



**T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İHRACAT  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇORUM  
İMALAT SANAYİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Habibe KILIÇ**

**Çorum 2019**



**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İHRACAT PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇORUM İMALAT SANAYİ ÜZERİNDE  
BİR UYGULAMA**

**Habibe KILIÇ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

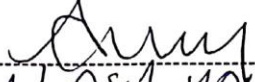
**Yüksek Lisans Tezi**

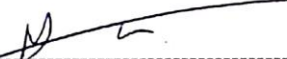
**TEZ DANIŞMANI  
Dr.Öğr. Üyesi Ömür DEMİRER**

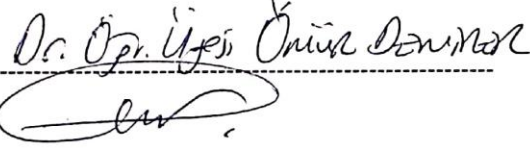
**ÇORUM-2019**

## KABUL VE ONAY

Habibe KILIÇ tarafından hazırlanan "Tedarik Zinciri Yönetiminin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi, Çorum İmalat Sanayi Üzerinde Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma, 14/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
-----  
Prof. Dr. M. Asif YOLCU

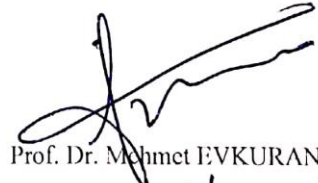
  
-----  
Prof. Dr. Mehmet TOKDEMİR

  
-----  
Dr. Öğr. Üyesi Ömür DEMİREL

-----

-----

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

  
Prof. Dr. Mehmet EVKURAN  
Enstitü Müdürü 4.

**T.C.**  
**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı beyan ederim.  
(14/06/2019)

Habibe KILIÇ



## ÖZET

KILIÇ, Habibe. *Tedarik Zinciri Yönetiminin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Çorum İmalat Sanayi Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum, 2019.

Günümüzde ticari faaliyetlerde verimlilik ve etkinlik işletmelerin performansı açısından hayati önem taşıyan konuların başında gelmektedir. Özellikle ihracat yapan firmaların başarılı bir performans sergileyerek rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından verimlilik ve etkinlik bir gerekliliktir. İhracat işlemlerinde sistematik bir çözüm olarak öne çıkan Tedarik Zinciri Yönetimi işletmelerin performansı açısından giderek önemli hale gelmektedir. Bu nedenle işletmelerde tedarik zinciri yönetiminin ihracat performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması önemli bir problem olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, firmaların tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını benimseme ve ihracat performans düzeylerinin belirlenmesi, tedarik zinciri yönetimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmaya Çorum ili imalat sanayinde faaliyet gösteren ve ticaret sanayi odasına kayıtlı otuz beş ihracatçı firmakatkılmıştır. Araştırma verileri anket kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından istifade edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, firmaların tedarik zinciri uygulamalarını benimseme ve ihracat performans düzeylerinin “yüksek” olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizi neticesinde; firmalar tarafından uygun tedarikçiler tercih edilmesinin ve onlarla etkili iletişim kurulmasının finansal ihracat performansına olumlu etki ettiği, tedarik zinciri bağlamında teknolojinin etkin biçimde kullanılmasının stratejik ihracat performansını arttırdığı ve firmalarca çalışanlarının tedarik zinciri bağlamındaki görüş ve önerilerine değer verilmesinin ihracat girişiminden duyulan memnuniyet üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Tedarik Zinciri Yönetimi, İhracat, İhracat Performansı.

## ABSTRACT

KILIÇ, Habibe, *The Effect Of Supply Chain Management On Export Performance: An Application On Çorum Manufacturing Industry*, (Master's Thesis), Çorum, 2019.

Today, efficiency in commercial activities is one of the most important issues for the performance of businesses. Efficiency is a necessity, especially in terms of providing a competitive advantage for exporting companies. In this context, Supply Chain Management, which stands out as a systematic solution in export transactions, becomes increasingly important in terms of the performance of businesses. In this regard revealing the effect of supply chain management on export performance becomes an important problem to be investigated.

The aim of this study is to examine the relationship between supply chain management and export performance, adopting supply chain management practices of firms and determining export performance levels. The study was carried out with the participation of 50 exporting companies operating in the manufacturing industry in the province of Çorum. Research data were collected by using a questionnaire. SPSS program was used to analyze the data.

As a result of the study, it has been determined that the firms' adoption of supply chain practices and their export performance levels are "high". As a result of regression analysis, it has been determined that favorable suppliers are preferred by companies and effective communication with them has a positive effect on financial export performance, effective use of technology in supply chain context increases strategic export performance and valuation of opinions and suggestions of employees in supply chain context has positive effect on satisfaction of export initiative.

**Keywords:** Supply Chain Management, Export, Export Performance.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMLARI

<b>1.1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Tedarik Zincirinin Yapısı .....	6
1.1.2. Tedarik Zinciri Çeşitleri .....	8
1.1.3. Tedarik Zinciri Kararları .....	9
1.1.3.1. Yerleşim Kararları .....	10
1.1.3.2. Üretim Kararları .....	11
1.1.3.3. Envanter Kararları .....	11
1.1.3.4. Taşıma Kararları .....	12
1.1.4. Tedarik Zincirinin Fonksiyonları .....	12
<b>1.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMI</b> .....	<b>14</b>
1.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı ve Kapsamı .....	14
1.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	16
1.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları .....	19
1.2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı .....	20
1.2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi Ve Firmalara Sağladığı Yararlar.....	22
1.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde İşletme Süreçleri .....	23

## İKİNCİ BÖLÜM İHRACAT VE İHRACAT PERFORMANSI KAVRAMI

<b>2.1. İHRACAT KAVRAMI</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2. İHRACAT PERFORMANSI KAVRAMI</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3. İHRACAT PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER</b> .....	<b>26</b>



	<b>Sayfa</b>
2.3.1. İhracat Performansını Etkileyen İçsel Faktörler .....	27
2.3.1.1. Firma Büyüklüğü.....	28
2.3.1.2. Firma Yaşı .....	28
2.3.1.3. Firma Teknolojisi .....	29
2.3.1.4. İhracat Deneyimi .....	30
2.3.2. İhracat Performansını Etkileyen Çevresel (Dışsal) Faktörler .....	31
2.3.2.1. Endüstri Özellikleri .....	31
2.3.2.2 İhracat Pazarı Özellikleri.....	32
<b>2.4. İHRACAT PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ .....</b>	<b>33</b>
2.4.1. Objektif Ölçütler .....	35
2.4.2. Subjektif Ölçütler .....	36

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İHRACAT PERFORMANSI TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA**

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....</b>	<b>41</b>
<b>3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....</b>	<b>42</b>
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu .....	42
3.5.2. Tedarik Zinciri Uygulamaları Ölçeği .....	42
3.5.3. İhracat Performansı Ölçeği .....	43
<b>3.6. VERİLERİN TOPLANMASI.....</b>	<b>43</b>
<b>3.7. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>44</b>

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR**

<b>4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BULGULAR.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI VE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ .....</b>	<b>49</b>

	Sayfa
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>53</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>58</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>73</b>



## TABLÖLAR DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 4.1.</b> Firma Özellikleri.....	46
<b>Tablo 4.2.</b> Tedarik Zinciri Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	47
<b>Tablo 4.3.</b> İhracat Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	48
<b>Tablo 4.4.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları.....	49
<b>Tablo 4.5.</b> Regresyon Analizi Sonucu (Finansal İhracat Performansı).....	51
<b>Tablo 4.6.</b> Regresyon Analizi Sonucu (Stratejik İhracat Performansı).....	51
<b>Tablo 4.7.</b> Regresyon Analizi Sonucu (İhracat Girişiminden Memnuniyet) .....	52

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Tedarik Zincirinin Genel Yapısı.....	7
Şekil 1.2. Tek Safhalı Tedarik Zinciri .....	8
Şekil 1.3. Çok Safhalı Tedarik Zinciri.....	9
Şekil 1.4. Tedarik Zinciri Kararları Hiyerarşisi.....	10
Şekil 1.5. Tedarik Zinciri Fonksiyonları .....	13
Şekil 1.6. Tedarik Zinciri Yönetimi Akışı.....	15
Şekil 1.7. Tedarik Zinciri Yönetimi Yapısının Temel Elemanları .....	21
Şekil 1.8. Tedarik Zinciri Yönetiminde Başarılı Olan İşletmelerdeki Değişimler.....	23
Şekil 2.1. İhracat Performansını Etkileyen Unsurlar .....	27
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	41

## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Kısaltmalar

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ECR	: Efficient Consumer Response (Etkin Tüketici Yanıtı)
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
JIT	: Just In Time (Tam Zamanında Üretim)
MRP	: Material Requirement Planning (Mazleme İhtiyaç Planlaması)
QR	: Quick Response (Hızlı Yanıt)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TQM	: Total Quality Management
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi

## GİRİŞ

Günümüzde yaşanmakta olan süratli ilerleme ve gelişmeler her alanda olduğu gibi dış ticaret alanında da etkisini göstermektedir. Özellikle elektronik ticaretin de gelişmesiyle birlikte tüm dünyada ticaret kapsamında büyük gelişmeler meydana geldiği gözlenmektedir. Bu bağlamda ihracatın işleyişi açısından ürünlerin üretiminin planlanması, satın alınması, tedariki, envanter kontrolü, depolanması ve nakliyesi gibi hususların daha efektif ve etkin bir şekilde yapılması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlama noktasında önem arz etmektedir. Bahse konu faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi açısından da Tedarik Zinciri Yönetimi yaklaşımının modern araçlarla sağlanması önemli hale gelmektedir. Bilhassa içinde yaşamakta olduğumuz teknoloji yoğun dünyada, bilişim teknolojilerinin katkısıyla maliyet-etkin bir tedarik zincirinin işletilmesi gerekmektedir. Böyle bir yöntem ile ticari faaliyete konu olan ürünler ve hizmetler hakkında yapılan işlemler sırasıyla ve birbirleri ile koordineli olarak zaman kaybetmeksizin icra edilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi sağlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında tedarik zinciri yönetimi ihracat performansı açısından çok önemli olabileceği görülmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmada, firmaların tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını benimseme ve ihracat performans düzeylerinin belirlenmesi, tedarik zinciri yönetimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada ilk bölümde tedarik zinciri kavramı ve tedarik zinciri yönetimi incelenmiştir. Çalışmanı ikinci bölümünde ise ihracat ve ihracat performansı ele alınmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise anket uygulamasından faydalanılarak tedarik zinciri yönetiminin dış ticaret performansı üzerindeki etkisine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya Çorum ili imalat sanayinde faaliyet gösteren ve ticaret sanayi odasına kayıtlı 35 ihracatçı firma katılmıştır. Araştırma verileri, Kişisel Bilgi Formu, Tedarik Zinciri Uygulamaları ölçeği ve İhracat Performansı Ölçeğinden oluşan anket kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programından istifade edilmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda firmaların tedarik zinciri uygulamalarını benimseme ve ihracat performans düzeylerinin “yüksek” olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan regresyon analizi sonucunda ise, tedarik zinciri uygulamalarından dış ilişkilerin finansal

ihracat performansı, teknoloji kullanımının stratejik ihracat performansı ve iç ilişkilerin de ihracat girişiminden memnuniyet üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMLARI

Çalışmanın bu kısmında tedarik ve tedarik zinciri kavramları incelenecektir. Bu kapsamda tedarik zinciri yapısı, çeşitleri, tedarik zinciri kararları ve fonksiyonları detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

### 1.1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI

Sözlük anlamına baktığımızda, “araştırıp bulmak ya da sağlamak” olarak yer alan tedarik, işletmeler çerçevesinden bakıldığında bir departman vazifesinde görülür. İşletmelerde genelde satın alma biriminde bulunan tedarik bölümleri, üretim süreçleri göz önüne alınarak, ihtiyaç duyulan hammaddelerin, yarı mamul ve demamullerinin araştırılması hem de satın alınmasında sorumludurlar (Sağlam, 2008, s.15).

Tedarik bölümünün yalnızca istenen malzemeleri sağlamak değil, ilgili kısımlar ile iyi bir diyalog sağlayıp malzemelerde istenen özelliklerin tam anlamı ile kavraması satın alması sırasında öncelikle mevcut alternatiflerin daha iyi değerlendirilebilmesine, dolayısıyla tedarik bölümü işlevlerini tam olarak yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Tedarik Zinciri temel görevleri aşağıdaki gibi gruplanabilir (Şen, 1992, s.12):

- a. Gereksinim duyulan malzemelerin özelliklerini, imkânlar elverdiğince standart hale getirmek ve de amaç için en uygun nitelikteki malzemeyi satın alabilmek amacıyla kontrolden geçirilmesi,
- b. En doğru tedarik kaynaklarını seçip işin teslimi de dâhil, satın alma şartlarını belirlemek, ilgili olan bölümlere satın alma emirlerinin gösterilmesi,
- c. Teslimatın belirlenen tarihte, niteliğin de miktarın da istenen biçimde olup olmadığının izlenmesi,
- d. Satın almak kapsamındaki her çeşit madde temini ile ilgili olarak, gerekli bölümler, tedarikçiler arasında sözleşmenin yapılmasını sağlamak ve bunun yönetilmesi,
- e. Piyasadaki bulunan bir bilgi toplama, haber alma servisi duruşu sergileyerek maliyetin düşürülmesi ya da firma ürün kalitelerinin



yükseltilmesi amacıyla devamlı olarak daha etkin ve yeni tedarikçilerin, yeni malzemelerin ve de ürünlerin araştırılması.

Tedarik bölümünün temeldeki maksadı, ihtiyaç olan malzemelerin doğru yerde, doğru miktarlarda karşılanması gerektiğinde, zaman sorunu ile malzemedeki optimum faydalanmanın sağlanması sorunlarının avaruz kalma olasılığını azaltmaktır (Metz, 1998, s.46).

Gereksinim olan malzemelerin etkili kullanımı sırasında karşılanması muhtemel zamanlamaproblemi, stok yapma (elde tutmak) ile üretimde yaşanması muhtemel gecikmeler sebebiyle meydana çıkmaktadır. Malzemelerin akışı sırasındaki duraklamalar, malzemeler için yatırılan anaparanın, söz konusu malzemeyle üretimleri tamamlanmakta olan mamullerin satışı sonrasında gelececek gelirlerin erteleme anlamlarına gelir. Malzemelerin akışı sırasında ortaya çıkan vakit kaybı, malzemeler için verilen anaparanın da bağlanmasına sebep olduğundan, maliyetin artmasında etkilidir. Bu tip maliyetlerin minimize edilme ihtiyacıyla işletmelerin üretime hazır bulunması gerekliliği arasında ikilem bulunmaktadır. Bu durumlarda sipariş miktarlarıyla sipariş sürelerini iyileştirme yolu, işletmeler için etkili olan sonuçları da doğurmaktadır (Lambert ve Cooper, 2000, s.65).

Literatür içinde de yazarlar, araştırmacılar açısından tedarik zinciri kavramıyla ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Hepsini birbirinden farklı gibi dursa da, bu tanımlar genelde aynı noktalara değinir. Literatürde bulunan tedarik zinciri tanımlarıysa şunlardır:

Bir tedarik zinciri; hammaddeyi sağlayan, bu hammaddeyi ara ürün veya nihai ürüne dönüştürebilen ve de bu nihai ürünü de dağıtım sistemi aracılığıyla son müşterilere dağıtmakta olan fabrikalar şebekesine denir (Lee ve Billington, 1992, s.65).

APICS Dictionary The Association For Operations Management tedarik zinciri kavramını “Hammaddelerin alımından, mamullerin nihai müşterilere ulaştırılmasına kadar devam eden süreçte bilgi akışını, fiziksel akışı ya da nakit akışını düzenleyip, mamul ya da hizmeti teslim etmekte kullanılan bir ağ.” şeklinde tanımlamıştır (Walker vd., 2005, s.15).

Tedarik zinciri; malzemelerin satın alınıp, bu satın alınmış malzemelerin ara ürün ya da nihai ürünlere dönüştürülerek, bunların ürünlerin müşterilere dağıtılması gibi işlevlerini gerçekleştirmekte olan vasıtalarlardır. Tedarik zincirindeki yapı ve karmaşıklık endüstriden endüstriye veya firmalardan firmalara değişiklik gösterse de gerek

üretim gerek de hizmet organizasyonunda görülebilmektedir (Ganeshan ve Harrison, 1995, s.84).

Tedarik zinciri; hammaddenin temin edilmesinden üretilmekte olan nihai ürünlerin son kullanıcıya ulaşması ve de tamir, bakım ya da üründeki zararlı maddelerin ortadan kaldırılmasına kadar bütün faaliyetlerin, sistemlerin, kişilerin oluşturduğu şebekeye denir. Tedarik zinciri, tüm tedarikçilerden, üretim merkezinden, dağıtım merkezinden, perakendeci mağazalarıyla hammadde, proses içi envanter ve de sistem içerisindeki taşınan nihai ürünlerin toplamıdır. Zincir hammaddenin yeryüzünden çıkarılması ile başlayıp ürünün tekrar kullanılması veya atılmasıyla sonlanır (Ross, 1998, s.86).

Tedarik zinciri; hammaddenin nihai ürüne dönüştürülmesi ve bu ürünün en son müşteriye ya da kullanıcıya aktarılmasına kadar uzanan bir ölçekte, fiziki ve teknolojik araçların, süreçlerin veya yöntemlerin oluşturduğu bütünleşik ağın kendisidir (Beamon, 1998, s.281).

Tedarik zinciri kavramı hammaddeden en son kullanıcıya değin tüm ürün hareketlerinin toplamıdır. Satın alma, tedarik, sipariş prosesi, üretim planlama, envanter kontrolü, depolama, müşteri hizmetleri ve nakliyyeyi içerir. Önemli olan, bütün bu aktivitelerin bilişim sisteminde biçimlendirilip ekrana aktarılmasıdır. Böylelikle tedarik zincirinin kontrolü bir bütün olarak kolaylaşabilir (Fox, 1997, s.24).

Tedarik zinciri gerek içsel gerek de dışsal perspektifle ele alınabilmektedir; içsel perspektif kavramı, iç malzeme akışı etkinliğinin sağlanması konusunda yoğunlaşmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için de içsel tedarik zinciri; temin zamanları, üretkenlik, lojistik maliyetleri vb. konularla ilişkilendirilebilir. Dışsal perspektifse, hammaddelerin nihai müşteriye ulaşana kadarkidış malzeme akışıdır. Bir basamak daha ileriye gidip bu açıyla da iki farklı açıdan inceleyebilmek mümkün; kanal yönetimi ya da pazar yönetimi şeklinde. Kanal yönetimi kavramı, tedarik zinciri içindeki işleyişi ve dezincir içerisindeki etkileşimleri irdelemektedir. Şirketle tedarik sistemindeki başka birimlerse, mesela; nakliyeciler, müşteriler ile tedarikçiler arasında gerçekleşen ilişkiler buradakiperspektif bağlamında değerlendirmeye alınır. Pazar yönetimiye tamamen rekabetin merkez olduğu yaklaşım şeklidir. Burada da kalıcı olan bir rekabet üstünlüğünün sağlanması yönünden tedarik zinciri yönetimi etkileri ile kanaldaki birimler arası ilişkilerin bu yönden önemi, yani; müşteri hizmetleri veya satış sonrası hizmetlerin tümü incelemeye alınmaktadır (Doğan, 1999, s.31).

### 1.1.1. Tedarik Zincirinin Yapısı

Tedarik zincirindeki tüm işletmeler ile bu işletmelerin birbirleri ile olan bağlantılarının tamamı tedarik zincirinin de yapısını oluşturmaktadır (Şen, 2010, s.22).

Tedarik zincirindeki yapılarla, işletmeler arasında da sektörler arasında da değişkenlik gösterse dahi gerek üretimde gerekse de hizmetler veren işletmeler içinde karşılaşılmaktadır. İşletmelerin çeşidine olursa olsun herhangi bir işletmedeki tedarik zincirini söz konusu işletmedeki en sondaki müşteriden ürünler için gereken hammaddenin ilk baştaki tedarikçisine değin olan bölümde malzemeyle bilgilerin iletilmesini sağlamakta olan organizasyon oluşturur (Ciravoğlu, 2006, s.15).

Bir tedarik zinciri, ürünün en uçtaki tüketicilerinden, ürünün üretilmesi için gereken hammaddenin ilk temin edicisine değin geçen zamandabilgi ve de malzeme akışını gerçekleştirmekte olan kuruluş parçalarından oluşur (Lee ve Billington, 1992, s.66). Kimi işletmeler içerisinde söz konusu süreçler daha karışık, uzunken, bazılarındaysa daha kısa ve de basittir. Bu zincir içerisinde ürünün akışı, nakit, iadenin akışı ile bilgilerin akışı faaliyetlerinin yanında, işletme için de kilit önemi olan talep tahmini satın alma, siparişlerin yönetimi, stok yönetimi, üretimin planlanması, tedarik-tedarikçi yönetimi, nakliye ve dağıtım planlamayla müşteri ilişkilerinin yönetimi vb. faaliyetlerin de yürütüldüğü görülmektedir (Turner, 1993, s.52).

Bowersox vd.'ye (2003, s.18) göre tedarik zinciri, karakter açısından birbirlerinden az farklılıkları olan üç ana alandan oluşur, bunlarda döngü diye adlandırılır.

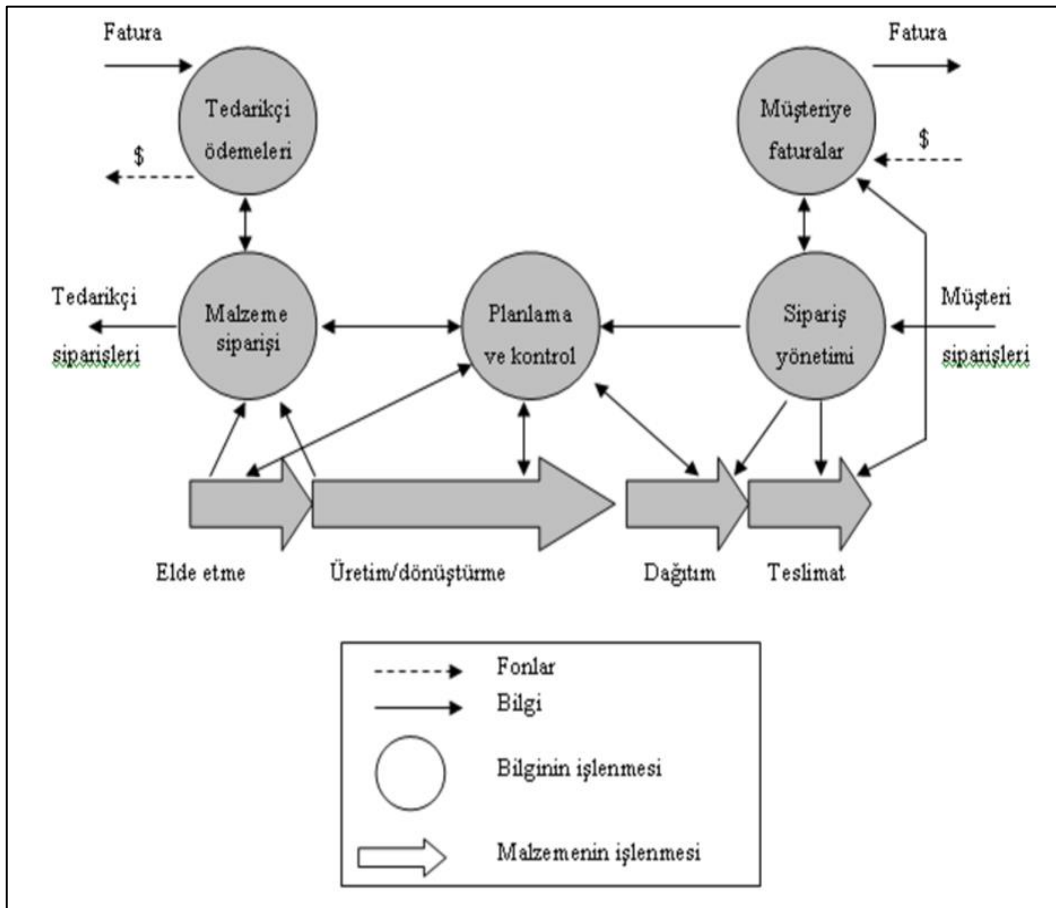
- a. Gereksinim olan hammaddenin, ara ürünün kaynağından üretim yerine değin olan kısımdır (tedarik- satın alma süreci),
- b. Üretimlerin gerçekleştiği bölümdür (imalat süreci)
- c. Üretimin devamında gerçekleşen ürünlerin tüketiciyle buluştuğu kısımdır (pazarlama ile dağıtım süreci).



Şekil 1.1’de genel bir tedarik zinciri yapısı içinde işleyen süreç gösterilmektedir. Bu süreç, tedarikçiden hammadde satın alınmasıyla başlamaktadır. Sonraki aşamadaysa bu hammadde üretim merkezinde son ürüne dönüşür ve de bu bitmiş durumdaki ürünler dağıtım merkezine ulaştırılmaktadır. Son aşamadaysa dağıtım merkezinde toplanmış bu ürünler perakendeci veya müşteriye ulaştırılmaktadır (Ataman, 2002, s.35).

### 1.1.2. Tedarik Zinciri Çeşitleri

Tedarik zincirleri, artmakta olan kompleksliğe göre çeşitlenir. Tek ve çok safhalı olarak ikiye ayrılır.



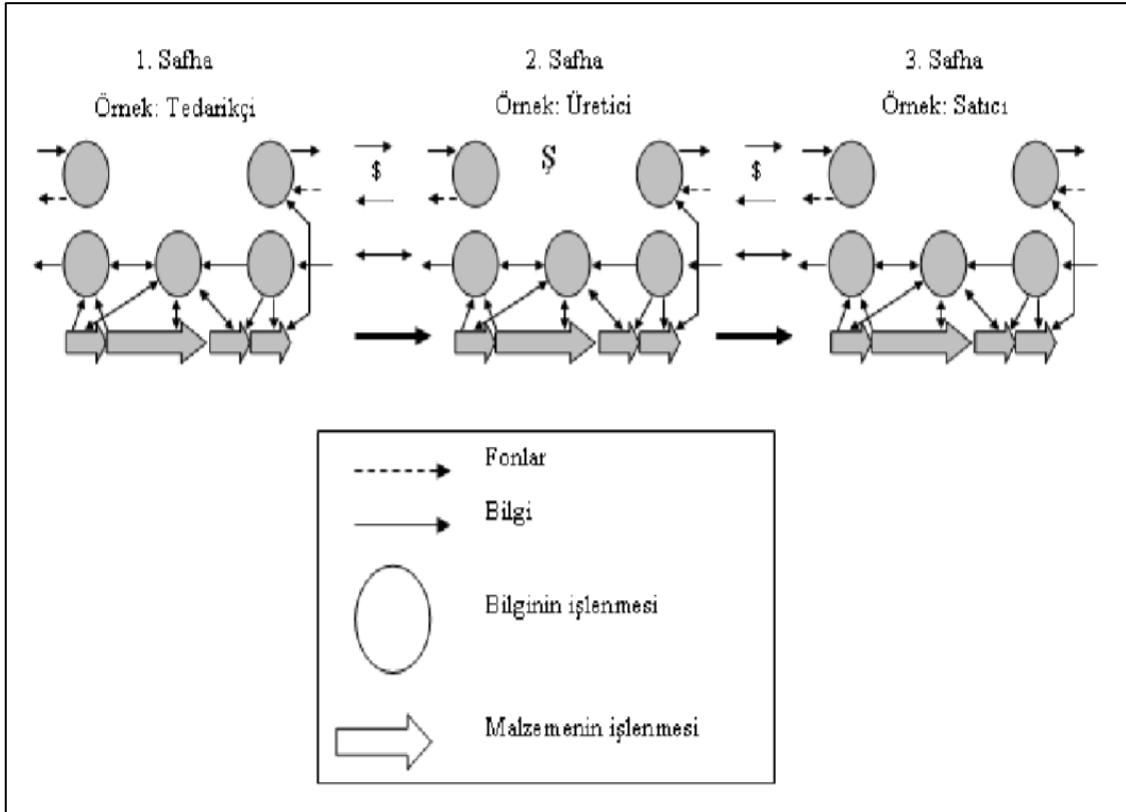
Şekil 1.2. Tek Safhalı Tedarik Zinciri

Kaynak: Metz, 1998, s.48.

Bunlardan tek safhalı tedarik zinciri, hammaddenin toplanması, üretim, dağıtım malzeme akış işlevlerini birleştirmeyi öngörür. Bu tür tedarik zincirinde pek çok bilgi işleme, karar verme fonksiyonları bulunur. Ödenen ya da alınacak paranın miktarı envanterle ekipmanın maddi değeri gibi önemli olduğundan, sermayelerin idare edilme fonksiyonu da bulunmaktadır. Tek safhalı tedarik zinciri bir tek şirketli tedarik zinciri

olduğu için tedarik zinciri yönetiminin de odaklandığı noktayı oluşturmaktadır (Metz, 1998, s.48).

Diğer taraftan çok safhalı tedarik zinciri yönetiminde, çalışmanın önceki kısımlarında belirtilmiş olan tedarik zinciri tanımı açısından daha güzel bir örnek teşkil eder. Bunlar tipik biçimde pek çok şirketli tedarik zincirlerini oluşturur, fakat bilhassa tek safhalı tedarik zincirinin birer çoklu kopyalarına benzerler (Metz,1998, s.48).



Şekil 1.3. Çok Safhalı Tedarik Zinciri

Kaynak: Metz, 1998, s.48.

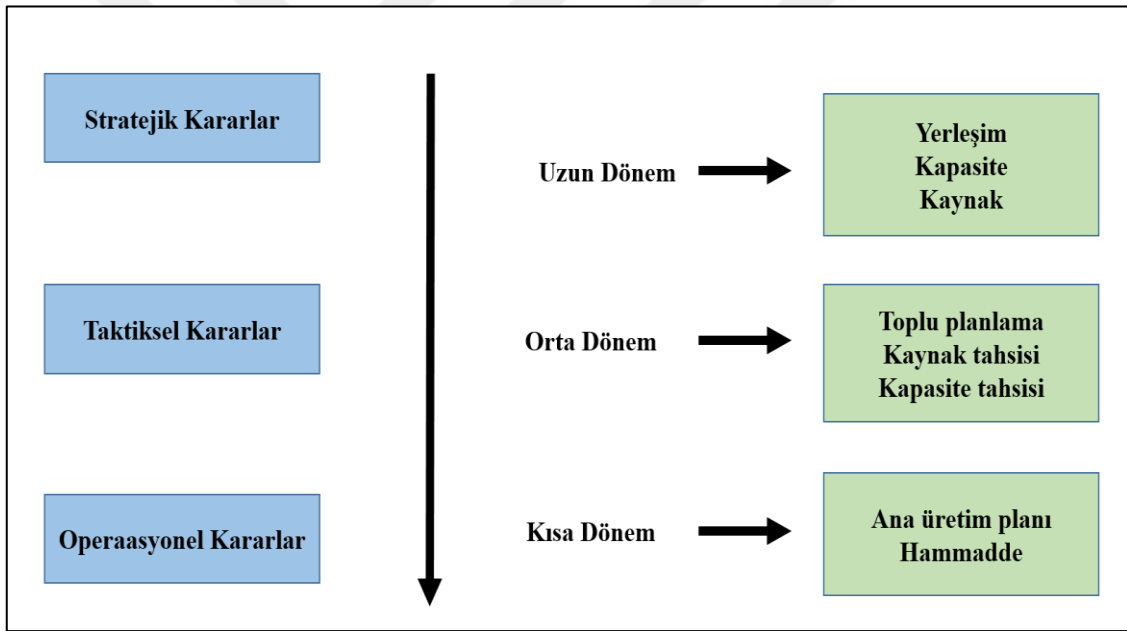
### 1.1.3. Tedarik Zinciri Kararları

Tedarik zinciri kararları, bir işletmedeki maliyet, kazanç, firma performansı gibi etmenlerin üzerinde etkili olan faktörlerdir (Harrison ve Van Hoek, 2008, s.88). Tedarik zinciri kararları aşağıda verilen sorulara cevap aramaktadır (Storey vd., 2006, s.754):

- Hangi tedarikçiler?
- Hangi üretim yerleri?
- Hangi üreticilerin deposu?
- Hangi müşterilerin bölgesel dağıtım merkezi?
- Hangi ürünler hangi mağazalara?

Tedarik zinciri kararları stratejik ve de operasyonel olarak iki farklı gruba ayrılır. Stratejik kararlar uzunca bir zamanda, işletme stratejisi ile aynı çizgide ilerler. Operasyonel kararlarsa kısa bir zamanda ilerleyerek işletmenin günlük faaliyetlerine odaklanır (Ganeshan ve Harrison, 1995, s.86; Bolat, 2000, s.45).

Talluri ve Baker'sa (2002, s.544), tedarik zinciri kararlarını stratejik ve de operasyonel kararlara ek şekilde taktiksel kararlar başlığı altında da inceleyip tedarik zinciri kararlarını farklı üç hiyerarşik gruba ayırmaktadır. Bu gruplar da Şekil 1.4'te gösterilmiştir. Buna göre de; işletmelerin stratejik boyutuyla alınan kararları uzun dönem kararlarını, taktiksel seviyedeki kararları da orta dönem kararlarını, operasyonel seviyedeki kararlarsa işletmenin kısa vadedeki kararlarını göstermektedir. Bu üç seviyedeki kararların hepsinin ortak amacıysa tedarik zinciri sırasında verimli ürün akışını oluşturmaktır.



Şekil 1.4. Tedarik Zinciri Kararları Hiyerarşisi

Kaynak: Sağlam, 2008, s.15.

### 1.1.3.1. Yerleşim Kararları

Üretim araçlarının stoklanması ile kaynak noktalarındaki coğrafi yerlerin belirlenmesi tedarik zincirinde oluşturulan ilk adımlardandır. Araçların büyüklüğü, yeri, sayısı belirlendiğinde son müşteriye gitmekte olan ürünün tüm mümkün yolları da netleşmiş olmaktadır. Bu kararların hepsi müşteri pazarına ulaşmakta temel stratejiyi oluşturduğundan firma açısından büyük bir önem teşkil etmekte ve ciro, servis, maliyet

seviyelerine etkisi önemli derecededir. Yerleşim kararları da; üretim maliyetlerinin, dağıtım vergilerinin ve gümrüğün dikkate alınarak yapıldığı optimizasyon işlemlerince belirlenmektedir. Yerleşim kararlarının stratejik önceliği bulunmasına karşılık operasyonel durumlar karşısında da bir anlam ifade etmektedir (Frazalle, 2001, s.14).

### **1.1.3.2. Üretim Kararları**

Hangi ürünlerin hangi fabrikalarda üretileceği kararı da stratejik kararlardandır. Daha önceden de belirtildiği üzere bu kararların firmaların gelir, maliyet, müşteri servis seviyelerinde etkisi büyüktür. Bu kararlarda araçların varlığı dikkate alınır, ürünlerin araçlara giden ya da ürünlerin araçlardan gelen bütün yollarını belirlemektedir. Diğer bir önemli konuya üretim araçlarındaki kapasitedir. Bu kapasiteler firmalar içerisindeki dikey entegrasyon düzeyine göre değişmektedir. Operasyonel kararlar detaylı üretim planlaması üzerinde odaklanmaktadır. Bu kararlar hem temel üretim planlamasını hem makinedeki üretim planlamasını hem de ekipman bakımını içermektedir. Diğer dikkatedilecek unsurlarsa; iş yükünün dengelenmesiyle bir üretim vasıtasında bulunan kalite kontrol ölçüleri (Özcan, 2008, s.289).

### **1.1.3.3. Envanter Kararları**

Bu kararlarda hangi envanterin yönetileceği saptanır. Envanterler hem hammadde hem yarı mamul hem de son mamul olmak suretiyle tedarik zincirindeki her aşamada yer almaktadırlar. İlk hedefi tedarik zincirinde olabilecek belirsizlikler karşısında tampon görevi görmektir. Envanteri elde bulundurma maliyeti kendi değerinin de %20'siyle 40'ı arasında olduğu için, envanterin verimli şekilde yönetilmesi tedarik zincirinde kritik bir noktayı oluşturur. Ancak birçok araştırmada envanter yönetimine daha operasyonel bir açıdan yaklaşılmaktadır. Bu yaklaşımda yerleştirme stratejileri, kontrol politikaları, sipariş miktarı ve de yeniden sipariş noktalarındaki optimum düzeyin belirlenmesi içermektedir, her stok noktasında bulunan emniyet stok seviyesi ayarlanmaktadır. Bu seviyelerse müşteri servis seviyelerindeki öncelikli belirleyiciler olduğundan oldukça kritik bir öneme sahiptir (Küçük, 2009, s.50; Frazalle, 2001, s.13)



#### **1.1.3.4. Taşıma Kararları**

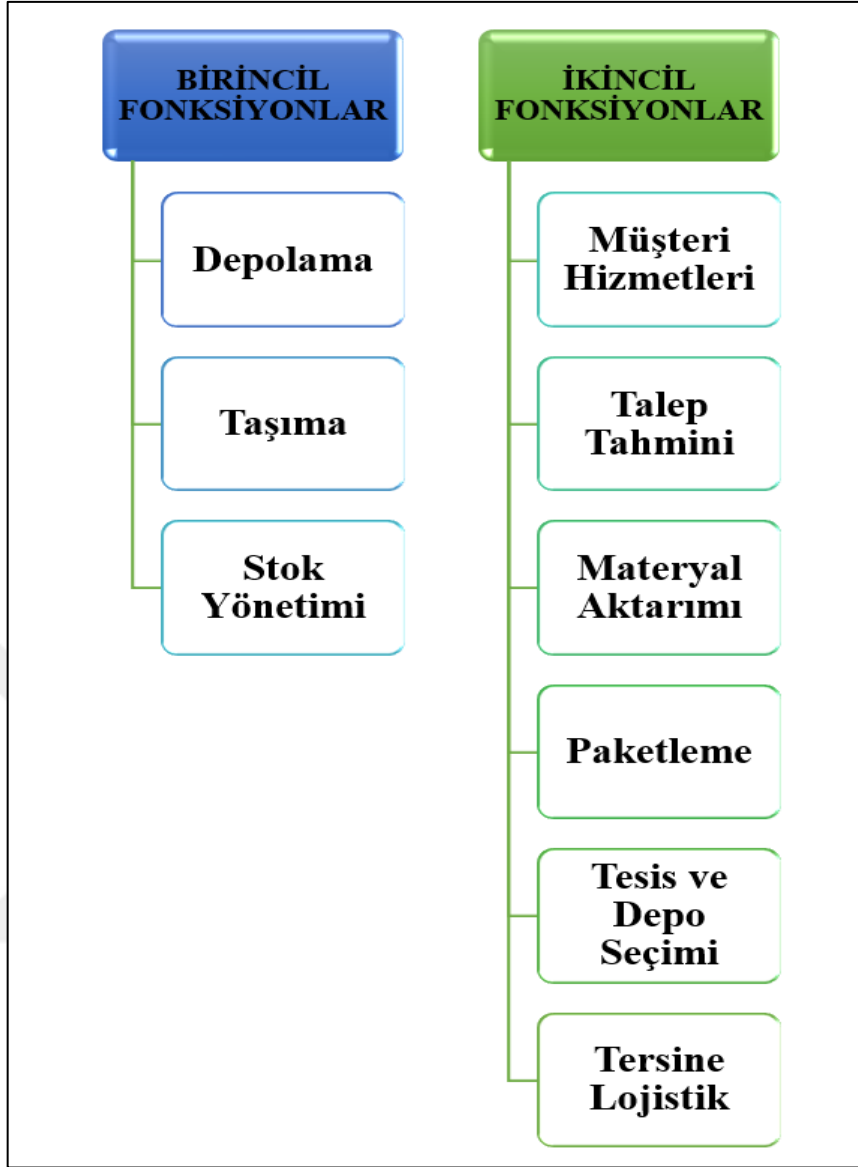
Tedarik zincirinde bulunan kararlardan en stratejik olanıysa taşıma kararları oluşturur. Envanter kararlarıyla yakından alakalıdır. Havayoluyla taşıma hızlı, güvenli ve de stokların güvenliğinisaglamasının yanı sıra yöntem olarak pahalıdır. Deniz yolu ya da trenle gerçekleştirilen taşımalar daha ucuz olsa da bu tip nakliyeler sırasındaki belirsizlikleri yok edebilmek için büyük miktarda envanter bulundurmak gereklidir. Bu sebeple müşteri servis seviyeleri, coğrafi yerler bu tip kararlar sırasında önemli role sahiptir. Nakliye lojistik maliyetleri %30'dan fazla olduğunda operasyonel verimliliğin ekonomik bir anlamı oluşmaktadır. Taşıma büyüklüğü, ekipmanların çizelgelenmesi, rotalama firmaların taşıma stratejilerinin verimli bir biçimde yönetilmesindeki anahtar noktalardandır (Ganeshan ve Harrison, 1995, s.89).

#### **1.1.4. Tedarik Zincirinin Fonksiyonları**

Tedarik zincirinin faaliyetleri, farklı kaynaklarda türlü şekillerde sıralanmaktadır. Ay vd'ne (2004, s.214) göreyse tedarik zinciri aşağıdaki faaliyetlerden oluşmaktadır:

- a. Ulaştırma,
- b. Envanter yönetimi,
- c. Tedarik,
- d. Depolama,
- e. Sipariş işleme,
- f. Materyal aktarımı,
- g. Enformasyon yönetimi
- h. Koruyucu ambalajlama

Filiz (2008, s.117-119)'e göreyse tedarik zinciri işlevsel anlamda bir yardımcı, üç temel etkinlikten oluşmaktadır. Hammadde, yarı mamuller, mamul parçalarının tedariki, montaj hattı üzerinde nihai mamullerin üretilmesi, nihai mamulün müşterilere ulaştırılması söz konusu ana faaliyetlerdendir. Bütün faaliyetlerin fonksiyonelliğini devamı için oluşturulmuş olan lojistik destek sisteminin faaliyetleriysse tedarik zincirinde yer alan yardımcı faaliyetlerdir.



**Şekil 1.5.** Tedarik Zinciri Fonksiyonları

Kaynak: Ay vd. 2004, s.214'nden uyarlanarak çizilmiştir.

Bowersox'a (Rabinovich vd., 1999, s.355) göre de bahse konu etkinlikler; stok yönetimi, tesis yerleştirme, iletişim, taşıma ve materyal transferidir. Diğer bir sınıflamada da, taşıma, depolama, bilgi yönetimi, stok kontrolü ve sipariş süreçleme; tedarik zincirindeki esas faaliyetler olarak gösterilmiştir (Ferreira vd., 2007, s.4).

Ne tür faaliyetler olursa olsun, tedarik zinciri tüm işlevsel faaliyetlerin toplamına denir. Tedarik zinciri süresince çoğunlukla yinelenen bu faaliyetler, hammaddelerin mamul ürünlere dönüştüğü ve de tüketici değerinin eklenebildiği faaliyetlerin kapsamındadır. Mamul ürünlerin pazara çıkarılması öncesinde hatta zincir içerisinde hareket halinde iken bile pek çok kez tekrarlanmaktadır (Ballou, 2004, s.7).

## 1.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMI

TZY kavramı, 80'lerde kullanılmaya başlanmış olmasınakarşın, 90'lı yıllarda hakettiği önemi kazanabilmiştir (Svensson, 2002, s.734). Son yıllarda olgunlaşan ve de firmaların tedarik, dağıtım, üretim, kontrol vb. sistemlerini müşteri merkezli bir anlayışa uyumluluğu adına uygulanmakta olan bir anlayıştır.

### 1.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

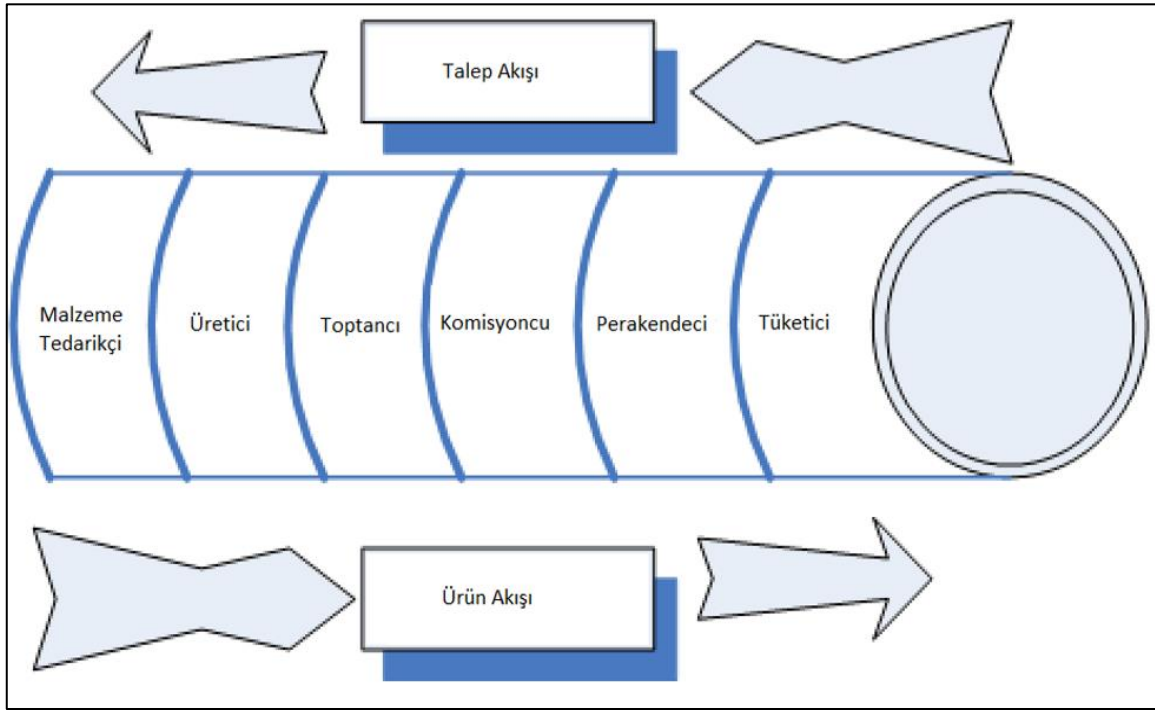
Tedarik zinciri yönetimi en sık kullanılan tanımına bakarsak; hammaddenin tedarikçilerinden başlayarak en sondaki tüketicilerde sonlanan ve bununda dışında geri dönüşüm süreçlerini de kapsamına alan, zincir içindeki tüm işleyişi bütünleştiriyen yönetim şekli ya da bir yaklaşımdır (Cooper vd., 1997, s.67).

Tedarik zincirinin üretim planlama, satın alma, sipariş süreci, tedarik, envanter kontrolü, müşteri hizmetleri, nakliye ve depolamayı kapsamaktadır. Önemli olan, tüm bu faaliyetlerin bilişim sistemine aktarılıp biçimlendirilmesidir. Başarılı olan bir tedarik zincirinin yönetimi, tüm bu faaliyetleri bir süreç şeklinde koordine sağlayıp, entegre etmektedir. Böylelikle zincirdeki tüm elemanlar kapsanmış, birbirleriyle bağlantı kurulmuş olmaktadır. Genel itibari ile bu elemanlar; tedarikçi, üretici, dağıtıcı, bayiler ve de nihai müşteriler şeklindedir (Ciravoğlu, 2006, s.19).

Tedarik zinciri yönetimleri, mal ve de hizmetlerin tedarikinden başlayıp, üretimine, son tüketiciye ulaşana dek yaşanan tüm süreci kapsamakta olan bir halkalar dizisinin toplamıdır. İş süreçleri penceresinden bakıldığında tedarik zinciri; envanter yönetimi, satış süreci, malzeme temini, üretim, dağıtım, tedarik ile müşteri hizmetleri vb. birçok alanı içerir. Bu bağlamda da tedarik zincirinin yönetimi büyük öneme sahiptir. Tedarik zinciri yönetimi; müşterilere doğru ürünlerin, doğru zaman ve de yerde, doğru fiyatla, hem de mümkün olabilen en düşük maliyet ile ulaşımını sağlayan malzemelerin, bilgi, para akışının toptanyönetimini ifade etmekte kullanılan bir terimdir (Türker vd.,2005, s.461).

Geniş kapsamlı tanımdaysa TZY, “hem malzeme hem de ürünlerin, temeldeki hammadde aşamasından nihai ürün olma aşamasına geçişine kadar yönetimini kapsamakta olan; firmaların, tedarikçilerinin üretim aşamalarından, rekabet avantajlarını destekleyerek teknoloji ve yeteneklerden nasıl yararlanacağı konusuna odaklanan ve de

geleneksel işleyişteki işletme içi faaliyetler, optimizasyon, etkinlik ortak gayesiyle ticari ortaklıklar kurmak suretiyle yayan yönetim felsefesi” şeklindedir (Tan vd., 1998, s.3).



Şekil 1.6. Tedarik Zinciri Yönetimi Akışı

Kaynak: Başkol, 2011, s.19.

TZY, tedarikçi, üretici, dağıtıcı ve müşteriden oluşan ağ içerisinde finans malzeme ve bilgi akışının etkin şekilde kontrolü olarak tanımlanmaktadır. Malzeme akışları tedarikçilerden nihai müşterilere olabileceği gibi tamda tersi yönde gerçekleşebilmektedir (Raz, 2009, s.8).

TZ tedarik kanalında ürünlerin ve de bilgilerin hareket halinde olduğu hat olarak şekillendirilebilmektedir. Bu hat da Şekil 1.6’da görüldüğü gibi farklı fonksiyonları bulunan ve değişik oyunculardan oluşan bir işleyiştir (Başkol, 2011, s.19).

Tedarik zincirindeki üyeler aşağıdaki şekildedir (Bourlakis vd., 2016, s.253; Hugos, 2011, s.121; Mentzer vd., 2001, s.5);

- a. **Üreticiler:** Bir ürünü üretmekte olan firmaların kendisidir. Söz konusu firmalar, gerekhammaddeleri gerekse de son aşamadaki ürünleriveya her ikisini üretirler. Hizmet üretmekte olan işletmelerin tamamı dabu gruptandır.
- b. **Dağıtıcılar:** Üreticiden toptan şekilde aldıkları ürünleri müşteriye ulaştıran işletmelere denir. Bu sebeple toptancılar da denilmektedir.

Dağıtıcılar müşteri hizmetlerinde ve de özellikle satış sonrasında destek hizmetlerinin sağlanmasında önemli görevlere sahiptir.

- c. **Perakendeciler:** Ürünü stok şeklinde elinde bulundurur ve de küçük miktarlardaki satış hizmetini sunarlar. Satış yapılacak müşteri gruplarının tercihlerini, beklentilerini yakından izleyip müşteri taleplerinitiespit edip dikkate almaktadırlar. Aynı zamanda da müşterilerine reklam faaliyetleri verirler. Fiyat, fayda, ürün seçimi ve hizmet kavramlarının bileşimini müşterilere uygulamaktadırlar. Genelde ürün satış mağazaları toplamıdır. Müşterilerle sürekli yüz yüze iletişimde olduklarından müşteri talepleriyle ilgili geri dönüş olması hususunda önemli katkıları vardır.
- d. **Müşteriler:** Ürünü hem tüketmek hem de üretmek için temin edenlerdir. Şahıslar, firmalar ve de organizasyonlar müşteri grubunu oluştururlar.
- e. **Hizmet sağlayıcılar:** Zincir içerisindeki diğer üyelerin hepsine hizmet sunmaktadırlar. Bunlar, tedarik zinciri ortaklığının içerisinde ihtiyaç olan belli alanlarda uzmanlaşmış alanlarda hizmetler etmektedirler. Genelde uzmanlaştıkları alanlarda depolama ile taşıma üzerine olmaktadır. Bu sebeple lojistik sağlayıcılar diye de isimlendirilirler. Bunların yanı sıra danışmanlık, finansal hizmet veren hizmet sağlayıcıları da bulunur. Finansal hizmet sağlayıcılarıysa bankalarla finans kuruluşlarıdır.

### 1.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin tarihine baktığımızda alt kısımda özelliklerine yer alanana beş süreçten sonra günümüze ulaştığı görülmüştür:

1900'lerden 1960'lara değin olan yıllarda lojistik, firmalar açısından rekabetçiliğin avantajolduğubir platform olmanın ötesinde yalnızca operasyonel fonksiyon gibi görülmektedir. Lojistik faaliyetlerinin genellikle depolama ve de taşıma gibi fiziki dağıtım fonksiyonları şeklinde görüldüğü bu dönem Depolama ve Ulaştırma Aşaması olarak isimlendirilmektedir (Ross, 2008, s.45). Bu sıralarda lojistik üretim, satış ve pazarlamadandaha az önemsenmekteydi. Şirketler o dönemlerde karışık sorunları çözmek amaçlı gereken teknolojinin ve de yönetim biliminin yeterli derecede ilerlememesisebebiyle lojistik faaliyetleri bölümlere ayırarak birden fazla departmana sorumlulukları bölüyordu (Sağlam, 2008).

1960'larda lojistik faaliyetlerinin daha farklı departmanlara dağılmasının, maliyet kayıpları yarattığı düşüncesiyle etkin olmadığına karar verilmiştir. Böylece işletmeler de üretim, pazarlama, finansmanla alakalı dağıtım etkinliklerini merkezi fiziksel dağıtım bölümünü oluşturmak suretiyle bütünleştirmişlerdir. Faaliyetlerin maliyetinin ayrı şekilde azaltılmasındansatüm sistem maliyetitoptan şekilde değerlendirmeye alınmıştır. Söz konusu dönemeyse, tedarik zinciri yönetiminin ikinci basamağı diye isimlendirilen Toplam Maliyet Yönetimi Aşaması denilir (Ross, 2008, s.48). Toplam maliyetler de; lojistik görevi gerçekleştirebilmek için müşterilerin hizmet seviyesi, ulaştırma maliyeti, depo maliyeti, siparişleri kaydetme ile envanterleri bulundurma maliyeti gibi gerekenbütün giderlerin birer kriteri olarak belirtilmiştir (Lambert ve Stock, 1992, s.88). Fiziksel dağıtım aşamasıyla ilgili ilk kez dikkatleri Bowersox (1969, s.44) çekmiştir. Bowersox, fiziki dağıtım düşüncesiyle alakalı akımları gözlememesinin yanında, dağıtımdaki fonksiyonların şirket dışarısında, kanalın içindeki entegrasyon ile, rekabet ortamında avantajda olacağını değerlendirmektedir (Bowersox, 1969, s.45). Bu yıllarda bir de malzeme yönetimi konusunun üzerinde yoğunlaşmıştır. İhtiyaç duyulan malzeme üreticilerinin, malzeme niteliklerinin belirlenmesi, depolara girişi yapılan ya da depolardan çıkartılan ürünün hareketi, envanterlerin takip edilmesi vb. Konularla ilgili de çok ilerlemeler olmuştur (Ekemen, 2014, s.32).

1970'lerde, Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sistemi tanıtıldıktan sonra şirketler; süreçteki çalışmaların, üretim maliyetlerinin, kalitenin, yeni ürünler geliştirmenin ve de tesliminde tedarik sürelerinin ne derece önemli olduğu anlaşılmıştır. Dünya çapındaki satın alma faaliyetleri yse 1970'li yıllardan sonra ağırlık kazanmaya başlamıştır (Erdal, 2011, s.25). 1980'li yıllarda, rekabetin hız kazanması ile düşük maliyetle yüksek kalitede ürünün üretilmesi zorunluluğu doğmuştur. Firmalar bu dönemlerde Tam Zamanında Üretim (JIT) ve Toplam Kalite Yönetimi (TQM) isimlerinde yönetimde önemli iki felsefe benimsemiştirler. Tedarik zinciri yönetiminde üçüncü aşamaya denk gelen bu dönemeyse, Bütünleşik Lojistik Yönetimi Aşaması denilir (Ross, 2008, s.55). 1985'lerde, tedarik zincirinin öncülerinden sayılan, Hızlı Yanıt (QR) sistemi geliştirilip ilk kez tekstilde kullanıma sunulmuştur. Söz konusu sistemde, firmaların, müşteri isteğini istenilen zamanda teslimatı gerçekleştirip müşterinin memnuniyetini hedeflemektedir. 1990'lardaysa müşterilerin gereksiniminin en düşük maliyet ile karşılanabilmesi için tedarikçi, perakendeci ve dağıtıcıların

ortaklaşa çalışmasıyla uygulanabilen Etkin Tüketici Yanıtı (ECR) programları geliştirilmiştir(Lummus ve Vokurka, 1999, s.11).

Dördüncü aşamadaysa şirketler, lojistik faaliyetlerin dahi günümüzde rekabette kâfi gelmediğini farketmişlerdir. Hizmetteki kalitenin artırılması talebi, organizasyonların tekrardan planlanması, küreselleşmedeki çoğalma, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler şirketleri yeni yeni stratejiler bulmaya yöneltmiştir. Bu arayışların sonucu yeni strateji Tedarik Zinciri Yönetimi doğmuştur (Ross, 2008, s.58). Buna Bütünleştirilmiş Tedarik Zinciri Yönetim Aşaması da denilmiştir (Metz, 1998, s.49).

1990'ların ortalarına doğru, tedarik zincirinde verimliliğin artması için tedarik zinciri takımları oluşturulup, tedarik zincirinin yönetilmesinde işbirliğinin ve iletişim kurmanın değeri farkedilmiştir. Bu dönemlerde bilgi sistemlerindeki tedarik zinciri yönetiminin üzerinde önemliliği arttığı için, Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) bilgi paylaşım sistemi de geliştirilmiş kullanıma sunulmuştur. Tam Zamanında Üretim (JIT) ve Toplam Kalite Yönetimi (TQM) türündenbakış açılarının önem kazanmasıyla bunların da tedarik zinciriyle bütünleşmesi konusu gündemde olmuştur. Kapalı döngü tedarik zinciri ile tersine lojistik vb. yeni kavramlar oluşmuştur. Daha sonrasında da atıkların kontrolü konulu yeşil tedarik zinciri kavramıyla karşılaşmıştır (Wells ve Seitz, 2005, s.249).

2000'li yıllardaysa, tedarik zinciri yönetimine dairçok sayıda çalışma yapılan dinamik bir alan haline almıştır. Tedarik zinciri yönetimi temelinde her müşterinin farklı ihtiyaç ve isteklerini cevaplamak vardır. Bu dönemdeki müşteri yapısındaki değişimlerin tedarik zincirinin de yapısında değişmelere sebep olacağı görülmüştür. Bunun üzerine değişik müşteri ihtiyaçları göz önünde bulundurularak değişebilen tedarik zinciri yapılarıyla ilgili çalışmalar ağırlık kazanmıştır (Vonderembse vd., 2006, s.235).

2000'li yıllardan sonra hem internetin hem de yeni bilgi teknolojilerindeki gelişmeyle; tedarik zinciri yönetimine e-tedarik, e-lojistik, e-ticaret, zincir üzerinde internet üzerinden izleme, gerçek zamanlı bilgiye dayanan istek tahmin, stokların yönetilmesi vb. kolaylaştırıcı uygulamalara yer verilmiştir (Lancioni vd., 2003, s.216). Tedarik zinciri yönetiminde beşinci ve son aşamanın kendisi olan bu dönemeys E-Tedarik Zinciri Yönetimi Aşaması denilir. Firmalar, beşinci yönetimi; sipariş vermek, işletmenin lojistiği, müşteriyle ilişkiler, müşteriye verilen hizmetler ile stokların

yönetimi şeklindeki platformlarda etkili bir şekilde kullanmaktadır (Bilge, 2009, s.21). ABD’de internet üzerinden tedarik zinciri yönetimi uygulamalarındaki kullanımların seviyelerini tespit edebilmek için yapılanmış bir araştırma esnasında; işletmelerde%42,5’inin müşteri hizmetleri, %12,3’ünün üretim planlaması, %30,1’inin stok yönetimi, %56,2’sinin işletme lojistiği, %50,7’sinin sipariş verme, %45,2’sininse tedarikçi ilişkileriyle müşteri ilişkilerinde internet tabanlı tedarik zinciri kullandıkları tespit edilmiştir (Lancioni vd., 2000, s.54). E-tedarik uygulamaları işletmelere önemli faydalar sağlamaktadır. Bunlarda; materyal maliyetlerinde %5-20 oranlarıyla kaynak döngü zamanında %25-30 oranlarında azalma ve de pazara giriş zamanlamasında %10-15 oranlarında sağlanan iyileşmeler şeklindedir (Aberdeen Group, 2001).

### **1.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları**

Tedarik zinciri yönetiminde ilk amaç, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek tipte ürünlerin yapımında görevli olan her şeyi incelemenin konusu yapabilmektir. Kapsamı ürünlerin tedarikçiden ve üretim araçlarından depolarla dağıtım kanallarına, oralardan da perakendecilere, mağazalara ulaştırılmasıdır. Şüphesiz, kimi tedarik zinciri analizleri sırasında tedarikçilerin tedarikçileriyle müşterilerin müşterilerini dahi katmak gerekli olabilmektedir (Simchi-Levi vd., 2000, s.48).

İkinci olaraksa, tedarik zinciri yönetiminde amaç; sistem tümü üzerinde azami derecede maliyet-etkili, verimli olabilmektir. Ulaştırma ve de dağıtımdan hammadde envanterine, oradan üretime, bitmiş ürünlere kadar sistemdeki tüm maliyetler minimize seviyeye indirilir. Fakat en önemli nokta olan taşıma maliyetlerinin düşürülmesi ya da envanterin azaltılması hususu değil tedarik zinciri yönetiminde sistem yaklaşımının yer edinebilmesidir (Simchi-Levi vd., 2000, s.114).

Tedarik zinciri yönetimindeki, her oyuncunun hedefi, en taze bilgiyi zincirde bulunan diğer işletmelere iletip bu sayede de daha mükemmel bir arz-talep dengesi oluşturmaktır. Tedarik zincirindeki kısa vadeli amaçsa, gereksiz stoklara engel olmakve üretimle müşterilere cevap verme hızını arttırabilmektir. Uzun vadedeki stratejik amaçsa, müşterilerin beklentisini doğru yerde teslim edilen doğru ürünle karşılayıp, bu yolla pazar payını da kârları da arttırabilmektir. Tedarik zinciri yönetiminde, ürünleri kaynaktan tüketim noktalarına en kısa sürede ve de en düşük maliyetle götürmek önemlidir(Ağa, 2003, s.22).



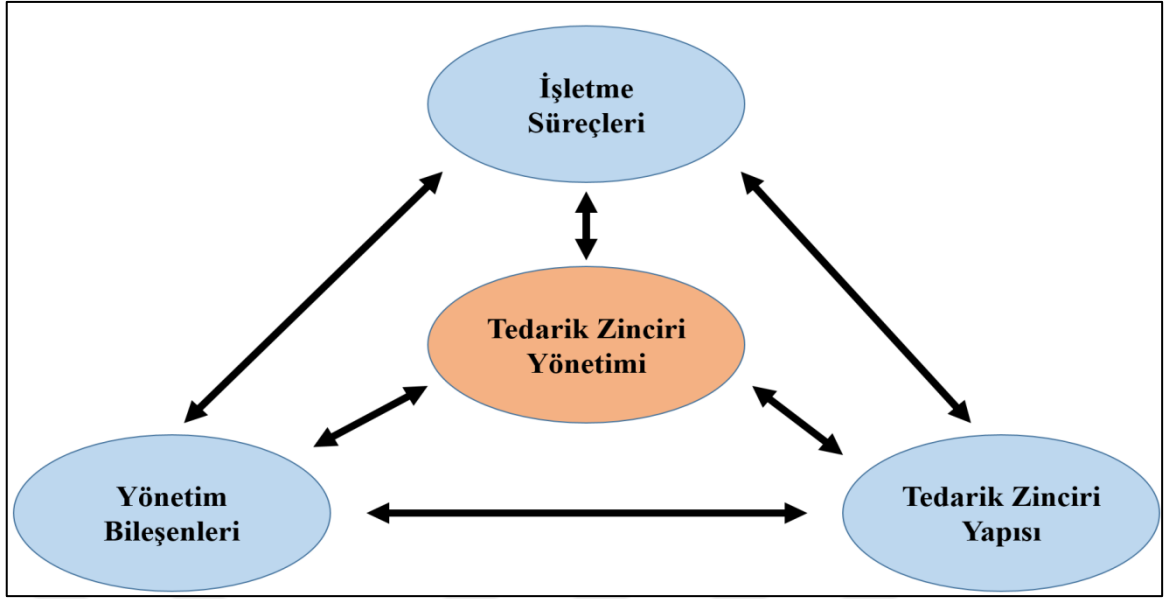
Başarılı tedarik zinciri yönetimindeki esas amaç müşteri odaklılıktır. Bu açıdan, işletmeler müşterilerin taleplerini karşılayabilmek için ürünlerini de hizmetlerini de müşterinin istekleri doğrultusunda biçimlendirmeli ve müşterilerin memnuniyetini en yüksek seviyede tutmalıdır. Bu durumun sağlanabilmesi için zincirdeki bütün üyeler birbirlerini desteklemeli, işbirliği içerisinde çalışmalıdır (Kağnıcıoğlu, 2007, s.85; Akdoğan, 2002, s.160). Etkin tedarik zinciri yönetimindeki amaçlar aşağıdaki gibidir:

- a. Düzenli üretim sisteminin olabilmesi için; ürün, hizmet, bilgi akışında sürekliliği sağlayabilmek,
- b. Stok maliyetlerini ve de kayıplarını da en aza indirebilmek,
- c. Ürün kalitesini koruyabilmek,
- d. Güvenilir tedarikçiler bulup onları koruyabilmek,
- e. Tedarik edilmiş olan hammadde, yarı mamulleri, parça ve de hizmetleri standartlaştırabilmek,
- f. İhtiyaç olan hammaddeleri, yarı mamul, parçaları, hizmetleri minimum maliyet ile tedarik edebilmek,
- g. İşletmenin pazarlama ile rekabet gücünü artırabilmek,
- h. İşletme içinde bulunan diğer gruplar ile iyi ilişkiler kurabilmek,
- i. Minimum yönetim giderleriyle çalışabilmek

İstenilen bu amaçlara ulaşabilmek için, tedarik zincirindeki bütün elemanların birbiriyle bilgi paylaşımında olması gereklidir. Küreselleşen dünyada bu vakitten sonra firmaların tek başlarına kendi içlerindeki rekabetlerinden bahsedilememektedir. Rekabet artık işletmelerinde içinde olduğu tedarik zincirlerinin arasında yaşanacaktır (Dalgakıran, 2016, s.59).

#### **1.2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı**

Tedarik zinciri yönetimin yapısı Şekil 1.7’de görüldüğü gibi 3 temel ve ilişkili elemanlardan oluşur. Bunlarsa; yönetim bileşenleri, iş prosesleri, tedarik zinciri yapısıdır (Cooper vd., 1997, s.69).



Şekil 1.7. Tedarik Zinciri Yönetimi Yapısının Temel Elemanları

Kaynak: Cooper vd., 1997, s.69.

İş bileşenleri ise iş proseslerini oluşturup yöneten elemanların kendisidir. Tedarik zinciri yapısıysa tedarik zinciri içerisindeki şirketlerin düzenlenme halidir (Cooper vd., 1997, s.70). Yönetim prosesleri, müşterilere yönelik değer katan çıktılar üreten faaliyetlere denir.

- a. **Tedarik Zinciri İşletme Süreçleri:** Prosesler, ayrıcalıklı bir pazar ya da müşteri grubuna belli bir değer üretebilmek için tasarlanmış, düzenlenmiş ve de ölçülmüş faaliyetler grubunun kendisidir. Proses; başlangıcı ve sonu tanımlanmış olan girdi ve de çıktılarının zaman ve de yer temelli çalışan-iş faaliyetlerinin sıralamasıdır. Tedarik zincirinde yer alan iş prosesi, biçimsel yapılardan bağımsız olarak organizasyonlar arası ve içi sınırlarda yer alabilmektedir.
- b. **Tedarik Zinciri Yönetimi Bileşenleri:** Tedarik zinciri yönetimindeki altı çizilmesi gerekli önemli noktalardan biriside bütün iş prosesleri ve de tedarik zinciri elemanlarının arasında ortak bulunan yönetim bileşenleridir. Söz konusu bileşenleri ise iş proseslerinin de tedarik zincirinin de nasıl yönetildiğini ve de yapılandırıldığını tanımladıklarından çok büyük bir öneme sahiptir.
- c. **Tedarik Zinciri Yapısı:** Bütün firmalar hammaddeden başlayıp nihai tüketiciye uzanan bir tedarik zinciri içinde yer alır. Tedarik zincirinin ne derecede yönetileceği ürünün karışıklığı, mevcut hammadde, mevcut tedarikçiler gibi bir takım faktörlerle ilgilidir. Dikkate alınacak boyutlarda, tedarik zincirinin

uzunluğu ve her düzeydeki müşteri ve de tedarikçinin sayısını kapsar. Bir firmanın yalnızca bir tedarik zincirinde yer alması çok nadir görülmektedir. Pek çok üretici açısından tedarik zinciri, boru hattı ya da zincirinin ötesinde dallanan bir ağaca benzer. Buradaki problem, ağacın dallarının da köklerinin de ne kadarının yönetilebileceğidir.

### 1.2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi Ve Firmalara Sağladığı Yararlar

Tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin, işletmeler açısından yararları aşağıdaki gibidir(Şahin, 2017, s.22);

- a. Girdilerin teminini garantileyip, üretimde süreklilik sağlanır.
- b. Tedarik süresini kısaltıp, pazar değişikliklerine hızlıca cevap verilmesini sağlar.
- c. Müşteri talepleri en iyi şekilde karşılanarak kalite artırılır.
- d. Teknolojiyi kullanarak yeniliğe teşvik edilir.
- e. Toplam maliyetleri azaltılır.
- f. İşletmedeki tüm para, bilgi ve malzeme akışı yönetilebilir durumda olur.

Tedarik zinciri yönetiminin işletmeye sağladığı faydalara NESİ şirketi tarafından yapılan araştırma örnek gösterilebilir. Bu araştırma sırasında, NESİ şirketinde bütünleştirilen stok zinciri kapasitesi ile ilgili olarak tedarik zinciri yönetimi uygulanmış ve bu uygulama sonrasında; %32'nin üzerinde maliyet düşmesi, dağıtım performanslarının %50'den fazla çıkması, stok listelerinde %95'in üstünde azalmanın olması, stok dönüşündeki hızda %100'den daha çok artışın olması ve de müşterilerin memnuniyetinde %5'in üstünde bir artış olmuştur. Ayrıca bu araştırma sırasında bütünleştirilmiş tedarik zincirinin de çalışma kazanımları olduğu görülmüştür. Bu kazanımlar; dağıtım performansında %16-28 civarında bir artışa, stok miktarlarında %25-60 arasında bir azalmaya, döngü süresinde %30-50 civarında bir düşmeye, tahminlerde %25-80 aralığında bir kesinliğe ve de işletme faaliyetlerinde %10-16 arası bir verimlilik artışına sebep olmuştur (Murat, 2006, s.41).

Etkin olan bir tedarik zincirinin yönetimi; işletmelerin üretim, pazarlama faaliyetlerineolumlu açıdan etki edecek, çokça müşteri memnuniyetine sebep olacak, işletmenin etkin ve verimli olmasınıdestekleyecek, en az maliyet en çok kazanç prensibi ile istikrarlı büyümeye sağlayacaktır (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Ulaştırma Hizmetleri, 2011).

Şekil 1.8.'de tedarik zinciri yönetimini başarıyla uygulayan işletmelerde meydana gelen değişiklikler gösterilmektedir.



**Şekil 1.8.**Tedarik Zinciri Yönetiminde Başarılı Olan İşletmelerdeki Değişimler

Kaynak: Karasu, 2006, s.12.

### 1.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde İşletme Süreçleri

Tedarik zinciri yönetiminin etkili bir şekilde çalışabilmesi için kimi önemli tedarik zinciri yönetim süreçleri bulunmaktadır. Küresel Tedarik Zinciri Forumu (Global Supply Chain Management), tedarik zinciri yönetimini sekiz süreçte incelemiştir. Bu süreçler aşağıdaki verilmiştir (Stock, 2001, s.769):

- Müşteri Hizmetleri Yönetimi (Customer Service Management)
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)

- c. Sipariş İşleme (Order Fulfillment)
- d. Talep Yönetimi (Demand Management)
- e. Satın Alma (Procurement)
- f. Ürün Geliştirme ve Ticarileřtirme (Product Development and Commercialization)
- g. İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)
- h. İadeler (Returns).



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İHRACAT VE İHRACAT PERFORMANSI KAVRAMI**

Çalışmanın bu kısmında ihracat ve ihracat performansı kavramları incelenecektir. Bu bağlamda ihracat performansı kavramına etki eden içsel ve dışsal faktörler ele alınacak ve ihracat performansının ölçümü incelenecektir.

#### **2.1. İHRACAT KAVRAMI**

Günümüz dünyası teknoloji ve de iletişimde yaşanan gelişmelerin etkilediği olay ve süreçlerin tümü küreselleşme kavramıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Malların hizmetlerin, hammaddelerin ve özellikle de bilginin sürekli artan bir biçimde ulusal sınırların dışına çıkararak uluslararası dolaşıma girmesiyle dünyadaki ekonomik ilişkiler de etkilenmiştir (Erbay 1996, s.3).

Küreselleşme süreciyle birlikte ihracatlar, işletmelerin ekonomik yönden büyümesini sağlamış, işletmelere rekabette önemli avantajlardan biri olarak ön planda yerini almıştır. Günümüz dünyasında ihracat, ülkelerdeki ekonomik zenginliği sağlamak, işsizlik probleminin çözülmesi, finansal açıdan büyüme, gelişmiş refah seviyesine ulaşabilmek için kayda değer bir basamak olarak kabul edilmektedir (Aygün, 2010, s.115).

Bir işletme açısından uluslararası pazarlarda bulunmanın en temel yöntemi olan ihracat sistemi, malların, hizmetlerin uluslararası sınırlara sevk edilebilmesidir (Keegan 1989, s.294). Beşeli (1997, s.36)'ye göreyse ihracat; kar elde edebilmek amaçlı müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini, tercihlerini tatmin edebilmek için şirket imkânlarının değerlendirilmesi, planlanması, denetlenmesi ve kullanılması gibi faaliyetlerin birçoğunun uluslararası alanda gerçekleşmesidir. İhracat, mal ya da hizmetlerini ülkenin dışarısında üreten tedarikçi işletme ile karşılaştırıldığında tedarikçi işletmelerin kendi ülkesinde üretilmiş olan bir ürünü dış pazarda satışa sunmasıdır (Bennet 1998, s.15). İhracat, iç-dış çevre etmenlerinin karşılıklı etkileşimine dair yönetimin belirlediği stratejik bir duruştur (Çavuşgil ve Zou, 1994, s.3).

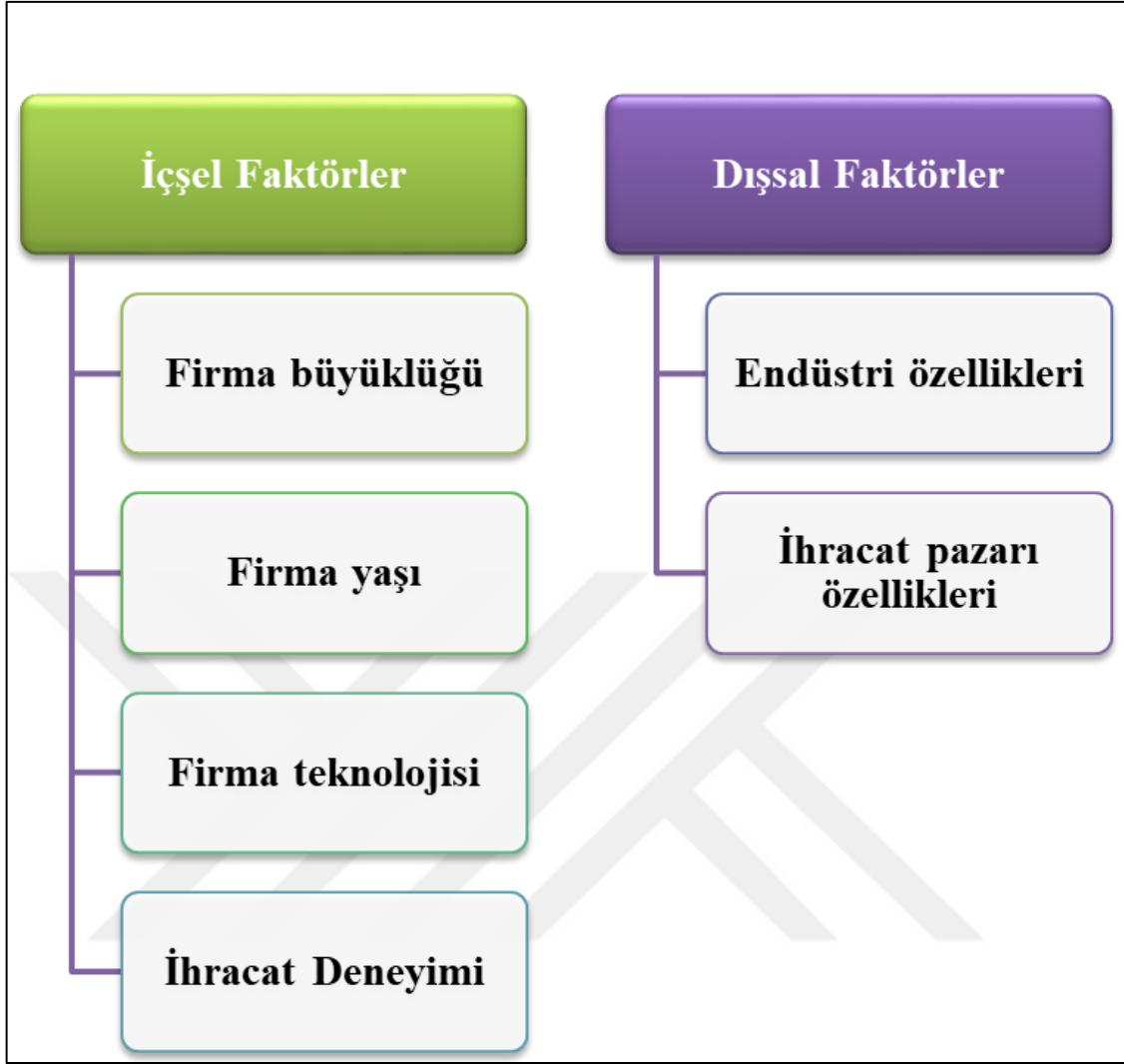
## 2.2. İHRACAT PERFORMANSI KAVRAMI

İşletmelerin yaptığı ihracatları hangi unsurlardan etkilendiği, bu unsurların ne şekilde ölçülüp, belirlenip, performans kavramının tamdaneyi içerisine aldığı pek çok araştırmacı tarafından dikkate alınmaktadır. İhracat performansı olgusu üzerinde ciddi çok sayıda araştırmanın yapıldığı konulardan birisi olmasa da tanımlanması, ölçülmesi gibi konularda fikir birliğine varılamamıştır. Özellikle de ihracat performansının etkilendiği unsurlar ve de ölçümünün nasıl yapılabileceği konusunda ciddi fikir ayrılıkları görülmüştür (Aaby ve Slater, 1989, s.7; Thirkell ve Dau, 1998, s.813; Zou ve diğerleri, 1998, s.38).

İhracat performansı, Çavuşgil ile Zou (1994, s.4)'nun ortak tanımlarında, işletmelerin dış pazarlara ihracat pazarlaması, planlama stratejileri yolu ile ürünleri satabilmesi sonucunda ekonomik, stratejik şirket hedeflerinin ne kadarının gerçekleştirildiği yakalandığının derecesine denir. Leonidou ve diğerleri (2002, s.53)'ne göreyse ihracat performansı; işletmede ihracattaki faaliyetler sonucunda açığa çıkmış ekonomik, davranışlarlageri kalan sonuçlar diye ifade edilmektedir. Shoham'sa (1998, s.61) ihracat performansını, firmadaki uluslararası satışlardaki toplam bir sonuç şeklinde tanımlamıştır. Cadogan ve arkadaşlarına (2002, s.495) ihracat performansı kavramını, firmaların ihracat pazarlarında yakaladığı iktisadi başarıların derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Diamantopoulos ve Kakkos (2007, s.1) bu kavramı firmalara ve çevrelerine özel koşullar çerçevesindeki ihracat davranışlarının bir sonucu şeklinde tanımlamaktadır.

## 2.3. İHRACAT PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İhracat performansını etkileyen faktörler Şekil 2.1'da gösterildiği gibi içsel ve dışsal olmak üzere çalışmanın bu kısmında ele alınacaktır. Bahse konu faktörler literatür taraması sonucunda karşılaşılan başlıca faktörler olarak ön plana çıkmaktadır.



**Şekil 2.1.** İhracat Performansını Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Literatür taraması sonucunda yazar tarafından uyarlanarak çizimi yapılmıştır.

### **2.3.1. İhracat Performansını Etkileyen İçsel Faktörler**

İhracat performansı üzerinde etkili olan faktörlerden içsel unsurlar ile ilgili olarak türlü çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmaların sonucunda; içsel etmenlerin ihracatların performanslarına olan etkisinin ötesinde değişik fikirler yer almıştır (Zou ve Stan, 1998, s.343; Aaby ve Slater, 1989, s.9; Lages ve Melewar, 1999, s.9). Gerçekleştirilen araştırmalar, değişik fikirlerle birlikte değerlendirildiğinde içsel etmenler; şirket özellikleri, yönetimdeki özellikler başlıklarının kapsamında irdelenmiştir.



### **2.3.1.1. Firma Büyüklüğü**

İhracat performansı ile içteki etmenlerden birisi olan firmanın büyüklüğünün arasındaki ilişki konusunda pek çok çalışmanın yapıldığı konulardandır. Literatürde genellikle kabul edilen görüşlerde, yapılan araştırmalar sonucunda teste tutulan ilişki, ihracat performansı ile firma büyüklüğünün arasında pozitif açıdan bir ilişkinin bulunduğu şeklindedir. Bu düşüncenin temelinde düşünülürse büyüklükle bağlantılı sağlanan faydalarının (finansal, insan kaynağı, teknoloji) bulunduğu ayrıca bu faydaların söz konusu şirketlerin yaptığı ihracat üzerindeki pozitif açıdan çok büyük etkilerinin olduğu biçimindedir (Bonaccorsi, 1992, s.606; Aaby ve Slater, 1989, s.17; Zou ve Stan, 1998, s.350; Sousa, 2003, s.29; Voerman, 2003, s.46).

Şirket büyüklüğüyle alakalı diğer görüşte büyüklük ölçümü ile alakalıdır. Uluslararası ticaret bakımından şirket ölçeğinin çalışanlarının niceliğinden öte yıllık satış miktarıyla ölçülmesi önerilmiştir (Calof, 1993, s.61). Genel olarak yapılmış araştırmalar şirket ölçeğiyle ihracat performansının arasında olumlu yönlü ilişkinin olduğunu belirtse bile bu iki olgunun arasında olumsuz yönde ilişkilerin olduğunu veya anlama dayalı ilişkinin olmadığını kanıtlayan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarında çalışan sayısı ile ihracat yoğunluğunun arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit eden çalışmalar da mevcuttur. Küçük ve ya orta büyüklükte olan şirketlerin büyük ölçekliler gibi verimli ihracat yaptıkları tespit edilmiştir (Wolf ve Pett, 2000, s.44). Dier taraftan Bilkey ve Tesar (1977, s.96) ise artmakta olan rekabet ortamı sonucunda şirketlerin sağladığı kazancın garantisiz azalması küçük, orta, büyük ölçekli bütün şirketler etkili bir ihracat performansı gösterebildiğini ifade etmektedir. Thirkell ve Dau (1998, s.816)'ya göre kurulan "firmaların büyüklüğü ihracat performanslarını belirler" bağlantısının, varsayımının doğrudan doğruya geçerliliği yoktur. Thirkell ve Dau (1998, s.813)'ya göre firmanın özellikleri pazar yönlülüğünü belirlemede, pazar yönlülüğü ise karışık yoldan da olsa ihracat performansını etkilediği görülmektedir.

### **2.3.1.2. Firma Yaşı**

Firma yaşı, şirketin ilk ortaya çıktığı yılı belirtmektedir (Mutlu ve Nakipoğlu, 2011, s.259). Bunun dışında, şirket yaşı firmaların kaliteli işgücü şeklinde de belirtilmiştir (Karakayacı ve Dinçer, 2012, s.22). Bir firmanın tecrübesinin çokluğu

şirketin ayakta kalabilme sürecini de o oranda pozitif etkiler. Kimi çalışmalar içinde, şirket yaşıyla ihracat performansının arasında ilişkiye rastlanılmazken, kimi çalışmaların içinde şirket yaşıyla ihracat performansı arasında pozitif yönde ilişki saptanmaktadır (Akbaş ve Duran, 2009, s.399).

Balabanis ve Katsikea (2003, s.732)'ya göre firmaların yaşı dolayısı ile kazandığı tecrübeler, kaynaklar şirketaçısından önemsenen birer faktör olmaktadır. Şirketin yaşıyla ihracat performansı arasındaki olumlu yönde ilişkinin olduğu izlenimine varılmıştır. Brouthers ve Nakos'un (2005, s.371) firmalar üzerinde yaptığı çalışmalarda, firmanın yaşıyla ihracat performansı arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmalara rağmen firma yaşıyla ihracat performansının arasında negatif yönde ilişki olduğunu veya anlamlı bir ilişkinin olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Daha az süreli ihracat geçmişi olan firmaların daha yaşlı şirketlere oranla daha başarılı olduğuna dair yapılmış araştırmalar da bulunur dolayısı ile ihracat performansı ile firma yaşının arasında negatif yönde ilişki tespit edilmiştir (Das, 1994, s.26; Bodur, 1994, s.192). Baldauf ve arkadaşları (2000, s.21) yine genç şirketler çok daha fazla düzeyde ihracat performansını gösterebildiğini ifade etmektedir. Benzer biçimde değişik çerçeveden ihracat performansını inceleyen Kirpalani ve Macintosh (1980, s.81-90) çok uzun süredir iş dünyası içinde faaliyet sürdüren şirketlerin daha genç şirketlere bakışta ihracat performansı yönünden daha az verimlilikte olduklarını saptanmıştır

Şirket yaşıyla ihracat performansının arasında aslında anlama dayanan bir ilişki olmadığını belirtmekte olan araştırmalar da vardır. Bu araştırmalar, piyasalardaki rekabetin şirketlerin yaşıyla ilgisi bulunmadığını, bu rekabetin bütün şirketlere (yaşlı veya genç olmasına bakılmaksızın) fayda sağladığını saptamışlardır (Kundu ve Katz, 2003, s.34; Albaum ve Tse, 2001, s.72)

### **2.3.1.3. Firma Teknolojisi**

Gelişen ülkelere yapılmış ürün ihracatlarında teknolojinin, ihracatı yapan firmalara rekabetçi ortamda avantajlar sağladığı görülmektedir (Aaby ve Slater, 1989, s.18). Yapılmış başka bir çalışmadaysa ihracat performansı yüksekteki şirketlerin ürün fiyatlarını düşürmektense kullanmış olduğu teknoloji düzeyini arttırdığı görülmüştür (Kaynak ve Kuan, 1993, s.36). Ito ve Pucik (1993, s.70) ise bu konuya Ar-Ge

çalışmaları açısından yaklaşmıştır. Yazarlara göre de Ar-Ge faaliyetleriyle ihracat performansı birbirleriyle olumlu yönde bir ilişkiyle bağlıdır. Chetty ve Hamilton (1993, s.32)'in yaptığı çalışmalarda genel anlamda şirket teknolojisiyle ihracat performansının arasında pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Brouwer ve Kleinknecht (1996, s.199-200) büyük ölçekli firmalardaki Ar-Ge çalışmaları dahadüşük ölçekli firmalardakine oranla ihracatta çok daha fazla etki etmektedir.

Şirket teknolojisiyle ihracat performansı arasındaki ilişki genel olarak olumlu yönde bulunsa dahi tam tersi sonuçların çıktığı araştırmalar da mevcut bulunmaktadır. Mesela Wakelin (1998, s.839)'e göre de Ar-Ge harcamalarıyla ihracat satışlarının arasında negatif yönde bir ilgi görülmektedir. Cassiman ve Martinez-Rose (2004, s.12-15) de yaptığı araştırmalarda daha değişik sonuçlar elde etmişlerdir. Bu çalışmalar sırasında, büyük ölçekli firmalardaki teknolojiyle ihracat arası olumsuz yönde bir etki görülürken, küçük ölçekli firmalardaysa olumlu yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Dahası Schlegelmich ve Crook (1988, s.297), Axinn (1988, s.66-67) ve Madsen (1989, s.53) gibi isimlerin yapmış oldukları araştırmalarda söz konusu iki değişkenin arasında anlamlı bir ilişkiyi saptayamamışlardır.

#### **2.3.1.4. İhracat Deneyimi**

Şirketin uluslararası faaliyetlerinde artış göstermesiyle uluslararası tecrübesinin arasında doğrudan orantı, bağlantı bulunmaktadır. Uluslararası faaliyetler sırasında etkinlik derecesini yükselten firmalar, sahip olduğu bu yeni bilgilerden, deneyimlerden yararlanarak, çok daha düzgün karar verebilmekte ve dolayısıyla ihracat faaliyetlerinde de çok daha başarı göstermesi beklenmektedir (Kalender, 2013, s.55). İhracat performansının içsel belirleyicileri arasında yer alan ihracat deneyimi, çalışmalarda incelemelerin sonucunda üç değişikliğin bulunduğu görülmüştür. Çalışmalar incelendiği sırada, ihracat deneyiminin ihracat performansının üzerine pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, bir de negatif etkilendiği ve de anlama dayanan bir ilişkisinde bulunmadığı belirtilmiştir (Kaplan, 2013, s.65).

Cooper ve Kleinschmidt (1985, s.37) çalışmalarında, ihracat deneyimiyle ihracat performansı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. İhracat deneyimleri çok olan firmaların, deneyimlerden yarar sağlayarak pazardaki eksikler belirleyip ihracatta başarılı olabileceğini öngörmüşlerdir (Cavuşgil ve Zou, 1994, s.19).

İhracat deneyimiyle ihracat performansında olumlu yönde bir bağın olduğunu saptayan çalışmalar bu iki kavram arasında oluşan ilişkiye farklı yönlerden yaklaşmışlardır. O’Cass ve Julian (2003, s.377-378) uluslararası deneyimlerin firmaya dair özelliklere pozitif etkiler yaptığını belirtmiş, bu niteliklerin ayrıca ihracat performansına da katkısı olduğunu savunmuşlardır. Yine Çavuşgil ve Zou (1994, s.9), ihracat deneyimleri çok firmaların bu deneyimlerden faydalanarak pazarlarının eksiklerini doldurmada başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla da işletmeler bu yolla performanslarını artırabilecektir.

### **2.3.2. İhracat Performansını Etkileyen Çevresel (Dışsal) Faktörler**

Şirketlerin dış çevresi ile ifadeye çalışılan; şirketlerin ilişkide olduğu sosyo-ekonomik ortam, teknoloji ortamı, yasal çevreyle tabi koşullardır (Müftüoğlu 2003, s.11). Çevresel faktörlerin işletmeler tarafından uygulanmakta olan stratejilere etkisi sebebiyle firmaların etkileşim içinde olduğu çevreyle firmanın yapısı arasında yakalanan uyum işletmenin performansı bakımından da gayet önemli olmaktadır. (Stewart ve McAuley 2000, s.580; Morgan 1999, s.324). Ulusal ve de uluslar arası pazarlar ile ilintili ticaret engelleri, kültürel değişimler, vergi politikaları, rekabet koşulları, ekonomik durumlar gibi etmenler ihracat başarısında etkilidir (Zou ve Stan 1998, s.333-334; Çavuşgil ve Zou 1994, s.4-5).

Çevredeki faktörler, ihracat firmalarının hem yerel hem de uluslararası platformda aktivitelerini gerçekleştirdikleri yere ve çevreye etkisi olan, üstünde kontrol oluşturamadıkları makroekonomik, kültürel, toplumsal, fiziksel ve desiyasi etmenlerdir (Aaby ve Slater 1989, s.7).

#### **2.3.2.1. Endüstri Özellikleri**

Endüstri kavramı, hammaddelerin işlenebilmesi, doğal ve yapay kaynaklardan enerji üretebilmesi maksadıyla istifade edilen yöntemler ve araçlar toplamıdır. İşletmelerin faaliyetlerini yürüttüğü endüstriyle işletmenin performansı arasında da anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Kaplan, 2013, s.1). İhracat performansının başarısız veya başarılı olması noktasında, teknolojik alanda değerderecede katkı sağlamaktadır. İhracat performansının en öne çıkan karakteristiklerinden birisi de, endüstrinin teknolojiyle beraber birleşmiş olmasıdır (Çavuşgil ve Zou, 1994). Ayrıca teknolojinin fazlaca olduğu sektör bölümünde, şirketlerin piyasada bulunan başka

şirketlerenazarın, çok daha yüksek ihracat performansı gerçekleştirebildiğini de Zou ve Stan (1998, s.333) tespit etmiştir.

Sektör yoğunlaşması kavramıysa; büyük işletmeler tarafından sektörün yönetilmesidir. Sektör yoğunluğu yüksek olan pazarlarda işletmenin ihracatı tercih etmemesi düşünülebilmektedir. Bir başka görüşe göreyse bu pazarlarda yer alan işletmeler, yerel pazarlardaki tecrübelerinden faydalanarak uluslararası pazarlara da açılmayı hedefleyebilir. Çalışmalar sonucunda elde edilen bu veriler iki görüşe de destek oluşturmaktadır (Zhao ve Zou, 2002, s.52-71).

### **2.3.2.2 İhracat Pazarı Özellikleri**

İhracat yapılması planlanandığeğer ülkelerin, boykot, kota ve tarife gibi ihracata engel olan uygulamaları söz konusu firmaların ihracat performanslarında etkili olan etmenlerdir (Kartal 2006, s.98). İhracat performansında etkisi olan ihracat pazar nitelikleri sadece bu faktörler ile sınırlı olmamaktadır. Bunların ötesinde de ihracat pazarındaki rekabet seviyesi, talep potansiyeli, demografik yapı, kültürel farklılıklar, coğrafik yapı vb. faktörler işletmelerin dış pazarda sergileyeceği başarıyı etkilemektedirler (Madsen 1989, s.52). Kimi çalışmalar sırasında ihracat pazar özelliklerininindirekt olarak ihracat performansının üzerinde etki ettiği gözlemlenirken, kimi araştırmalarda da pazarlama stratejilerine etki ettikten sonra dolaylı yönlere ihracat performansını etkileyebildiği belirtilmektedir. Kültürel benzerlik, pazarın rekabetçiliği, devlet müdahaleleri gibi ihracat pazarının sahip olduğu özelliklerin, direkt etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir (Kalender, 2013, s.58). Bahse konu özelliklerefirmaların dikkatmesi halinde, ihracat pazarındaki rekabet seviyesiyle ihracat performansının arasında, pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu yapılmış oldukları çalışmada Cavuşgil ve Zou (1994, s.1) tarafından ortaya konmuştur. Diğer taraftan O’Cass ve Julian (2003, s.371-380) ise rekabetin şiddeti arttıkça ürün ve de tutundurma gereksinimi bununla doğru orantılı olarak artmakta, bunun da şirket performansı üzerinde pozitif bir etki sağlayacağını ifade etmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda pazar özelliklerinin doğrudan performans üzerinde etkili olduğu bazı çalışmalarda ise pazarlama stratejilerini etkilemek yoluyla dolaylı olarak ihracat performansında etkisi görüldüğü saptanmıştır. Zahra ve diğerleri (1997, s.27-28) belirsiz koşullardaki pazar stratejisine sahip olan işletme bu türden pazarlarda diğerlerinden çok daha başarılı olabileceğini düşünüp söz konusu pazarlara ihracatını

arttırabilmektedir. Bunun dışındaysa, nispeten daha küçük işletmeler açısından belirsiz ortamın tehlike yaratacağı varsayılabilir. Fakat bu türden ortamlarda düşünülenin tam tersi küçük işletmelerin performanslarının arttırdığı da tespit edilebilmiştir (Kuivalainen, vd., 2004, s.37-38).

#### **2.4. İHRACAT PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ**

İşletmeler açısından performans ölçümü, hem geçmişe atılınan kimi kararların etkinliğinin ölçülmesi, hem de geleceğe dönük verilebilecek kararlar açısından referans teşkil edebilmesi bakımından kritik derecede önem taşır. Öte yandansa, performans ölçümünün firmaların etkili, verimli bir biçimde yönetilebilmesinde önemli role sahip olduğu konusu alan yazında uzun zamandır kabul edilmiştir (Kennerley ve Neely, 2000, s.255). Literatürde yapılmış olan çalışmalarda, firmaların bir bütünlük içerisinde hedeflere uygun bir şekilde davranmalarının hayati öneme sahip olan alanlardaki performans değerlendirmesinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temelindeki bileşenlerden bir tanesi olduğu ortaya koyulmuştur (Carrie ve MacIntosh, 1992, s.330; Ghalayini vd., 1997, s.207).

Bu bağlamda işletmelerin belli kriterler vasıtası ile performanslarının ölçülebilmelerine sağlanmasına yönelik amaçlı pek çok performans ölçüm yöntemi ortaya konmuştur (Ghalayini ve Noble, 1996, s.63; Kaplan ve Norton, 2000, s.45; Bititci vd., 1998, s.28).

Zairi (2012, s.22), işletme performansının ölçümünün organizasyonun geneli itibariyle pek çok problemin çözülmesini sağlayacak bilgi birikiminin oluşturulmasına imkân tanıdığını savunurken, Neely ve arkadaşları (1995, s.80) ise performans ölçümünün, faaliyetlerin etkililiğinin, verimliliğinin nicel anlamda değerlendirildiği bir süreç olduğunu savunur. Sinclair ve Zairi (1995, s.75)'ye göreyse, performans ölçümü firmaların hedeflerine ulaşma konusunda ne derece başarılı olduklarının bir göstergesidir.

Günümüzde, bir organizasyonun yönetilebilmesinin karmaşık yapısı göz önünde tutulduğunda, yöneticilerin performans ölçümü ile farklı değişkenlerin firmaların işleyişine olan etkilerini analiz etme gerekliliği daha iyi kavranmaktadır (Neely ve Bourne, 2000, s.6). Bu bağlamda, firmaların sürekli biçimde kendilerini değerlendirme zorunluluğunda olmaları, bu değerlendirmelerin hangi ölçütler aracılığıyla nasıl, ne zaman yapılabileceği sorularını da beraberinde getirmiştir (Parker, 2000, s.63).

İhracat performansı firma performansının alt basamaklarından birisi olarak değerlendirilebilmektedir. Diğer taraftan, sonuçta performans ölçümü mevzu bahis olduğundan, firma performansı ölçümündeki gereklilikler, zorluklar yine ihracat performansı açısından da bütünüyle geçerli olmaktadır. Fakat, ihracat performansı tabiatı itibari ile ölçümünde kendine dair farklı zorlukları olan bir kavram şeklinde karşımıza çıkmıştır.

Tookey (1964, s.48)'in öncü çalışmasından günümüze kadar geçmiş olan elli yılda, ihracat performansının kavramsallaştırılmasında, operasyonalize edilmesinde sayısız zorluk sebebiyle, araştırmacılar tarafından üstünde uzlaşmış bir tek ihracat performansı ölçeğine rastlanılamamıştır (Lages ve Lages, 2004, s.51). Bu süreçte geliştirilmiş çeşitli ölçeklerin, performansa ilişkin toplanan sonuçların ölçüm aracından mı yoksabağımsız değişkenlerden mi kaynaklandığının sorgulanmasına neden olmuş bu da araştırma sonuçlarına dair güveni etkilemiştir (Zou, Taylor ve Osland, 1998, s.41).

İlgili literatür irdelendiğinde, ihracat performansı kriterlerinin finansal (ekonomik), finansal olmayan ve de karma ölçekler diyerek kategorize edildiği görülmüştür (Zou ve Stan,1998, s.351; Katsikeas vd., 2000, s.493). Örneğin; yıllık satış hacmi ekonomik bir göstergeyken, firmaların ihracat başarılarından duyulan tatminse ekonomik olmayan bir gösterge olmaktadır. Bu bağlamda finansal, finansal olmayan kriterler çatı kriter olmak suretiyle kabul edildiğinde, bunların objektif ya da subjektif bağlamda değerlendirilmeleri söz konusu olmuştur (Shoham, 1998, s.77).

Objektif değerlendirmelerde, firmaların ihracat faaliyetlerindeki sayısal sonuçlar doğrudan değerlendirilmekteyken, sübjektif değerlendirmelerde firmaların ihracat faaliyetlerindeki yöneticilerin zihinlerindeki sonuçları değerlendirilmeye alınmaktadır. Diğer yönden, finansal veriler için yukarıda da ifade edildiği şekilde objektif ya da subjektif değerlendirmeler yapılmaktadır. Örneğin; yıllık satış hacim verisi objektif olup bir önceki seneye ya da yurtiçi satışlarına göre sayısal açıdan değerlendirilirken, subjektif olarak yönetici zihnindeki başarı ölçütlerine göre de ele alınabilmektedir. Bu noktada, ölçütlerin sayısalla sayısal olmayan diye belirlenmesi daha da net bir ayrımın yapılmasını sağlamaktadır. Bu şekildeki ayrımın yapılması ile, sayısal şekilde ölçülen kriterlerin objektif veya subjektif olarak ele alınması söz konusuysa, sayısal olmayanlar sadece subjektif biçimde ele alınabilecektir.

### 2.4.1. Objektif Ölçütler

Sayısal-objektif kıstaslardanalan yazında en sıkistifade edileninin satış ilealakalı olanlar olduğu görülmektedir. Bahse konu kıstasların sıklıklaistifade edilen objektif kıstaslar - olmasındaki neden, diğer kıstaslaraoranla hesaplama yapmanınrahat ve pratik olmasıdır. Bu bağlamda, objektif-satış adı altında kullanılmakta olankıstaslar; ihracat yoğunluğu (ihracat satışları-toplam satışlar), ihracat satış büyümesi, ihracat yoğunluğunun büyümesi, ihracat satış etkinliği ile ihracat satış hacmi şeklindedir. Sousa (2004, s.1) tarafından yapılmış olan literatür taramasında kırk üç çalışmadan on altısında ihracat yoğunluğu, on ikisinde de ihracat satış büyümesi objektif kıstas olarak kullanılmıştır. Diğer bir ifadeyle bahse konu iki ölçütteki kullanım %65 oranında gerçekleştirilmiştir.

Sayısal-objektif satış kıstaslarına ihracat performansı ölçümü sırasındaçoğunlukla başvurulmasının yanında, alan yazında söz konusu ölçütlerin kullanımına dair bir kısım sakıncalar da belirtilmiştir. Örnek olarak vermek gerekirse; ihracat satış büyümesi kıstaslarına ilişkin olarak, pazarlardaki büyüme ya da fiyatlardaki artışla ilgili olduğundan bahisle tüm bu unsurlarda yaşanan artış ya da azalıştan etkileneceği ve de bu itibar ile gerçek performansını ortaya koyamayacağı vurgulanmaktadır (Kirpalani ve Belcome, 1987, s.121). Bu bağlamda ihracat yoğunluğu ölçütüyle ilişkili olarak kârlılık kapsamında eleştirel bir bakış açısı getirilerek, söz konusu ölçütün kârlılığıyla ilişkili olarak yanıltıcı olabildiği savunulmuştur. Örneğin, söz konusu ölçüte göre; büyükbir Pazar içinde küçük bir pay almış olan firma, küçük Pazar ortamında büyük bir payı olan firmadan çok daha üstün performansa sahip olarak gözükabilir (McGuinnes ve Little, 1981, s.119). Bahse konu ölçüte dair getirilen başka bir eleştiri ölçütün statikliğiyle alakalıdır. Anılan yaklaşım, durağan olan bu ölçüt çerçevesinden yapılan ölçümlerin firmaların stratejik başarısının ölçmesinde yetersiz kaldığını, bu sebeple ihracat yoğunluğunun bir yıldandaha uzunzamana yayılarak değerlendirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Cooper ve Kleinschmidt, 1985, s.50).

İhracat performansı ölçümü sırasındaobjektif - sayısal kârlılık kıstasları, aynı kategoride bulunan satış kıstaslarınaoranla çok daha az kullanılmaktadır. Bu durumun sebebi kârlılık kıstaslarının sayısal şekilde ortaya konmasının zorluğundandır. Bu konuda Sousa (2004, s.1)'nın yaptığı literatürü inceleyen meta analiz çalışmasında;



toplam 43 çalışmanın arasında yalnızca 6'sında sayısal-objektif kârlılık kıstaslarının kullanım alanı bulunduğu belirlenmiştir. Bu ölçütlerse; ihracat kâr marjı, ihracat kârlılığı, ihracat kâr marjının büyümesi şeklinde tasniflenmiştir. Bu komuyla alakalı literatürde bu sayısal-objektif kârlılık ölçütlerinin, ihracat performansının ölçülmesi sırasında kriter olarak kullanılmasıyla ilişkili olarak bir takım eleştiriler yapılmıştır. Örnek olarak vermek gerekirse, ihracat kârlılığındaki varlık getiri oranıyla yatırım getiri oranının işlevselleştirilmesi ile ortaya çıkan sonuçların safi şekilde ihracat performansını yansıtmadığından, çünkü söz konusu oranların firmaların genel performansını kapsadığından bahsedilmiştir. Başka bir açıdan, analiz birimi çerçevesinden ihracat kanalı değerlendirildiğinde, ihracat kanalındaki kârlılık ölçümü daha da zor olabilecektir (Matthyssens ve Pauwels, s.110, 1996; Shoham, 1998, s.75). Diğer bir eleştiriye, kârlılığın firmaların arasında görülendeğişen muhasebe uygulamaları sebebiyle sayısal yönden kıyaslamalarının doğru bir değerlendirme olmadığı şeklindedir (Lages ve Lages, 2004, s.50).

Sayısal - objektif ölçütler başlığında toplanıp tasnif edilen Pazar ile ilgili ölçütler, literatür içerisinde objektif değerlendirmelerin en askeri yapıldığı ölçütlerdendir. Bunun sebebi, kârlılık ölçütlerindeki gibi ölçüm problemlerine dayanmaktadır. Bu bağlamda kullanılmakta olan pazar kıstasları şöyledir: ihracat pazar payı, ihracat pazar payının büyümesi ve pazarın çeşitlendirilmesidir. Sousa (2004, s.1)'nin gerçekleştirdiği araştırmada, bu konu üzerine yapılmış olan 43 çalışmanın 5'inde bu ölçütlere sayısal-objektif bağlam içinde yer verildiği belirlenmiştir. Pazarla ilgili bu ölçütler başarıların iyi birer yansıması olarak kabul edilse de (Madsen, 1998, s.41), sayısal yönden ölçümdeki ve kıyaslamadaki zorlukları sebebiyle objektif anlamda çok az sayıda araştırmada yer verilmiştir.

#### **2.4.2. Subjektif Ölçütler**

İhracat performansının yalnızca nesnel veriler ile ölçülebilmesi imkan dahilinde değildir. Nitekim, bu objektif kıstasların dayanağı olan sayısal veriler bireylerin yorum ve yaklaşımlarına bağlı olarak değişiklik göstermekte; ortalama düzeyde ya da mükemmel düzeyde olabilecek şekilde farklı değerlendirilebilmektedir (Louter vd., 1991, s.7). Nesnel değerlendirme, ölçütlerin sayısal olarak ölçümlerine dayandırılırken, tam tersi öznel değerlendirmelerde kriterler yöneticilerin algılarının bağlamında

belirlenmektedir. Bahse konu algının ölçülmesiye çoğunlukla 5'li veya 7'li likert ölçekler yardımı ile olmaktadır.

İhracat pazarlaması literatüründeki ihracat performansını değerlendiren araştırmaların nerede ise yarısına yakınında subjektif değerlendirmeleryolu ile ölçüm yapılmaktadır (Katsikeas vd., 2000, s.505). İhracat performansının ölçümü sırasında subjektif değerlendirme esaslarının benimsenmesini destekleyen görüşlerin dayandığı sebepler aşağıdaki gibidir:

- a. Firmaların genellikle sayısal-objektif verileri araştırmacılarla paylaşmayı istememelerinden (Leonidou vd.,2002,s.61; Katsikeas vd., 1996, s.18).
- b. Firma yöneticilerinin kararları üzerinde objektif verilerden daha çok, ihracat performansı ile ilgili subjektif algılarla hareket etmelerinden (Madsen, 1989, s.41).
- c. Objektif verilerin genellikle kamuoyuna açık gerçekleşmemesinden dolayı, eldeki verilerin gerçekleri yansıtıp yansıtmadığının kontrolünün mümkün olmamasından (Robertson ve Chetty, 2000, s.230).
- d. Nesnel finansal kriterlerin işletmenin hâlihazırdaki ihracat olanaklarından yeterince istifade edip etmediğini ölçmemesinden (Çavuşgil, 1984, s.3).
- e. İhracat performansı ile alakalı olarak, firmaların arasında sabit, durağan bir referans noktası oluşturma güçlüğü. (Örnek vermek gerekirse, bir firma için bir değer başarı olarak görülürken, diğer bir firma açısından ise başarısızlık şeklinde görülebilir) (Katsikeas vd., 1996, s.19; Lages ve Lages, 2004, s.51).
- f. Öznel ve nesnel kıstasların birbirleri ile olumlu ilişkisinin raporlaştırılması (Dess ve Robinson, 1984, s.265; Geringer ve Hebert, 1991, s.249; Baldauf vd., 2000, s.61; Sousa, 2004, s.5).
- g. Objektif verilerin yorumlanmasının güçlüğü (Covin ve Slevin, 1991, s.21).
- h. Nesnel veri kullanılmasının farklı satış raporlama ve muhasebe gibi tekniklerden ötürü firmaların arasında karşılaştırma yapılmasını güçleştirmesi (Styles, 1998, s.30).
- i. İhracat kanalından bir analiz birimi gibi istifade edilmesihalinde, değişik ihracat kanalları ile alakalı finansal verilerin elde edilmeside çok güç olmasıdır (Sousa, 2004, s.19).

Sousa (2004, s.1)'nin yaptığı çalışmanın dâhilindeki 43 araştırmanın 42'sinde satış ölçütleri, 32'sinde kârlılık ölçütleri, 33'ünde pazar ölçütleri subjektif çerçevede ele alınmıştır.

Diğer açıdan, öznel ölçüm esaslarının bilim insanlarına sağladığı esneklikle genel ve de diğer başlıklar kapsamında ele alınan pek çok farklı değerlendirme kriterine yer verilmiştir. Genel kriterler, yöneticinin firmadaki genel ihracat performansından algıladıkları memnuniyet seviyesini, genel ihracat performansının rakiplerine nazaran durumlarını, ihracat başarısını, stratejik performansı ölçmeyi amaçlayan ölçütleri içermektedir. Bu noktada yapılmak istenen husus, ihracat performansının genel manada değerlendirmeyi amaçlayan kıstasların, yalnızca algılanmakta olan iktisadi başarıdan ziyade, pazar payı genişlemesini, rekabete karşı koymayı, pazara nüfuz etmeyi vb. başka stratejik başarı ölçütlerinin de kapsamıyla kavramın daha da iyi ölçülmesini sağlamaktır (Solberg, 2002, s.17). Buna ilave olarak, kimi çalışmalar sırasında münferiden kullanılmış bir takım ölçütler de yine Sousa (2004, s.1)'nin çalışması sırasında ortaya konmuştur.

Aşağıda ihracat performansı ölçümüne ilişkin yapılan araştırmalardan örnekler yer verilmiştir.;

- a. Madsen (1989, s.51) ihracat performansının ölçümünde; nihai iki yıldaki ihracat satışlarını, ihracat büyümesini ve de ihracat karlılığına ait ortalamayı kullanmıştır.
- b. Walters ve Samiee'ye (1990, s.33) yaptıkları çalışmada ihracat performansının ölçütlerini; ihracat satışlarında yer alan son beş yıldaki büyümeyi, ihracat kâr marjlerini ve de ihracat yoğunluğu olarak değerlendirmeye almıştır.
- c. Kaynak ve Kuan (1993, s.33), ihracat performansının ölçüm kıstasları olarak senelik ihracat rakamları, senelik ihracat kârlılığını ve ihracat yoğunluğunu kullanmışlardır.
- d. De Luz (1993, s.87), performans ölçümü kapsamında ihracat performansının bir ölçütü olarak ihracatta yaşanan nihai beş senelik yükselişi değerlendirmeye almıştır.
- e. Hoang (1998, s.73) ihracat performansının ölçülmesinde, ihracat yoğunluğu ve ihracat büyümesi kriterlerini kullanmış ayrıca nihai beş seneyi dikkate alarak değerlendirme yapmıştır.

- f. White vd. (199, s.188) ihracat performansında ölçüt olarak; ihracat yapılmış ülkelerin sayısı, ihracat yoğunluğu, yöneticilerdeki ihracat kârlılığı algısı ve ihracat performansındaki memnuniyet seviyesini kullanmıştır.
- g. Baldauf vd. (2000, s.61) işletmelerin ihracat performansı başarısını üç boyutla ölçmüşler. Bahse konu boyutlar; ihracat yoğunluğu, ihracat etkililiği, ihracat satışları şeklinde belirlemiştir.

Çavuşgil ve Zou (1994, s.1), yapmış oldukları çalışmalarında ihracat girişimindeki performansiktisadi ve de stratejik tüm yönleri birarada ele alarak hem nesnel hem deöznelkapsamda ölçmüşürler. Bahse konu kapsamdaki çalışma sırasında ihracat performansına ait dört boyutu belirlemiştir. Bunlardan birincisi; yönetimin başlangıçta hedeflediği stratejik noktalara ulaşma derecesi ikincisi; ihracat girişimi satışlarındaki son beş yılınayrı ayrı büyüme hızları üçüncüsü; ihracat girişiminin yine son beş yıl içindeki toplam kârlılığıyla sonuncusu; ihracat girişiminin yönetimdekiler tarafından algılanan başarısı şeklindedir.

Boso vd. (2013, s.62) ihracat performansı kavramını dinamik birkapsamda, nihai üç yılın içinde hem nesnel hem deöznelanlamda ölçmüşürler. Bahse konu yöntemle nesnelkistaslar bağlamında; firmaların yönetici kademesinde görev alanlardannihai üç yılda gerçekleştirilen ihracat satışı toplamıyla nihai üç yılda sağlanan ortalama vergi öncesindeki kârı belirtmelerini istemişlerdir. Öznelkistaslar olarak da; yine firma yönetiminde görev alanlardan hem ihracat kârlılığı hem ihracat kârlılık artışını hem de ihracat kâr marjlarının endüstrinin ortalamasını göz önünde bulundurarak nihai üç yıl içindeki bir ölçekkapsamında değerlendirmelerini istemişlerdir.

Freeman ve Styles (2014, s.181) ihracat performanslarını subjektif bağlamda hem stratejik hem de tatmin olma boyutları ile değerlendirmişlerdir. Analiz birimlerinin ihracat girişimleri olduğu çalışmalarda, stratejik performansın boyutları; ihracat pazarlarında yer edinme, ürünlerin ya da firmaların tanınırlığının artırılması, rekabet ortamından doğan baskılara karşı durma, firmaların pazar payındaki konumlarını güçlendirme, firmaların kârlılığını artırma ve de yabancı pazarların araştırmasından alınan sonuçların ölçütleriyle değerlendirmeye almıştır. Tatmin boyutuysa; ihracat satışları, ihracat kârlılığı, ihracat yoğunluğu, stratejik hedeflere ulaşma seviyesi ve de genel ihracat performansındaki ölçütlerden duyulan memnuniyete dayanarak değerlendirilmiştir.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## İHRACAT PERFORMANSI TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Tedarik zinciri yönetiminin benimsenmesi dış ticaret alanında faaliyet gösteren işletmelerin başarılı bir yönetim sergilemesi, ihracat performansı göstergeleri açısından çok önemlidir. Zira sağlıklı bir tedarik zinciri ile ihracat faaliyetleri yürütülebilir. Bu bağlamda tedarik zincirinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile ihracat performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı; firmaların tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını benimseme ve ihracat performans düzeylerinin belirlenmesi, tedarik zinciri yönetimi ve ihracat performansı arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

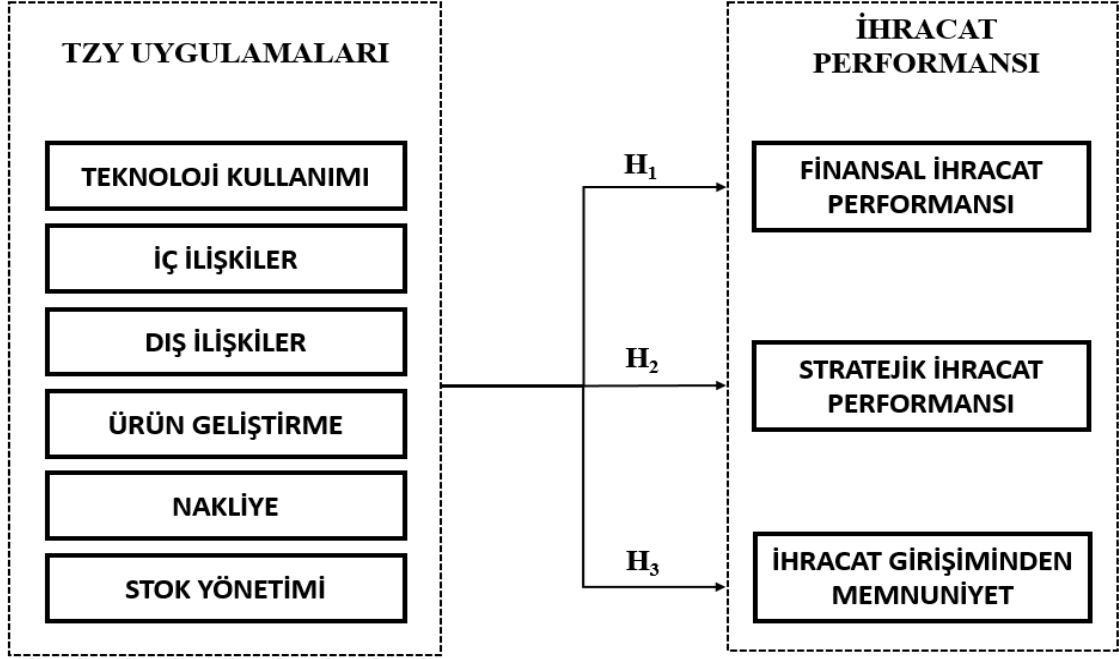
Günümüzde ihracat performansında gösterilen başarı işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve başarılı bir şekilde yaşamlarını sürdürmeleri açısından önemlidir. Bu bağlamda işletmelerin bir takım araç ve yöntemlerden istifade etmeleri gerekir, bunlardan biri de tedarik zinciri yönetimidir. Tedarik zinciri yönetiminin de çalışanlarca benimsenmesinin işletmelerin ihracat performansı açısından önemli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu tez çalışmasında tedarik zinciri yönetiminin benimsenme düzeyi ve bunun ihracat performansı ile ilişkisini ortaya konulması önemli hale gelmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda dış ticaret tedarik zinciri ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda literatüre özgün bir katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çorum ili imalat sanayinde bulunan işletmelerde tedarik zinciri uygulamaları ile ihracat performansının ele alındığı bu araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırmada geçmiş dönemlerde veya günümüzde mevcut olan bir durumun değiştirilmeden

betimlenmesini amaçlayan ve iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkinin belirlenmesini hedefleyen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2013, s.81). Araştırma modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

**H<sub>1</sub>:**İşletmelerde tedarik zinciri uygulamalarının benimsenmesi finansal ihracaat performansına olumlu etki eder.

**H<sub>2</sub>:**İşletmelerde tedarik zinciri uygulamalarının benimsenmesi stratejik ihracaat performansına olumlu etki eder.

**H<sub>3</sub>:**İşletmelerde tedarik zinciri uygulamalarının benimsenmesi ihracaat girişiminden memnuniyet düzeyine olumlu etki eder.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evreni; Çorum ili imalat sanayinde faaliyet gösteren ve ticaret sanayi odasına kayıtlı ihracatçı firmalar oluşturmaktadır. Çorum Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 183 adet ihracatçı firma bulunmaktadır. Araştırma kapsamında Çorum ilinde ticaret sanayi odasına kayıtlı ihracatçı firmalara anket formu ulaştırılmıştır.

Araştırmada anket geri dönüş oranı % 19 olarak gerçekleşmiş ve araştırmanın örneklemini otuz beş firmadan meydana gelmiştir.

### **3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırma verileri anket yolu ile toplanmıştır. Söz konusu anket; Kişisel Bilgi Formu, Tedarik Zinciri Uygulamaları Ölçeği ve İhracat Performansı Ölçeği olmak üzere üç farklı ölçüm aracını içermektedir.

#### **3.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırma kapsamında yer alan firmaların özelliklerini belirlemek amacı ile araştırmacı tarafından “Bilgi Formu” hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu; çalışan sayısı, ihracat yapılan ülke sayısı, dış pazardaki faaliyet süresi ve sektördeki faaliyet süresi olmak üzere dört sorudan oluşmaktadır.

#### **3.5.2. Tedarik Zinciri Uygulamaları Ölçeği**

Tedarik zinciri uygulamalarının benimsenme düzeyini belirlemek amacıyla Tracey ve diğ. (2004) tarafından geliştirilen Tedarik Zinciri Uygulamaları ölçeği kullanılmıştır.

Orijinal hali 6 boyutta 60 maddeden meydana gelen ölçek bu çalışma kapsamında; teknoloji kullanımı (7 madde), İç İlişkiler (10 madde), Dış İlişkiler (8 Madde), Ürün Geliştirme (6 Madde), Nakliye (7 Madde) ve Stok Yönetimi (13 Madde) olmak üzere 6 boyutta 51 maddeden oluşmaktadır.

Tracey ve diğ. (2004)'ningüvenilirlik analizine tabi tuttuğu ölçeğe ilişkin olarak bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını ölçek geneli için 0.87 olarak belirlemiştir.

Ölçek 5'li likert tipte bir ölçek olup, 1-5 arasında puanlama yapılmaktadır. Puanlamanın anlamları aşağıda olduğu gibidir;

- a. Kesinlikle Katılmıyorum: 1 puan,
- b. Katılmıyorum: 2 puan,
- c. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3 puan,
- d. Katılıyorum: 4 puan,
- e. Kesinlikle Katılıyorum: 5 puan.

Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesinde ve yorumlanmasında aşağıda belirtilen aralıklar kullanılmıştır.

- a. Çok düşük: 0,00- 1.79,
- b. Düşük: 1.80 - 2.59,
- c. Orta: 2.60 - 3.39,
- d. Yüksek: 3.40 - 4.19,
- e. Çok yüksek: 4.20 - 5.00.

### **3.5.3. İhracat Performansı Ölçeği**

Firma yöneticilerinin ihracat performansı algılarını ölçmek amacıyla kullanılan Zou ve diğ. (1998) tarafından geliştirilen İhracat Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek; finansal ihracat performansı (3 madde), Stratejik İhracat Performansı (3 madde) ve İhracat Girişiminden Memnuniyet (3 Madde) olmak üzere 3 boyutta 9 maddeden meydana gelmektedir.

Zou ve diğ. (1998)'nin güvenilirlik analizine tabi tuttuğu ölçeğe ilişkin olarak bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını ölçek geneli için 0.91 olarak belirlemiştir.

Ölçek 5'li likert tipte bir ölçek olup, 1-5 arasında puanlama yapılmaktadır (Kesinlikle Katılmıyorum: 1 puan, Katılmıyorum: 2 puan, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3 puan, Katılıyorum: 4 puan, Kesinlikle Katılıyorum: 5 puan).

Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun şekilde elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanmasında; 1.00 - 1.79 (Çok düşük), 1.80 - 2.59 (Düşük), 2.60 - 3.39 (Orta), 3.40 - 4.19 (Yüksek) ve 4.20 - 5.00 (Çok yüksek) aralıkları kullanılmıştır.

### **3.6. VERİLERİN TOPLANMASI**

Araştırma; Ekim-Kasım 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler bizzat araştırmacı tarafından firmaların yöneticileri ile yüz yüze görüşmek sureti ile doldurulmuştur. Anket uygulaması her bir katılımcı için yaklaşık 15-20 dakika sürmüştür.



Katılımcılar uygulama öncesinde; araştırmanın hangi maksatla yapıldığı, anket formlarının nasıl işaretlenmesi gerektiği, bilgilerinin gizli tutulacağı hususlarında bilgilendirilmiştir. Uygulamaya katılım gönüllülük ilkesi esasına göre gerçekleştirilmiştir.

### 3.7. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma verileri SPSS programından istifade ile analiz edilmiştir. Analizlerde  $p=0,05$  anlamlılık düzeyi esas alınmış ve araştırma kapsamında uygulanan istatistiksel test/analizler aşağıda belirtilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri ile tedarik zinciri uygulamaları ve ihracat performansı değerlendirmelerine yönelik olarak *Betimsel İstatistikler* yapılmıştır.

Ayrıca katılımcıların tedarik zinciri uygulamaları benimsenme düzeyi ile ihracat performansı algıları arasında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek üzere *Korelasyon Analizi* yapılmıştır.

Son olarak da firmaların ihracat performansı üzerinde tedarik zinciri uygulamalarının hangi düzeyde etkili olduğu *Regresyon Analizi* ile incelenmiş, analiz kapsamında *Stepwise Tekniği* kullanılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

Bu bölümde araştırma amacı doğrultusunda elde edilen veriler analiz edilip tablollaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırma bulguları aşağıda belirtilen kısımlar halinde açıklanmıştır:

- a. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular,
- b. Tedarik zinciri uygulamaları ve ihracat performansına yönelik bulgular,
- c. Tedarik zinciri uygulamalarının ihracat performansı üzerindeki etkisine yönelik bulgular.

#### **4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmaya katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1’de yer alan firma özellikleri incelendiğinde; araştırma kapsamında yer alan firmaların yüzde 72,0 ile büyük çoğunluğunu 0-99 arasında çalışana sahip olup, 100-199 arası çalışana sahip firma oranı % 22, 200-299 arası çalışana sahip firma oranı % 2 ve 400-500 arası çalışana sahip firma oranı da % 4 düzeyindedir. İhracat yapılan ülke sayısına göre firmaların yüzde 44’ü 1-10 arasında ülkeye ihracat yaparken, % 18’inin 11-20 arası ülkeye, % 2’sinin 31-40 arası ülkeye ve % 6’sının da 41-50 arası ülkeye ihracat yapmaktadır. Bununla birlikte firmaların % 30’u ise ihracat yapmamaktadır. Dış pazardaki faaliyet süreleri bakımından firmaların % 28’i 1-10 yıl, % 30’u 11-20 yıl ve %12’si de 21-30 yıl arasında dış pazarlarda faaliyet göstermektedir. Son olarak firmaların sektördeki faaliyet süreleri ele alındığında; 40-50 yıl ile sektörde en köklü tarihe sahip firmaların oranı % 12 düzeyindedir. Ayrıca firmaların yüzde 32’si 10-19 yıl, % 28’i 20-29 arası, % 24’ü 30-39 yıl ve % 4’ü de 0-9 yıl arasında sektörde faaliyetlerini sürdürmektedir.

**Tablo 4.1.** Firma Özellikleri

<b>DEĞİŞKEN</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>		
0-99 arası çalışan	36	72%
100-199 arası çalışan	11	22%
200-299 arası çalışan	1	2%
400-500 arası çalışan	2	4%
<b>İhracat Yapılan Ülke Sayısı</b>		
İhracat Yapmıyor	15	30%
1-10 arası ülke	22	44%
11-20 arası ülke	9	18%
31-40 arası ülke	1	2%
41-50 arası ülke	3	6%
<b>Dış Pazardaki Faaliyet Süresi</b>		
İhracat Yapmıyor	15	30%
1-10 yıl arası	14	28%
11-20 yıl arası	15	30%
21-30 yıl arası	6	12%
<b>Sektördeki Faaliyet Süresi</b>		
0-9 yıl arası	2	4%
10-19 yıl arası	16	32%
20-29 yıl arası	14	28%
30-39 yıl arası	12	24%
40-50 yıl arası	6	12%

#### **4.2. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BULGULAR**

Araştırmaya katılan ihracatçı firmaların Tedarik Zinciri Uygulamalarını benimseme düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4.2’de olduğu gibidir.

**Tablo 4.2.** Tedarik Zinciri Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bulgular

<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>
Teknoloji Kullanımı	35	4,31	0,73
İç ilişkiler	35	4,09	0,73
Dış ilişkiler	35	4,41	0,64
Ürün Geliştirme	35	3,79	1,04
Nakliye	35	4,35	0,55
Stok Yönetimi	35	4,37	0,66

Tablo 4.2’de bulunan tedarik zinciri uygulamalarının ortalama değerleri incelendiğinde;

- a. İhracat yapan firmaların genel olarak tedarik zincirinin tüm uygulamalarını “Yüksek/Çok Yüksek” düzeyde benimsedikleri görülmektedir.
- b. Üretim sistemleri, stok yönetimi, lojistik yönetimi, taşıma yönetimi kapsamında firmalar bilgisayar destekli teknolojilerin avantaj sağladığını düşünmekte ve bu teknolojilerden yüksek düzeyde yararlanmaktadır.
- c. Firmalar kendi çalışanlarının tedarik zinciri süreçlerine yüksek düzeyde katılmalarını sağlamaktadır.
- d. Araştırma kapsamında yer alan firmalar tarafından tedarikçi firmalarla ilişkilerde; kendilerine sunulan ürün kalitesi ve performansa, ürün temininde sürekliliğe, teslimat güvenilirliğine ve sürekli geliştirme programlarına verilen desteğe önem verilmektedir.
- e. Ürün geliştirme süreçlerine firmada farklı departmanlarda görev yapan personel ile müşteri ve tedarikçi firma çalışanlarının yüksek düzeyde katılımı sağlanmaktadır.

- f. Firmalar ürettikleri ürünlerin zamanında, istenilen şartlarda, değişen talebe uygun şekilde ve özel istekleri dikkate alarak taşınmasını iyi düzeyde sağlayabilmektedir.
- g. Son olarak üretim malzemelerine yönelik doğru ve güncel stok bilgisine sahip olma, biten ürünlerin uygun şekilde depolama, paketlenme ve etiketlenme bakımından firmalar çok iyi düzeydedir.

İhracat Performansı ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 4.3'te olduğu gibidir.

**Tablo 4.3.**İhracat Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Değişkenler	N	Ort.	Std. Sap.
Finansal İhracat Performansı	35	3,89	0,67
Stratejik İhracat Performansı	35	4,16	0,73
İhracat Girişiminden Memnuniyet	35	3,73	0,85

Tablo 4.3'te bulunan ihracat performansı ölçeği boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde;

- a. Yöneticilerin firmalarına ilişkin finansal ihracat performans algılarının “Yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler firmalarının ihracat faaliyetleri karlılığını yüksek bulmakta, hızlı büyüme ve satışlardaki payda ihracatın önemli bir rolü olduğunu değerlendirmektedir.
- b. Yöneticilerin stratejik ihracat performans algısı da “Yüksek” düzeyindedir. Yöneticiler firmalarının küresel rekabetçiliğini geliştirme, firmanın stratejik konumunu güçlendirme ve küresel pazar payını artırma bakımından ihracatın olumlu katkılar sağladığı algısına sahiptir.
- c. Benzer şekilde yöneticilerfirmalarının ihracat girişiminden “Yüksek” düzeyde memnuniyet duymaktadır. Yöneticiler firmalarının ihracat girişimlerini başarılı bulmakta ve ihracatın firma beklentilerini yeterli düzeyde karşıladığını düşünmektedir.

### 4.3. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI VE İHRACAT PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Tedarik zinciri uygulamaları ve ihracat performansı arasındaki ilişkiye ilişkin olarak Spearman korelasyon analiz ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.4'te gösterilmiştir. Korelasyon analizi; iki değişken arasında doğrusal ilişki olup olmadığını belirlemek ve bu ilişkinin derecesini tespit etmek için kullanılır. Değişkenler arasındaki Korelasyon Katsayısının (r) yorumlanmasında;  $r < 0,200$  ise çok zayıf,  $0,200-0,399$  arasında ise zayıf,  $0,400-0,599$  arasında ise orta,  $0,600-0,799$  arasında ise yüksek ve  $0,800-1,000$  arasında ise çok yüksek ilişki bulunduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

**Tablo 4.4.** Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Finansal İhracat Performansı (1)	1								
Stratejik İhracat Performansı (2)	,37*	1							
İhracat Girişiminden Memnuniyet (3)	,42*	,42*	1						
Teknoloji kullanımı (4)	,27	,48**	,53**	1					
İç ilişkiler (5)	,39*	,32	,54**	,33	1				
Dış ilişkiler (6)	,50**	,16	,54**	,40*	,64**	1			
Ürün Geliştirme (7)	,26	,40*	,37*	,45**	,54**	,40*	1		
Nakliye (8)	,30	,03	,16	,33	,29	,24	,09	1	
Stok Yönetimi (9)	,05	,18	,53**	,43*	,35*	,16	,19	,20	1

\*\* Katsayılar 0,01 düzeyinde anlamlıdır. \*\*Katsayılar 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere;

- Finansal ihracat performansı ile iç ilişkiler arasında **zayıf** düzeyde ( $r=0,39$ ,  $p<0,05$ ) ve pozitif yönlü ilişki,
- Finansal ihracat performansı ile dış ilişkiler arasında **orta** düzeyde ( $r=0,50$ ,  $p<0,01$ ) ve pozitif yönlü ilişki,
- Stratejik ihracat performansı ile teknoloji kullanımı arasında **orta** düzeyde ( $r=0,48$ ,  $p<0,01$ ) ve pozitif yönlü ilişki,

- d. Stratejik ihracat performansı ile ürün geliştirme arasında **orta** düzeyde ( $r=0.40$ ,  $p<0.05$ ) ve pozitif yönlü ilişki,
- e. İhracat girişiminden memnuniyet ile teknoloji kullanımı arasında **orta** düzeyde ( $r=0.53$ ,  $p<0.01$ ) ve pozitif yönlü ilişki,
- f. İhracat girişiminden memnuniyet ile iç ilişkiler arasında **orta** düzeyde ( $r=0.54$ ,  $p<0.05$ ) ve pozitif yönlü ilişki,
- g. İhracat girişiminden memnuniyet ile dış ilişkiler arasında **orta** düzeyde ( $r=0.54$ ,  $p<0.01$ ) ve pozitif yönlü ilişki,
- h. İhracat girişiminden memnuniyet ile ürün geliştirme arasında **zayıf** düzeyde ( $r=0.37$ ,  $p<0.01$ ) ve pozitif yönlü ilişki,
- i. İhracat girişiminden memnuniyet ile stok yönetimi arasında **orta** düzeyde ( $r=0.53$ ,  $p<0.01$ ) ve pozitif yönlü ilişki,

olduğu belirlenmiştir.

Korelasyon analizi neticesinde ihracat performansı boyutları ile anlamlı ilişkisi belirlenen tedarik zinciri uygulamalarının, ihracat performansı üzerinde etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymak üzere 3 farklı çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişkenin açıklanması amacı ile birden çok bağımsız değişkenin kullanıldığı modellerin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Durmuş vd. 2013, s.154). Çoklu regresyon modeli kapsamında Stepwise tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte her bir değişken modele sıra ile eklenmekte ve model değerlendirilmektedir. Eklenen değişkenin modele katkı sağladığı durumlarda bu değişken modelde kalmakta, değişkenler modele önemli oranda katkı sağlamadıkları takdirde ise modelden çıkarılarak asgari sayıdaki değişkenle model açıklanmış olmaktadır (Kalaycı, 2010 s.260).

Finansal ihracat performansa yönelik regresyon analiz sonuçları Tablo 4.5'te sunulmuştur. Tablo 4.5'te görüleceği üzere F değerine bakıldığında bir bütün olarak modelin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olup, sadece "Dış İlişkiler" boyutunun finansal ihracat performansının üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ( $p=0,000$ ). Tabloda bulunan ve bağımlı değişkenin (Finansal İhracat Performansı) yüzde kaçının modele katılan bağımsız değişkene (Dış İlişkiler) açıklandığını gösteren düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,386 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla firmaların finansal ihracat performansının %38,6'lık kısmının tedarik zinciri uygulamalarından "Dış İlişkiler" ile açıklanabildiği görülmüştür. Beta katsayısının büyüklüğüne bakıldığında; dış ilişkilerin

finansal ihracat performansı üzerinde etkin olduğu ( $\beta=0,652$ ) tespit edilmiştir. Söz konusu bulgu uyarınca  $H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.5.** Regresyon Analizi Sonucu (Finansal İhracat Performansı)

Model 1	B	Std. Hata	t	p	R	R kare	F	p
Sabit	1,009	,638	1,581	,123				
					,621	,386	20,71	,000
Dış İlişkiler	,652	,143	4,551	,000				

Bağımlı değişken: Finansal İhracat Performansı

Stratejik ihracat performansına yönelik regresyon analiz sonuçları Tablo 4.6’da sunulmuştur. Tablo 4.6’da görüldüğü üzere F değerine bakıldığında modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu, sadece “Teknoloji Kullanımı” boyutunun stratejik ihracat performansı üzerinde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $p=0,001$ ). Tabloda bulunan ve bağımlı değişkenin (Stratejik İhracat Performansı) yüzde kaçının modele katılan bağımsız değişkene (Teknoloji Kullanımı) açıklandığını gösteren düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,309 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla firmaların stratejik ihracat performansının %30,9’lık kısmının tedarik zinciri uygulamalarından “Teknoloji Kullanımı” ile açıklanabildiği görülmüştür. Beta katsayısının büyüklüğüne bakıldığında; teknoloji kullanımının stratejik ihracat performansı üzerinde etkin olduğu ( $\beta=0,554$ ) tespit edilmiştir. Söz konusu bulgu uyarınca  $H_2$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.6.** Regresyon Analizi Sonucu (Stratejik İhracat Performansı)

Model 2	B	Std. Hata	t	p	R	R kare	F	p
Sabit	1,773	,631	2,809	,008				
Teknoloji Kullanımı	,554	,144	3,838	,010	,555	,309	14,72	0,001

Bağımlı değişken: Stratejik İhracat Performansı

İhracat girişiminden memnuniyete yönelik regresyon analiz sonuçları Tablo 4.7’de sunulmuştur. Tablo 4.7’de görüldüğü üzere F değerine bakıldığında bir bütün olarak modelin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olup, sadece “İç ilişkiler” boyutunun ihracat girişiminden memnuniyet üzerinde etkisinin bulunduğu tespit



edilmiştir (p=0,001). Tabloda bulunan ve bağımlı değişkenin (İhracat Girişiminden Memnuniyet) yüzde kaçının modele katılan bağımsız değişken (İç İlişkiler) açıklandığını gösteren düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,369 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla firmaların ihracat girişiminden memnuniyetin %36,9'luk kısmının tedarik zinciri uygulamalarından “İç İlişkiler” ile açıklanabildiği görülmüştür. Beta katsayısının büyüklüğüne bakıldığında; iç ilişkilerin ihracat girişiminden memnuniyet üzerinde etkin olduğu ( $\beta=0,705$ ) tespit edilmiştir. Söz konusu bulgu uyarınca H<sub>3</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.7.** Regresyon Analizi Sonucu (İhracat Girişiminden Memnuniyet)

Model 3	B	Std. Hata	t	p	R	R kare	F	p
Sabit	,850	,667	1,275	,211				
İç İlişkiler	,705	,160	4,391	,000	,607	,369	19,28	,000

Bağımlı değişken: İhracat Girişiminden Memnuniyet

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte günümüzde uluslararası sınırların ortadan kalkması, ulaşımın daha kolay hale gelmesi, teknolojik gelişmelerle sağlanan esneklik ve bilgi toplumuna geçilmesi rekabet şartlarının güçleştirmiş, işletmeler tarafından ürünlerinin fiyatlarının, dolayısıyla maliyetleri ile verimliliklerinin daha etkin şekilde kontrol edilmesini de zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin zorlu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, pazar paylarını geliştirerek karlılıklarını arttırmaları, yüksek performanslı ve güvenilen ürünleri rakiplerinden daha düşük fiyatlarla ve daha kısa sürelerde müşterilerine sunmalarına bağlıdır.

Firmalar günümüzde müşterilerinin sürekli değişip çeşitlilik arz eden taleplerini, güven ve çabukluk yönünde artan baskıları karşılama ihtiyacı ile karşı karşıya bulunmaktadır. Firmaların kendilerine ait sınırlar içerisinde kalıp başarabilecekleri sınırlı olduğundan, müşteriler ve tedarikçilerle aralarında bulunan duvarların yıkılması gerekmektedir. Bu gün artık pek çok firma daha kaliteli hizmetler ve ürünler sunabilme, pazardaki değişime daha etkin şekilde yanıt verebilme, daha etkin işbirliği ve daha iyi maliyetler çerçevesinde çalışabilmek üzere tedarikçilerden müşterilere kadar uzanan tüm bağlantıları tedarik zinciri adı verilen bir bütün halinde ele almaya yönelmiştir.

Küreselleşme süreciyle birlikte işletmeler için önem arz eden bir diğer kavram da uluslararası pazarlarda bulunmanın en temel yöntemlerinden biri olan ihracattır. İşletmeler ihracat ile ekonomik açıdan büyüme sağlarken, rekabette de önemli bir avantaj elde etmektedir. İşletmelerin ihracattaki başarısının önemli bir göstergesi ise ihracat performansıdır.

Bu çalışmada; tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile ihracat performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve Çorum ili imalat sanayinde faaliyet gösteren ve ticaret sanayi odasına kayıtlı otuz beş ihracatçı firmanın katılımıyla alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda yanıt aranan sorulara yönelik değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Çalışmada ilk olarak katılımcı firmaların tedarik zinciri uygulamalarını benimseme düzeyleri incelenmiştir. Firmalar için tedarik zinciri uygulamalarına başlamak stratejik bir karar olup, tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı ile hedeflenen olumlu neticelere ulaşılabilmesi için tedarik zinciri uygulamalarının benimsenmesine

ihtiyaç bulunmaktadır. Yapılan analiz neticesinde, firmaların tedarik zinciri uygulamalarının tümünü “Yüksek/Çok Yüksek” düzeyde benimsedikleri tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonucu, firmaların yoğun rekabet yaşadıkları iş dünyasında yerlerini sağlamlaştırma ve devamlılıklarını sürdürme bakımından TZY’ye oldukça önemsedikleri ve bunun bir yansıması olarak da teknoloji kullanımı, iç ve dış ilişkiler, nakliye, ürün geliştirme ve stok yönetimi gibi TZY uygulamalarının tümünü yüksek düzeyde benimsedikleri şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Çalışmada ele alınan diğer bir husus firmaların ihracat performans düzeylerinin belirlenmesidir. Analiz sonucunda firmaların yöneticilerinin finansal ve stratejik ihracat performans ile ihracat girişiminden memnuniyet algılarının “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonuç; firmaların ihracatı karlılık, hızlı büyüme, genel satışlardaki pay, küresel rekabetçiliği geliştirme, firmanın stratejik konumunu güçlendirme, küresel pazar payını artırma ve firma beklentilerini karşılama bakımından önemli bir araç olarak kabul ettikleri biçiminde yorumlanmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen konulardan bir diğeri tedarik zinciri uygulamaları ve ihracat performansı arasındaki ilişki olup olmadığıdır. Yapılan korelasyon analizi ile;

- a. TZY uygulamalarından “İç ilişkiler” ve “dış ilişkiler” ile firmaların finansal ihracat performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki,
- b. TZY kapsamında “teknoloji kullanımı” ve “stok yönetimi” ile firmaların stratejik ihracat performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki,
- c. TZY kapsamında “teknoloji kullanımı”, “iç ilişkiler”, “dış ilişkiler”, “ürün geliştirme” ve “stok yönetimi” ile firmaların ihracat girişiminden memnuniyet düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki,

bulduğu belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında son olarak tedarik zinciri uygulamalarının ihracat performansı boyutları üzerinde hangi düzeyde etkili oldukları regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz kapsamında stepwise regresyon tekniği kullanılmış ve ihracat performansı boyutlarına yönelik olarak üç ayrı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Finansal ihracat performansına yönelik ilk regresyon analizi neticesinde; tedarik zinciri uygulamalarından “Dış İlişkiler” in finansal ihracat performansı üzerinde etkiye sahip olduğu ve finansal ihracat performansının %38,6’lık kısmının “Dış İlişkiler” ile açıklanabildiği belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonucu; firmaların tedarik zincirinde yer alan tedarikçi seçiminde ürün kalitesi ve performansı, sunulan ürünü sürekli temin etme ve

teslimat güvenilirliği gibi faktörleri göz önünde bulundurma düzeyleri ile tedarikçilerle etkili iletişim kurma düzeyleri artış gösterdiğinde, karlılık, büyüme ve satışlarda ihracat oranını kapsayan finansal ihracat performanslarında artış görüldüğü şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu sonuç doğru tedarikçi firma seçiminin; müşteri taleplerini zamanında karşılama, satın alma maliyetlerini önemli oranda azaltma, tedarik konusundaki sorunları minimize ve teslimat performansını da maksimize etme imkânı sağlayarak işletmelerin finansal ihracat performansına olumlu etki ettiği şeklinde değerlendirilmiştir.

Stratejik ihracat performansına yönelik ikinci regresyon analizi neticesinde; tedarik zinciri uygulamalarından “Teknoloji Kullanımı”nın stratejik ihracat performansı üzerinde etkiye sahip olduğu ve stratejik ihracat performansının %30,9’lık kısmının teknoloji kullanımı ile açıklanabildiği belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonucu, firmaların tedarik zinciri çerçevesinde üretim esnekliğini artırma, stok yönetimi, lojistik yönetimi, taşıma faaliyetleri ve müşteri gereksinimlerini belirleme gibi alanlarda teknoloji kullanım düzeylerinde artış olduğunda küresel rekabetçilik, pazar payı ve stratejik konumunu kapsayan stratejik ihracat performanslarında da artış olacağı şeklinde değerlendirmek mümkündür. Başka bir ifade ile tedarik zincirinde bilgi teknolojilerini etkin kullanan işletmelerin; stok miktarlarını azaltma, stok devir hızını artırma, kaynak kullanımını azaltma, bunların sonucunda da ürün maliyetlerinde ve kalitesinde artış sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği ve stratejik ihracat performansını artırabileceği söylenebilir.

İhracat girişiminden memnuniyete yönelik son regresyon analizi neticesinde; tedarik zinciri uygulamalarından “İç İlişkiler”in ihracat girişiminden memnuniyet üzerinde etkiye sahip olduğu ve ihracat girişiminden memnuniyetin %36,9’luk kısmının iç ilişkiler ile açıklanabildiği tespit edilmiştir. Söz konusu sonuç çerçevesinde firmaların tedarik zinciri uygulamalarında çalışanlarının görüş, fikir ve önerilerini dikkate alma ve onların yeteneklerinden faydalanma düzeyleri arttığında ihracat girişiminden duyulan memnuniyet düzeyinin artış göstereceği söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde; ihracat performansının belirleyicilerine dair görüş birliğinin olmadığı ve farklı araştırmacıların ölçeklerinde farklı ihracat performans ölçütlerinin esas alındığı belirlenmiştir. Bununla birlikte bu çalışmada ihracat performansı boyutlarını meydana getiren ölçütler (Karlılık, büyüme, pazar payı vb.) dikkate alındığında, çalışmada ulaşılan sonucu destekleyen benzer çalışmalar bulunduğu

görülmüştür. Wahdan ve Emam (2017)'ın Mısır'da 67 tarım işletmesinin yöneticisi ile gerçekleştirdiği çalışmada tedarik zinciri yönetimi ile finansal performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bildirilmiştir. Ciravoğlu (2006)'nun Trakya bölgesindeki ilaç sektöründe faaliyetlerini sürdüren firma yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada, tedarik zinciri yönetiminin bileşenlerinin firmaların ihracat performansında olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. Yüksel (2002) tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemlerinin önemini incelediği çalışmada, etkin bir tedarik zincirinin işletmeler için rekabet avantajı sağladığını bildirmiştir. Yön (2007) TZY uygulamalarıyla işletme rekabet gücü ilişkisini ele aldığı çalışmada, tedarik zinciri uygulamaları ile rekabet gücü arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak; tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile ihracat performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada;

- a. Firmaların tedarik zinciri uygulamalarını benimseme ve ihracat performans düzeylerinin yüksek olduğu,
- b. Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının firmaların ihracat performans düzeyleri üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu,

belirlenmiştir.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçların genellenebilirliğini engelleyen bazı kısıtlayıcılar bulunmaktadır. İlk olarak bu araştırma Çorum ilinde faaliyet göstermekte olan imalat firmalarında gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple sonuçlar daha ziyade bu ilde bulunan imalat firmaları için genelleştirilebilir. Bundan dolayı gelecekte bu araştırmanın konusuna yönelik araştırmaların başka illerde yapılarak karşılaştırmalar yapılması genellenebilirliği bakımından önem arz etmektedir.

Bir diğer kısıtlayıcı husus; araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerin otuz beş ihracatçı firmanın yöneticilerinden alınan verilere dayalı olmasıdır. Bu nedenle daha kapsamlı bir çerçeveye oturtulabilecek sonuçlar elde etmek amacıyla daha geniş örnekleme çalışmaları yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırma kapsamında TZY uygulamaları ile ihracat performansı arasındaki ilişki belli bir zaman kesiti içerisinde incelenmiştir. Söz konusu uygulamaların ihracat performansı üzerindeki etkilerinin zaman içindeki değişimi belirleyebilmek üzere farklı zaman dilimlerinde incelenmemesi başka bir kısıtlayıcı husus olarak değerlendirilmektedir. Gelecekte daha çok firmanın katılımıyla uzun dönemli araştırmalar yapılmasının; süreli çalışmaların en önemli özelliği olan araştırma

olgularına yönelik değişim ve gelişmelerin belirlenebilmesi bakımından uygun olacağı değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Aaby, N.E.,Slater, S.F.(1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978 – 88, *International Marketing Review*, 6(4), 7 – 20.
- Aberdeen Group(2001). *E-sourcing: Negotiating Value in a Volatile Economy*, An Executive White Paper. Boston (MA).
- Ağa, B.(2003). *Renault'ta Tedarik Zinciri Yönetiminde ERP Uygulamasının İncelenmesi*, (Bitirme Çalışması), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaş, T. T. ve Duran, C. (2009). Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Koşulsallık Yaklaşımına Göre İhracat Performansı Analizi. *Ekev Akademi Dergisi*, 13 (38), 389-402.
- Akdoğan, M.(2002). İnternet Ortamında Dağıtım Kanalı Yönetimi. *M.Ü.S.B.E. Yayınları, Öneri Dergisi*5(17), 157-162.
- Albaum, G. &Tse, D. K. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters, *Journal of International Marketing*, 9 (4), 59 – 81.
- Ataman, G. (2002). Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(17), 35-42.
- Axinn, C. N.(1988). Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference, *International Marketing Review*, 5 (2), 61-71.
- Ay,M., Bayhan, M. ve Akça, B. (2004). İşletmelerde Lojistik Değer Faaliyetlerinde Bilgi Teknolojileri, *Bilgi Teknolojileri Kongresi III Bildiri Kitabı*. Pamukkale Üniversitesi. Denizli. s.212-214.
- Aygün, M. (2010). Firma Düzeyinde İhracat Performansının Belirleyicileri: Türk Sermaye Piyasası Örneği, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4, 113 – 133.

- Balabanis, George I. ve Eva S. Katsikea. (2003). Being an Entrepreneurial Exporter: Does It Pay?, *International Business Review*, 12(2), 233 – 252.
- Baldauf, A., Cravens, D.W., Wagner. U. (2000). Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies, *Journal of World Business*, 35 (1), 61-79.
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management, Planning, Organizing, And Controlling The Supply Chain*. 5.bs. New Jersey : Pearson Education International.
- Başkol, M. (2011). *Tedarik Zincirinde Bilgi Ve Talep Yönetimi Olap Veri Analizi Modeli İle Uygulaması*. (Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Beamon B.M. (1998). Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods, *International Journal of Production Economics*, 55 (2), 281-94.
- Bennett, R. (1998). *International Marketing: Strategy, Planning, Market Entry and Implementation*, London: Kogan Page Limited.
- Beşeli, N.(1997). KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılabilmesi İçin Alternatif Yöntemler, *İGEME'den Bakış*, Nisan – Haziran, 1997, 36-39.
- Bilge, A. (2009). *T.C. Sağlık Bakanlığı "Edward Jenner - Aşı Yönetim Sistemi Projesi,(Yapılabilirlik Araştırması Dosyası)*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi.
- Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977).The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93-98.
- Bititci U. S. & Carrie, A. S (1998).*Integrated Performance Measurement Systems: Structures and Relationships*, EPSRC Research Grant Final Report, EPSRC, Swindon.
- Bodur, M. (1994). Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance, in Cavusgil, S.T. and



- Axinn, C. (Eds), *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol: 6, pp.183-205.
- Bolat, T.(2000). *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity, *Journal of International Business Studies*, 23 (4),605 – 635.
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M., Kadi'c-Magljalic, S. (2013). Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking and Structural Contingencies, *Journal of Marketing Research*, 21(4),62-87.
- Bourlakis, M., Maglaras, G., Aktas, E., Gallear,D.,Fotopoulos, C. (2016). Does Firm Size Influence Sustainable Performance in Food Supply Chains: Insights from Greek SMEs. In*Developments in Logistics and Supply Chain Management* (ss. 253–265). Springer.
- Bowersox, D.J., La Londe, B.J., Smykay, E.W. (1969).*Readings in Physical Distribution Management: The Logistics of Marketing*,New York: MacMillan.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Stank T.P. (2003). How to master cross-enterprise collaboration, *Supply Chain Management Review*, 7 (4), 18-27.
- Brouthers, L.E., Nakos, G.(2005).The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance, *Journal of Small Business*, 43 (4), 363 – 381.
- Brouwer, E., Kleinknecht A.(1996). Firm size, small business presence and sales of innovative products: A micro-econometric analysis, *Small Business Economics*, 8, 189-201.
- Cadogan, J.W. Diamantopoulos,A., Sigauw, J.A.(2002). Export MarketOriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences, *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-627.
- Calof, J.L. (1993). The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small Business Management*, 31(4), 60 – 69.

- Carrie, A. S., Macintosh, R.(1992).UK Research in Manufacturing Systems Integration, In *Proceedings of the IFIP WG5, 7 Working Conference on Integration in Production Management Systems* (pp. 323-336), North-Holland Publishing Co.
- Cassiman, B.Martinez-Ros, E.(2004). Innovation and Exports: Evidence from Spanish Manufacturing, *IESE Working Papers*.
- Chetty, S. K., Hamilton, R.T.(1993). Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis, *International Marketing Review*, 10 (3), 26-34.
- Ciravoğlu, G.(2006). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance, *Journal of International Business Studies*, 16(1), 37-55.
- Cooper, M.C., Ellram, L.M., Gardner, J.T., Hanks, A.M. (1997). Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics*, 18(1),67-89.
- Covin, J.G., Slevin, D.P.(1991).A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship theory and practice* 16 (1), 7-26.
- Çavuşgil, S.T.(1984).Organizational Characteristics Associated With Export Activity, *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22.
- Çavuşgil, S. T.& Zou, S.(1994). Marketing Strategy – Performance Relationship: An Investigation of the Emprical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Dalgakıran, A. B.(2016). Üretim İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımı Sorunları ve Çözüm Önerileri: Örnek Uygulama,8. *Mobilya Sanayi Sempozyumu*, İzmir: T.C. Yaşar Üniversitesi.
- Das, M. (1994). Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries, *European Journal of Marketing*, 28(12), 19-33.

- De Luz, M.(1993). Relationship Between Export Strategy Variables and Export Performance for Brazil-Based Manufacturers, *Journal of Global Marketing*, 7(1),87- 110.
- Dess, G.G., Robinson Jr., R.B. (1984). Measuring Organizational Performance In The Absence of Objective Measures: The Case of The Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Diamantopoulos, A., Kakkos, N. (2007).Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration, *Journal of International Marketing*, 15 (3), 1-31.
- Doğan, N.(1999).*Dünyadaki Yeni Lojistik Eğilimler ve Türkiye'deki Lojistik Şirketlerinin Durumu*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
- Ekemen, K.(2014). *Savunma Sanayi Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi Yazılımlarının Talep Yönetimine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erbay, Y. (1996). *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Erdal, M.(2011). *Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferreira, J., Leitao, J., Azevedo, S.G. (2007). Configuration Of Logistics Activities Across Life-Cycle Of The Firms And Performance: Proposal Of A Conceptual Model. *Mpra Paper. Munich Personal RePEc Archive*. MPRA Paper No. 1362, posted 7 January 2007.
- Filiz, A. (2008). *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fox, M.S. (1997). *Supply Chain Management System*, Department of Industrial Engineering, University of Toronto.

- Frazalle, E. (2001). *Supply Chain Strategy The Logistics Of Supply Chain Management*. USA : Mcgraw-Hill.
- Freeman, J., Styles, C. (2014). Does Location Matter To Export Performance?, *International Marketing Review*, 31(2), 181-208.
- Ganeshan, R., Harrison, T.P. (1995). *Supply Chain Management*, Department of Management Science and Information Systems, Penn State University.
- Geringer, J. M., Hebert, L.(1991). Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 22(2),249-263.
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S.(1996). The Changing Basis of Performance Measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8),63-80.
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S., Crowe, T.J. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System For Improving Manufacturing Competitiveness, *International Journal of Production Economics*, 48(3),207-225.
- Harrison, A., Van Hoek, R.I.(2008). *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. Pearson Education.
- Hoang, B. P.(1998). A Causal Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies and Export Performance, *MIR: Management International Review*, 38,73-93.
- Hugos, M.H. (2011).*Essentials of supply chain management*. John Wiley & Sons.
- Ito, K., Pucik, V. (1993). R&D Spending, Domestic Competitions, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms, *Strategic Management Journal*, 14,61-75.
- Kağnıcıoğlu, C. H.(2007).*Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi (Cilt 1723)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kalaycı, Ş.(2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara. Asil Yayın Dağıtım.

- Kalender, S. (2013). *İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Girişte Karşılaştıkları Engellerin İhracat Performansları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*,(Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan R..S., Norton, D.P. (2000). *The Strategy Focussed Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive The New Business Environment?*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, M.(2013). *İhracat Performansına Etki Eden Faktörler ve Pazarlama Planlama Yeteneği ile İhracat Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakayacı, Ö., Dinçer, İ.(2012). Sanayi Kümelerinde Firma Özellikleri, Bilgi Ağları ve Yenilikçilik. *Sigma Dergisi*, (4),22-36.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasu, I.F.(2006).*Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi*. (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartal, B.(2006). *İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performansı İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğe İlişkin Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L.C., Morgan, N.A. (2000). Firm Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4),493-511.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Kaynak, E., & Kuan, W. K. Y. (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, J. W.(1989). *Global Marketing Management*, Prentice – Hall, New Jersey.
- Kennerley, M., Neely, A. (2000). Performance Measurement Frameworks a Review, *Proceedings of 2. Performance Measurement Conference*, Cambridge.
- Kirpalani V.H., Balcome, D.(1987). International Marketing Success: On Conducting More Relevant Research. In *Managing Export Entry and Expansion: An International Context*, Eds. PJ Rosson and SD Reid. New York: Praeger.
- Kirpalani, V. H., & Macintosh, N. B. (1980). International marketing effectiveness of technology-oriented small firms. *Journal of International Business Studies*, 11(3), 81-90.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Cadogan, J. W. (2004). The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: are knowledge-based firms different?. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 35-50.
- Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20(1), 25-47.
- Küçük, O.(2009). *Stok Yönetimi: Ampirik Bir Yaklaşım*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Lages, L. F., & Lages, C. R. (2004). The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. *Journal of international marketing*, 12(1), 36-56.
- Lages, L. F., & Melewar, T. C. (1999). Determinants of Export Performance and Moderating Effects of Marketing Programme Adaptation: A Review, Conceptual Framework and Research Hypotheses, *Warwick Business School Research Papers*, No: 317, June 1999, pp.1 – 31.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international journal of logistics management*, 9(2), 1-20.

- Lambert, D.M., Stock, J.R.(1992). *Strategic logistics management*. 3th Edition, Homewood, IL: Irwin.
- Lancioni, R. A., Smith, M. F., & Oliva, T. A. (2000). The role of the Internet in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 45-56.
- Lancioni, R. A., Smith, M. F., & Schau, H. J. (2003). Strategic Internet application trends in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 211-217.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. *Sloan Management Review*, 33(3), 65-73.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Louter, P. J., Ouwerkerk, C., & Bakker, B. A. (1991). An inquiry into successful exporting. *European Journal of Marketing*, 25(6), 7-23.
- Lummus, R.R., Vokurka, R.J. (1999). Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 99 (1),11-17.
- Madsen, T. K.(1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence, *International Marketing Review*, 6 (4), 41-57.
- Matthyssens, P., Pauwels, P.(1996).Assessing Export Performance Measurement, In Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 8, pp. 85-114.
- McGuinness, N. W., & Little, B. (1981). The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products. *Journal of Marketing*, 45(2), 110-122.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

- Metz P.J. (1998). Demystifying Supply Chain Management, *Supply Chain Management Review*, 1 (4), 46-55.
- Tracey, M., Fite, R. W., & Sutton, M. J. (2004). An explanatory model and measurement instrument: a guide to supply chain management research and applications. *American Journal of Business*, 19(2), 53-70.
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- Murat, Y.S.(2006). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Performansı Değerlendirme ve Tedarikçi Sayısının Azaltılması*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Mutlu, H.M., Nakıpoğlu, A.(2011). Uluslararası Pazarlama Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (38), 245-261.
- Müftüoğlu, M. T.(2003).*İşletme İktisadi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Neely, A.& Bourne, M. (2000).Why Measurement Initiatives Fail, *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995).Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- O'Cass, A., Julian, C.(2003). Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 366-384.
- Özcan, S.(2008). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi,*Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5 (10), 275-300.
- Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work study*, 49(2), 63-66.



- Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M., & Corsi, T. (1999). Outsourcing of integrated logistics functions: an examination of industry practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(6), 353-374.
- Raz, G. (2009). Introduction to Supply Chain Management. *Darden Business Publishing*. Erişim Tarihi: 11 Ekim 2018, <https://hbr.org/product/introductionto-supply-chain-management/an/UV5138-PDF-ENG>.
- Robertson, C., & Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211-235.
- Ross, D.F.(1998). *Competing Through Supply Chain Management: Creating MarketWinning Strategies Through Supply Chain Partnerships*. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- Ross, D.F.(2008). *The Intimate Supply Chain: Leveraging The Supply Chain To Manage The Customer Experience*, CRC Pres Taylor & Francis Group: NW.
- Sağlam, U. (2008). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Satış Dağıtım Fonksiyonunun Performansının Tedarik Zinciri Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, (Doktora Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Schlegelmilch, B. B., & Ross, A. G. (1987). The influence of managerial characteristics on different measures of export success. *Journal of Marketing Management*, 3(2), 145-158.
- Shoham, A.(1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment, *Journal of International Marketing*, 6 (3), 59-81.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and managing the supply chain*. Boston USA: McGraw-Hill Book Company.
- Sinclair, D., Zairi, M. (1995). Effective Process Management Through Performance Measurement: Part I—Applications of Total Quality-Based Performance Measurement, *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(1), 75-88.

- Solberg C.A.(2002). The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance, *Journal of International Marketing*, 10(3),1-21.
- Sousa, C.M.P. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9,1-22.
- Sousa C.M.P.(2003). *Towards A New Understanding of Export Performance: An Analysis of Values, Perceptions, and Strategy*, (PhD Thesis), Dublin: Universitt College.
- Stewart, D. B., & McAuley, A. (2000). Congruence of domestic and export marketing strategies-An empirical investigation of its performance implications. *International Marketing Review*, 17(6), 563-586.
- Stock, J.R. (2001). *Reverse logistics in the supply chain*. Revista Transport & Logistics.
- Storey, J., Emberson, C., Godsell, J. & Harrison, A. (2006). Supply chain management: theory, practice and future challenges. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 754-774.
- Styles, C.(1998). Export Performance Measures In Australia and the United Kingdom, *Journal of International Marketing*, 6 (3),12–36.
- Svensson, G.(2002). The Theoretical Foundation of Supply Chain Management: A Functionalist Theory of Marketing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(9), 734–754.
- Şahin, E.(2017). *Firma Performansı İle Tedarik Zinciri Yeteneği Arasındaki İlişkide Tedarik Zinciri Çevikliğinin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, A.(1992).*Endüstriyel İşletmelerde Malzeme Yönetimi ve Malzeme İhtiyaç Planlaması*, (Doktora Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Şen, M. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobilerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Ulaştırma Hizmetleri. (2011). “Tedarik Zinciri Yönetimi”  
Ankara: Erişim Tarihi: 15 Ekim 2018.  
[http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/Tedarik%20Zinciri%20Y%C3%B6netimi.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Tedarik%20Zinciri%20Y%C3%B6netimi.pdf).
- Talluri, S., Baker, R.C. (2002). A multi-phase mathematical programming approach for effective supply chain design. *European Journal of Operational Research*, 141(3), 544-558.
- Tan, K.C., Kanan, V.R., Handfield, R.B. (1998). Supply Chain Management: Supplier Performance And Firm Performance, *International Journal Purchasing and Materials Management*, Summer, 34 (3),2-9.
- Thirkell, P.C., Dau, R. (1998). Export Performance: Success Determinants for New Zealand Manufacturing Exporters, *European Journal of Marketing*, 32 (10),813 – 829.
- Tookey, D.A. (1964). Factors Associated With Success In Exporting, *Journal of Management Studies*, 1(1), 48-66.
- Turner, J.R. (1993). Integrated Supply Chain Management-Whats Wrong with This Picture. *Industrial Engineering*, 25(12),52–55.
- Türker M., Balyemez, F., Biçer, A.A. (2005). Üretim Sürecinde Tedarik Zincirinin Önemi ve Maliyet Yönetimi, *5.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul.
- Voerman,J.(2003). *The Export Performance of European SMEs*, (PhD Thesis), Alblasterdam: University of Groningen, Labyrinth Publication,
- Vonderembse, M.A., Uppal, M., Huang, S.H., Dismukes, J.P. (2006). Designing Supply Chains: Towards Theory Development,*International Journal of Production Economics*, 100 (2), 223-238.

- Wahdan, M.A., Emam, M.A. (2017). The Impact of Supply Chain Management on Financial Performance and Responsibility Accounting: Agribusiness Case from Egypt. *Accounting and Finance Research*, 6 (2), 136-149
- Wakelin, K.(1998). Innovation and Export Behavior at The Firm Level, *Research Policy*, 26,829-841.
- Walker, W.T. (2005). *Supply Chain Architecture: A Blueprint for Networking the Flow of Material, Information, and Cash (Resource Management)*. 1st Edition. USA: Crc Press.
- Walters, P.G.P., Samiee, S. (1990).A Model for Assessing Performance In Small US Exporting Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2),33-50.
- Waters, D. J. (2006). *Operations Strategy*. Cengage Learning EMEA.
- Wells, P., Seitz, M. (2005). Business Models and Closed-Loop Supply Chains: A Typology. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (4), 249-251.
- White S.D., Griffith,D.A.,Ryans Jr.J.K. (1998). Measuring Export Performance In Service Industries, *International Marketing Review*, 15(3), 188-204.
- Wolf, J.A., Pett, T.L.(2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance, *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34 – 47.
- Yön, I. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Gücüne Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, H.(2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 261-279.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., Huse, M.(1997). The Effect of the Environment on Export Performance Among Telecommunications New Ventures, *Entrepreneurship Theory And Practice*, 22(1), 25-46.

- Zairi, M.(2012). *Measuring Performance for Business Results*, Springer Science & Business Media.
- Zhao, H., Zou, S. (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, S., Taylor,C.R.,Osland, G.E. (1998). The EXPERF Scale: A CrossNational Generalized Export Performance Measure, *Journal of International Marketing*, 6 (3), 37 – 58.
- Zou, S., Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of The Empirical Literature Between 1987 And 1997, *International Marketing Review*, 15(5), 333 – 356.

## EKLER

### Anket Formu

Çorum Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İHRACAT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇORUM İMALAT SANAYİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA" konusunda Yüksek Lisans çalışmasının verilerini elde etmek için hazırlanan anket ektedir. Vereceğiniz cevaplar çalışmanın tamamlanması açısından önemli olup, ankette sizinle ilgili herhangi bir özel soru bulunmamaktadır. Ankete katılıp değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimizi sunarız.

ÖĞRENCİ ADI SOYADI  
Habibe KILIÇ  
Hitit Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Kısım-1: Firma Özellikleri

<b>Çalışan Sayısı</b>	<input type="checkbox"/> 0-99 arası çalışan	<input type="checkbox"/> 100-199 arası çalışan
	<input type="checkbox"/> 200-299 arası çalışan	<input type="checkbox"/> 400-500 arası çalışan
<b>İhracat Yapılan Ülke Sayısı</b>	<input type="checkbox"/> İhracat Yapmıyor	<input type="checkbox"/> 1-10 arası ülke
	<input type="checkbox"/> 11-20 arası ülke	<input type="checkbox"/> 21-30 arası ülke
	<input type="checkbox"/> 31-40 arası ülke	<input type="checkbox"/> 41-50 arası ülke
<b>Sektördeki faaliyet süresi (Yıl)</b>	<input type="checkbox"/> 0-9 yıl arası	<input type="checkbox"/> 10-19 yıl arası
	<input type="checkbox"/> 20-29 yıl arası	<input type="checkbox"/> 30-39 yıl arası
	<input type="checkbox"/> 40-50 yıl arası	
<b>Dış pazarlardaki faaliyet süresi (yıl)</b>	<input type="checkbox"/> İhracat Yapmıyor	<input type="checkbox"/> 1-10 yıl arası
	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl arası	<input type="checkbox"/> 21-30 yıl arası

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötr	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Madde ID</b>	<b>Teknoloji kullanımı</b>					
TK1	Üretim esnekliğini artırmak için bilgisayar destekli teknolojilerden yararlanılmaktadır.					
TK2	Stok yönetiminde en son bilişim sistemi teknolojilerinden yararlanılmaktadır.					
TK3	Lojistik yönetiminde en son bilişim sistemi teknolojilerinden yararlanılmaktadır.					
TK4	Müşteri gereksinimleri hakkında kullanışlı bilgi elde etmek için bilgisayar destekli teknolojiden yararlanılmaktadır.					
TK5	Üretim sistemlerimize gerçek-zamanlı süreç kontrolden yararlanılmaktadır.					
TK6	Taşıma faaliyetlerini yönetiminde bilgisayar destekli teknolojiler avantaj sağlar.					
TK7	Lojistik yönetimi için kullanılan bilgilere kolayca ulaşılabilir.					
<b>Madde ID</b>	<b>İç ilişkiler</b>					
İÇ1	Problem çözümünde yardımcı olacak çapraz fonksiyonel ekipler kullanıyoruz					
İÇ2	Amaçlarımıza ilişkin genel bir vizyona sahibiz					
İÇ3	Fikir ve öneriler sıklıkla süreç geliştirmeye yol gösterir.					
İÇ4	Fabrika yöneticileri strateji oluşturma sürecinin vazgeçilmez parçasıdır.					
İÇ5	Fabrika yöneticileri şirket veya bölüm düzeyindeki gelişmeleri etkileyen stratejik kararlara müdahil olmaktadırlar.					
İÇ6	Fabrika yöneticileri şirket veya bölüm düzeyinde stratejisi oluşumu açısından iyi bir anlayışa sahiptirler.					
İÇ7	Lojistik yöneticileri şirket veya bölümsel gelişmeyi etkileyen stratejik kararlara müdahil ediliyor.					
İÇ8	Lojistik stratejimiz şirketin genel stratejisiyle uyumludur.					
İÇ9	Lojistik birimimiz rekabetçi çevreyle ilgili değerli					

	bilgiler sunmaktadır.						
İÇ10	İş süreçlerimiz değişime karşı yeterince esnek değildir.						
<b>Madde ID</b>	<b>Dış ilişkiler</b>						
DIŞ1	Tedarikçilerimizi sundukları ürün kalitesine göre seçip değerlendiriyoruz.						
DIŞ2	Tedarikçilerimizi sundukları ürünleri sürekli temin etme durumlarına göre seçip değerlendiriyoruz.						
DIŞ3	Tedarikçilerimizi teslimat güvenilirliğine bağlı seçip değerlendiriyoruz						
DIŞ4	Tedarikçilerimizi sundukları ürün performanslarına bağlı seçip değerlendiriyoruz						
DIŞ5	Satın alma birimi, spesifikasyonları karşılayacak malzemeleri temin eder.						
DIŞ6	Tedarikçilerle iletişimimiz mükemmeldir						
DIŞ7	Satın alma birimi, özel istekleri anında karşılayacak düzeydedir						
DIŞ8	Sürekli geliştirme programlarımızı destekleyen kilit tedarikçilerle çalışırız.						
<b>Madde ID</b>	<b>Ürün Geliştirme</b>						
ÜG1	Ürün geliştirmenin erken aşamalarında paketleme personelini dâhil ediyoruz						
ÜG2	Ürün geliştirmenin erken aşamalarında lojistikçileri dâhil ediyoruz						
ÜG3	Ürün geliştirmenin erken aşamalarında satın alma personelini dâhil ediyoruz						
ÜG4	Ürün geliştirmenin erken aşamalarında üretim personelini dâhil ediyoruz						
ÜG5	Ürün geliştirmenin erken aşamalarında müşterilerimizi dâhil ediyoruz						
ÜG6	Ürün tasarım ekiplerimizde tedarikçilerimizi temsil eden kişiler bulunmaktadır						



## Kısım-2: Tedarik Zinciri Uygulamaları Ölçeği

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötr	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Madde ID</b>	<b>Nakliye</b>					
NAK1	Bitmiş ürünlerin teslimatları ve depolanması istenilen koşullarda yerine getirilmektedir.					
NAK2	Üretim için gerekli malzemelerin taşınması ve depolanması teslimat programlarına uygundur.					
NAK3	Üretimde kullanılan malzemeler için yürütülen taşıma faaliyetleri, değişen talebe zamanında cevap verir.					
NAK4	Üretimde kullanılan malzemeler için yürütülen taşıma faaliyetleri özel istekleri hızlı bir şekilde karşılar.					
NAK5	Bitmiş ürünler için yürütülen taşıma faaliyetleri teslimat programlarına uygundur.					
NAK6	Bitmiş ürünler için taşıma faaliyetleri talebe zamanında cevap verir					
NAK7	Üretim için gerekli malzemelerin taşınması ve depolanması istenilen koşullarda yerine getirilmektedir.					
<b>Madde ID</b>	<b>Stok Yönetimi</b>					
SY1	Stoktaki üretim materyallerinin miktarları hakkında doğru stok kayıtlarımız vardır.					
SY2	Stok kalemleri için stok kayıtlarını anında güncelliyoruz.					
SY3	Bitmiş ürünler, müşteri isteklerine hemen cevap verecek şekilde depolanmaktadır.					
SY4	Paketleme bölümümüz ürünlerimizin işlenmesi ve taşınmasında yeterli imkânlarla sahiptir.					
SY5	Bitmiş ürün stok kayıtlarımız anında güncellenmektedir					
SY6	Bitmiş ürünlerin eldeki miktarları ile ilgili kesin kayıtlarımız vardır.					
SY7	Depolama sistemi içerisindeki bitmiş ürünlerin					

	yerleri hakkında kesin kayıtlara sahibiz						
SY8	Üretime destek olan unsurlar özel isteklere uygun bir biçimde karşılık vermektedir						
SY9	Bitmiş ürünlerimiz en az kayıp ve hasarla depolanmaktadır.						
SY10	Bitmiş ürünler depolanırken siparişlere uygun bir biçimde yerleştirilmektedir.						
SY11	Paketlenmiş ürünlerimizin etiketlenmesi doğru ve ayırt edilebilir düzeydedir.						
SY12	Müşterilerimizin paketleme isteklerini karşılıyoruz.						
SY13	Paketleme, üretim planımıza destekler.						



### Kısım-3: İhracat Performansı Ölçeği

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötr	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Madde ID</b>	<b>Finansal ihracat performansı</b>					
FİP1	İhracat faaliyetlerimizin karlılığı yüksektir.					
FİP2	Satışlarımızın büyük bir kısmını yaptığımız ihracatlar oluşturmaktadır.					
FİP3	İhracatlarımız hızlı büyümemizi sağlamaktadır.					
<b>Madde ID</b>	<b>Stratejik ihracat performansı</b>					
SİP1	İhracatlarımız küresel rekabetçiliğimizi geliştirmiştir.					
SİP2	İhracatlarımız stratejik konumumuzu güçlendirmiştir					
SİP3	İhracatlarımız küresel Pazar payımızı önemli ölçüde artırmıştır.					
<b>Madde ID</b>	<b>İhracat girişiminden memnuniyet</b>					
İGM1	İhracat performansımızdan memnuniyetimiz yüksektir.					
İGM2	İhracat girişimlerimiz çok başarılıdır.					
İGM3	İhracat girişimlerimiz beklentilerimizi tamamıyla karşılamaktadır.					

