaktadır. Çevresel belirsizliği en aza indirmek için firma düzeyinde uygulanan optimizasyonların bu belirsizliği tedarik zinciri içerisinde yer alan firmalar boyunca daha da arttırdığı belirtilmektedir (Wilding, 1998:609). Bu sebeple imalat yapan, tedarik sağlayan ve satış yapan firmalar çevresel belirsizliğe karşı geçici kararlar almak yerine üretim, tedarik ve satış birimleri arasında yakın ilişkiler kurarak ortak hedefler doğrultusunda birlikte rekabet edebilecekleri yapılanmalar oluşturmak durumundadırlar (Croxtan vd., 2001:23).

Çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisine dair farklı görüşler bulunmaktadır. İşlem maliyeti kuramına göre çevresel belirsizlikteki artışlar uyum ve değerlendirme sorunları olasılığını azaltmak amacıyla firmaların yakın işbirliği içerisinde bulunmayı benimsemesini savunurken; stratejik yönetim ile durumsallık kuramı bakış açısını benimseyen araştırmacılar ise firmaların çevresel belirsizliğin bulunduğu alanlarda daha fazla esneklik elde etmek amacıyla yakın ilişkilerden kaçınması gerektiğini savunmaktadır (Lee, Yeung ve Edwin Cheng, 2009:190).

Yapılan literatür taraması sonucu çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerindeki etkisini araştıran çalışmalardan Agbejule ve Burrowes (2007), Finlandiya'da bulunan 78 adet üretim firmasından toplanan verileri çoklu regresyon analizi kullanarak analiz etmiştir ve algılanan çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonu üzerindeki olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hsu ve Wang (2008), Tayvan'da bulunan 130 adet firma verilerini çoklu regresyon analizi kullanarak analiz etmiş ve algılanan çevresel belirsizliğin tedarikçiler

arasındaki bilgi paylaşım politikası ve uygulamaları üzerindeki olumlu etkisini tespit etmiştir. Jokipii (2010), 741 adet Finlandiya firması üzerinde yapısal eşitlik modellemesi analizi yapmış ve algılanan çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Coelho ve Easingwood (2005), İngiltere'de bulunan 62 finansal hizmet firmasını yapısal eşitlik modellemesi ile analizini yaparak, çevresel belirsizliğin çoklu tedarikçi kanallarının kullanımı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Fink vd. (2008), ABD'de bulunan 372 imalatçı firma üzerinde yapısal eşitlik modellemesi analizi yaparak çevresel belirsizliğin, tedarikçiler için kısa ve uzun vadede gerçekleşen müşteri satın almalarını olumlu yönde etkilediğini doğrulamışlardır. Bu sonuçlar doğrultusunda çevresel belirsizlikte, çevrede meydana gelen değişimler sonucu pazarda fırsatlar oluştuğu anlamına gelmektedir. Firmalar tedarikçileri ile kurdukları entegrasyon ile bu fırsatları elde edebilmektedirler.

Çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonu üzerindeki etkisini ispatlayamayan bazı araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar:

Paulraj ve Chen (2007), talep belirsizliğinin stratejik tedarik yönetimi üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını sonucuna ulaşmıştır. Pagell ve Krause (2004), ABD'deki 168 imalatçı firmayı yapısal eşitlik modellemesi kullanarak analiz etmiş, kararsızlık ve karmaşıklık gibi algılanan çevresel belirsizliğin imalat esnekliğini etkilemediğini ispatlamıştır. Babakus, Yavas ve Haahti (2006), 257 imalat firmasını yapısal eşitlik modellemesi analizi yoluyla araştırmış ve işgücü piyasası, tedarikçi piyasası, müşteri piyasası ve sermaye piyasası gibi çevresel belirsizliğin iç entegrasyon ve dış entegrasyon üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını ispatlamıştır. Wood (2008), 153 ABD firmasını yapısal eşitlik modeli yoluyla analiz etmiş ve dış çevre belirsizliği algılarının, alternatiflerin mevcudiyeti algısı üzerinde bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Daha önce yapılan araştırmaların sonuçları neticesinde çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonunda bazı durumlarda etkisi bulunurken, bazen de herhangi bir etkinin gözlemlendiği ispatlanamamıştır. Bu çalışmada ise, tedarikçi entegrasyonu ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişki; “Çevresel belirsizlik tedarikçi entegrasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezi ile test edilmektedir.

2.4.3. Çevresel Belirsizlik ve İhracat Performansı İlişkisi

Son otuz yılda, gelişmekte olan dünyanın büyük bir çoğunluğunda ihracata dayalı büyüme ve özelleştirme stratejilerinin artmasına tanıklık edilmiştir (Bair ve Gereffi, 2001:1885). Dünya ekonomilerinde artan liberalleşme, entegrasyon ve rekabet; firmaların gelişmekte olan pazarlardan küresel pazarlara katılımına teşvik etmiştir (Douglas ve Craig, 2010:1). Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi uluslararası kuruluşlar tarafından finanse edilen ve teşvik edilen ihracat girişimleri, gelişmekte olan ülkelerden gelen ihracatçıların uluslararası pazarlara katılımını arttırmıştır (Barrett vd., 1999:159). Bununla birlikte ihracat faaliyetleri ile ilgili bilgilere sınırlı erişim, gelişmekte olan ülkelerin iç pazarlarının özelliği olan daha yüksek çevresel belirsizlik seviyelerine neden olmaktadır (Czinkota ve Ronkainen, 2003:25). Hem iç hem de dış çevre, ihracat performansının ana itici güçlerinden bazıları olarak belirlenmiştir. Çevresel belirsizlik; ihracat yönetimi, davranışı ve performansını etkileyen makro ekonomik, kültürel, sosyal, fiziksel ve politik yönleri içermektedir (Aaby ve Slater, 1989:7). Algılanan çevresel belirsizlik ise genellikle çevresel değişkenlik, çevresel duyarlılık, rekabet yoğunluğu, pazar türbülansı ve çevresel düşmanlık gibi çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılır (Castrogiovanni, 1991:552; Francis, 1980:196; Kohli ve Jaworski, 1990:4).

Çevresel belirsizliğin organizasyonlar arası ilişkiler üzerindeki etkisi ve tedarik zincirlerinde ihracat performansı üzerindeki etkisi hakkında sınırlı araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları:

Çavuşgil ve Zou (1994), ABD'de bulunan 79 firmanın ihracat pazarının çevre güçlerinin, ürün ve tanıtım uyarlama derecesini etkilediği bulunmuştur. Morgan, Vorhies ve Schlegelmilch (2006), Almanya'da 862 ve İngiltere'de 411 adet, 50-500 arası çalışanı bulunan orta ölçekli ihracat firmalarından toplanan veriler; itibari, finansal, insani, kültürel, ilişkisel ve bilgi kaynaklarının ihracat performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ispatlamıştır. Zahra vd. (1997), ABD'de 121 telekomünikasyon şirketinden toplanan verilere uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda firmanın çevresel dinamizmi, rekabetçiliği ve heterojenliğinin ihracat performansına olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bir firmanın yaşı, resmi ihracat planlaması ve teknolojik gelişmişlik seviyesi yüksek ihracat performansına elverişli olsa da firmanın büyüklüğünün ve geçmiş yıllardaki finansal performansının ihracat performansına etkisi olmadığı ispatlanmıştır. Raven, McCullough, ve Tansuhaj (1994), ABD'de

tarım ürünleri ihracatı yapan 118 firmadan toplanan veriler ile çoklu regresyon analizi yapılmış ve dış çevre ve karar belirsizliğinin ihracat performansını olumsuz etkilerken, çevresel belirsizliğin ihracat performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Babakus vd. (2006), Finlandiya, İsveç ve Norveç'te bulunan orta ölçekli 257 imalat firması verilerini yapısal eşitlik modellemesi analizi yoluyla araştırmış ve çevresel belirsizliğin KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Matanda ve Freeman (2009), Zimbabwe'deki 262 adet taze ürün ihracat tedarikçisinden elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanarak analizlerini gerçekleştirmiş ve algılanan çevresel belirsizliğin organizasyonlar arası ilişkiler ve ihracat performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

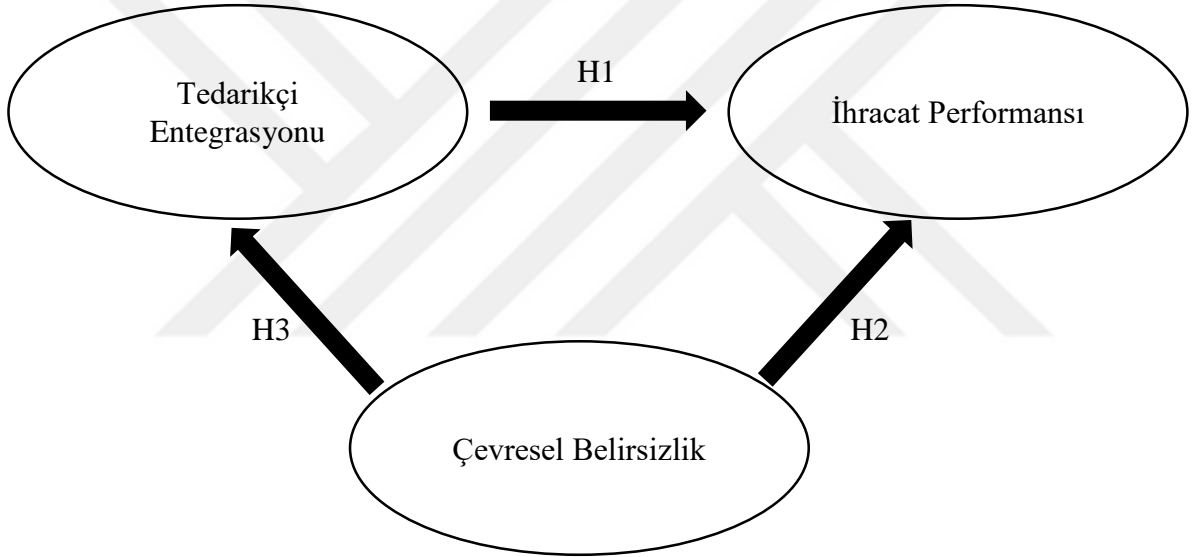
Bu çalışmada ise, çevresel belirsizlik ile ihracat performansı arasındaki ilişki; “Çevresel belirsizlik ihracat performansın negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir” hipotezi ile test edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu çalışmada yöntem nicel araştırma teknikleri kullanılarak hazırlanmıştır. Toplanan veriler ile her bir değişken için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tedarikçi entegrasyonu ve çevresel belirsizliğin, ihracat performansı üzerinde ve çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonu üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 4. Araştırma Modeli

Araştırma modelinde, tedarikçi entegrasyonun ve çevresel belirsizliğin ihracat performansına etkisinin ve çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonuna etkisinin araştırılması kapsamında oluşturulan model Şekil 4’de sunulmuştur.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2018 yılında Gaziantep Sanayi Odası’na kayıtlı 2300 adet üretim işletmesi oluşturmaktadır. Toplanan 190 anketten 153 tanesinin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Teknikleri

Bu çalışmada veri toplamak için olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket hazırlanırken, araştırmının amaçları perspektifinden ilgili literatür dikkate alınmıştır.

Anketin birinci bölümü; araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdiği sektörü, çalışan sayısını, faaliyet yılını ve ihracat oranını belirlemek üzere 4 adet sorudan oluşmaktadır. Bu soruları cevaplayan kişi, yönettiği veya sahibi olduğu işletme ile ilgili sunulan seçeneklerden bir tanesini işaretleyecektir. Faaliyet yılı, çalışan sayısı ve ihracat oranı ile ilgili sorular açık uçlu olarak hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde; hipotezlerin test edilmesi için kullanılacak olan değişkenlerin ölçekleri yer almaktadır. Bu değişkenlerden, tedarikçi entegrasyonu 5 maddede, çevresel belirsizlik 5 madde ve ihracat performansı 5 maddede ölçülmüştür.

İkinci bölümde kullanılan ölçekler Likert tipi (5'li) sorulardan oluşmaktadır. Tedarikçi Entegrasyonu ve Çevresel Belirsizlik ile ilgili sorular için belirlenen skala:

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum,
- 2: Katılmıyorum,
- 3: Karasızım,
- 4: Katılıyorum,
- 5: Kesinlikle Katılıyorum.

İhracat Performansı ile ilgili sorular için belirlenen skala:

- 1: Çok Azaldı
- 2: Azaldı
- 3: Değişmedi
- 4: Arttı
- 5: Çok Arttı

3.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Tedarikçi entegrasyonu ölçeği için yapılan araştırmalar sonucu Wong, Boon-ittb ve Wong (2011)'in kullandığı ölçekler, bu çalışmada ölçülmek istenen değişkenler için de uyum sağlayacağı düşünölmüştür. Ölçek için cevaplar 5'li Likert ölçeği kullanılarak alınmıştır ve 5 ifadeden oluşmaktadır.

Çevresel belirsizlik ölçeği Wong, Boon-ittb ve Wong (2011)'in çalışmasında kullandığı ölçekten oluşmaktadır. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır.

İhracat performansına ait ölçek Navarro (2010)'nun çalışmasından alınmıştır. 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır ve 5 sorudan oluşmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması (Metodoloji)

Araştırmanın metodolojisi; keşfedici faktör analizi ile araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin öngörölen yapıya uygun olup olmadığı belirlenmiş ve ölçeklerde bulunan ifadelerin arasındaki tutarlığı ispatlamak için ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizi için SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır.

3.4.1. Keşfedici Faktör Analizleri

Bu araştırmada kullanılacak ölçeklerin geçerliliği keşfedici faktör analizi ile sağlanmışır. Varimax döndürme yöntemi ile KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett'in (Bartlett's Test of Sphericity) “Küresellik Testi” ile faktör analizi uygunluğu incelenmiştir.

Döndürölmüş bileşenler matrisinde yer alan faktör yüklerinin değerleri 0.30 veya bu değerin üstünde bir değere sahip olması gerekmektedir. 0.30-0.60 faktör yükü orta değere ve 0.60 üzerinde olan faktör yükü ise yüksek değere sahip olmakla birlikte oluşturulan yapıyı sahip oldukları değer derecesine göre ölçmekte olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:321, Büyüköztürk, 2002:47; Büyüköztürk, 2015:134; Kline, 1994:6; Tabachnick ve Fidell, 2013:619; Yaşlıoğlu, 2017:79).

Literatür dikkate alınarak bu çalışmada KMO değerlerine ilişkin kabul edilen değerler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. KMO Değerleri

KMO Değeri	Yorum
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50’nin altı	Kabul Edilemez

(Sharma, 1996:116’dan aktaran Kalaycı, 2014:322)

3.4.1.1. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği KFA

KFA uygulanan tedarikçi entegrasyonu ölçeği sonucunda elde edilen KMO ve Barlett testi değerleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Tedarikçi Entegrasyonu KMO ve Barlett Değerleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,782
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	246,437
	df	10
	Anlamlılık	,000

KFA neticesinde KMO değeri 0,782 bulunmuş olup, elde edilen bu değer faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ifade etmektedir. Barlett Küresellik Testi neticesinde ki-kare değeri 246,437, serbestlik derecesi 10 ve $p < 0,001$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygunluğu sağladığını göstermektedir.

Ölçeğin açıklanan varyans oranları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Toplam Açıklanan Varyans Oranları						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,841	56,810	56,810	2,841	56,810	56,810

Ölçeğin, toplam varyansın % 56,810'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 6. Tedarikçi Entegrasyonunun Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Faktörler
	1
TZETE4	,843
TZETE3	,813
TZETE2	,784
TZETE1	,687
TZETE5	,663

Tablo 6'te görüldüğü üzere tedarikçi entegrasyonu boyutuna ait faktör yükleri 0,663 ile 0,843 arasında bulunmuştur.

3.4.1.2. Çevresel Belirsizlik Ölçeği KFA

Uygulanan KFA neticesinde elde edilen KMO ve Barlett testi değerleri Tablo 7'te verilmiştir.

Tablo 7. Çevresel Belirsizlik KMO ve Barlett Değerleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü	,600	
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	81,366
	df	15
	Anlamlılık	,000

KFA neticesinde KMO değeri 0,598 bulunmuş olup, elde edilen değer faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli seviyede olduğunu ifade etmektedir. Barlett Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 81,366, serbestlik derecesi 15 ve $p < 0,001$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun durumda olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin açıklanan varyans oranları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Çevresel Belirsizlik Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	1,946	32,425	32,425	1,946	32,425	32,425	1,629	27,149	27,149
2	1,095	18,248	50,673	1,095	18,248	50,673	1,411	23,525	50,673

Ölçeğin, toplam varyansın % 50,673'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 9. Çevresel Belirsizliğin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Faktörler
	1
CB5	,689
CB3	,668
CB2	,585
CB6	,562
CB1	,520
CB4	,475

Tablo 9'da görüldüğü gibi çevresel belirsizlik boyutunun faktör yükleri 0,475 ile 0,689 arasında bulunmuştur.

3.4.1.3. İhracat Performansı Ölçeği KFA

Uygulanan KFA neticesinde elde edilen KMO ve Bartlett testi değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. İhracat Performansı KMO ve Bartlett Değerleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü	,862	
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	491,263
	df	10
	Anlamlılık	,000

KFA neticesinde KMO değeri 0,862 bulunmuş olup, elde edilen bu değer faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ifade etmektedir. Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına istinaden ki-kare değeri 491,263, serbestlik derecesi 10 ve $p < 0,001$ olarak tespit

edilmiştir. Bulunan bu değerler ölçeğin faktör analizinin gerçekleştirilmesi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin açıklanan varyans oranları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. İhracat Performansı Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Toplam Açıklanan Varyans Oranları						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,613	72,251	72,251	3,613	72,251	72,251

Ölçeğin, toplam varyansın % 72,251’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 12. İhracat Performansının Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Faktörler
	1
IHR4	,940
IHR1	,884
IHR5	,835
IHR2	,830
IHR3	,766

Tablo 12’de görüldüğü üzere ihracat performansı boyutunun faktör yükleri 0,766 ile 0,940 arasında bulunmuştur.

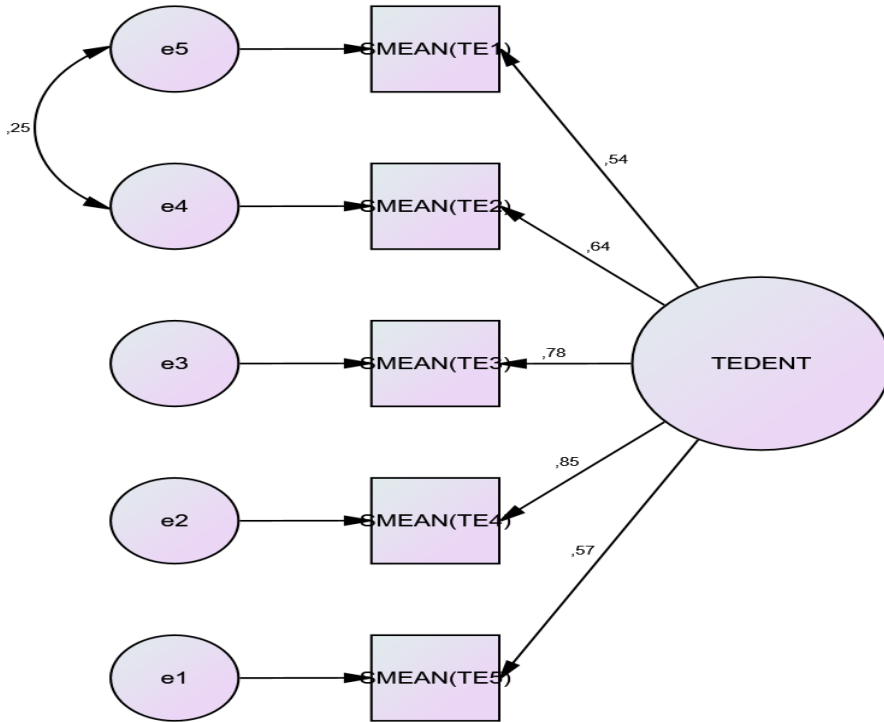
3.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Ölçeklerin yapısal olarak doğruluklarını test etmek amacıyla DFA yapılmıştır. Her ölçek için elde edilen DFA sonuçları şekiller ile ifade edilip uyum iyiliği değerleri tablolarda gösterilmiştir.

3.4.2.1. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği DFA

KFA'dan sonra ölçeğin doğrulanması amacıyla yapılan DFA sonuçları Şekil 5'de, analiz sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 13'de verilmiştir.

Amos istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve keşfedici faktör analizi ile faktör yapılarının doğruluğu test edilmiştir.



Şekil 5. Tedarikçi Entegrasyonu DFA

DFA sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda, ölçeğin faktör yükleri 0,54 ile 0,85 arasında bulunmuştur.

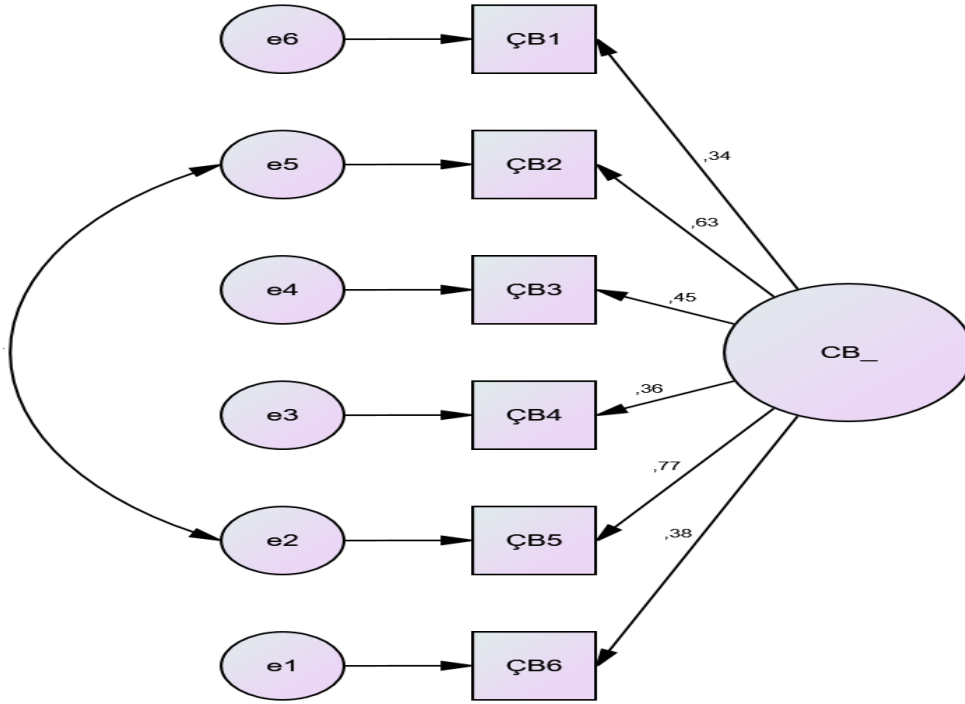
Tablo 13. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Tedarikçi Entegrasyonu	4,460	3	1,487	0,989	0,995	0,982	0,055

DFA sonucu incelendiğinde tedarikçi entegrasyonu ölçeğinin tüm uyum istatistikleri ile iyi bir model oluşturduğu ve faktör yapıları ile ölçeğin geçerli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

3.4.2.2. Çevresel Belirsizlik Ölçeği DFA

KFA'dan sonra ölçeğin doğrulanması amacıyla yapılan DFA sonuçları Şekil 6'da, analiz sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 14'de verilmiştir.



Şekil 6. Çevresel Belirsizlik DFA

DFA sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda, ölçeğin faktör yükleri 0,34 ile 0,77 arasında bulunmuştur.

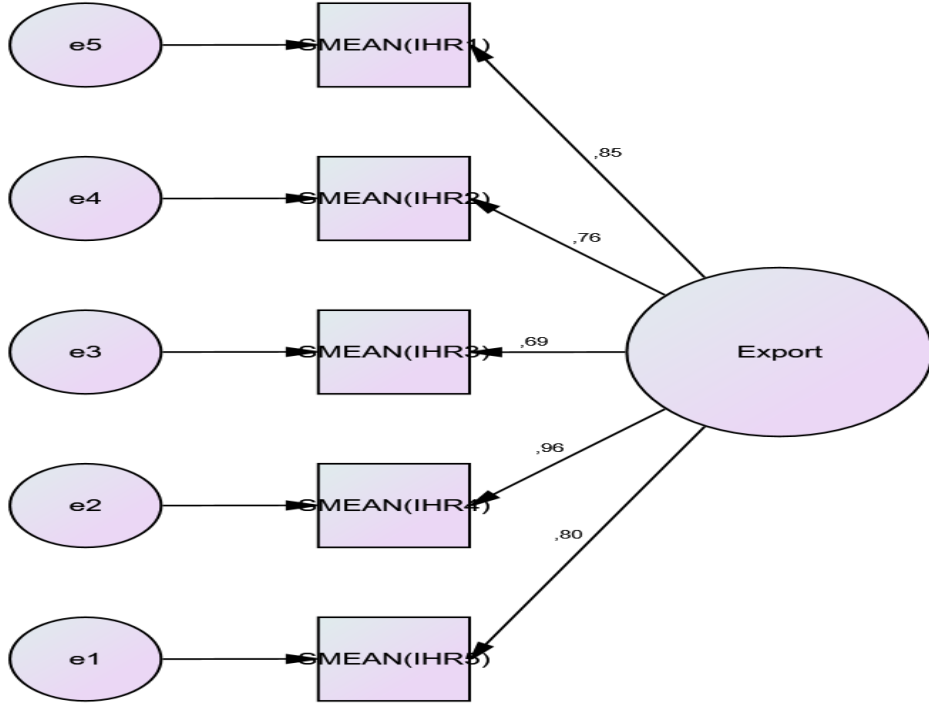
Tablo 14. Çevresel Belirsizlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Çevresel Belirsizlik	8.325	8	1,041	0,984	0,996	0,993	0,016

Uyum istatistikleri incelendiğinde bu ölçeğin tüm uyum istatistikleri ile iyi bir model oluşturduğu ve faktör yapıları ile geçerli bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.2.3. İhracat Performansı Ölçeği DFA

KFA'dan sonra ölçeğin doğrulanması amacıyla yapılan DFA sonuçları Şekil 7'de, analiz sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 15'de verilmiştir.



Şekil 7. İhracat Performansı DFA

DFA sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda, ölçeğin faktör yükleri 0,69 ile 0,96 arasında bulunmuştur.

Tablo 15. İhracat Performansı Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İhracat Performansı	5,389	5	1,078	0,986	0,999	0,999	0,022

Uyum istatistikleri incelendiğinde bu ölçeğin tüm uyum istatistikleri ile iyi bir model oluşturduğu ve faktör yapıları ile geçerli bir ölçek olduğu yorumu yapılabilmektedir.

3.4.3. Güvenirlik Analizleri

Bu araştırmada kullanılan anket daha önce geliştirilmiş, geçerliği ve guvenirliği test edilmiş ołeklerden oluşmaktadır. Ankette yer alan ifadelerin birbirleri ile tutarlı olup olmadığını ifade eden guvenirlik ve geçerlik testleri Cronbach's Alpha katsayılarının hesaplanması ile ołuľmüřtür.

George ve Mallery (2003), bir ołeđin guvenirliğini alpha katsayısının gosterdiğini ve yorumlanmasının aşağıdaki şekilde yapılabileceğini önermiştir:

- $\alpha < 0.5$ ise kabul edilemez
- $0.5 \leq \alpha < 0.6$ ise zayıf
- $0.6 \leq \alpha < 0.7$ ise kabul edilebilir
- $0.7 \leq \alpha < 0.9$ ise iyi
- $\alpha \geq 0.9$ ise mükemmel

Yapmıř olduđum çalıřmada kullanılan ołeklere iliřkin guvenirlik analizi sonuçları Tablo 16'da sunulmuřtur.

Tablo 16. Guvenirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Tedarikçi Entegrasyonu	0,813	5
Çevresel Belirsizlik	0,601	6
İhracat Performansı	0,903	5

Yapılan guvenirlik analizi sonucunda, çevresel belirsizlik ołeđinin yeterince guvenilir olduđu, tedarikçi entegrasyonu ve ihracat performansı ołeklerinin ise yuřsek seviyede guvenilir olduđu sonucuna ulařılmıřtır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde, anket uygulaması ile edinilen bulgular yer almakta ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. İlk olarak anket uygulamasına katılan firmaların demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı analizler yer almaktadır. Sonrasında ise, daha önceden belirlenen hipotezler test edilmiştir.

4.1. Normallik Testi

Bu bölümde Gaziantep ilinde üretim yapan firmalarda tedarikçi entegrasyonu, ihracat performansı ve çevresel belirsizlik boyutlarının hangi düzeyde etkisi olduğuna dair yapılan anket çalışması yer almakta ve araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Örneklemden toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre araştırma verilerinin normal bir dağılım gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Tablo 17’te araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 17. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Tedarikçi Entegrasyonu	-0,933	0,922
İhracat Performansı	-0,403	-0,185
Çevresel Belirsizlik	0,014	-0,650

Tablo 17’de görüldüğü üzere maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri (-2) ile (+2) arasında bulunmuştur. Normal dağılımın uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-2) ile (+2) arasında olması dağılımın kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir (Gravetter ve Wallnau 2014).

4.2. Demografik Bulgular

Araştırmanın yapıldığı imalat işletmelerinin faaliyet alanlarına ait olan bulgular Tablo 18’te gösterildiği gibidir.

Tablo 18. İşletmelerin Faaliyet Alanı

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gıda	32	20,9	20,9
Tekstil	64	41,8	62,7
Ambalaj	13	8,5	71,2
Çimento	2	1,3	72,5
Mobilya	3	2,0	74,5
Otomotiv	3	2,0	76,5
Kimya-İlaç	3	2,0	78,4
Plastik	11	7,2	85,6
Kağıt	2	1,3	87,6
Tıbbi Araç-Gereç	4	2,6	90,2
Diğer	16	10,5	100,0
Toplam	153	100,0	

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin 32'si gıda, 64'ü tekstil, 13'ü ambalaj, 2'si çimento, 3'ü mobilya, 3'ü otomotiv, 3'ü kimya-ilaç, 11'i plastik, 1'i enerji, 2'si kağıt, 4'ü tıbbi araç-gereç sektöründe ve 16'i diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayısına ilişkin bulgular Tablo 19'da sıralanmıştır.

Tablo 19. İşletmelerin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-50	23	4,1	4,1
51-150	51	13,5	17,6
151-250	35	52,9	70,5
251-350	13	15	85,5
351-450	6	8,7	94,2
451 ve üzeri	22	6,1	100
Toplam	150	100,0	

Araştırma kapsamındaki işletmelerin 23'ü 0-50 arası, 51'i 51-150 arası, 35'i 151-250 arası, 13'ü 251-350 arası, 6'sı 351-450 arası ve 22'si 451 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir.

Anket uygulaması yapılan işletmelerin faaliyet yıllarına ait olan bulgular Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20. İşletmelerin Faaliyet Yılı

Faaliyet Yılı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5	18	11,9	11,9
6-10	20	13,1	25
11-15	26	17	42
16-20	28	18,3	60,3
21-25	16	10,5	70,8
26 ve üzeri	44	29,3	100
Toplam	153	100,0	

Anket uygulaması yapılan işletmelerin 18'i 1-5 yıl, 20'si 6-10 yıl, 26'sı 11-15 yıl, 28'i 16-20 yıl, 16'sı 21-25 yıl ve 44'ü 26 yıldan daha fazla süredir faaliyette bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin ihracat oranlarına ilişkin bulgular Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. İşletmelerin İhracat Oranları

İhracat Oranları (%)	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-25	48	31,78	31,78
26-50	41	27,15	58,93
51-75	30	19,86	78,79
76-100	32	21,19	100
Toplam	151	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin 48'i %0-25, 40'ı %26-50, 31'i %51-75 ve 32'si %76-100 oranında ihracat yapmaktadır.

4.3. Çalışan Sayısı Değişkeni Farklılıkların Analizi İçin Varyans Analizi

Tedarikçi entegrasyonu, ihracat performansı ve çevresel belirsizlik değişkenlerinin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösteriyor olup olmadığını tespit etmek için anova testi yapılmıştır. Anova testi sonuçları Tablo 22'de belirtilmektedir.

Tablo 22. Çalışan Sayısı Farklılıklar Anova Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Tedarikçi Entegrasyonu	Gruplar arası	9,341	5	1,686	3,063	,012
	Gruplar içi	87,813	144	,610		
	Toplam	97,153	149			
İhracat Performansı	Gruplar arası	4,494	5	,899	1,346	,249
	Gruplar içi	94,164	141	,668		
	Toplam	98,658	146			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arası	2,704	5	,541	1,293	,270
	Gruplar içi	59,831	143	,418		
	Toplam	62,535	148			

Anova testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,05'in altında elde edildiği için tedarikçi entegrasyonu çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuç olarak H5 hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0,05'in üzerinde elde edildiği için ihracat performansı ve çevresel belirsizlik çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Analiz sonucuna göre H4 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışan sayısı kategorileri arasındaki farkın belirlenebilmesi için Tukey Testi uygulanmış ve anlamlılık $p < 0,05$ alınmıştır.

Tablo 23. Çalışan Sayısına Göre Tedarikçi Entegrasyonuna İlişkin Tukey Testi

Tedarikçi Entegrasyonu		Ortalama Fark	Standart Hata	Anlamlılık	
Çalışan Sayısı	0-50	51-150	-,61108	,19614	,026
		251-350	-,92843	,27096	,010

Tablo 23'de görüldüğü üzere çalışan sayısı 0-50 arasında olan işletmeler ile çalışan sayısı 51-150 arasında ve 251-350 arasında olan işletmeler arasında tedarikçi entegrasyonu açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

4.4. Faaliyet Yılı Değişkeni Farklılıkların Analizi İçin Varyans Analizi

Tedarikçi entegrasyonu, ihracat performansı ve çevresel belirsizlik değişkenlerinin faaliyet yıllarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için anova testi yapılmıştır. Anova testi sonuçları Tablo 24'de sıralanmıştır.

Tablo 24. Faaliyet Yılı Farklılıklar Anova Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Tedarikçi Entegrasyonu	Gruplar arası	2,413	5	,483	,737	,579
	Gruplar içi	95,545	146	,654		
	Toplam	97,958	151			
İhracat Performansı	Gruplar arası	4,569	5	,914	1,357	,244
	Gruplar içi	96,273	143	,673		
	Toplam	100,842	148			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arası	4,407	5	,881	2,174	,060
	Gruplar içi	58,779	145	,405		
	Toplam	63,187	150			

Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,05'in üzerinde elde edildiği için tedarikçi entegrasyonu, ihracat performansı ve çevresel belirsizlik faaliyet yılına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yapılan analiz sonucunda H7, H8 ve H9 hipotezleri reddedilmiştir.

4.5. İhracat Oranı Değişkeni Farklılıkların Analizi İçin Varyans Analizi

Tedarikçi entegrasyonu, ihracat performansı ve çevresel belirsizlik değişkenlerinin ihracat oranına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için anova testi yapılmıştır. Anova testi sonuçları Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25. İhracat Oranı Farklılıkları Anova Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Tedarikçi Entegrasyonu	Gruplar arası	,898	3	,299	,455	,714
	Gruplar içi	96,729	147	,658		
	Toplam	97,627	150			
İhracat Performansı	Gruplar arası	7,884	3	2,628	4,081	,008
	Gruplar içi	96,273	143	,673		
	Toplam	101,258	148			
Çevresel Belirsizlik	Gruplar arası	,800	3	,267	,625	,600
	Gruplar içi	58,779	145	,405		
	Toplam	63,115	149			

Anova testi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,05'in altında elde edildiği için ihracat performansı ihracat oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuç olarak H10 hipotezi

kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0,05'in üzerinde elde edildiği için tedarikçi entegrasyonu ve çevresel belirsizlik ihracat oranına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Analiz sonucuna göre H11 ve H12 hipotezleri reddedilmiştir.

İhracat oranı kategorileri arasındaki farkın ifade edilebilmesi için Tukey Testi uygulanmış ve anlamlılık $p < 0,05$ alınmıştır.

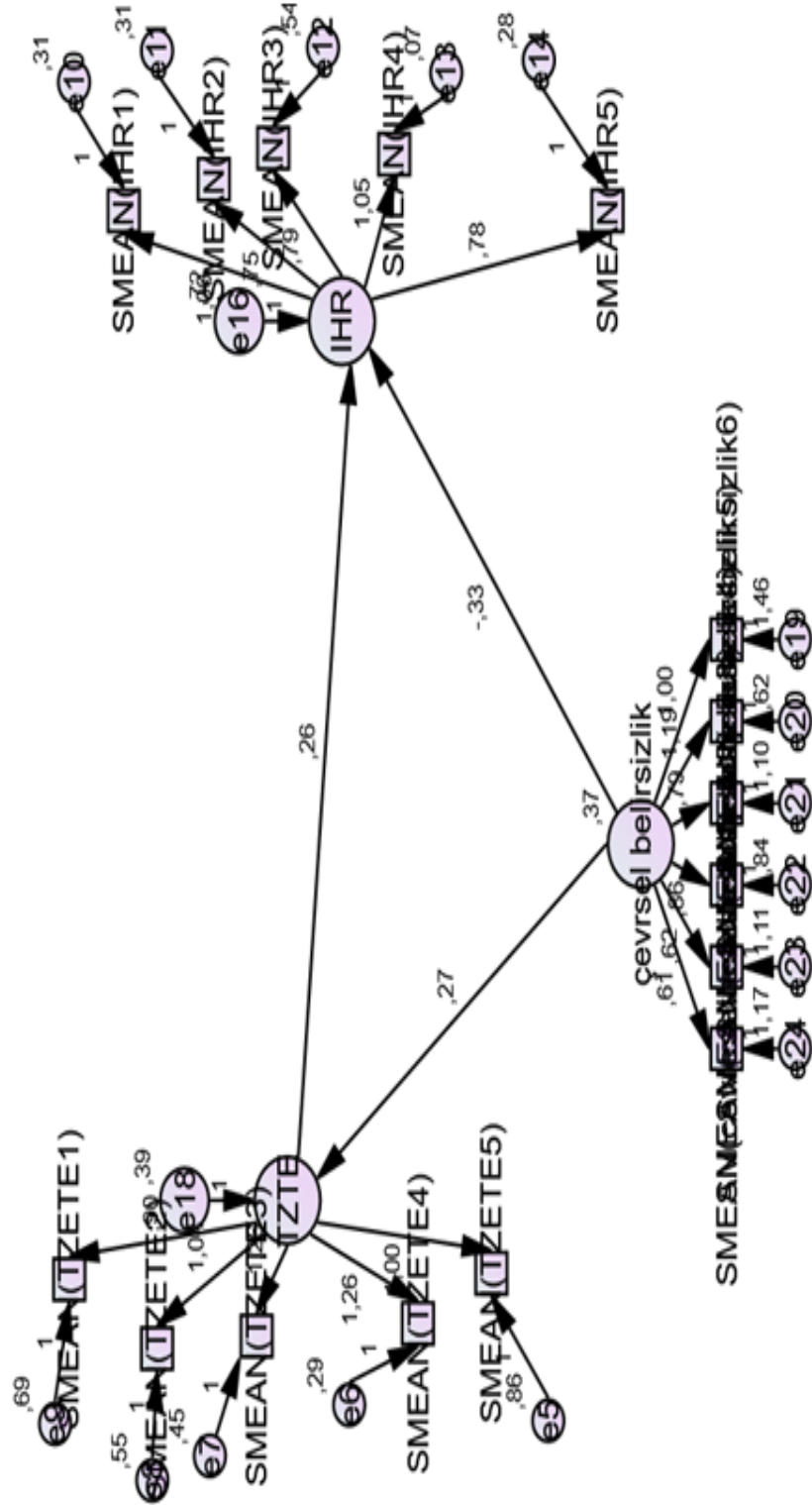
Tablo 26. İhracat Oranına Göre İhracat Performansına İlişkin Tukey Testi

İhracat Performansı		Ortalama Fark	Standart Hata	Anlamlılık	
İhracat Oranı	%0-25	%51-75	-,52725	,18832	,029
		%76-100	-,56141	,18472	,015
	%51-75	%0-25	,52725	,18832	,0,29
	%76-100	%51-75	,56141	,18472	,015

Tablo 26'de görüldüğü üzere ihracat oranı %0-25 arasında olan işletmeler ile ihracat oranı %51-75 ve %76-100 arasında olan işletmeler arasında ihracat performansı açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır .

4.6. Yapısal Eşitlik Modeli

Tedarikçi entegrasyonu ve çevresel belirsizliğin ihracat performansı üzerindeki etkisini analiz edebilmek için yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Yapısal eşitlik modeli Şekil 8'de, analiz sonucu elde edilen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 27'de ve modelin analizi sonucu regresyon aralığı değeri ise Tablo 28'de verilmiştir.



Şekil 8. Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 8’de görüleceği üzere kurulan yapısal eşitlik modelinde tedarikçi entegrasyonun ihracat performansı üzerindeki ve çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonu ve ihracat performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Tablo 27. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Yapısal Eşitlik Modeli
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5	1,539
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,058
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,892
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,854
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,852
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,941
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,930

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucu CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI ve TLI kabul edilebilir kriterleri sağlamış olup bu sonuçlar uyum iyiliği değerleri için yeterlidir. Bu nedenle, kurulan model uyum iyiliği değerlerini sağlamaktadır.

Tablo 28. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Standardize Edilmiş Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Tedarikçi Entegrasyonu	<---	Çevresel Belirsizlik	0,274	0,129	2,131	0,033
İhracat Performansı	<---	Tedarikçi Entegrasyonu	0,258	0,129	2,004	0,045
İhracat Performansı	<---	Çevresel Belirsizlik	-0,335	0,166	-2,021	0,043

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda tedarikçi entegrasyonunun ihracat performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi için 0,045 değeri elde edilmiştir. Standardize edilmiş katsayı tahmin değeri 0,258 olarak bulunmuştur. Bu bulgu tedarikçi entegrasyonunun 1 birim artış göstermesi durumunda ihracat

performansının 0,258 birim artış göstereceği anlamına gelmektedir. Analiz sonucu H1 hipotezi desteklenmiştir.

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda çevresel belirsizliğin ihracat performansını negatif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi için 0,043 değeride elde edilmiştir. Standardize edilmiş katsayı tahmin değeride -0,335 olarak bulunmuştur. Bu bulgu çevresel belirsizliğin 1 birim artış göstermesi durumunda ihracat performansının -0,335 birim azalış göstereceği anlamına gelmektedir. Analiz sonucu H2 hipotezi desteklenmiştir.

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi için 0,033 değeride elde edilmiştir. Standardize edilmiş katsayı tahmin değeride 0,274 olarak bulunmuştur. Bu bulgu çevresel belirsizliğin 1 birim artış göstermesi durumunda tedarikçi entegrasyonunun 0,274 birim artış göstereceği anlamına gelmektedir. Analiz sonucu H3 hipotezi desteklenmiştir.

4.7. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Kurulan 12 hipotezden 5'i desteklenmiş ve 7'si reddedilmiştir. Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Tedarikçi entegrasyonu ihracat performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul edildi
H2: Çevresel belirsizlik ihracat performansını negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul edildi
H3: Çevresel belirsizlik tedarikçi entegrasyonunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul edildi
H4: İhracat performansı çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H5: Tedarikçi entegrasyonu çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul edildi
H6: Çevresel belirsizlik çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H7: İhracat performansı faaliyet yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H8: Tedarikçi entegrasyonu faaliyet yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H9: Çevresel belirsizlik faaliyet yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H10: İhracat performansı ihracat oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul edildi
H11: Tedarikçi entegrasyonu ihracat oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H12: Çevresel belirsizlik ihracat oranına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Reddedildi

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ile, tedarikçi entegrasyonu ve çevresel belirsizliğin ihracat performansı üzerinde ve çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonu üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde genel olarak; bu üç değişkenin birbirleri üzerindeki etkileri ile ilgili sonuçların özetlenmesi, araştırma sorularının cevaplandırılması, bu alanda faaliyet gösteren üretim işletmelerine ve gelecekte bu konu kapsamında çalışma yapacak araştırmacılara öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Ülkeler ve uluslararası pazarlarda yer almak isteyen işletmeler için büyük öneme sahip olan ihracat, işletmelerin ihracat performanslarını doğrudan etkilemektedir. Tedarikçileri ile iyi entegrasyon eğilimi gösteren işletmelerin performanslarının arttığı yöneticiler tarafından fark edilmektedir. Bu çalışmada ise tedarikçi entegrasyonunun, işletmelerin performans kriterleri arasından ihracat performansını ne yönde etkilediği merak konusu olmuştur. Belirsiz bir çevrede ihracat performansının nasıl bir değişim gösterdiği ve bu durumda işletmelerin tedarikçileri ile entegre olma kapsamında nelere dikkat etmeleri gerektiği önerisi ile bu probleme çözüm sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan firmaların demografik özelliklerine baktığımız zaman %20,9'u gıda, %41,8'i tekstil, %8,5'i ambalaj, %1,3'ü çimento, %2'si mobilya, %2'si otomotiv, %2'si kimya-ilaç, %7,2'si plastik, %1,3'ü kağıt ve %2,6'sı tıbbi araç-gereç sektöründen oluştuğunu görmektedir. Örnekleme, çalışan sayısına göre incelendiğinde %4,1'i 0 ile 50, %13,5'i 51-150, %52,9'u 151-250, %15'i 251-350, %8,7'si 351-450 ve %6,1'i 451 ve üzeri çalışan sayısına sahip olduğu belirtilmektedir. Faaliyet yıllarına göre incelendiğinde %11,9'u 1-5, %13,1'i 6-10, %17'si 11-15, %18,3'ü 16-20, %10,5'i 21-25 ve %29,3'ü 26 yıl ve üzeri olarak tespit edilmiştir. Örneklemin ihracat oranları ise %31,78'i %0-25, %27,15'i %26-50, %19,86'sı %51-75 ve %21,19'u %76-100 arasında elde edilmiştir.

Araştırmada edinilen bulgulara göre tedarikçi entegrasyonunun ihracat performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmış ve bu sonuç Ecel, Ntayi ve Ngoma (2013), Scannell, T., Vickery, S. ve Droge (2000), Ragatz vd. (2002), Paulraj ve Chen (2007), So ve Sun (2010)'un çalışmalarından elde edilen sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Anlamlılık düzeyi için 0,045 değeri elde edilmiştir. İşletmelerin tedarikçileri ile iyi düzeyde bilgi paylaşımı ve stratejik ortaklığı bulunması hem yerel hem de uluslararası pazarda imalatın zamanında yapılarak ürün veya hizmetlerin doğru zamanda ulaştırılması ve pazar payının elde tutulmasını sağlayacaktır. Bu durum ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir. Analizden elde edilen bulgular ile H1 hipotezi desteklenmiştir.

Elde edilen analiz sonuçlarından bir diğeri ise çevresel belirsizliğin, literatürde yer alan Çavuşgil ve Zou (1994), Morgan, Vorhies ve Schlegelmilch (2006), Zahra vd. (1997), Raven, McCullough, ve Tansuhaj (1994), Babakus vd. (2006)'un çalışmaları ile benzerlik gösterdiği ve beklendiği gibi ihracat performansını negatif yönde anlamlı olarak etkilemesidir. Bu analiz için anlamlılık düzeyi 0,043 olarak bulunmuştur. Belirsiz bir çevrede firma yöneticileri riskleri elemine edemeyeceklerini düşünmesi veya bu belirsizlikleri firma lehine çevirecek stratejileri belirleyememesinden dolayı belirsizliğin olduğu sektörler veya pazarlar ihracat performansını olumsuz etkilemektedir. Çevresel belirsizliğin olduğu ortamlarda ihracat performansının bu durumdan olumsuz etkilendiği analiz sonuçlarında ifade edilmektedir. Burada elde edilen sonuçlar ise H2 hipotezini destekler niteliktedir.

Bir diğeri analiz sonucunda ise çevresel belirsizliğin tedarikçi entegrasyonunu 0,033 anlamlılık düzeyi ile pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusudur. Elde edilen bu sonuç Croxton vd. (2001), Agbejule ve Burrowes (2007), Hsu ve Wang (2008), Jokipii (2010), Coelho ve Easingwood (2005) ve Fink vd. (2008)'in çalışmaları ile uyum göstermektedir. Belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda firmalar tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurarak pazarın olumsuz etkilerinin katsayısını düşürmeyi hedeflemektedir. Tedarikçiler arasındaki net bilgi akışının, tahmin edilemeyen bir çevrede daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, çevrenin belirsiz olduğu ortamlarda firmaların tedarikçileri ile daha çok entegre olarak belirsizliğin getirebileceği problemleri aşabileceğini düşündüğünü göstermektedir. Çevrenin belirsiz olması talep belirsizliğine neden olmaktadır. Talepteki dalgalanmaların olumsuz etkilerini azaltmak için firmalar, tedarikçilerinde bulunan hammadde stoklarının yeterli olduğundan ve zamanında teslim edileceğinden emin olmak istemektedir. Aynı zamanda belirsiz çevre koşullarında tedarikçilerinin performansını da öngöremedikleri için, üretim yapan firmalar bu bilgi akışının

sağlanması için tedarikçileri ile entegrasyon kurmak istemektedir. Analiz sonucunda H3 hipotezi desteklenmiştir.

Firmalara ait demografik özelliklerden çalışan sayısına ilişkin yapılan analizler sonucunda, tedarikçi entegrasyonunun çalışan sayısı ile anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır ve H5 hipotezi desteklenmiştir. Bir firmanın tedarikçileri ile bütünleşmesi, firma bünyesinde çalışanların da tedarikçileri ile koordineli olarak çalışmasını gerektirmektedir. Çalışan sayısının az olması, tedarikçiler ile sık periyotlar halinde görüşmeler yaparak entegrasyonun sağlanamamasına neden olacağı için elde edilen bu bulgu H5 hipotezini desteklemektedir. Diğer bir demografik özellik olan firmaların ihracat oranlarına ilişkin yapılan analizlerde ise, ihracat performansı ile ihracat oranı arasında anlamlı bir farklılık elde edilmiş olup H10 hipotezi desteklenmiştir. Dış pazarlarda yer almak isteyen firmaların bu hedefi gerçekleştirmek için yapması gereken en temel faaliyet ihracattır. Gerçekleştirilen her ihracat firmaların bu alandaki performansını etkilemektedir. Firmaların ihracat oranının ihracat performansı ile farklılık göstereceği beklenen bir sonuçtur. Araştırma verilerinin analizi bu sonucu desteklemiş ve H10 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışan sayısının, ihracat performansı ve çevresel belirsizlik ile anlamlı farklılık göstermemesi sonucu H4 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir. Ankette firmaların faaliyet yıllarına ilişkin yer alan sorulara verilen yanıtlar analiz edilmiş ve bu değişkenin tedarikçi entegrasyonu, ihracat performansı ve çevresel belirsizlik ile anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Sonuç olarak H7, H8 ve H9 hipotezleri reddedilmiştir. İhracat oranı değişkeninin analizi sonucunda ise tedarikçi entegrasyonu ve çevresel belirsizliğin bu değişken ile anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmış ve bu doğrultuda H11 ile H12 hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre tedarikçileri ile entegrasyon eğilimi gösteren firmaların ihracat performanslarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak tedarikçi entegrasyonunun ihracat performansını etkilemesinin yanı sıra çevresel belirsizliğin bu iki değişkeni de etkilediği ispatlanmıştır.

5.2. Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile üretim yapan, ihracat girişiminde bulunan veya bulunmak isteyen firmalara verilebilecek öneriler:

- Günümüzün ticaret dünyasında bir çok ülke hammadde ve nihai ürün açısından birbirine bağımlı olarak yaşamını sürdürmektedir. Ancak uluslararası pazarda karşılaşılan engeller firmaların ihracat performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Tarife, kota ve ambargo gibi dş pazarlardaki belirsizlikler, imalat firmalarının tedarikçileri ile iyi entegre olması ve yöneticilerinin ihracat pazarı analizleri ile fırsata çevrilebilir.
- Tedarikçi entegrasyonu ile ihracat performansının arttırlabileceği işletmeler tarafından fark edilmektedir. Tedarikçileri ile entegrasyonun iyi sağlanması için işletme performansını arttıracak yönde verilecek eğitimler ile çalışanların entegrasyona daha hızlı ve etkin bir şekilde dahil edilmesi sağlanabilir.
- Belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede talep belirsizliği ile karşılaşılabilir. Firmalar, üretime konu olan hammadde envanterinin ve sevkiyatının değişken talepleri zamanında karşılayabilmesi için tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurarak çevresel belirsizliğin olumsuz etkilerini en aza indirmeye çalışabilir.
- İşletmeler tedarikçileri ile entegre olurken değişen evre koşullarının ihracat performansına olumsuz etkilerini göz önünde bulundurması ve bu etkileri en aza indirmek için yönetim stratejileri geliştirmesi gerekmektedir.

Bilimsel alışma yapacaklara verilebilecek öneriler ise:

- Müşteri entegrasyonunun ihracat performansı üzerinde etkisi olup olmadığı konusu araştırılabilir.
- Tedarikçi entegrasyonunun ihracat performansına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü incelenebilir.
- Tedarikçiler ile yapılan süreç, bilgi ve stratejik entegrasyonun ihracat performansına etkisi çalışma konusu olarak belirlenebilir.
- Tedarik zinciri entegrasyonunun ihracat performansı üzerindeki etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aaby, Nils-Erik ve Stanley F. Slater. (1989). "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988". *International Marketing Review* 6(4):7-26.
- Agbejule, Adebayo ve Ashley Burrowes. (2007). "Perceived environmental uncertainty, supply chain purchasing strategy, and use of MAS information". *Managerial Auditing Journal* 22(9):913-27.
- Akdoğan, Murat. (2002). "İnternet Ortamında Dağıtım Kanalı Yönetimi". *Öneri Dergisi* 5(17):157-62.
- Aldrich, H. E. ve J. Pfeffer. (1976). "Environments of Organizations". *Annual Review of Sociology* 2(1):79-105.
- Alpugan, Oktay. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: Derya Kitabevi.
- Anderson, C. R. ve C. P. Zeithaml. (1984). "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance." *Academy of Management Journal* 27(1):5-24.
- Andersson, Mats ve Leonidas Tsagkalias. (2000). "Impacts From Business Environment And Corporate Strategy On Financial Structure". Göteborg University.
- Anıl, N. K. (2009). "İhracat Performansını Belirleyen Faktörler Arasındaki İlişkiler ve İhracat Başarısına Etkileri (Türkiye Örneği)". Celal Bayar Üniversitesi.
- Atabay, İsmail. (2004). "İhracat Performansını Etkileyen Faktörler (Zeytinyağı Sektöründe Bir Araştırma)". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(12):17-25.
- Ataman, Göksel. (2002). "Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi üzerine Bir İrdeleme". *Öneri Dergisi* 5(17):35-42.
- Aulakh, P. S., M. Kotabe, ve H. Teegen. (2000). "Export Strategies And Performance Of Firms From Emerging Economies: Evidence From Brazil, Chile, And Mexico." *Academy of Management Journal* 43(3):342-61.
- Axinn, Catherine N. (1988). "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make A Difference?" *International Marketing Review* 5(2):61-71.
- Babakus, Emin, Ugur Yavas, ve Antti Haahti. (2006). "Perceived uncertainty, networking and export performance". *European Business Review* 18(1):4-13.

- Bair, Jennifer ve Gary Gereffi. (2001). "Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry". *World Development* 29(11):1885–1903.
- Balabanis, George I. ve Eva. .. Katsikea. (2003). "Being an entrepreneurial exporter: does it pay?" *International Business Review* 12(2):233–52.
- Barrett, Hazel R., Brian W. Ilbery, Angela W. Brown, ve Tony Binns. (1999). "Globalization and the Changing Networks of Food Supply: The Importation of Fresh Horticultural Produce from Kenya into the UK". *Transactions of the Institute of British Geographers* 24(2):159–74.
- Barringer, Bruce R., Foard F. Jones, ve Donald O. Neubaum. (2005). "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders". *Journal of Business Venturing* 20(5):663–87.
- Başkol, Melih. (2011). "Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji Ve Yaklaşımlar". Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 3(5):13-27.
- Beyer, Janice M. ve W. Richard Scott. (1984). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. 5. baskı. New Jersey: Prentice Hall.
- Bolumole, Yemisi A., A. Michael Knemeyer, ve Douglas M. Lambert. (2003). "The Customer Service Management Process". *The International Journal of Logistics Management* 14(2):15–31.
- Boughanmi, Houcine, Abdulawarith Al-Mandheri, Hamed Al-Oufi, ve Abdallah Omezzine. (2007). "Determinants of Fish Export Performance in Oman". *Journal of International Food & Agribusiness Marketing* 19(2–3):9–25.
- Boutilier, R. G., L. D. Black, ve I. Thomson. (2012). *International Mine Management*. Melbourne.
- Bovet, D. ve Y. Sheffi. (1998). "The Brave New World of SupplyChain Management". *Supply Chain Management Review* (2):14–22.
- Brouthers, Lance E. ve George Nakos. (2005). "The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance". *Journal of Small Business Management* 43(4):363–81.

- Brouwer, Erik ve Alfred Kleinknecht. (1996). "Firm size, small business presence and sales of innovative products: A micro-econometric analysis". *Small Business Economics* 8(3):189–201.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32): 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 21. Baskı. Pegem Akademi.
- Calof, Jonathan L. (1993). "The impact of size on internationalization". *Journal of Small Business Management* 31(4):60–69.
- Carr, Amelia S. ve John N. Pearson. (1999). "Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes". *Journal of Operations Management* 17(5):497–519.
- Carr, Amelia S. ve John N. Pearson. (2002). "The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance". *International Journal of Operations & Production Management* 22(9):1032–53.
- Cassiman, Bruno, Business School, K. U. Leuven, ve Ester Martínez-Ros. (2007). *Product Innovation and Exports Evidence from Spanish Manufacturing*. Madrid.
- Castrogiovanni, Gary J. 1991. "Environmental Munificence; A Theoretical Assessment". *Academy of Management Review* 16(3):542–65.
- Chopra, Sunil ve Peter Meindl. (2014). *Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Christopher, Martin. (2000). "The Agile Supply Chain". *Industrial Marketing Management* 29(1):37–44.
- Coelho, Filipe ve Chris Easingwood. (2005). "Determinants of multiple channel choice in financial services: an environmental uncertainty model". *Journal of Services Marketing* 19(4):199–211.
- Cooper, Robert G. ve Elko J. Kleinschmidt. (1985). "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance". *Journal of International Business Studies* 16(1):37–55.
- Corsten, Daniel ve Jan Felde. (2005). "Exploring the performance effects of key-supplier collaboration" editör H. Kopfer. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35(6):445–61.

- Cottrill, K. (1997). "The supply chain of the future". *Distribution* 11(96):52.
- Cousineau, Melissa, Thomas W. Lauer, ve Eileen Peacock. (2004). "Supplier source integration in a large manufacturing company". *Supply Chain Management: An International Journal* 9(1):110–17.
- Croxton, Keely L. (2003). "The Order Fulfillment Process". *The International Journal of Logistics Management* 14(1):19–32.
- Croxton, Keely L., Douglas M. Lambert, Sebastián J. García-Dastugue, ve Dale S. Rogers. (2002). "The Demand Management Process". *The International Journal of Logistics Management* 13(2):51–66.
- Croxton, Keely L., Sebastián J. García-Dastugue, Douglas M. Lambert, ve Dale S. Rogers. (2001). "The Supply Chain Management Processes". *The International Journal of Logistics Management* 12(2):13–36.
- Czinkota, Michael R. ve Ilkka A. Ronkainen. (2003). "An International Marketing Manifesto". *Journal of International Marketing* 11(1):13–27.
- Çavuşgil, S. Tamer ve Shaoming Zou. (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing* 58(1):1–21.
- Çevik, Arzu, Gülçin Büyüközkan, ve Ömer Cem Öztürk. (2004). "Tedarik Zinciri Entegrasyonu". içinde *YA/EM'2004*. Gaziantep - Adana.
- Das, Mallika. (1994). "Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries": *European Journal of Marketing* 28(12):19–33.
- Dawson, Jonathan. (1990). "The wider context: the importance of the macroenvironment for small enterprise development". *Small Enterprise Development* 1(3):39–46.
- Dombrowski, Uwe ve Alexander Karl. (2016). "Systematic Improvement of Supplier Integration within the Product Development Process". *Procedia CIRP* 57:392–97.
- Doole, Isobel ve Robin Lowe. (2008). *International Marketing Strategy*. 5. baskı. London: Cengage Learning EMEA.
- Douglas, Susan P. ve C. Samuel Craig. (2010). "Global Marketing Strategy: Perspectives and Approaches". Ss. 1–9 içinde *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

- Driver, A., E. Wood, N. Segal, ve M. Herrington. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor 2001 Executive Report*. USA.
- Droge, Cornelia, Jayanth Jayaram, ve Shawnee K. Vickery. (2004). “The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance”. *Journal of Operations Management* 22(6):557–73.
- Du, Liqun. (2007). “Acquiring competitive advantage in industry through supply chain integration: a case study of Yue Yuen Industrial Holdings Ltd.” *Journal of Enterprise Information Management* 20(5):527–43.
- Ecel, Aaron, Joseph Ntayi, ve Mohammed Ngoma. (2013). “Supplier Development And Export Performance Of Oil-Seed Agro-Processing Firms In Uganda”. *European Scientific Journal* 9(13):469–91.
- Eckbo, B. Espen. (1992). “Mergers and the Value of Antitrust Deterrence”. *The Journal of Finance* 47(3):1005–28.
- Eisenhardt, K. M. (1989). “Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments”. *Academy of Management Journal* 32(3):543–76.
- Eisenhardt, Kathleen M. ve Claudia Bird Schoonhoven. (1996). “Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms”. *Organization Science* 7(2):136–50.
- Eraslan, E. (2003). “Multi-echelon Envanter Modelleri”.
- Fink, Robert C., William L. James, Kenneth J. Hatten, ve Lynn Bakstran. (2008). “Supplier strategies to increase customer purchases over the duration of customer-supplier relationships”. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23(8):529–43.
- Fisher, Marshall ve Ananth Raman. (1996). “Reducing the Cost of Demand Uncertainty Through Accurate Response to Early Sales”. *Operations Research* 44(1):87–99.
- Flynn, Barbara B., Baofeng Huo, ve Xiande Zhao. (2010). “The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach”. *Journal of Operations Management* 28(1):58–71.

- Francis, Arthur. (1980). "Book Reviews : Pradip N. Khandwalla: Design of Organizations 1977, New York: Harcourt Brace Jovanovich. Jeffrey Pfeffer: Organizational Design 1978, Arlington Heights, Ill.: AHM Publishing Corporation". *Organization Studies* 1(2):196–97.
- Frohlich, Markham T. ve Roy Westbrook. (2001). "Arcs of integration: an international study of supply chain strategies". *Journal of Operations Management* 19(2):185–200.
- Gandolfo, Giancarlo. (1994). *International economics I : the pure theory of international trade*. 2. baskı. New York: Springer-Verlag.
- Ganeshan and Ram and Harrison. (1995). *An Introduction to Supply Chain Management*. Penn State University.
- Gençtürk, Esra F. ve Masaaki Kotabe. (2001). "The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation". *Journal of International Marketing* 9(2):51–72.
- George, D. and Mallery, P. (2003) *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*, 11.0 update. 4th Edition, Allyn & Bacon, Boston.
- Germain, Richard ve Karthik N. S. Iyer. (2006). "The Integration of Internal and Downstream Integration and Its Association With Performance". *Journal of Business Logistics* 27(2):29–52.
- Ghosh, Susmita ve Bhaskar Bhowmick. (2014). "Technological uncertainty: Exploring factors in indian start-ups". Ss. 425–32 içinde *IEEE Global Humanitarian Technology Conference (GHTC 2014)*. California: IEEE.
- Ginter, Peter M. ve W. Jack Duncan. (1990). "Macroenvironmental analysis for strategic management". *Long Range Planning* 23(6):91–100.
- Goldsby, Thomas J. ve Sebastián J. García-Dastugue. (2003). "The Manufacturing Flow Management Process". *The International Journal of Logistics Management* 14(2):33–52.
- Gomez-Mejia, Luis R. (1988). "The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study". *Strategic Management Journal* 9(5):493–505.
- Gravetter, F. E. ve L. Wallnau. (2014). *Essentials of Statistics For The Behavioral Sciences*. 8. baskı. USA.

- Griffin, Ricky W. ve Michael W. Pustay. (2015). *International Business : A Managerial Perspective*. 8. baskı. Pearson Education.
- Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hans, V. Basil. (2018). “Business Environment – Conceptual Framework and Polices”. *International Educational Scientific Research Journal* 4(3):67–74.
- Hassan, Zubair. (2013). “The political, legal, economic and technological environment”. Ss. 1–19 içinde *International Business*. FTMS Global.
- Herrington, Mike, John Orford, ve Eric Wood. (2003). *GEM Global Entrepreneurship Monitor*. USA.
- Hsu, I. Chieh ve Yi-Shun Wang. (2008). “A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing”. *Journal of Global Information Management* 16(3):45–73.
- Huang, Ming-Chang, Ghi-Feng Yen, ve Tzu-Chuan Liu. (2014). “Reexamining supply chain integration and the supplier’s performance relationships under uncertainty”. *Supply Chain Management: An International Journal* 19(1):64–78.
- Hugos, Michael. (2003). *Essentials of Supply Chain Management*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Ito, Kiyohiko ve Vladimir Pucik. (1993). “R&D spending, domestic competition, and export performance of Japanese manufacturing firms”. *Strategic Management Journal* 14(1):61–75.
- Iyer, Karthik N. S. (2011). “Demand chain collaboration and operational performance: role of IT analytic capability and environmental uncertainty”. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26(2):81–91.
- Jan Eppink, D. (1978). “Planning for Strategic Flexibility”. *Long Range Planning* 11(4):9–15.
- Jokipii, Annukka. (2010). “Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis”. *Journal of Management & Governance* 14(2):115–44.
- Kalaycı, Şeref. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 6. baskı. Asil Yayıncılık.

- Katsikea, Evangelia ve Robert E. Morgan. (2003). "Exploring export sales management practices in small- and medium-sized firms". *Industrial Marketing Management* 32(6):467–80.
- Katsikeas, C. S., L. C. Leonidou, ve N. A. Morgan. (2000). "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development". *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4):493–511.
- Katsikeas, Constantine S., Nigel F. Piercy, ve Chris Ioannidis. (1996). "Determinants of export performance in a European context". *European Journal of Marketing* 30(6):6–35.
- Kaynak, Erdener ve Wellington Kang-yen Kuan. 1993. "Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: An empirical study of Taiwanese manufacturing firms". *Journal of Business Research* 27(1):33–49.
- Keegan, Warren J. (1989). *Global Marketing Management*. 4. baskı. London: Prentice-Hall.
- Kelly, Phil ve Andrew Ashwin. (2013). *The Business Environment*. UK: Cengage Learning.
- Kilger, Christoph ve Hartmut Stadtler. (2005). *Supply Chain Management and Advanced Planning*. 3. baskı. Berlin: Springer.
- Kirpalani, V. H. ve N. B. Macintosh. (1980). "International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms". *Journal of International Business Studies* 11(3):81–90.
- Kirst, Phillip ve Erik Hofmann. (2007). "Supplier integration and the challenge of relationship-exit strategies". Ss. 397–425 içinde *Logistikmanagement: Analyse, Bewertung und Gestaltung logistischer Systeme*. Wiesbaden: DUV.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge
- Koh, Anthony C. (1991). "Relationships among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance". *International Marketing Review* 8(3):46–60.
- Kohli, Ajay K. ve Bernard J. Jaworski. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing* 54(2):1–18.
- Kor, Yasemin Y., Joseph T. Mahoney, ve Sharon Watson. (2008). "The effects of demand, competitive, and technological uncertainty on board monitoring and institutional ownership of IPO firms". *Journal of Management & Governance* 12(3):239–59.

- Kravis, Irving B. ve Robert E. Lipsey. (1992). "Sources of Competitiveness of the United States and of its Multinational Firms". *The Review of Economics and Statistics* 74(2):193–200.
- Kuratko, Donald F. ve Richard M. Hodgetts. (1998). *Entrepreneurship: Contemporary Approach*. 6. baskı. Orlando: Fort Worth Dryden Press.
- Lages, L. Filipe ve T. C. Melewar. (1999). "Determinants of Export Performance and Moderating Effects of Marketing Programme Adaptation: A Review, Conceptual Framework and Research Hypotheses". *Warwick Business School Research Papers* (317):1–31.
- Lages, Luis Filipe, Carmen Lages, ve Cristiana Raquel Lages. (2005). "Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scorecard on JSTOR". *Journal of International Marketing* 13(3):79–104.
- Lambert, D. M. ve A. M. Knemeyer. (2004). "We're in This Together". *Harvard Business Review* 82(12):1–10.
- Lambert, Douglas M. ve Martha C. Cooper. (2000). *Issues in Supply Chain Management*. C. 29.
- Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Lee, Hau L. (2002). "Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties". *California Management Review* 44(3):105–19.
- Lee, Hau L., V. Padmanabhan, ve Seungjin Whang. (2004). "Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect". *Management Science* 50(12_supplement):1875–86.
- Lee, Peter K. C., Andy C. L. Yeung, ve T. C. Edwin Cheng. (2009). "Supplier alliances and environmental uncertainty: An empirical study". *International Journal of Production Economics* 120(1):190–204.
- Leonidou, Leonidas C. ve Constantine S. Katsikeas. (2010). "Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007". *Journal of Business Research* 63(8):879–87.
- Leonidou, Leonidas C., Constantine S. Katsikeas, ve Nigel F. Piercy. (1998). "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions". *Journal of International Marketing* 6(2):74–102.

- Li, Xiuhui ve Qinan Wang. (2007). "Coordination mechanisms of supply chain systems". *European Journal of Operational Research* 179(1):1–16.
- Liker, Jeffrey K., Rajan R. Kamath, S. Nazli Wasti, ve Mitsuo Nagamachi. (1996). "Supplier involvement in automotive component design: are there really large US Japan differences?" *Research Policy* 25(1):59–89.
- Longenecker, Justin G., Carlos W. Moore, J. William Petty, ve Leslie E. Palich. (2008). *Small Business Management Launching and Growing Entrepreneurial Ventures Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures*. 14. baskı. USA: Thomson South-Western.
- Lummus, Rhonda R. ve Robert J. Vokurka. (1999). "Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines". *Industrial Management & Data Systems* 99(1):11–17.
- Madsen, Tage Koed. (1989). "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence". *International Marketing Review* 6(4):41–56.
- Madsen, Tage Koed. (1998). "Executive Insights: Managerial Judgment of Export Performance". *Journal of International Marketing* 6(3):82–93.
- Mahadea, Darma ve Morgan Pillay. (2011). "Environmental conditions for SMME development in a South African province". *South African Journal of Economic and Management Sciences* 11(4):431–48.
- Marx, S., D. C. Van Rooyen, J. K. Bosch, ve H. J. J. Reynders. (1998). *Business Management*. 2. baskı. Van Schaik Publishers.
- Matanda, Margaret Jekanyika ve Susan Freeman. (2009). "Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer inter-organisational relationships and export performance improvement". *International Business Review* 18(1):89–107.
- Matthews, Charles H. ve Susanne G. Scott. (1995). "Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment". *Journal of Small Business Management* 33(4):34–65.
- McGee, Jeffrey E. ve Olukemi O. Sawyerr. (2003). "Uncertainty and Information Search Activities: A Study of Owner–Managers of Small High-Technology Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management* 41(4):385–401.

- Meijer, Ineke S. M., Marko P. Hekkert, ve Joop F. M. Koppenjan. (2007). "How perceived uncertainties influence transitions; the case of micro-CHP in the Netherlands". *Technological Forecasting and Social Change* 74(4):519–37.
- Melnyk, S. A., T. P. Stank, ve D. J. Closs. (2000). "Supply chain management at Michigan State University: The journey and the lessons learned". *Production and Inventory Management Journal* 3(41):13–18.
- Mentzer, John T., William Dewitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith, ve Zach G. Zacharia. (2001). *Defining Supply Chain Management*. C. 22.
- Min, Hokey ve Gengui Zhou. (2002). "Supply chain modeling: past, present and future". *Computers & Industrial Engineering* 43(1–2):231–49.
- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, ve Bodo B. Schlegelmilch. (2006). "Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability". *Industrial Marketing Management* 35(5):621–33.
- Morgan, Robert E. (1999). "Environmental determinants of export decision making: conceptual issues regarding the domestic market". *European Business Review* 99(5):323–31.
- Murray, G. A. (2000). "Supply Chain Management In The Ontario Chicken and Pork Industries". The University of Guelph.
- Müftüoğlu, M. Tamer. (2007). *İşletme İktisadı*. 6. baskı. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ngansathil, Wichitra. (2001). "Market Orientation and Business Performance: Empirical Evidence from Thailand". The University of Melbourne.
- Nienaber, Hester ve Gerrie Roodt. (2008). "Management and leadership: buccaneering or science?" *European Business Review* 20(1):36–50.
- O’Cass, Aron ve Craig Julian. (2003). "Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters". *European Journal of Marketing* 37(3/4):366–84.
- Ogunmokun, Gabriel ve Simone. Ng. (2004). "Factors Influencing Export Performance in International Marketing: A Study of Australian Firms". *International Journal of Management* 21(2):172–85.
- Onkvisit, Sak. ve John J. Shaw. (1997). *Market Analysis and Foreign Market Entry Strategies*. New Jersey: Prentice Hall.

- Özdemir, Ali İhsan. (2004). "Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları" (23):87-96.
- Pagell, Mark ve Daniel R. Krause. (2004). "Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment". *Journal of Operations Management* 21(6):629–49.
- Paksoy, Turan, Hasan Kürşat Güleş, ve Fulya Altıparmak. (2003). "Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı Ve Eniyilemesi: Çok Aşamalı Karma Tamsayı Bir Doğrusal Programlama Modeli". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 4(2):1-25.
- Paulraj, Antony ve Injazz J. Chen. (2007a). "Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications". *The Journal of Supply Chain Management* 43(3):29–42.
- Paulraj, Antony ve Injazz J. Chen. (2007b). "Strategic Buyer-Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics Integration". *The Journal of Supply Chain Management* 43(2):2–14.
- Pearcy, Dawn H., Delvon B. Parker, ve Larry C. Giunipero. (2008). "Using Electronic Procurement to Facilitate Supply Chain Integration: An Exploratory Study of US-based Firms". *American Journal of Business* 23(1):23–36.
- Perçin, Selçuk. (2005). "İhracat Performansını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılması: ISO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (9):139–55.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Ragatz, Gary L., Robert B. Handfield, ve Kenneth J. Petersen. (2002). "Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty". *Journal of Business Research* 55(5):389–400.
- Raven, Peter V., Jim M. McCullough, ve Patriya S. Tansuhaj. (1994). "Environmental Influences and Decision-Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance". *Journal of International Marketing* 2(3):37–59.
- Rogers, Dale S. ve Ronald Tibben-Lembke. (2001). "An Examination Of Reverse Logistics Practices". *Journal of Business Logistics* 22(2):129–48.

- Rogers, Dale S., Douglas M. Lambert, Keely L. Croxton, ve Sebastián J. García-Dastugue. (2002). "The Returns Management Process". *The International Journal of Logistics Management* 13(2):1–18.
- Rwigema, Henry. ve Robert. Venter. (2004). *Advanced Entrepreneurship*. Cape Town: Oxford University Press.
- Sabath, Robert E., Chad W. Autry, ve Patricia J. Daugherty. (2001). "Automatic Replenishment Programs: The Impact Of Organizational Structure". *Journal of Business Logistics* 22(1):91–105.
- Saraç, Mehmet. (2015). *Finansal Yönetim*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Scannell, T., Vickery, S. and Droge, C. (2000). "Upstream Supply Chain Management and Competitive Performance in the Automotive Supply Industry". *Journal of Business Logistics* 21(1):23–48.
- Schlegelmilch, Bodo B. ve A. G. Ross. (1987). "The influence of managerial characteristics on different measures of export success". *Journal of Marketing Management* 3(2):145–58.
- Seybold, Patricia B. (2011). "Get Inside the Lives of Your Customers". *Harvard Business Review*, Mayıs, 81–89.
- Shaoming, Zou, Charles R. Taylor, ve Gregory E. Osland. (1998). "The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure". *Journal of International Marketing* 6(3):37–58.
- Shoham, Aviv. (1998). "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment". *Journal of International Marketing* 6(3):59–81.
- Simchi-levi, David ve Philip Kaminsky. (2000). *Designing and Managing the Supply Chain : Concept, Strategies and Case Study*. McGraw-Hill, Higher Education.
- Smart, Alan. (2008). "eBusiness and supply chain integration". *Journal of Enterprise Information Management* 21(3):227–46.
- So, Stuart ve Hongyi Sun. (2010). "Supplier integration strategy for lean manufacturing adoption in electronic-enabled supply chains". *Supply Chain Management: An International Journal* 15(6):474–87.
- Sousa, Carlos M. P. (2004). "Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature". *Academy of Marketing Science Review* (9):1–22.

- Sousa, Carlos M. P. ve Frank Bradley. (2008). "Antecedents of international pricing adaptation and export performance". *Journal of World Business* 43(3):307–20.
- Spekman, R., Salmond, D. and Kamauff, J. (1994). "At Last Procurement Becomes Strategic", *Long-Range Planning* 27(2):76-84.
- Stank, Theodore P., Scott B. Keller, ve David J. Closs. (2001). "Performance Benefits of Supply Chain Logistical Integration". *Transportation Journal* 41(2/3):32–46.
- Stewart, David B. ve Andrew McAuley. (2000). "Congruence of domestic and export marketing strategies - An empirical investigation of its performance implications". *International Marketing Review* 17(6):563–86.
- Storey, David J. (1994). *Understanding the Small Business Sector: Reflections and Confessions*. London: Routledge.
- Stöttinger, Barbara ve Hartmut H. Holzmüller. (2001). "Cross-national Stability of an Export Performance Model - A Comparative Study of Austria and US". *Springer* 41(1):7–28.
- Suárez-Ortega, Sonia M. ve Francisca R. Álamo-Vera. (2005). "SMES' internationalization: firms and managerial factors". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 11(4):258–79.
- Svenson, Göran. (2002). "The Theoretical Foundation Of Supply Chain Management". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32(9):734–54.
- Şahin, Hidayet. (2005). "İşletme Yönetiminde Biyolojik Yaklaşım". *Standart Dergisi* 44(527):106–8.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Edition)*. USA: Pearson Education Limited.
- Tan, Keah Choon. (2001). "A framework of supply chain management literature". *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7(1):39–48.
- Torlak, Ömer, Şuayıp Özdemir, ve Veysel Kula. (2007). "Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9(1):103–14.
- Tu, Jui-Che ve Yi-Lin Lee. (2018). "Strategies for the Leftover Food Treatment Process: A Case Study of Convenience Store Deli-Style Food Products in Taiwan". *International Journal of Automation Technology* 12(6):853–60.

- Uzkurt, Cevahir. (2002). “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri”. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(1):1–20.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Vereecke, Ann ve Steve Muylle. (2006). “Performance improvement through supply chain collaboration in Europe”. *International Journal of Operations & Production Management* 26(11):1176–98.
- Verwaal, Ernst ve Bas Donkers. (2003). “Customs-Related Transaction Costs, Firm Size and International Trade Intensity”. *Small Business Economics* 21(3):257–71.
- Von Broembsen, Marlese, Eric Wood, ve Mike Herrington. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor South African Report 2005*. Cape Town.
- Wakelin, Katharine. (1998). “Innovation and export behaviour at the firm level”. *Research Policy* 26(7–8):829–41.
- Waters, Donald. (2003). *Logistics An Introduction to Supply Chain Management*. Palgrave Macmillan.
- Wilding, Richard. (1998). “The supply chain complexity triangle: Uncertainty generation in the supply chain”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 28(8):599–616.
- Williamson, Oliver E. (1981). “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”. *American Journal of Sociology* 87(3):548–77.
- Wong, Chee Yew ve Sakun Boon-itt. (2008). “The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive industry”. *International Journal of Production Economics* 115(2):400–410.
- Wood, John “Andy”. (2008). “The Effect of Buyers’ Perceptions of Environmental Uncertainty on Satisfaction and Loyalty”. *Journal of Marketing Theory and Practice* 16(4):309–20.
- Yaşlıoğlu, M. Murat. (2017). " Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi (46):74-85.

- Yiğit, Sema ve Alperen M. Yiğit. (2011). “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (38):119–36.
- Zahra, Shaker A., Donald O. Neubaum, ve Morten Huse. (1997). “The Effect of the Environment on Export Performance among Telecommunications New Ventures”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22(1):25–46.
- Zhao, Hongxin ve Shaoming Zou. (2002). “The Impact of Industry Concentration and Firm Location on Export Propensity and Intensity: An Empirical Analysis of Chinese Manufacturing Firms”. *Journal of International Marketing* 10(1):52–71.
- Zou, Shaoming ve Simona Stan. (1998). “The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997”. *International Marketing Review* 15(5):333–56.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışmadan elde edilecek veriler kesinlikle **üçüncü şahıs, kurum veya kuruluşlardan gizli tutularak** sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu açıdan anketimize vereceğiniz samimi ve doğru cevaplar büyük önem arz etmektedir. *Araştırmaya göstereceğiniz ilgi, ayıracağınız değerli zaman ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.*

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇETİNDAS
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
e-mail: Ahmet.cetindas@hku.edu.tr

Arş. Gör. Can ÖZCAN
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
e-mail: Can.ozcan@hku.edu.tr

Şirketinizin faaliyette bulunduğu sektörü (x) ile işaretleyiniz?

- Gıda Tekstil Ambalaj Cam-seramik
 Ağaç-orman Çimento Metal Mobilya
 Otomotiv Kimya-İlaç Plastik
 Kağıt Tıbbi araç-gereç Elektrik-Elektronik
 Diğer.....

Şirketinizde kaç kişi çalışmaktadır?

Şirketiniz kaç yıldır faaliyet gösteriyor?

Ürettiğiniz ürünleri hangi oranda ihraç ediyorsunuz? (Yüzdeler olarak belirtiniz) %.....

Aşağıdaki Tedarikçi Entegrasyonu ile ilgili ifadelerle ne derece katıldığınızı belirtiniz.

(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)

Tedarikçi Entegrasyonu

1. Ana tedarikçilerimizle bilgi teknolojileri vasıtasıyla bilgi paylaşımında bulunuruz.	1	2	3	4	5
2. Tedarikçilerimizle yüksek seviyede stratejik ortaklığa sahibiz.	1	2	3	4	5
3. Sipariş sürecinde hızlı cevap verebilmek için tedarikçilerimizin planlama süreçlerimize katılımı yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Tedarikçilerimiz üretim ve tedarik süreçlerimize ilişkin bilgi sağlarlar.	1	2	3	4	5
5. Tedarikçilerimiz ürün geliştirme süreçlerimize dâhil olurlar.	1	2	3	4	5

Çevresel belirsizlikle ilgili aşağıda ki yargılara katılma derecenizi seçiniz.

(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum)

Müşterilerimiz aylık siparişlerini sıklıkla değiştirir.	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizin performansı öngörülebilir değildir.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin pazarlama tutundurma ile ilgili faaliyetleri öngörülebilir değildir.	1	2	3	4	5

Tesisimizde temel faaliyetlerimizi yürüttüğümüz makine teknolojileri sıklıkla değişiyor.	1	2	3	4	5
Planlamalarımıza esas ekonomik veriler sıklıkla değişiyor.	1	2	3	4	5
Siyasi istikrarsızlık nedeniyle önümüzü göremiyoruz.	1	2	3	4	5

İhracatınız ile ilgili aşağıdaki soruları yanıtlayınız. (1=Çok Azaldı, 2=Azaldı, 3=Değişmedi, 4=Arttı, 5=Çok Arttı)

Son üç yılda ihracat satışlarımızda ki büyüme	1	2	3	4	5
Son üç yılda ihracat pazarlarındaki firma imajımız ve bilinirlik düzeyimiz	1	2	3	4	5
Son üç yılda ihracat faaliyetlerimizin karlılığı	1	2	3	4	5
Son üç yılda ihracat pazarlarındaki pazar payımız	1	2	3	4	5
Son üç yılda ihracat uluslararası pazarlara yayılma düzeyimiz	1	2	3	4	5

