



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Abdisamad ABDİRAHMAN OMAR

TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONUNUN OPERASYONEL PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOMALİ ULUSLARARASI TİCARET İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Abdisamad ABDİRAHMAN OMAR

TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONUNUN OPERASYONEL PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOMALİ ULUSLARARASI TİCARET İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA.

Danışman

Doç. Dr. Ramazan ERTURGUT

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Abdisamad Abdirahman OMAR'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Fahriye UYSAL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Ramazan ERTURGUT (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Sezai ÖZTOP (İmza)

Tez Başlığı: Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi: Somali Uluslararası Ticaret İşletmelerinde Bir Araştırma.

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 29/06/2018

Mezuniyet Tarihi : 19/07//2018

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi: Somali Uluslararası Ticaret İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(imza)

Abdisamad ABDIRAHMAN OMAR



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Abdisamad Abdirahman Omar
Öğrenci Numarası	20165265006
Enstitü Ana Bilim Dalı	Uluslararası Ticaret ve Lojistik
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç.Dr. Ramazan ERTURGUT
Tez Başlığı	Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi: Somali Uluslararası Ticaret İşletmelerinde Bir Araştırma
Turnitin Ödev Numarası	982065261

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 114 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 12/07/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 11

alıntılar dahil %12'tur.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırların aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

12/07/2018
(imza)

Doç. Dr. Ramazan ERTURGUT

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONU KAVRAMLARININ KURAMSAL ANALİZİ

1.1. Tedarik Zinciri Yönetimine Genel Bakış.....	5
1.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı.....	6
1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı.....	8
1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....	10
1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Görünümü.....	12
1.2.1. Tedarik Zinciri Yönetim Çerçevesi.....	12
1.2.1.1. Tedarik Zinciri Ağ Yapısı ve Boyutları.....	14
1.2.1.2. Tedarik Zinciri ve Firmalar İttifakı.....	15
1.2.2. Tedarik Zinciri İş Süreçleri.....	16
1.2.2.1. Müşteri ilişkileri yönetimi.....	16
1.2.2.2. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi.....	17
1.2.2.3. Müşteri Hizmet Yönetimi.....	18
1.2.2.4. Servis Sağlayıcı İlişkileri Yönetimi.....	18
1.2.2.5. Talep yönetimi.....	19
1.2.2.6. Sipariş İşleme	19
1.2.2.7. Üretim Süreçleri Yönetimi.....	20
1.2.2.8. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme.....	20
1.2.2.9. İadelerin Yönetimi.....	21
1.2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Bileşenleri.....	21

1.2.4. Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi.....	23
1.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonu.....	24
1.3.1. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Bilimsel Temeller.....	25
1.3.2. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Uygulamalarının Gerekçesi.....	26
1.3.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Bileşenleri.....	27
1.3.3.1. Tedarikçi Entegrasyonu.....	30
1.3.3.2. Dahili Entegrasyonu.....	31
1.3.3.3. Müşteri Entegrasyonu.....	32
1.3.3.4. Bilgi Entegrasyonu.....	34
1.3.4. Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Kolaylaştırıcıları.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

OPERASYONEL PERFORMANS KAVRAMININ KURAMSAL ANALİZİ

2.1. Operasyonel Performans Kavramı.....	36
2.2. İşletme Disiplini Açısından Operasyonel Performansın Önemi.....	37
2.3. Operasyonel Performans Kavramının Bileşenleri.....	38
2.3.1. Esneklik.....	40
2.3.2. Zaman.....	40
2.3.3. Kalite.....	41
2.3.4. Maliyet.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONU VE OPERASYONEL PERFORMANS

İLİŞKİSİ

3.1. Tedarik Zincirinde Operasyonel Performans.....	43
3.2. Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve İş Performansı.....	43
3.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Firma Performansına Etkisi.....	44
3.4. Tedarik Zinciri Entegrasyonu İle Operasyonel Performans İlişkisine Dair Görüşler.....	45
3.4.1. Literatür Arka Planı.....	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONUNUN OPERASYONEL PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOMALİ ULUSLARARASI TİCARET İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

4.1.	Somali İle İlgili Genel Bilgiler.....	55
4.1.1.	Coğrafya.....	55
4.1.2.	Demografi.....	55
4.1.3.	Ekonomik Bilgiler.....	57
4.1.4.	Ülkenin İhracat ve İthalatına İlişkin Veriler.....	57
4.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	58
4.2.1.	Araştırma Modeli.....	59
4.2.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	60
4.2.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	61
4.2.4.	Evren ve Örneklem.....	61
4.2.5.	Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	62
4.2.6.	Araştırmanın Problem Cümleleri.....	62
4.2.7.	Araştırmanın Hipotezleri.....	64
4.3.	Bulgular.....	64
4.3.1.	Faktör Analizi Bulguları.....	65
4.3.2.	Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları.....	72
4.3.3.	Demografik Bulgular	74
4.3.4.	Araştırma Değişkenleri İle İlgili Bulgular.....	79
4.3.5.	Varyans Analizi Bulguları.....	81
4.3.6.	Korelasyon Analizi Bulguları.....	86
4.3.7.	Hipotezlerin Sonuçları	88
	SONUÇ.....	89
	KAYNAKÇA.....	93
	EK 1- Türkçe Anket Formu.....	115
	EK 2- İngilizce Anket Formu.....	119
	ÖZGEÇMİŞ.....	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Tedarik Zinciri.....	7
Şekil 1.2 Tedarik Zinciri Yönetimi Çerçevesi.....	14
Şekil 4.1 Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Somali Toplam Nüfusu.....	56
Şekil 4.2 Araştırma Modeli.....	60
Şekil 4.3 Cinsiyet	75
Şekil 4.4 Yaş.....	75
Şekil 4.5 Eğitim Durumu.....	76
Şekil 4.6 Meslek Deneyimi.....	76
Şekil 4.7 Şirket işletmeleri.....	77
Şekil 4.8 Yönetim Seviyesi.....	78
Şekil 4.9 Bölüm/Departman.....	78

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....	11
Tablo 4.1 Somali'nin Genel Ekonomik Görünümü.....	57
Tablo 4.2 Somali Dış Ticaret Göstergeleri.....	58
Tablo 4.3 Tedarikçi Entegrasyonu Toplam Varyans Açıklanması.....	66
Tablo 4.4 Tedariçi Entegrasyonu Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi.....	66
Tablo 4.5 Dahili Entegrasyon Toplam Varyans Açıklanması.....	67
Tablo 4.6 Dahili Entegrasyon Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi.....	68
Tablo 4.7 Müşteri Entegrasyonu Toplam Varyans Açıklanması.....	69
Tablo 4.8 Müşteri Entegrasyonu Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi.....	69
Tablo 4.9 Bilgi Entegrasyon Toplam Varyans Açıklanması.....	70
Tablo 4.10 Bilgi Entegrasyonu Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi.....	71
Tablo 4.11 Operasyonel Performans Toplam Varyans Açıklanması.....	72
Tablo 4.12 Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	73
Tablo 4.13 Katılımcının özelliklerine Göre Bulgular.....	74
Tablo 4.14 Şirket özelliklerine Göre Bulgular.....	77
Tablo 4.15 Tedarikçi Entegrasyonu Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları.....	79
Tablo 4.16 Dahili Entegrasyonu Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları.....	79
Tablo 4.17 Müşteri Entegrasyonu Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları.....	80
Tablo 4.18 Bilgi entegrasyonu Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları.....	80
Tablo 4.19 Operasyonel Performans Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları.....	81
Tablo. 4.20 Şirketlerin ithalat ve ihracat düzey yapmak durumuna göre TEZ boyutlarının Varyans Analizi.....	83
Tablo 4.21 Bölümler İle Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin Varyans Analizi.....	84
Tablo 4.22 Müşteri Entegrasyonu ve Bölümler arası Tukey ile Varyans analizi.....	84
Tablo 4.23 Operasyonel Performans ve Bölümler Arası Tukey ile Varyans analizi.....	85
Tablo 4.24 Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri.....	86
Tablo 4.25 Korelasyon Analiz Sonucu.....	87

KISALTMALAR LİSTESİ

3M	The 3M Company, Minnesota Mining and Manufacturing Company
3PL	Third-Party Logistics
APICS	American Production and Inventory Control Society
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
EDI	Electronic Data Interchange
EIU	The Economist Intelligence Unit
ERP	Enterprise Resource Planning
GSCF	Global Supply Chain Forum
IT	Information Technology
ITC	International Trade Centre
JIT	Just in Time
MFA	Ministry of Foreign Affairs
OEM	Original Equipment Manufacturer
OP	Operasyonel Performans
PSA	Professional Services Automation
RBV	Resource-Based View
TZ	Tedarik Zinciri
TZE	Tedarik Zinciri Entegrasyonu
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
UNPF	United Nations Population Fund
vd	Ve diğerleri

ÖZET

Tedarik zinciri entegrasyonunun etkili bir şekilde uygulanması, tedarik zinciri rekabetçiliğinin ve geliştirilmiş performansın yaratılmasıyla ilişkilidir. Ancak şimdiye kadar Somali'de Tedarik Zinciri Entegrasyonunun başarılı bir şekilde uygulanmasının etkisinin ampirik kısmına çok az dikkat çekilmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, Somali Uluslararası Ticaret İşletmelerinde Tedarik Zinciri entegrasyonunun (*tedarikçi, dahili, müşteri ve bilgi*), operasyonel performans (*esneklik, zaman, kalite ve maliyet*) üzerindeki etkisini araştırarak bu boşluğu doldurmaktır. Bu çalışma nedensellik çalışması olarak ele alınmış olup, TZE unsurlarının Somali'deki ihracat ve ithalat şirketlerinin OP'leri üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışmada, 154 farklı uluslararası ticaret şirketinde çalışan yöneticileri incelenmiştir. İhracat/İthalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev yapan 281 yöneticiden anket uygulaması ile veri toplanmıştır. SPSS 21 istatistik programı kullanılarak faktör analizi ve boyutsal gruplamalar için temel bileşenler analizi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistik, korelasyon ve varyans analizi gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Bu çalışmanın temel bulguları, tedarik zinciri entegrasyonunun Somali Uluslararası Ticaret İşletmelerinde operasyonel performans üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, ampirik sonuçlar, TZE'nin dört boyutu ve bunlar ile OP arasında güçlü karşılıklı ilişkiler ile etkileşimlerin olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, iç entegrasyonun OP üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğunu, ardından müşteri entegrasyonu, sonra tedarikçi entegrasyonu ve en son olarak da bilgi entegrasyonu olduğunu göstermiştir.

Ampirik araştırma sonuçları, Tedarik Zinciri Entegrasyonunun boyutları ile şirket operasyonel performansı arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Mogadişu Bölgesi'nde ithalat ve ihracat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları performanslarına anlamlı katkı sağlamaktadır. Son olarak, mevcut çalışma, birbiriyle sıkı sıkıya bağlı oldukları ve hepsi de OP'yi olumlu yönde etkiledikleri için TZE'nin dört boyutunun birlikte geliştirmeyi önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Entegrasyonu, Tedarikçi Entegrasyonu, Dahili Entegrasyon, Müşteri Entegrasyonu, Operasyonel Performans (OP), Somali Uluslararası Ticaret Şirketleri (SUT), İhracat ve İthalat Sektörü.

SUMMARY

**THE IMPACT OF SUPPLY CHAIN INTEGRATION ON OPERATIONAL
PERFORMANCE: CASE OF SOMALI INTERNATIONAL TRADING ENTERPRISES**

The effective implementation of supply chain integration is commonly associated with the creation of supply chain competitiveness and enhanced performance. However, very little attention has, thus far, been given to the empirical investigation of the influence of the successful implementation of supply chain integration on operational performance in Somalia. The aim of this study is to evaluate the impact of Supply Chain Integration (supplier, internal, customer and information) on operational performance (flexibility, time, quality and cost) at the Somali international trading enterprises. The current study is considered as a causality study, it investigates the effect of SCI elements on OP of the export and import companies in Somalia. The study surveyed managers working at 154 international trading companies, and by means of a questionnaire, 281 managers have collected a data. A principal component analysis was performed for factor reduction and dimensional groupings using SPSS 21 software. Statistical techniques such as descriptive statistics, correlation, and variance analyses were employed. The principal finding of this study reveals that supply chain integration has a strong positive and significant influence on the operational performance at the Somali international trading enterprises. Furthermore, empirical results indicated that there are strong inter-relationships and interactions among the four dimensions of SCI and between them and OP. finally, results indicated that the internal integration was having the highest effect on OP, followed by customer integration then supplier integration, and lastly information integration.

The results of this thesis draw conclusions from an empirical investigation showing that the purposed relationship among supply chain integration (dimensions) and operational performances does exist, and in the case of Mogadishu Region import and export companies implement supply chain integration that is a significant contributor to the company's performance. In conclusion, the current study recommends improving the four dimensions of the Supply Chain Integration, because they are strongly interrelated and all positive affect the OP.

Keywords: Supply Chain Integration, Supplier Integration, Internal Integration, Customer Integration, Operational Performance (OP), Somali International trading companies, export-import industry.

ÖNSÖZ

Türkiye’de yüksek lisans eğitimi görmemi sağlayan, burada üç sene boyunca bana maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Yurt dışı Türkler ve Akraba Topluluğun’a (YTB) verdiği desteklerden dolayı teşekkür ederim.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenin fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli ve danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren Doç. Dr. Ramazan ERTURGUT’a teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve tezimin her evresinde bana destek olan değerli arkadaşım Yakup AVCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmamın analiz sürecinde yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Naci Büyükdag’a teşekkür ederim.

Somali'deki İhracat ve ithalat sektöründe yer alan işletmelere, anket çalışmalarında verdikleri bilgiler ve ayırdıkları zaman için de ayrıca teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince hem sınıf arkadaşım hem çok destekleyic ve fikir paylaşımcım olan Shakhnaz Maxutova’ya ve bir şekilde yardımları dokunan diğer arkadaşlarım Abdırızak, Miyase ve Suad’a teşekkür ederim.

Teşekkürlerin az kalacağı diğer üniversite hocalarımdan da bana 2 yıllık üniversite hayatım boyunca kazandırdıkları her şey için ve beni gelecekte söz sahibi yapacak bilgilerle donattıklarından dolayı hepsine teker teker teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak, yalnızca bu çalışma süresince değil, yüksek lisans çalışmalarımın başlangıcından itibaren gösterdikleri sonsuz sabır, destek ve ilgiden dolayı değerli aileme özellikle babam Abdirahman Omar’a ve tüm arkadaşlarıma en büyük ve en içten teşekkürlerimi sunarım.

Abdisamad ABDIRAHMAN OMAR

Antalya, 2018

GİRİŞ

İşletme yönetiminin bilinen içeriği, 80’li yıllardan sonra, köklü değişimlere ve gelişmelere uğramıştır. Bu süreçte, iş yapmanın bilinen içerikleri sorgulanmış; birçok postmodern, etkili, dinamik ve üretken yaklaşımlar işletmeciliğin ilgi odağı haline gelmiştir. Bunlar arasında; işletme süreçlerin yeniden yapılandırılması, kıyaslama, değişim mühendisliği, yalın düşünme, küçülme, dış kaynaklarla yönetim, şebeke ve yığılım organizasyonları, sanal orgnizasyonlar, tam zamanında üretim, dengeli puan kartları, ve bunlar gibi daha nicesi literatürde yerini almıştır. İçerisinde bulunduğumuz 2000’li yılların rekabet dinamikleri ise müşterilerin kalite beklentilerine daha fazla cevap veren, son kullanıcıya en hızlı ve ucuz şekilde ulaşan ve toplamda her şeyi ile “iyi performans gösteren” mal ve hizmetlerin fark yarattığı yeni bir çılgır açmıştır. Mal veya hizmetlerin kendinden beklenen en iyi performansı göstermesi, bir bakıma bu ürün ve hizmetleri pazara taşıyan firmaların da entegre bir performans ortaya koymasını gerekli kılmıştır. Bu nedenle, tüketici ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilme ve doğru ürünü doğru zamanda doğru müşteriye ulaştırabilme ihtiyacı aslında, bu ürünleri pazara taşıyan tedarik zincirlerinin de rekabet etmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, “Firmalar İttifakı” olarak anılan tedarik zincirinin yönetimi, bir çok işletme için stratejik bir uğraş alanı haline gelmiştir. Bugünün global rekabet parametreleri, işletmelerin içerisinde buldukları tedarik zincirini anlama, zincir içerisindeki rollerini benimseme ve tedarik zincirinin yönetimine aktif olarak katılma ihtiyacını her geçen gün daha fazla hissettirmektedir. Tedarik zincirine atfedilen önemin hızlı bir şekilde artması aslında firmalar ittifakı olarak bilinen bu yaklaşımın nasıl daha verimli kılınabileceği tartışmalarını da beraberinde getirmiş, gelinen bu noktada tedarik zincirinin entegrasyonu daha fazla kabul gören görüşlerden biri olarak ortaya çıkmıştır.

Diğer yönetim yaklaşımları ile karşılaştırıldığında, Tedarik zinciri yönetimi doğaüstü ya da eşi benzeri bulunmaz bir fenomen değildir. Tedarik zinciri yöntemi, yukarıda gelişimsel nedenlerini aktardığımız şekilde, Dünyadaki hemen hemen bütün sektörlerde ortaya çıkan ve hızla gelişen; yeni olmasının yanında en çok fark yaratma potansiyeline sahip yönetim yaklaşımlarından biridir. Yakın zamanlarda, birçok endüstride farklı kuruluşlar, tedarik zinciri sürecinin tamamına bakmaya başlamıştır. 1985 yılında Kurt Salmon Associates bir tedarik zinciri analizi gerçekleştirmiş ve çalışmanın sonuçları, tekstil tedarik zincirinin hammaddeden müşteriye teslim edilme süresinin 66 hafta sürdüğünü, bunun 40 haftasının depolarda ya da transit olarak harcadığını

keşfetmiştir. Uzun tedarik zinciri süresince, doğru ürünün doğru zamanda ve doğru yerde bulunmaması nedeniyle sektörlerin verimsizleştiği ileri sürülmüştür. (Kurt Salmon Associates, 1993). Lakin son zamanlarda bilişim teknolojilerindeki küreselleşme ve hızlı gelişmeler nedeniyle, iş yapmanın eski yolları değişmiş ve şirketler kurumlararası ilişkiler kurmaya başlamıştır. Çünkü artan küresel rekabet, şirketlerin tedarik zinciri ortaklıklarına karşılıklı yararı dokunan işbirliğine olan ihtiyacı, yeniden düşünmelerine neden olmuştur. Bu girişimler arasındaki ilişkiler aslında tedarik zinciri entegrasyonunun da bir habercisi olma niteliğindedir.

Bu ve benzeri gelişmelerden dolayı, rekabetin, bireysel şirketlerden tedarik zincirlerine doğru giderek değiştiği artık bilinen bir gerçektir (Roussel, 2013: 30; Rossouw ve Binnekade, 2013: 1). Böylece tedarik zinciri yönetimi, bir firmanın rekabet avantajını elde etmede önemli bir faktör haline gelmiştir (Sezen, 2008: 233). Tedarik zincirinin herhangi bir üyesindeki performans düşüklüğü toplamda tüm tedarik zincirini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, tedarik zinciri üyesi olan firmalar, sadece dahili iş sistemlerine değil, aynı zamanda tedarik zincirlerinin daha geniş yönleri üzerinde odaklanmak zorundadırlar (Sanders, 2011: 8).

Tedarik zinciri yönetimi; tedarik, operasyon, lojistik ve entegrasyon yönetimi olmak üzere dört ana unsur üzerine kurulmuştur (Mbanje ve Lungu, 2015: 4). Bu bağlamda Mentzer vd. (2001: 18), tedarik zinciri yönetiminin amacının, bireysel firmaların ve tedarik zincirinin bir bütün olarak uzun vadeli performansını iyileştirmek olduğunu belirtmiştir. Hugos (2006: 50), tedarik zinciri yönetiminin hem müşteri hizmetleri seviyelerinde hem de firmanın dahili işletim verimliliğinde eş zamanlı geliştirmeler gerektirdiğini belirtmektedir.

Dahili işletme verimliliğinin geliştirilmesi, tam zamanında (JIT) üretim ve stok kontrolü, etkin tedarik zinciri planlaması ve teslimat sistemleri gibi sistemleri benimsemeyi gerektirmektedir (Zhou ve Benton, 2007: 1348). Aslında şirket içi tedarik zinciri performansı olarak da adlandırılan ve iyileştirme için yapılan tüm faaliyetleri içerir. Öte yandan, tedarik zinciri yönetimindeki iyileşme, entegrasyon yönetimindeki iyileşmeyi içermektedir. Bu, firma içi tedarik zinciri performansı olarak adlandırılabilir. Şirket içi tedarik zinciri performansının iyileştirilmesi, işbirlikçi verimlilik gerektirir ve tedarik zinciri yönetimi süreçlerini firmalara bağlayan girişimlere ve uygulamalara katılmayı içerir (Lysons ve Farrington, 2012: 218). Bu tedarik zinciri yönetimi süreçlerinde, bilgi teknolojisinin benimsenmesi entegrasyonunu veya şirket içi tedarik zinciri performansını iyileştirmek için yapılan diğer faaliyetleri içerebilir.

Tedarik zinciri yönetimi (TZY), hammadde aşamasından (ekstraksiyon), son kullanıcıya malların dönüşümü ve bilgi akışlarından ibarettir. Tedarik zincirinde hem yukarı hem aşağı doğru

malzeme ve bilgi akışı. Tedarik zinciri, bilgi sistemleri yönetimi, temin ve tedarik, üretim çizelgeleme, sipariş işleme, stok yönetimi, depolama, müşteri hizmetleri, ambalaj ve malzemelerin piyasaya arzını içermektedir (Handfield ve Nichols, 1999: 2). Vaidya ve Hudnurkar (2012) tedarik zincirindeki işbirliğinin organizasyonun performansını iyileştirmek ve rekabet avantajı kazanmak için baskın bir rol oynadığını belirtti. Cooper vd. (1997), tedarik zincirini maksimum performans seviyesinde kullanmak için organizasyonların hedeflerini ve faaliyetlerini bir araya getirmesi gerektiğini belirtmektedir. Vaidya vd. (2012: 294), tedarik zinciri ortaklarının rekabet avantajını sağlamak için ve marjda artış sağlayan fiyat pazarlığı ve yenilikçi ürün tasarımı sağlamak için, finansal işbirliği gibi çeşitli unsurlara odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Lambert ve Cooper (2000), tedarik zinciri yönetiminin tüketici taleplerini karşılamak ve bunlara cevap vermek için, entegrasyon ve koordinasyon gerektirdiğini açıklamıştır.

Tedarik zinciri entegrasyonu (TZE), özellikle üretim aşamasında olan üretici ve tedarik zinciri ortakları arasında stratejik işbirliği, bilgi paylaşımı, ortak karar verme ve sistem birleştirmeyi işaret etmektedir (Alfalla-Luque vd., 2013). Etkin tedarik zinciri işbirliğinin ve stratejik bilgi paylaşımının rolü, mevcut küresel ortamda, özellikle dış kaynak kullanım eğilimleri ve dış fonksiyonlarla ilişkili katma değer fonksiyonları nedeniyle önemini korumaktadır (Jayaram ve Tan, 2010: 262). Yukarıda belirtildiği gibi, Entegrasyon yönetimi tedarik zinciri yönetiminin dördüncü temelidir. Wisner vd. (2012: 21) göre, başarılı tedarik zinciri entegrasyon süreci, katılımcılar etkin tedarik zinciri yönetiminin her üyenin stratejik planlama sürecinin bir parçası olması gerektiğini fark ettiğinde ortaya çıkar. Dahası, her firmanın politikaları ve hedefleri müştereken belirlenir ve nihai müşterinin ihtiyaçlarına ve tedarik zincirinin bir bütün olarak onlar için neler yapabileceğine bağlı olarak ortaya çıkar. Entegrasyon sürecinin, her bir katılımcı firmada faaliyetlerin yüksek düzeyde içsel işlevsel entegrasyonunu gerektirdiği iddia edilmektedir ve bu şekilde tedarik zinciri tek bir varlık olarak işlev görmektedir (Wisner vd., 2012: 22). Entegrasyon yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin temelini oluşturur, çünkü firmaların toplam tedarik zinciri karlarını maksimize etmek için birlikte çalışmasını sağlar. Bu, tedarik zinciri içinde her bir seviyede optimal satın alma miktarlarını, ürün temin oranlarını, hizmet seviyelerini, tedarik sürelerini, üretim miktarlarını, teknoloji kullanımını ve ürün desteğini belirleyerek yapılır.

Yukarıda hazırlayıcı bir çerçevesi sunulan bu araştırma, tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisini Somali uluslararası ticaret işletmeleri özelinde araştırmayı hedeflemiştir. Çalışma aşağıda kısaca detaylandırılan dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri entegrasyonu kavramlarının kuramsal analizi konusunda genel bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise operasyonel performans kavramının kuramsal analizi üzerine yapılan geçmiş çalışmalara değinilmiş ve derinlemesine bir literatür özeti sunulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, tedarik zinciri entegrasyonu ve operasyonel performans ilişkisi ile ilgili literatürde daha önce yer bulan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde Somali uluslararası ticaret işletmelerinde tedarik zinciri entegrasyonunun ve operasyonel performans ile ilişkisini tespit etmeye yönelik bir alan araştırmasının analiz, bulgu ve sonuçları sistematik bir şekilde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONU

KAVRAMLARININ KURAMSAL ANALİZİ

1.1. Tedarik Zinciri Yönetimine Genel Bakış

Tedarik zinciri yönetimi (TZY) tedarikçilerden, üreticilerden veya servis sağlayıcılarından son müşteriye kadar olan malzeme, lojistik, servis, bilgi akışı planlaması ve kontrolü ile başlayan entegre bir yaklaşımdır; işletme yönetimi uygulamalarında en önemli değişikliği temsil eder (Fantazy vd., 2010: 686). TZY, firmaların performanslarını iyileştirmek için en etkili yollardan biridir. Kurumsal performansta iyileşmeyi gerçekleştirmek için tedarik zinciri eylemlerini yönetmek amacıyla, malzeme planlaması, stok yönetimi, kapasite planlaması, tedarikçiler ve müşterilerle lojistik gibi faaliyetlerin planlanması ve yönetiminin geliştirilmesi gerekmektedir (Chandra ve Kumar, 2000: 101). Şu anda, TZY'ne ilişkin gerekli sayılabilecek konular şunları içerir; tedarik zinciri koordinasyonu, dağıtımı ve taşınması, envanter, sipariş yönetimi, planlama ve optimizasyon, tedarik zinciri entegrasyonu, tersine lojistik, tedarik zinciri bilgisi, tedarikçi ve satıcı seçimi ve yeşil TZY (Hu vd., 2010: 108)'dir. Bu bölümde; tedarik zinciri yönetimini, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını ve tedarik zinciri entegrasyonunu açıklamak için kullanılan teoriler ve onların çerçeveleri incelenmektedir.

Mevcut rekabetçi senaryoda tedarik zinciri yönetimi, şirket verimliliğinde önemli bir rol üstlenmekte ve birçok akademisyenin dikkatini çekmektedir. Şirketler, sürekli artan müşteri beklentilerini yönetilebilir bir maliyetle karşılama yollarını bulma konusunda zorlanmaktadır. Bunu yapmak için işletmeler tedarik zinciri süreçlerinin hangi bölümlerinin rekabetçi olmadığını, hangi müşteri ihtiyaçlarını karşılanmadığını anlamak, iyileştirme hedefleri belirlemek ve gerekli iyileştirmeleri hızla uygulamak için araştırma yapmalıdır. Daha önce üreticiler tedarik zincirinin karar vericileriydi, ürünlerin üretildiği ve dağıtıldığı tempoyu yönetiyordu. Ancak, bugün, müşteriler her türlü ihtiyaçlarını ifade edebilmektedir ve imalatçıların seçenek, stil, özellik ve hızlı sipariş hazırlama ve hızlı teslimat gibi müşteri taleplerini karşılamaları gerekmektedir (Jain vd., 2010: 11). “Tedarik zinciri, ham maddeleri nihai ürünlere dönüştürmek ve bunları nihai kullanıcılara ulaştırmak amacıyla, yan sanayiciler, üreticiler, taşımacılar, dağıtımcılar, perakende ve toptan satıcılardan oluşan sistem ve firma içindeki müşterinin taleplerini tamamlamakla sorumlu tüm birimlerdir” (Erturgut, 2010: 7). Tedarik zinciri, hammaddeyi bitmiş ürünlere dönüştüren ve

ürünleri müşterilere ulaştırın bir dizi birimdir (Mabert ve Venkataramanan, 1998: 541). Bir zincirdeki bazı birimler tek bir kuruluşun sınırları içinde yer alırken, diğçerleri bu sınırları karmaşık ve gelişen şekillerde geçmektedir. Tedarik zincirlerini etkin bir şekilde yönetmek, kurumsal bir başarı için hayati önem taşımaktadır. Gerçekten de, modern rekabetin “firmaya karşı firma”dan ziyade “tedarik zincirine karşı tedarik zinciri” ile mücadele edildiğine dair büyüyen bir görüş birliği mevcuttur (Boyer vd., 2005: 11; Ketchen ve Guinipero, 2004: 52).

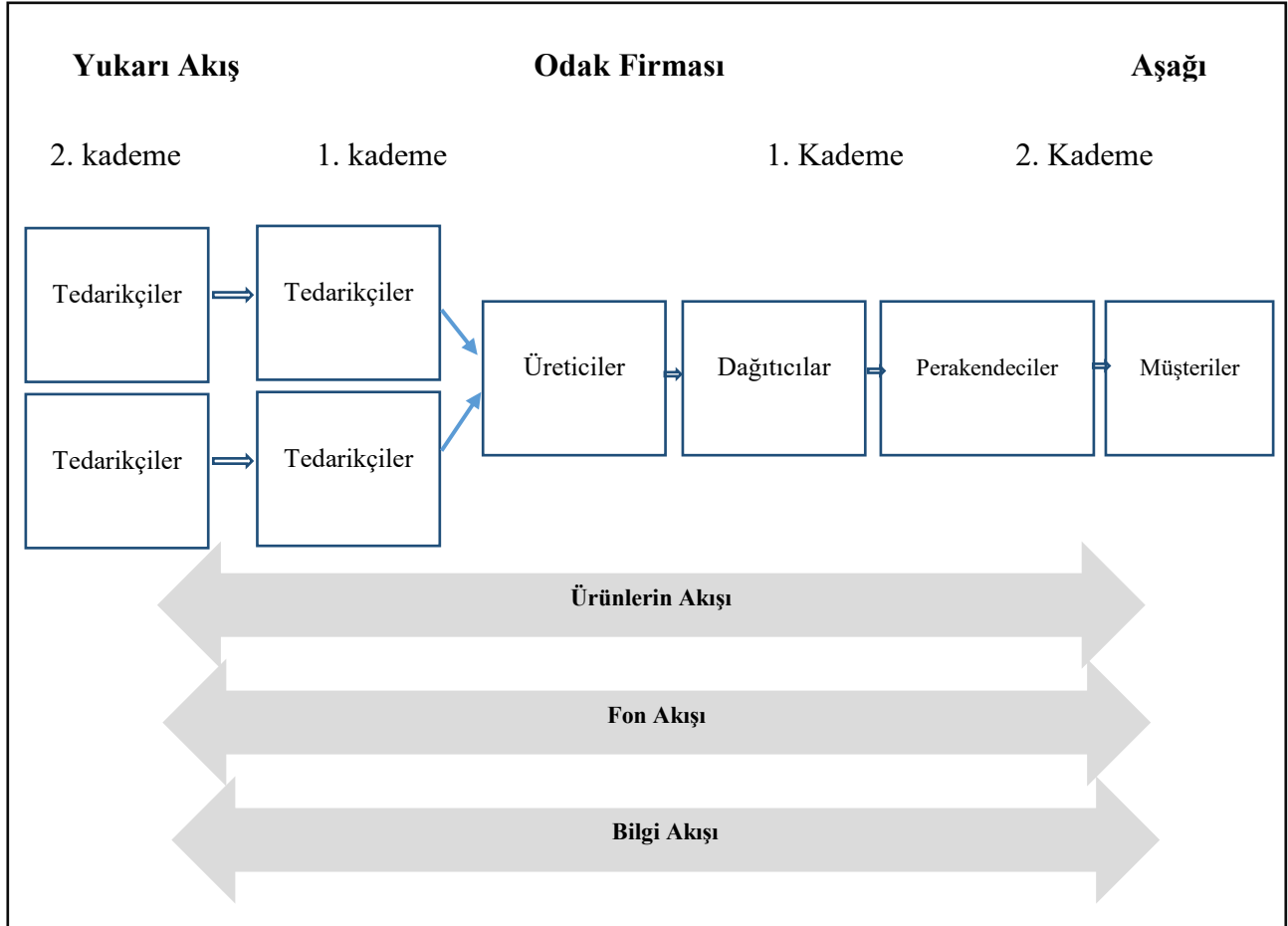
Uygulamada, tedarik zinciri tabanlı şirketler (Ör: Dell, Wal-Mart, Samsung, Toyota, Lenovo, Gome, vb.) tedarik zinciri stratejilerini desteklemek için farklı performans yönetimi araçları kullanmışlardır. Bir tedarik zincirinin performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi giderek karmaşıklaşan bir görev haline gelmiştir. Karmaşık bir performans yönetim sistemi, ölçütlerin belirlenmesi, hedeflerin tanımlanması, planlama, iletişim, izleme, raporlama ve geri bildirim gibi birçok yönetim sürecini içermektedir. Tedarik zincirlerinin yönetimini nasıl geliştireceklerini öğrenen şirketler, küresel bir pazardaki yeni başarı öykülerini oluşturacaktır. Kıyaslama üzerine çalışma, sınıfının en iyi performansını sergileyen ve geleneksel olarak sergilenen kuruluşlar arasında önemli maliyet farklılıkları gösterir. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) lojistik ve taşımacılık, operasyon yönetimi, malzeme ve dağıtım yönetimi, pazarlama, satın alma ve bilgi teknolojileri (IT) etkileriyle çeşitli yönlerden bir eritme potası olmuştur. İdeal olarak, TZY'nin her şeyi bir arada kapsayan felsefesi, firma performansını artıran bir genel tedarik zinciri stratejisi üretmek için bu işlevlerin her birini kapsamaktadır.

1.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik zinciri, ürün geliştirme, tesisler arası malzeme tedariki, ürünlerin üretimi ve malların müşterilere dağıtılması işlevini yerine getiren tesis ve faaliyetler ağıdır. Tedarik zinciri kapsamı veya bu zincirin üyeleri tedarikçileri, imalatçıları (merkezi firmaları), dağıtıcıları ve son müşterileri içermektedir. Tedarikçiler, mal üretimi için üreticilere veya odak organizasyonlara hammadde veya yedek parçalar sağlayan tedarik zinciri üyeleridir. Üreticiler veya merkezi firmalar, nihai müşteriler için gerekli malları veya ürünleri üreten tedarik zinciri üyeleridir. Dağıtımçılar ürünlerin firmalardan müşterilere dağıtımını gerçekleştirirler. Son müşteriler, firmaların ürettiği malın son kullanıcısı veya faydalanıcılarıdır (Beamon, 1998: 284).

Mangan vd. (2012: 10) tedarik zincirini, ürün ve hizmetler şeklinde nihai müşteri için değer yaratan çeşitli süreçlerde ve faaliyetlerde, üst ve alt akış bağlantıları aracılığıyla, dahil olan tüm ticari kuruluşların bir ağı olarak tanımlamaktadır. APICS sözlüğü (2010: 148), tedarik zincirini

hammadeden son kullanıcıya bilgi akışı, fiziksel dağıtım ve nakit akışı yoluyla mal ve hizmetlerin ulaştırılması için kullanılan küresel ağ olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, bir tedarik zincirinin anahtarı, aynı ağdaki firmaların (ürün / hizmet biçiminde) değer sunmalarını sağlayan yukarı-aşağı-akış-arası bağlantılardır. Bir tedarik zincirinin resimli bir temsili Şekil 1.1'de tasvir edilmiştir.



Şekil 1.1 Tedarik Zinciri

Kaynak: Sanders 2012: 341

Yukarıdaki Şekil 1.1 den görülebileceği gibi bir tedarik zinciri son kullanıcıdan nihai ürün teslimine katılan tedarikçiler, üreticiler, toptancılar (distribütörler) ve perakendeciler arasında değişen tüm işletmelerin bir ağıdır. Sanders (2012: 3), tarafından savunulduğu gibi bir tedarik zinciri, hammadde ve malzemelerin tedariki, hammaddelerin yarı işlenmiş maddeye dönüştürülmesi ve bunların üretici tarafından bitmiş ürünler içine monte edilmesi, malların depolanması, sipariş verilmesi ve takibi, perakendeci ya da distribütörler vasıtasıyla nihai müşteriye dağıtım ve teslim edilmesini kapsar. Ürün, nakit ve bilginin ikinci kademe yer alan

tedarikçiden odak firma aracılığıyla üçüncü kademede yer alan firmalara veya nihai müşterilere akışını ifade eder.

Sanders (2012: 5)'e göre birinci kademe tedarikçiler odak firmaya veya orijinal ekipman üreticisi firmaya doğrudan mal ve hizmet tedarik eder. İkinci kademe tedarikçiler, odak firmanın birinci kademe tedarikçilerine malları ve hizmetleri tedarik eden firmalardır. Birinci kademe müşteriler doğrudan odak firmadan bitmiş ürünler satın alan ve bunları perakendecilere satan toptancı veya distribütörlerdir. İkinci kademe müşteriler doğrudan toptancılardan mal satın alan ve son kullanıcılara satan perakende firmalarıdır. Üçüncü kademe müşteriler, perakendeciler tarafından satılan ürünlerin son kullanıcıları veya tüketicileridir. Mal ve hizmet üretiminde bir tedarik zincirindeki firmalar arasındaki bağların yönetimi tedarik zinciri yönetimi olarak bilinir, bu konu bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Tedarik zinciri yönetimi kavramını kısaca özetlemek gerekirse, tedarik zinciri yönetimi, bireysel şirketlerin ve tedarik zincirinin bir bütün olarak tamamının uzun vadeli performansını geliştirmek amacıyla sistematik ve geleneksel iş fonksiyonlarının ve bu fonksiyonlar arasındaki taktiklerin stratejik koordinasyonudur (Mentzer, 2001: 21).

“Tedarik zinciri yönetimi” terimi, Booz Allen Hamilton'da bir danışman olan Keith Oliver'ın, 1982'de Financial Times için bir röportajda kullanması ile birlikte kamuya açık hale gelmiştir. Terim, konuyla ilgili bir makale ve kitabın yayınlandığı 1990'ların ortalarında önem kazanmıştır. 1990'ların sonlarında ise bir yönetim klişe kelimesi olarak öne çıkmıştır ve operasyon yöneticileri, giderek artan düzenlilikle başlıklar halinde kullanmaya başlamıştır. (David, 2009: 22). Ardından, TZY çeşitli araştırmacılar tarafından yorumlanmıştır. Tedarik zinciri literatürünün nispeten yeni gelişmesine dayanarak, TZY ile ilgili olarak çok fazla tartışma olması şaşırtıcı değildir. Bu tezin amacı kapsamında araştırılan tanımlar aşağıdaki gibidir.

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), Tedarik Zinciri Forumu (SCF) tarafından son kullanıcıdan tedarikçilere kadar müşteriler için değer katan mal, hizmet ve bilgi sağlayan anahtar iş süreçlerinin entegrasyonu olarak tanımlanmıştır. Ganeshan ve Harrison (2002: 5), TZY'yi malzeme tedariki işlevlerini yerine getiren, bu malzemelerin bitmiş ürünlere ve ara ürünlere dönüştürülmesini sağlayan bir tesisler ve dağıtım seçenekleri ağı olarak iddia etmişlerdir. Tedarik zinciri hem hizmet hem de imalat organizasyonlarında mevcut olup, zincirin karmaşıklığı bir sanayiden başka bir sanayiye ve firmadan firmaya kadar büyük farklılıklar gösterebilir. Lee ve Corey (1995: 45),

TZY'nin, hammadde temin eden, bunları ara ürüne ve nihai ürüne dönüştüren, bu ürünleri bir dağıtım sistemi ile müşterilere ulaştıran bir tesisler ağı arasında yer alan entegrasyon faaliyetlerinden oluştuğunu belirtmiştir. Christopher (1998: 103), ise tedarik zincirini, üst düzey ve aşağı yönde bağlantılar yoluyla, nihai müşterinin ellerinde ürün ve hizmet biçiminde değer üreten farklı süreç ve faaliyetlerde yer alan kuruluşların ağı olarak tanımlamıştır.

Beamon B. (1998: 286) tarafından bildirildiği üzere bir Tedarik Zinciri, hammaddenin nihai ürüne dönüştüğü ve son kullanıcılara teslim edildiği yapılandırılmış bir üretim sürecidir. Chow ve Heaver (1999: 63) 'a göre, Tedarik Zinciri tüketicilere mal sağlamada faaliyet gösteren üretici, tedarikçi, distribütör, perakendeci ve nakliye, bilgi ve diğer lojistik hizmet sağlayıcıları grubudur. Tedarik zinciri şirket için hem iç ve hem de dış iştirakleri kapsar. Krajewski vd. (2013: 365) tedarik zincirinin, ürün ve hizmet üreten ve müşteri memnuniyetini düşünen firma içinde ve şirketler arasında birbiriyle ilişkili süreçler dizisi olduğunu ifade etmektedirler. Müşteri odaklı bir tanım, Hines (2004: 373) tarafından yapılmıştır. Tedarik zinciri stratejileri, tüketiciye teslimatın sonunda müşteri memnuniyetini yaratmak için verimli bir şekilde çalışan zincirde toplam ürün sisteminin varlığını gerektirir. Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi'ne (CSCMP, 2009) göre tedarik zinciri yönetimi, tedarik, satın alma, dönüşüm ve lojistik yönetimde yer alan tüm faaliyetlerin planlanmasını ve yönetimini kapsar. Ayrıca, tedarikçiler, araçlar, üçüncü taraf hizmet sağlayıcıları ve müşteriler olabilen kanal ortakları ile koordinasyon ve işbirliğinin önemli bileşenlerini de içerir. Özünde tedarik zinciri yönetimi, şirket içinde ve şirketler arasında arz ve talep yönetimini entegre etmektedir.

İş Sözlüğü tarafından yapılan bir başka tanım TZY'yi mümkün olan en düşük maliyetle en yüksek müşteri memnuniyeti düzeyini sağlamak için bir tedarik zincirindeki malzeme ve bilgi akışının yönetimi olarak açıklamaktadır. CSCMP ayrıca, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin (TZY) iki temel ilkesinin bulunduğunu ifade etmiştir. İlk olarak, müşteriye ulaşan dünyadaki her ürün bir çok kuruluşun toplu gayretlerini gerektirir. Bu kurumlar kolektif olarak tedarik zincirini oluşturur. İkincisi, TZY müşteri değerini en üst düzeye çıkarmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için tedarik zinciri faaliyetlerinin aktif yönetimidir. Tedarik zinciri faaliyetleri, ürün geliştirme, tedarik ve üretimden lojistiğe kadar her şeyi kapsamaktadır. Tedarik zincirini oluşturan örgütler müşteri deneyimine değer katan, ortaklıklar oluşturan fiziki akışlar ve bilgi akışları ile birbirine bağlanmıştır. Fiziksel akışlar, malların ve malzemelerin dönüşümünü, hareketini ve depolanmasını içerir. Oysa Bilgi akışları, çeşitli tedarik zincirlerinin uzun vadeli planlarının

koordine edilmesini ve tedarik zincirini yükselten ya da azaltan mal ve malzeme akışının günlük olarak kontrol edilmesini sağlamaktadır.

Son olarak, Wheelen ve Hunger (2012: 232), "Tedarik zinciri yönetiminin, hammadde tedarik etmek, ürün veya hizmetler üretmek, malları depolamak ve dağıtmak ve bunları müşteriler ve tüketicilere ulaştırmak için ağların oluşturulması olduğunu" belirtmiştir. Daha sonra, getirdikleri konseptte göre Tedarik zinciri kavramı, öncelikle maliyetleri düşürmek, müşteri hizmetlerini geliştirmek ve yeni ürünleri pazara daha hızlı sunabilmek için kullanılmaktadır.

Tedarik zincirinin önceki argümanlarına ve tanımlarına dayanarak, bu çalışmada tedarik zincirinin farklı kurumların faaliyetlerinin önemli bir parçası olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle tedarik zinciri, müşteri memnuniyetini sağlamak için uyumlu bir şekilde çalışan ve fonksiyonlardan herhangi biri bozulduğunda etkisiz bir şekilde çalışacak bir dizi fonksiyona sahip bir sistemdir.

1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri, tedarikçiler, üreticiler, distribütörler ve bayiler, perakendeciler gibi çeşitli ticari varlıkların bir araya getirildiği entegre bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Hammaddeleri elde etmek, bu hammaddeleri belirli nihai ürünlere dönüştürmek ve bu nihai ürünleri perakendecilere teslim etmek amacıyla bu ticari varlıklar birlikte çalışmaktadır. Bununla birlikte, son zamanlarda, tedarik zincirinin bir bütün olarak performansına, tasarımına ve analizine daha fazla ilgi gösterilmiştir. Pratik bir bakış açısından tedarik zinciri kavramı, üretim maliyetlerinin artması, üretim üslerinin daralan kaynakları, ürün yaşam döngüsünü kısaltması, oyun alanı içinde üretim alanını düzeltmesi ve piyasa ekonomilerinin küreselleşmesi gibi üretim ortamında meydana gelen çeşitli değişikliklerden doğmuştur. Mevcut anlayış geleneksel tedarik zincirini kavramını geri dönüşüm, yeniden üretme ve yeniden kullanım amaçları için tersine lojistik, ürün geri kazanımı gibi olguları içerecek şekilde genişletmeyi amaçlamıştır. Üretim araştırmasında, tedarik zinciri konsepti büyük ölçüde iki aşamalı çok-aşamalı envanter modellerinden türetilmiştir ve iki-kademeli sistemlerin tasarımında ve analizinde önemli ilerlemeler kaydedilmiştir (Benita ve Beamon, 1998: 284). Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihçesi farklı dönemlerde incelenebilir.

Tablo 1.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

1.	Yaratılış Dönemi.	Tedarik zinciri yönetimi terimi ilk olarak 1980'lerin başında bir Amerikan endüstri danışmanı tarafından kullanılmıştır. Bununla birlikte yönetim alanında tedarik zinciri kavramı, 20. yüzyıldan uzun zaman önce de büyük önem taşıyordu.
2.	Bütünleşme/Entegrasyon Dönemi.	Tedarik zinciri yönetimi çalışmalarının bu döneminde 1960'lı yıllarda Elektronik Veri Değişimi (EDI) sistemlerinin geliştirilmesi ile önem kazanmış ve 1990'larda Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemlerinin tanıtımıyla geliştirilmiştir.
3.	Küreselleşme Dönemi	Bu dönem, rekabetçi avantajı artırma, daha fazla katma değer yaratma ve küresel kaynak sağlama yoluyla maliyetleri azaltma hedefiyle kuruluşlarda tedarik zinciri yönetiminin küreselleşmesiyle karakterize edilmektedir.
4.	Uzmanlaşma Dönemi ilk Aşaması, Dış Kaynaklı İmalat ve Dağıtım.	1990'lı yıllarda endüstriler “temel yetkinlikler”e odaklanmaya başlamış ve bir uzmanlık modeli benimsemiştir. Şirketler dikey entegrasyonu terk etmiş, çekirdek dışı işlemleri satmış ve bu işlevleri başka şirketlere devretmiştir.
5.	Uzmanlık Dönemi ikinci Aşama - Hizmet Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi.	Tedarik zinciri içerisindeki uzmanlaşma, 1980'lerde ulaştırma aracı kurumlarının, depo yönetimlerinin ve malvarlığı olmayan taşıyıcıların uygulamaya konulmasıyla başlamış ve ulaşım ve lojistik hizmetlerinin ötesinde arz planlaması, işbirliği, yürütme ve performans yönetimi açısından olgunlaşmıştır.
6.	Tedarik Zinciri Yönetimi 2. 0 (SCM 2. 0).	Web 2. 0, World Wide Web'in bir uygulama modeli olarak, kullanıcılar arasındaki yaratıcılığı, bilgi paylaşımını ve işbirliğini artırmaya yönelik bir eğilim olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Jinesh Jain vd. 2010: 13.

1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Görünümü

Bir tedarik zinciri, nihai tüketici tarafından nihai tüketim için hammadde aşamasından bitmiş veya işlenmiş aşamaya kadar olan mal ve hizmetlerin akışı ve dönüşümü ile sonuçlanan tüm faaliyetlerin birleşiminden oluşmaktadır. Koh vd. (2007: 103) TZY uygulamalarının, tedarik zincirlerinin etkin yönetimini teşvik etmek için bir kuruluş tarafından üstlenilen bir dizi faaliyet içerdiğini belirtmektedir. Li (2006: 110), TZY uygulamalarını tedarik zincirinin hem yukarı hem de aşağı taraflarını içeren çok boyutlu bir yapı olarak önermiştir. Li vd. (2006: 107), TZY uygulamaları ile ilgili beş boyut geliştirmiş ve onaylamıştır. Bunlar; tedarikçi ve müşteri ilişkileri, bilgi paylaşımının seviyesi ve kalitesi ve ertelemelerdir. Burada tedarik zinciri entegrasyonu uygulamalarının rekabet avantajı ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Tutuncu ve Küçükusta (2008: 34) TZY 'nin kurumun yapısında içsel işlevleri bütünleştirerek ve tedarikçilerin, müşterilerin ve tedarik zincirinin diğer paydaşlarının dış işleyişi ile bağlantılandırılmasında değişikliklere yol açtığını belirtmektedir. Donlon (1996: 55), TZY uygulamaları olarak dış kaynak kullanımı, tedarikçi ortaklığı, bilgi paylaşımı, döngü süresi sıkıştırma ve sürekli süreç akışını dikkate almıştır.

En iyi tedarik zinciri uygulamaları, tüm tedarik zincirini, parçalarını veya kilit süreçlerini etkileyen girişimlerdir (Cuthbertson ve Piotrowicz, 2008: 393). Bu uygulamalar, sanayi tipi, firma büyüklüğü, tedarik zincirindeki konumu, tedarik zincirinin türü ve uzunluğu gibi bağlamsal faktörlerden etkilenmektedir (Li vd., 2006: 113).

Çağdaş iş ortamında hayatta kalma ve büyüme bir düsturdur, başarısızlık ise çoğu işletmeyi geriye götüren bir olaydır (Supply Chain Foresight, 2009: 21). En modern firmalar, öncelikli olarak, maliyet tasarrufunu ve büyümedeki verimliliği artıran uygulama ve stratejilerle ilgilenmektedir. Teknoloji, firmalar ile tedarikçileri arasında tedarik zinciri işbirliğini sağlamıştır, müşteriler ve rakipleri son zamanlarda artmakta ve önemli bir iş uygulaması olarak maliyet içeriği ve verimliliği hayata geçirilmektedir.

1.2.1. Tedarik Zinciri Yönetim Çerçevesi

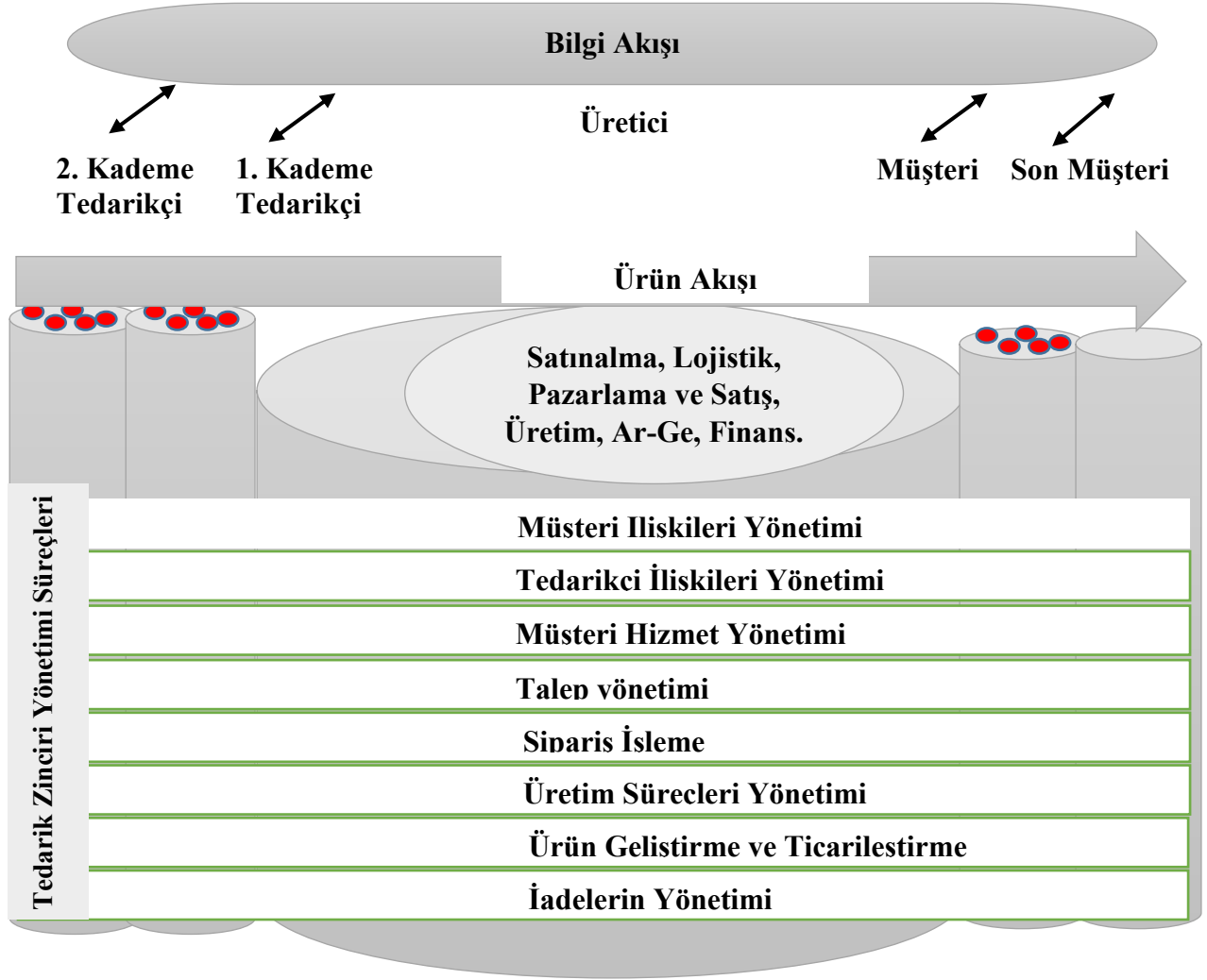
Taderera (2010: 11), tarafından savunulduğu üzere, etkin tedarik zinciri yönetimi, birincil çapraz fonksiyonel tedarik zinciri iş süreçlerinin firma içinde ve tedarik zincirindeki firmalar genelinde entegre edilmesini gerektirmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin ve birbirleri ile aşağı ya da yukarı yönde bağlantıları olan işletmelerin ara bağlantılarının yönetimidir. Bu bağlantılar, nihai tüketiciye ürün ve hizmet biçiminde değer üreten farklı süreçler arasındadır. Slack

vd. (2001: 4) tarafından alıntılanan Global Tedarik Zinciri Forumu (GSCF) tedarik zinciri yönetimine son kullanıcı müşterilerden, müşteriler ve diğer paydaşlar için ürünler, hizmetler ve bilgilere değer sağlayacak özgün tedarikçilere kadar bir anahtar süreç entegrasyonu olarak atıfta bulunur. Başka bir deyişle, etkin tedarik zinciri yönetimi bireysel işlevlerin yönetiminden aktivitelerin anahtar tedarik zinciri süreçlerine entegrasyonuna geçişe ilişkin değişikliği gerektirmektedir. Ana odak noktası kilit ilişkilerin yönetimi ve performansın geliştirilmesi üzerinedir.

Taderera (2010: 11) tedarik zinciri yönetiminin, iş süreci entegrasyonu ve bilgi akışı ile ilgili sorunları ele alması gerektiğini savunmaktadır. Bu, iş süreçleri entegrasyonunun, talep sinyalleri, tahminler, envanter, ulaşım ve potansiyel işbirlikleri gibi değerli bilgileri paylaşma niyeti ile tedarik zinciri aracılığıyla olması gerektiği anlamına gelir. Bununla birlikte, çağdaş iş dünyasındaki birçok işletme yöneticisi, temel anahtar iş süreçleri entegrasyonunu gerçekleştirmede başarısız kalmakta ve sonuç olarak düşük performans göstermektedir. Bu tür başarısızlıkların temel sebebi, şirket yöneticilerinin tedarik zinciri yönetimi süreçlerini ve bunların entegrasyonu için gerekli olan bağlantıları tam olarak bilmemeleridir (Lambert, 2008: 6).

Bir tedarik zinciri yönetim çerçevesinin tedarik zinciri yönetimi bileşenleri aracılığıyla tedarik zinciri iş süreçlerinin ve bunların gerekli bağlantılarının anlaşılmasını sağlamaya yardımcı olacağı iddia edilmiştir (Lambert, 2008: 6; Stock ve Lambert, 2001: 58). Birçok yazar tarafından çeşitli tedarik zinciri yönetimi çerçeveleri önerilmiştir. Göze çarpan örnekler arasında Tedarik Zinciri Konseyi'nin SCORS çerçevesi ve Lambert ve Cooper (2000: 69) tarafından tedarik zinciri yönetimi çerçevesinin birbiriyle ilişkili üç unsuru bulunmaktadır. Bu çalışmada; çalışmanın amacına uygun olarak Lambert ve Cooper'ın (2000) önerdiği tedarik zinciri yönetimi çerçevesinin birbiriyle ilişkili üç unsuru benimsenmiştir. Şekil 1.2 tedarik zinciri yönetimi çerçevesini göstermektedir. Lambert ve Cooper (2000) tarafından açıklandığı gibi tedarik zinciri yönetimi çerçevesi, birbiriyle ilişkili üç unsurdan oluşur: tedarik zinciri ağ yapısı, tedarik zinciri iş süreçleri ve tedarik zinciri yönetimi bileşenleri. Bu unsurlar sonraki bölümlerde tartışılmaktadır.

Tedarik Zinciri Boyunca İş Sürecinin Entegre Edilmesi ve Yönetilmesi



Şekil 1.2 Tedarik Zinciri Yönetimi Çerçevesi

Kaynak: Lambert, 2008: 6

1.2.1.1. Tedarik Zinciri Ağ Yapısı ve Boyutları

Bir tedarik zinciri ağ yapısı, tedarik zinciri üye firmalarını, ağın yapısal boyutlarını ve bu firmalar arasındaki bir tedarik zinciri bağlantılarını kapsamaktadır (Stock ve Lambert, 2001: 58; Lambert ve Cooper, 2000: 69). Ağın yapısal boyutları, tedarik zincirindeki bir firmanın yatay ve dikey yapısını ve yatay konumunu içerir (Stock ve Lambert, 2001: 64). Yatay yapı tedarik zinciri boyunca mevcut olan kademe sayısı olarak tanımlanmıştır. Örneğin, çok sayıda kademenin olduğu yerlerde, yatay yapı uzun olur. Oysa, birkaç kademe varsa yatay yapı kısadır. Lambert ve Cooper (2000: 71) tarafından tanımlanan dikey yapı, her kademe temsil edilen tedarikçilerin ve müşterilerin miktarıdır. Her bir seviyede az sayıda tedarikçi veya müşteri ile dikey yapı daha dardır, çok sayıda tedarikçi veya müşteri ile dikey yapı daha geniştir. Bir firmanın tedarik

zincirindeki yatay pozisyonu, ağın bir başka önemli yapısal boyutudur. Firmaların tedarik zincirindeki yatay pozisyonlarını dikkate almaları ve bu pozisyonların uygun tedarikçiler ve kilit tedarik zinciri üyeleriyle bağlantılarının geliştirebilmesi gerekmektedir. Bir tedarik zincirinde, bir firma orijinal tedarik kaynağında veya yakınında konumlandırılabilir. Son kullanıcı / müşteri arasında veya yakınında olabilir ya da orijinal tedarik kaynağı ile son kullanıcı arasında bir yere yerleştirilebilir (Stock ve Lambert, 2001: 64; Lambert ve Cooper, 2000: 71).

Sonuç olarak, tedarik zinciri ağı bir dizi tedarik zinciri uygulamasında önemli bir belirleyici faktördür. Örneğın, bir firmanın uzun vadeli sözleşmelere yatırım yapmadan önce, birincil tedarik zinciri üyelerine ilişkin sağlam bilgi ve anlayışa sahip olması, işbirliklerine ve iş süreçlerinin koordinasyonuna yardımcı olur. Dahası, bir firmanın tedarik zinciri ağındaki konumuna ve bilgi birikimine ilişkin etkin tedarik zinciri planlaması, JIT üretimi ve teslimat uygulamalarını teşvik edebilir. Tedarik zinciri iş süreçleri bir sonraki bölümde tartışılmaktadır.

1.2.1.2. Tedarik Zinciri ve Firmalar İttifakı

Tedarik zinciri üyesi firmalar Şekil 1.1'de, 1.ve 2. kademe tedarikçi, üretici, müşteri ve nihai müşteri olarak gösterilmiştir. Orijinal Ekipman Üreticileri (OEM) olarak da bilinen üreticiler, tüketici pazarında (Sarokin, 2014), örneğın bir araba, bilgisayar veya bir uçakta satılan nihai mal/ürünü üreten firmalardır. Örneğın, bir otomotiv endüstrisi için imalatçıların veya OEM'lerin pratik örnekleri arasında Toyota, Ford ve General Motors bulunmaktadır.

Üreticilerin veya OEM'lerin gerekli alt montajları, malzemeleri ve bileşenleri ile tedarik eden firmalar genellikle üreticilere doğrudan erişim ve hesap verebilirlik (ticari mesafe) seviyelerini gösteren katmanlar halinde yapılandırılır. (Sarokin, 2014). Birinci kademe tedarikçiler doğrudan bileşenleri tedarik etmekte veya üreticiler veya OEM'lere hizmet vermektedir. Örneğın, bir otomotiv endüstrisinde, 1. kademe tedarikçiler, Toyota ve Ford gibi imalatçıları veya OEM'leri koltuklar, egzoz gazı sensörleri, lastikler, frenler, pencereler ve motorlar, akü paketleri gibi bileşenlerle sağlayarak gerekli özellikleri ve tamamlanma durumunu karşılar. İkinci kademe tedarikçiler, 1. kademe tedarikçilere doğrudan malzeme tedarikçileridir. Otomotiv endüstrisindeki 1 numaralı tedarikçiye tamponlar için boya tedarik eden bir firma olacaktır.

Şekil 1.2'de gösterildiğı gibi bir müşteri, başka şirketlere veya bireylere satış yapmak için nihai ürün satın alan bir firmadır. Son kullanıcılara yeniden satış yapabilmek için bir örnek; Fouche Motors ve Motor World adlı garajlar, otomotiv üreticilerinden veya Toyota, Ford ve General Motors gibi OEM'lerden araçları, kendi müşterilerine satmak için satın alırlar. Son kullanıcılar /

müşteriler, otomotiv endüstrisinde otomobil ve diğer araçlar gibi nihai ürünlerin nihai kullanıcıları veya tüketicileridir (Sarokin, 2014).

1. ve 2. kademe tedarikçiler, üreticiler, müşteriler ve son kullanıcı müşterileri, tedarik zinciri üyeleri Lambert ve Cooper tarafından birincil ve ikincil üyelere sınıflandırılmıştır. Stock ve Lambert (2001: 63), birincil üyeleri “belirli bir müşteri veya pazar için belirli bir çıktı üretecek şekilde tasarlanan iş süreçlerinde katma değer yaratan faaliyetler (operasyonel ve ya idari)” gerçekleştiren kendi kendini yöneten stratejik iş birimleri olarak tanımlamaktadır. Lambert ve Cooper (2000: 70) 'a göre destekleyici üyeler, birincil üyelere kaynak, bilgi, tesis ve maddi kıymet sağlanmasına öncelik veren firmalardır. Bu nedenle, tedarik zincirindeki firmaların birincil ve destekleyici üye firmaları arasında ayırım yapma kabiliyetlerini göstermeleri zorunludur. Bu, firmaların doğaya en uygun bağlantıları ve ilişkileri seçmeleri ve yatırım yapmaları için gereklidir. Lambert ve Cooper'a (2000: 81) göre, başarılı tedarik zinciri yönetimi, firmaların iş süreçlerini temel ve birincil tedarik zinciri üyeleriyle entegre etmelerini gerektirir. Başka bir deyişle, şirketlerin birincil tedarik zinciri üyeleriyle olan bağlarına ve ilişkilerine yatırım yapmaları ve bunları, stratejik bilgileri birbirleriyle paylaşmaya teşvik eden işbirliklerine çevirmeleri gerekmektedir.

1.2.2. Tedarik Zinciri İş Süreçleri

Başarılı tedarik zinciri yönetimi, bireysel işlevlerin yönetilmesinden aktivitelerin anahtar tedarik zinciri süreçlerine dönüştürülmesine kadar bir dizi değişiklik gerektirir. 3M gibi birçok büyük şirketlerde yönetim, ürün akışlarını optimize etmenin, işletmeye bir süreç yaklaşımı uygulamadan gerçekleştirilemeyeceği sonucuna varmıştır. Stock ve Lambert (2001) 'e göre uygun tedarik zinciri iş süreçleri müşteriye belirli bir değer üreten faaliyetlerdir. Sekiz anahtar tedarik zinciri iş süreci Lambert ve Cooper (2000: 72) tarafından tanımlanmış ve şekil 1.2'deki tedarik zinciri yönetimi çerçevesi tarafından tasvir edilmiştir. Tedarik zinciri iş süreçleri; müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmetleri yönetimi, talep yönetimi, sipariş yerine getirme, üretim akış yönetimi, tedarik, ürün geliştirme ve ticarileştirme ile geri iade yönetimidir.

1.2.2.1. Müşteri ilişkileri yönetimi

Chopra ve Meindl (2010: 473), müşteri ilişkileri yönetimini firma ve müşterileri arasındaki alt akış etkileşimlerine odaklanan süreçler olarak görür. Li vd. (2006: 109), müşteri ilişkileri yönetimini, “bir firmanın müşterileri ile uzun vadeli ilişkilerini kurmak ve yönetmek, müşteri

şikayetlerini yönetmek ve müşteri memnuniyetini geliştirmek amacıyla kullanılan tüm uygulama çeşitlerini oluşturmaktadır” şeklinde tanımlar. Müşteri ilişkileri yönetiminin ana süreçleri arasında pazarlama, satış, sipariş yönetimi ve çağrı / servis merkezi bulunmaktadır. Li vd. (2006: 109), müşteri ilişkileri yönetimini tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının önemli bir bileşeni olarak görmektedir. Sukati vd. (2011: 4) bunu desteklemek üzere, bir firmanın müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları çabalarındaki başarısını artırabileceği gibi firmanın performansını artırdığını da ifade etmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının önemli bir unsuru olarak, bir firmanın müşterileriyle olan yakın ilişkileri, işbirliklerine yol açabilecek uzun vadeli ilişkileri, firma ile müşterileri arasındaki stratejik bilgilerin paylaşılmasını sağlar ve teşvik eder. Daha da ötesi, bir firmanın müşterileri ile olan yakın ilişkileri, bir firmanın ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmasına, müşteri sadakatini sürdürmesine ve müşterilerine sağladığı değeri hızla genişletmesine olanak sağlar (Sukati vd., 2011: 4). Özetle, müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirileceğine ve sürdürüleceğine dair bir yapı sağlar.

1.2.2.2. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Chopra ve Meindl (2010: 477) 'e göre, tedarikçi ilişkileri yönetimi, bir tedarik zincirindeki firma ve üst düzey tedarikçileri arasındaki etkileşimleri ele alan süreçleri içermektedir. Tedarikçilerle ilişkileri geliştirme ve sürdürme yöntemleri için yapı sağlar (Lambert, 2008: 6). Tedarikçi ilişki yönetimi süreçleri arasında tasarım işbirliği, kaynak kullanımı ve pazarlık, satın alma ve tedarik işbirliği bulunmaktadır (Chopra ve Meindl, 2010: 478).

Lambert (2008) bir firmanın, zaman içinde tedarikçilerden aldığı değere bağlı olarak, önemli tedarikçilerinin küçük bir alt kümesiyle yakın ilişkiler geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çoğu durumda firmaların, tedarikçilerle en geleneksel ilişkilerini sürdürme eğiliminde olduklarını, çünkü bu yöntemin anahtar parçası olduğunu düşündüklerini ileri sürmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde olduğu gibi bir şirketin uzun vadeli tedarikçileri ile daha yakın ilişkileri uzun vadeli işbirliklerinin kurulmasına ve stratejik bilgilerin paylaşılmasına yardımcı olabilir. Bu da sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratır, ayrıca firmanın ve tedarik zincirinin tamamının performansını iyileştirir. Buna göre, mevcut çalışma tedarikçi ilişki yönetiminin bir şirketin tedarikçileri ile nasıl etkileşimde bulunduğunu tanımlayan süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2.2.3. Müşteri Hizmet Yönetimi

Rekabetçi bir iş ortamında, yönetim, müşteriyi olumsuz etkilemeden önce durumlara proaktif olarak yanıt vermek için müşteri hizmetleri yönetim sürecini uygulamaya geçirmelidir. Müşteri hizmetleri yönetimi, firmanın müşteriye karşı yüzünü temsil eden tedarik zinciri yönetimi sürecidir. Süreç, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin bir parçası olarak müşteri ekipleri tarafından geliştirilen ürün ve hizmet sözleşmelerinin (PSA'lar) yönetilmesi için temel irtibat noktasıdır. Amaç, ürün kullanılabilirliği, gönderim tarihleri ve sipariş durumu gibi tek bir müşteri bilgisi kaynağı sağlamaktır. Müşteri hizmetleri yönetimi, müşteri taleplerine cevap vermek ve sipariş yerleşimini kolaylaştırmak için gerçek zamanlı bir sistem gerektirir.

Müşteri hizmetleri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin bir parçası olarak müşteri ekipleri tarafından geliştirilen tedarik zinciri iş süreci şeklinde Lambert (2008: 6) tarafından tanımlanmıştır ve ürün ve hizmet sözleşmelerinin yönetimi ile ilgilidir. Müşteriyi etkilemeden önce problemleri çözmeyi amaçlar. Etkili müşteri hizmetleri yönetimi, hizmet yönetimi ekibinin, ürün ve hizmet sözleşmelerinde vaad edilen sözlerin planlandığı gibi teslim edilmesini sağlamak için diğer süreç ekipleriyle uyumlu olmasını gerektirmektedir. (Lysons ve Farrington, 2012:93; Lambert, 2008: 6). Bu, firma ve tedarik zinciri için bir bütün olarak rekabet avantajı yaratacaktır. Bu çalışmada, müşteri hizmetleri yönetimi firmanın müşteriye karşı yüzü şeklinde ele alınmıştır. Profesyonel Hizmet Otomasyonu'nun (PSA) yönetilmesi için önemli bir bağlantı noktası sağlar.

1.2.2.4. Servis Sağlayıcı İlişkileri Yönetimi

“Hizmet (servis) sağlayıcılar üreticilere, dağıtımçılara, tedarikçilere ve müşterilere hizmet sağlayan birim/işletmelerdir” (Erturgut, 2010: 9). Tedarik Zinciri Servis Sağlayıcıları, müşterileri için lojistik çözümleri tasarlayan ve uygulayan şirketler olarak, tedarik zincirinin tüm aşamalarında ürünlerine değer katan şirketler olarak nitelendirilebilir. Bu şirketler, tedarik faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli uzmanlığa sahip olduklarından ve genellikle lojistik ortaklıkların yönetiminde deneyime sahip olduklarından tedarik zinciri risklerini en aza indirmek için büyük bir sorumluluğa sahiptir. Lojistik öncelikli faaliyetler (nakliye ve depolama) konusunda endişe etmenin yanı sıra, Lojistik Hizmet Sağlayıcıları, mümkün olduğunda müşterinin mevcut sürecine değer katmaya odaklanmalıdır. Bu firmalarla ilgili bir başka önemli husus da, tedarik ve teslimat faaliyetleri ile ilgili bilgilerin çoğunun kendilerinden geçmesidir. Bilginin, zincirdeki tüm aktörlere doğru akışı, TZY başarısının en önemli yönlerinden biri olduğu için bu şirketlerin belirli bir tedarik zincirinde neden önemli bir rolü olduğu açıktır. LSP şirketleri, odak firmaya gerçekleştirdikleri

faaliyetler ve tedarik zincirinde sahip olduğu etkilere göre ikiye ayrılabilir: Üçüncü Parti Lojistik (3PL) veya Dördüncü Parti Lojistik (4PL).

3PL ve 4PL arasındaki ana fark, odaktaki değişikliklerdir. 3PL, lojistik operasyonlarından temel olarak sorumludur; 4PL ise bu hizmeti ve belirli bir tedarik zinciri için lojistik projelerin geliştirilmesi, uygulanması ve bakımını yapmaktadır. Bir 4PL, 3PL ve diğer hizmet sağlayıcıları ihale edebilir ve değerlendirebilir ve son müşteriler için finansal hizmetler, ödemeler, sigorta ve faaliyetler gibi dev yönetim hizmetlerini gerçekleştirir (Stefanson, 2005: 78). Chapman vd. (2003: 360), 4PL'nin 3PL yapılarının yeniden düzenlenmesi ve veri, bilgi ve iletişimin yanı sıra koordinasyon, karar verme ve planlamayı kolaylaştıran ve geliştiren bir bilgi zincirinin oluşturulmasını sağlayan ilişkiler olduğunu ileri sürmektedir.

1.2.2.5. Talep yönetimi

Lambert (2008: 7), tarafından tanımlanan talep yönetimi, müşterilerin gereksinimlerini tedarik zinciri özellikleriyle eşleştiren bir tedarik zinciri iş sürecidir. Süreç; talep tahmini, arz ve talebi uyumlu hale getirme, esnekliği artırma ve değişkenliği azaltmayı içerir (Salazar, 2012: 1). Makul ve etkin talep yönetimi süreçleri, tedarik zincirinde etkin bilgi akışının yanı sıra, belirsizliği azaltmak için hem satış noktası hem de önemli müşteri verilerini kullanmaktadır (Burt vd., 2010: 530). Dahası, gelişmiş uygulamalarda talep yönetimi, müşteri taleplerinin ve üretim oranlarının global olarak stok yönetiminde senkronizasyonuna olanak tanımaktadır (Lysons ve Farrington, 2012: 94). Uygun talep yönetimi, talep tahmini ve değişkenlik gibi stratejik bilgilerin paylaşılmasını içeren tedarik zinciri uygulamalarının anahtarıdır. Buna ek olarak, özellikle müşteri hizmetleri yönetimi, müşteri ve tedarikçi ilişkileri yönetimi gibi diğer tedarik zinciri iş süreçleriyle etkileşime girdiğinde, bir firma ve tüm tedarik zinciri için yeterlilik sağlayabilir. Mevcut çalışmada talep yönetimi, müşterilerin gereksinimlerini tedarik zincirinin olanakları ile dengeleyen tedarik zinciri yönetimi sürecidir.

1.2.2.6. Sipariş İşleme

Siparişin yerine getirilmesi, bir ağın tasarlanmasında gerekli olan tüm faaliyetleri kucaklayan ve bir firmanın müşteri taleplerini en düşük toplam maliyetle karşılayabilmesini sağlayan bir tedarik zinciri iş sürecidir (Lambert, 2008: 7). Bu süreç, çeşitli müşteri bölümlerinden firmaya ve tedarikçilerine uzanan kesintisiz bir süreç geliştirmeyi amaçlamaktadır. Siparişin yerine getirilmesi, fonksiyonlar arasında uygulamayı gerektiren bir süreçtir. Ayrıca, bir firma ile kilit

tedarikçiler ve müşteriler arasında daha yüksek düzeyde koordinasyon ve işbirliğini teşvik eder (Lambert, 2008: 7). Dahası, şirketin üretim, dağıtım ve nakliye planlarını müşterilerinin yanı sıra birincil tedarikçileriyle entegre etmesi gerekir (Lysons ve Farrington, 2012: 94; Stock ve Lambert, 2001: 70). Bir tedarik zincirindeki firmalar arasındaki bu tür entegrasyonlar, bu firmaların müşteri ihtiyaçlarını hemen karşılamasına ve müşteriye mal olan toplam teslim maliyetini azaltmalarına yardımcı olur (Stock ve Lambert, 2001: 70). Bu çalışma özetleri, sipariş yerine getirme süreci, müşteri gereksinimlerini tanımlamak için gerekli tüm faaliyetleri ve müşteri siparişlerini doldurmanın yanı sıra toplam teslim maliyetini en aza indirirken, bir firmanın müşteri taleplerini karşılamalarını sağlayan bir süreçtir.

1.2.2.7. Üretim Süreçleri Yönetimi

Lambert (2008: 7), üretim akış yönetimini, tedarik zincirindeki üretim esnekliğinin yanı sıra tesislerin içinde ve dışındaki hareketli ürünleri elde etme, uygulama ve yönetme konusundaki tüm önemli faaliyetleri oluşturan bir tedarik zinciri iş süreci olarak ifade eder. Lambert (2008: 7) 'e göre üretim esnekliği, bir firmanın geniş bir ürün yelpazesini mümkün olan en düşük maliyetle zamanında yapma yeteneğini gösterir. Üretim akış yönetimi süreçleri JIT tedarik zinciri uygulamalarının uygulanmasını teşvik edebilir. Ayrıca, istenilen üretim esnekliği seviyesine ulaşılmaya, üretim akış yönetimi süreçleri, bir firma ile onun anahtar tedarikçileri ve müşterileri arasındaki işbirliğini teşvik edebilir. Dahası, üretim esnekliği, firma için ve tedarik zincirinin tamamı için sürdürülebilir bir yetkinlik yaratılmasına yardımcı olabilir. Çalışmada, üretim akış yönetimi, ürünleri tesisler arasında taşımak ve tedarik zincirinde üretim esnekliğini elde etmek, uygulamak ve yönetmek için gerekli tüm faaliyetleri içeren bir tedarik zinciri yönetimi süreci olarak tanımlanmıştır.

1.2.2.8. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

Ürün geliştirme ve ticarileştirme, tedarikçileri ve müşterileri ürün geliştirme sürecinde ürünün pazara sunulma süresini kısaltmak amacıyla entegre eden bir tedarik zinciri iş sürecidir (Lambert ve Cooper, 2000: 74). Bu birim ekibinin, müşteri ve tedarikçi ilişki yönetimi süreçlerini müşterek olan ve olmayan müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, ürün / pazar birleşimi için en iyi ürün akışının üretilmesi ve uygulanması için gerekli olan üretim teknolojisinin geliştirilmesi ve bunun yanı sıra malzeme ve tedarikçilerin seçimi (Lysons ve Farrington, 2012: 94; Stock ve Lambert, 2000: 71) hususlarında senkronize edilmesi gerekmektedir. Başarılı ürün geliştirme ve

ticarileştirme, JIT tedarik zinciri uygulamalarının kurulmasını ve uzun vadeli işbirliklerinin ve bir firma ile tedarikçileri ve müşterileri arasındaki stratejik bilgilerin paylaşılmasını gerektirir. Bu, firmaların daha kısa yaşam döngüleri ile doğru ürünleri geliştirmelerini sağlar. Dahası, etkili ürün geliştirme ve ticarileştirme, hem bir firmanın hem de tüm tedarik zincirinin yetkinliğinin bir kaynağı olabilir. Buna göre, mevcut çalışmada, müşterileri ve tedarikçileri ile birlikte piyasa ürünlerini geliştirmek ve pazara sunmak için yapı sağlayan tedarik zinciri yönetimi süreci olarak ürün geliştirme ve ticarileştirme tanımlanmıştır.

1.2.2.9. İadelerin Yönetimi

Lambert (2008: 7), tedarik zincirinin kilit üyeleri arasında olduğu kadar firmalar için de geri dönüş, tersine lojistik ve kaçınma ile ilgili faaliyetlerin yönetimini içeren tedarik zinciri iş süreci olarak iade yönetimini ifade eder. Bu usul, uygun bir şekilde uygulandığı takdirde, konteynırlar gibi yeniden kullanılabilir varlıkları kontrol etmenin yanı sıra istenmeyen giderleri azaltmak için fırsatları belirleyerek bir firmanın ters ürün akışını verimli bir şekilde yönetmesini sağlar (Stock ve Lambert, 2001: 71). İade yönetimi süreci, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını ve istenmeyen giderlere neden olan performans hatalarını ortadan kaldırarak maliyetleri düşürme ve gelirleri artırma potansiyeline sahip olması bakımından son derece önemlidir (Lysons ve Farrington, 2012: 94; Lambert ve Cooper, 2000: 76). Tedarik zinciri iş süreçleri, bir sonraki bölümde tartışılan tedarik zinciri yönetimi bileşenleri kullanılarak entegre edilebilir. Çalışmaya göre, İade yönetimi, geri dönüş, tersine lojistik, bilgi akışını düzenleme ve kaçınma ile ilgili faaliyetlerin, tedarik zinciri içinde ve firmadaki kilit üyeler arasında yönetildiği tedarik zinciri yönetimi sürecidir.

1.2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Bileşenleri

Tedarik zinciri yönetimi bileşenleri tedarik zinciri yönetimi çerçevesindeki üçüncü unsurdur. Bileşenleri planlama ve kontrol, iş yapısı, organizasyon yapısı, bilgi akışı, ürün akışı, tesis yapısı, güç ve liderlik yapısı, kültür ve tutum olarak sıralanabilir (Stock ve Lambert, 2001: 75). Tedarik zincirindeki firmaların, maliyetleri ve beklenen getirileri tahmin etmek için iş süreçlerinin birbirleriyle entegrasyonunu planlaması gerekir. Ayrıca firmalar, tedarik zinciri iş süreci entegrasyonu ve tüm tedarik zincirinin başarısının ölçüsü olarak bir kontrol sistemi kurmalıdırlar.

Tedarik zinciri yönetimi bileşeni olarak iş yapısı, firmanın görevlerini ve faaliyetlerini gerçekleştirme yollarının bir göstergesi olarak hizmet eder. Bu bileşen, firmanın iyi performans göstermediği alanları ve kilit üyelerinden yardıma ihtiyaç duyacağı alanları ortaya çıkarmaya yardımcı olabilir. İş yapısı elemanı, tedarik zinciri genelinde kaynak, üretim ve dağıtım için şebeke yapısı olan ürün akış tesisi yapısı ile birlikte çalışır. Bu iki yapı (iş ve ürün akış tesisi), firmanın tedarik zinciri iş süreçlerini, firma ve tedarik zinciri performansını iyileştirme çabasıyla birleştiren ve bütünleştiren üyelerin seçimi sırasında önemli bir rol oynar.

Tedarik zinciri iş süreçleri entegrasyonu seviyesi, firmaların veya tedarik zincirinin organizasyon yapısı tarafından ölçülür (Lambert ve Cooper, 2000: 78). Örgütsel yapı, bir firmadaki işlevler veya tedarik zincirindeki firmalar arasında ilişki kümelerini tanımlamak için kullanılan bir sistemdir; burada yetkilerin yanı sıra çeşitli iş rollerinin yetki devri, denetimi ve koordinasyonu vardır (Grossi vd., 2007: 225). Firmanın veya tedarik zincirinin organizasyonel yapısı, bilgi akışı tesis yapısının önemli bir belirleyicisidir. Başka bir deyişle, firmanın veya tedarik zincirinin organizasyonel yapısı, o firmanın veya tedarik zincirindeki bilgilerin bir seviyeden diğerine iletilmesi için yollar oluşturabilir.

Lambert ve Cooper'a (2000: 78) göre, tedarik zinciri üyeleri arasında paylaşılan ve değiştirilen bilgi türü, güncelleme sıklığı ile birlikte, tedarik zincirinin verimliliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, firmaların tedarik zinciri verimliliğini ve performansını iyileştirmek için bilgilerini ve akışlarını gerektiği gibi yönetmeleri gerekmektedir. Bir tedarik zincirindeki bilgi akışı tesisi, tedarik zincirindeki güç ve liderlik yapısından etkilenebilir. Farklı şekilde ifade etmek gerekirse, liderler tarafından iktidarın kullanılması ya da eksikliği, diğer tedarik zinciri üyesi firmaların taahhüt düzeyleri ve katılımını etkileyebilir (Lambert ve Cooper, 2000: 78). Bu da tedarik zinciri üyelerinin birbirleriyle bilgi paylaşma ve bilgi alışverişinde bulunma istekliliğini etkileyecektir.

Kültür ve tutumun, bilgi akışı yapısı ve tedarik zinciri iş süreçlerinin bir tedarik zincirine entegrasyonu üzerinde de etkisi vardır (Lambert ve Cooper, 2000: 78). Bu nedenle, tedarik zincirindeki iş süreçlerini başarılı bir şekilde entegre etmek ve bilgi akış yapılarını etkin bir şekilde yönetmek için bu tedarik zincirindeki firmalarda, şirket kültürleri ve bireylerin tutumları açısından uyumluluk gerekmektedir (Stock ve Lambert, 2001: 77). Diğer bir deyişle, başarılı tedarik zinciri iş süreçleri entegrasyonu ve tedarik zinciri performansının iyileştirilmesi için tedarik zinciri üyesi firmaların, çalışanlarının firmaların yönetimine nasıl değer verildiği ve birleştirildiği konusunda ortak bir zemin oluşturması gerekir (Lambert ve Cooper, 2000: 71).

1.2.4. Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi

Hemen hemen aynı araştırma alanı olarak benimsenmişse de “tersine lojistik” farklı araştırmacılar tarafından “ters tedarik zinciri” veya “ters zincir” olarak da isimlendirilmektedir. Guide ve Van Wassenhove (2002: 25) tarafından ileri sürülen geri tedarik zinciri tanımı, "bir müşteriden kullanılmış bir ürünü, atılmış ya da tekrar kullanılmış, almak için gerekli olan faaliyet dizisi" şeklinde açıklanarak, çeşitli araştırmacılar tarafından yaptıkları çalışmalarda kullanılmıştır (Guide ve Van Wassenhove, 2000: 26). Bu görüşe paralel olarak Prahinski ve Kocabasoğlu (2006: 521), tersine tedarik zincirinin kapsamının bir şekilde tersine lojistikten biraz daha geniş olduğunu açıklamıştır. İkincisi, ulaşım, depolama ve stok yönetimi ile ilgili faaliyetlere odaklanırken; birincisi, kanal ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini de kapsamaktadır (Prahinski ve Kocabasoğlu, 2006: 521). Bu bağlamda tersine lojistik, tersine tedarik zincirindeki bileşenlerden biri olarak kabul edilebilir.

İş perspektifinden bakılacak olursa, ters tedarik zincirinin uygulanması ve kontrol edilmesi büyük miktarlarda yatırım gerektirmektedir, ancak şirketlere ekonomik avantajlar ve stratejik üstünlük de sağlamaktadır. İlk olarak, tersine tedarik zinciri operasyonları, hammadde ve yedek parçaların daha düşük fiyat sağlaması ve aynı zamanda hurdaya çıkarıldıktan sonra malzeme ve ürünlerin satılmasıyla daha fazla gelir elde etme imkânlarından dolayı maliyet azaltma imkanlarını sunmaktadır (Alvarez-Gil vd., 2007: 467). Hasarlı ve çalışmayan ürünlerin değerleri, ürün onarımından geri kazanılmaktadır. Böylelikle, genel işletme karlılığı, maliyet düşürme ve iyileştirilmiş gelirler ters tedarik zincirinin ekstra bina maliyeti ile etkilerle iyileştirilebilir. Örneğin, Cellular isimli firma geri dönüşüm endüstrisinde yaklaşık on yıldır bir milyondan fazla cep telefonunu yeniden üretmiş ve bu alanda değerli ve kârlı bir pazar edinmiştir (Alvarez-Gil vd., 2007).

Stratejik öneminden bahsedecek olursak, ters tedarik zinciri bu şirketin “yeşil imajını” sürdürülebilir tanımlarla üretmesine yardımcı olmaktadır. Ters tedarik zinciri bu şirketin rekabet avantajlarını artırmak için müşterileriyle pozitif bir ortaklık kurmasına yardımcı olmaktadır (Alvarez-Gil vd., 2007: 465). Örneğin Nike, müşterilerini kullanılmış ayakkabılarını parçalara ayırmalarını ve böylece bu ayakkabıların basketbol topu yapımında kullanımını teşvik etmektedir. Bu sayede Nike, çevre yönetiminde yeşil yönetimini kademeli olarak geliştirmeyi amaçlamakta ve daha fazla tüketiciyi kendisine çekmeyi hedeflemektedir. Bunlara ilaveten, müşteri açısından da bakıldığında, etkili bir ters tedarik zinciri müşteri ile şirket arasındaki ilişkiye de katkıda bulunmaktadır. Ticari iadeler onarım ve bakım noktalarına geri gönderilir, böylelikle müşteriler

hasarlı, işleyişsiz veya tatminsiz ürünler satın alma riskinden arındırılmış olurlar (Alvarez-Gil vd., 2007: 466). Artan müşteri memnuniyeti ile birlikte “yeşil imaj”, şirketin müşteri sadakatini güçlendirir, daha istikrarlı bir uzun vadeli talebe katkıda bulunur ve nihayetinde uzun vadeli kârlılığını maksimize eder (Blumberg, 2005: 201).

1.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonu

Genel olarak, Tedarik Zinciri Entegrasyonu (TZE), şirketin sınırları içinde ve genelinde çeşitli işlevleri barındıran tedarik zinciri yönetiminin köşe taşı olarak vurgulanmaktadır. Entegrasyon tedarik zinciri, tüm günlük operasyonel planlama süreçlerinin yakın senkronizasyonu ile departman önyargılarının önlenmesinin yanısıra stratejik uyum ve konsensüs oluşturulmasına ihtiyaç duymaktadır. Ürünün fiziksel dağılımına ilişkin entegrasyonunun pratik hale getirilmesi uzun zaman içinde olmuştur. Tedarik zinciri entegrasyonu, şirketlerin kurum içi ve kurumlar arası süreçleri düzgün bir şekilde yönetmeleri ve stratejik olarak tedarik zinciri ortaklarıyla birlikte çalışabilmeleridir. Tedarik zincirinin işletilmesi, müşteriye teslim edilmesinin müşterinin yerine getirmesi gereken değer tekliflerini geliştirmesi ve bu malların onlara ne zaman ve ne şekilde teslim edildiğini, zamanını ve mekanizmalarını dikte ettirmesi bakımından son derece önemlidir. Tedarik zinciri entegrasyonu bunları güçlendirir. Ayrıca pazar payında ve iş performansında artışa yol açar.

Tedarik zinciri üyeleri arasında sıkı bir ilişki, serbest bilgi akışı ve daha iyi performans, çalışanlarla düzgün işleyiş, daha iyi altyapıya ve sistemlere sahip bir yenilik iklimi ve özgür bir fikir akışı sağlayabilir. Böylelikle, bu tür bir organizasyona sahip olmak, yüksek kalitede mal ve hizmet sunma kabiliyetine sahiptir ki bu da en iyi müşteri memnuniyeti ve kazan-kazan stratejisinin bir parçası olma arzusudur. Sonuç olarak, uzun vadeli tedarik zinciri karlılığını ve pazar payını korumak için çeşitli fırsatlar yaratılacaktır. Ancak bu fırsatların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Literatür ışığında, tedarik zinciri yönetimi tedarik zinciri unsurlarının entegrasyonu için bir merkez olarak görülmektedir. Spesifik olarak, bir bütün olarak kurum (iç süreçler) ve tedarikçiler (dış süreçler), müşterilerden ziyade (dışsal entegrasyon), diğerlerine daha entegre hale gelmesiyle müşterilerinin çeşitli faaliyetleri sonucu daha olumlu etkiler sadece organizasyona değil, aynı zamanda tedarikçilerine de yansır. Entegrasyon artık başarılı tedarik zinciri yönetiminin (TZY) merkezi konseptini almıştır, çünkü TZY'nin uygulanması, tedarik zincirinde kaynak kullanımından imalata, üretimden dağıtıma kadar süreçlerin entegrasyonunu gerektirmektedir (Cooper vd., 1997: 80). İdeal olarak, tüm Tedarik Zinciri (TZ) süreçlerinin bir birim olarak tasarlanması, yönetilmesi

ve koordine edilmesi gerekir. Buna göre, TZ'nin entegrasyonu TZY stratejisinde önemli bir unsurdur (Cigolini ve Rossi 2008: 250).

1.3.1. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Bilimsel Temeller

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler nedeniyle günümüzün örgütler arası ilişkileri değişmektedir. Rekabet artık firmalar arasında değil, tedarik zincirleri arasındadır (Christopher 2000: 41, Kitchen ve Halt 2007: 579). Bugünün üreticileri sadece kendi organizasyonlarını yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda üst ve alt şirketlerden oluşan ağın yönetiminde yer almalıdır (Zhang, 2010: 617). Küresel rekabetin artması, kuruluşların işbirlikçi, karşılıklı olarak faydalı tedarik zinciri ortaklıkları ihtiyacını yeniden gözden geçirmelerine neden olmuştur (Lambert ve Cooper, 2000). Örgütler arası süreçlerin ortak iyileştirilmesi yüksek bir öncelik haline gelmiştir (Zhao, 2008). Tedarik zinciri yönetimi, bir rekabet avantajı kaynağı olarak stratejik bir ilgiye sahiptir (Christopher, 1992: 250). TZ'nin etkin bir şekilde yönetilmesi, kuruluşların hayatta kalması ve büyümesi için kritik hale gelmiştir.

Tedarik zinciri entegrasyonunun farklı araştırmacı ve kuruluşlara farklı anlamları olduğu önceki araştırmalardan açıkça görülmektedir. Bazı yazarlara göre, tedarik zinciri yönetiminin tanımında entegrasyon kavramı örtüktür ve yıllar içinde tedarik zinciri entegrasyonu ile ilgili çeşitli tanımlar ve önlemler önerilmiştir. Bu nedenle, Cooke (1997: 3) tedarik zinciri yönetimini, hammadde aşamasından son kullanıcı için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak amacıyla, malların hammaddeden son kullanıcıya kadar hareket etmesi ilgili tüm faaliyetlerin başarılı bir şekilde koordinasyonu ve entegrasyonu olarak tanımlar. Lummus ve Vokurka (1999: 13), TZY'nin hammadde ve parçalar, üretim ve montaj, depolama ve envanter takibi, sipariş girişi ve sipariş yönetimi, tüm kanallarda dağıtım, müşteriye teslim ve tüm bu faaliyetleri izlemek için gerekli bilgi sistemlerini yönetme dahil olmak üzere hammaddeden müşteriye ürün sağlamada yer alan tüm faaliyetlerin kesintisiz bir sürecini koordine ettiğini ve entegre olduğunu ifade etmektedirler. Lambert ve Cooper'a (2000) göre TZY, son kullanıcılardan temel iş süreçlerinin, müşteriler ve diğer paydaşlara değer katan ürün, hizmet ve bilgi sağlayan orijinal tedarikçiler aracılığıyla entegrasyonu anlamına gelir. TZY'nin benzer tanımları Handfield ve Nichols (2002: 208) ya da Cooper vd. (1997) tarafından da yapılmıştır. Bu tanımlamalar, etkili bir TZY için firmaların ürün, hizmet, fon ve bilgi akışına ilişkin entegrasyonunun önemini vurgulamaktadır.

Belirli bir TZE tanımı, başka bir yazar tarafından yapılmıştır. Romano (2003: 125), entegrasyon kavramını, kurum içi ve kurumlar arası sınırların üstesinden gelmek için tedarik

ağındaki iş süreçlerini destekleyecek bir mekanizma olarak tanımlar. Cagliano vd. (2006: 291)'ne göre TZE, koordinasyon mekanizmaları ile sıkı sıkıya ilgilidir. Özellikle de iş süreçlerinin hem şirket içi hem de şirket sınırları dışında akıcı ve birbirine bağlı olması gerektiğine işaret etmektedir. Bagchi vd. (2005: 280), TZE'yi stratejik, taktiksel ve operasyonel karar alma süreçlerinde TZ ağı üyeleri arasında kapsamlı bir işbirliği olarak tanımlamışlardır. Zhao vd. (2008: 370) tedarik zinciri entegrasyonunu “bir kuruluşun tedarik zinciri ortaklarıyla stratejik olarak işbirliği yapma derecesi ve müşterilerine maksimum değer sağlama hedefiyle ürün, hizmet, bilgi, para ve kararların etkili ve verimli akışını sağlamak için kurum içi ve kurumlar arası süreçleri yönetme derecesi” olarak tanımlamıştır. Krajewski, vd. (2013: 367) tedarik zinciri entegrasyonunu tedarik zinciri süreçlerinin yukarı ve aşağı kesintisiz bilgi akışı yoluyla etkin bir şekilde koordinasyonu olarak tanımlamıştır. Tedarik zinciri entegrasyonu, tedarik zinciri ile ilgili tüm tarafların dahil olduğu süreç olarak ifade edilebilir. Tedarikçi, kuruluşlar ve müşteriler, maksimum müşteri değeri sağlama, genel maliyeti düşürme gibi birleşik hedeflere ulaşmak için bağımsız ve bağımlı bir şekilde çalışmaktadır. Son tanım, etkili olabilmek için bütün planlama seviyelerinde entegrasyon ihtiyacını vurgular. Operasyonel koordinasyon sadece operasyonel faydalara yol açarken, stratejik koordinasyon hem operasyonel hem de stratejik faydalar sağlar (Sanders, 2008: 356).

Bu çalışmada tedarik zinciri entegrasyonu, tedarik zinciri üyeleri arasında, etkin ve verimli bir ürün, hizmet ve bilgi akışını sağlamak için kurum içi faaliyetlerini yöneten tedarik zinciri üyeleri olarak tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle, Tedarik Zinciri Entegrasyonu, her şirketin ve ticaret ortaklarının, entegre iş süreci ile bilgi paylaşımı yoluyla aynı iş hedeflerine ulaşmak için nasıl senkronize çalıştığıdır. Bu çalışma tedarik zinciri entegrasyonunu şu boyutlarda ölçmektedir: Dahili entegrasyon, tedarikçi, müşteri ve bilgi entegrasyonu.

1.3.2. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Uygulamalarının Gerekçesi

Oxford İngilizce Sözlüğü, entegre etmek fiilini bir şeyi başka bir şeyle bütünsel olarak birleştirmek olarak tanımlar. İş ortamındaki entegrasyonun benzer bir tanımı, Keebler ve Durstche. (2000: 91) tarafından bir şirket içinde iki veya daha fazla işlevin birleştirilmesi veya iki veya daha fazla şirket arasında iki veya daha fazla işlemin birleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Operasyonel anlamda uyumlu veya birleştirilmiş süreç tanımı, entegrasyonun farklı süreçleri birleştirmekle ilgili olduğunu ve firmanın sınırları içinde ve genelinde olabileceğini vurgular. Entegrasyon aynı zamanda Bagchi ve Skjoett-Larsen (2002: 91) tarafından “çevrenin talepleri

doğrultusunda sarfedilen çabaların birliğini sağlamak için gerekli olan bölümler arasında var olan işbirliği kalitesi” olarak tanımlanmıştır.

Cox (2001: 30) tedarik zincirini, firmalar arasındaki ekonomik değişim için temel ihtiyaçtan kaynaklanan bir ağ olarak görmüştür. Bu ekonomik değişim, Williamson (1979: 251) 'un ticaret şirketleri arasındaki bir işlem olarak adlandırdığı şeye benzemektedir. Bu tanım, işlemlerin varlığı olan tedarik zincirlerinin ardındaki mantığı büyük ölçüde açıklamaktadır. Teorik olarak, işlemler sadece yüksek varlık özgüllüğünün temel yetkinlikleri olduğunda kurum içi gerçekleştirilir. Aksi takdirde, işlemler geleneksel piyasa mekanizmalarına veya tamamlayıcı kaynaklar elde etmek için ikili ilişkilere tabidir. Orta varlık özgüllüğünün tamamlayıcı yeterlilikleri, firmanın pazardaki konumu için hala önemli olduğundan, sınırlandırılmış rasyonellik ve oportünizm korkusu, firmaların tedarikçileri ve müşterileri ile yakından çalışmasını sağlar.

Tedarik zinciri entegrasyonunun ardındaki mantık, ortakların kaynaklarını ve perspektiflerini bir firmanın değer önerileriyle birleştirmek ve böylece bir tedarik zincirindeki tüm firmaların performansında üstünlük sağlanmasıdır (Yeung vd., 2009: 66). Lambert ve Cooper (2000: 81) “Çok fazla sürtünme ve dolayısıyla değerli kaynakların boşa harcanması, tedarik zincirlerinin bütünleştirilmediği, uygun şekilde düzenlenmediği ve yönetilmediği zaman ortaya çıkmaktadır” sonucuna varmıştır.

Tedarik zinciri entegrasyonu, bir grup şirket arasındaki ilişki ve standartlaştırılmış prosedürler arasındaki ikincisel yatırımları içerdiğinden, kaynak bazlı görüşe (RBV) göre, tedarik zinciri entegrasyonunun rakipler tarafından taklit edilmesi zordur (Chen vd., 2009: 36; Koufteros vd., 2010: 62). Bir alıcı ve tedarikçi, senkronize ve yakın bir şekilde çalıştığı zaman, bu işleme özgü bilgi birikimine yol açar (Grant, 1996:115; Schoenherr ve Swink, 2012: 112; Blome vd., 2014: 113). Bu tür çabalar, rakipler tarafından çoğaltılması zor olan bir yetenek yaratabilir (Rosenzweig vd., 2003: 247; Koufteros vd., 2010: 63; Schoenherr ve Swink, 2012: 112) ve etkinlik ve koordinasyonu geliştirir (De Vita vd., 2011: 339).

1.3.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Bileşenleri

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri entegrasyonunun daha iyi anlaşılması için üç makro süreçte (aşamada) sınıflandırılabilir. Chopra ve Meindl (2007: 369) Müşteri İlişkileri Yönetimi: Organizasyon ve müşteri arasındaki alt akış etkileşimine odaklanan tüm süreçler ve faaliyetler. İç Tedarik Zinciri Yönetimi: Kurum içi iç operasyonlara odaklanan tüm süreçler ve faaliyetler. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi: Organizasyon ile tedarikçi arasındaki üst düzey etkileşime odaklanan

süreçler. Bununla birlikte, bu çalışma aynı zamanda bilgi entegrasyonunu tedarik zinciri entegrasyonunun şirketin operasyonel performansının artmasıyla bağlantılı olabileceği önemli bir aşama olarak görmektedir. Bilgi entegrasyonu, her iş organizasyonunda sorunsuz operasyonlar için tedarik zinciri entegrasyonunun stratejik bileşenidir.

Rajaguru ve Matanda (2011: 182), bilgi işlem sisteminin envanter maliyetini düşürmek ve daha iyi performansa yönelik engeller riskini en aza indirmek açısından TZ ortakları arasında entegrasyonun önemini vurgulamıştır. BT, tedarik zinciri ortakları arasında ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında, yeterli ve doğru bir şekilde aktarılması yoluyla pazardaki dalgalanmalara daha iyi cevap vermesi açısından firmanın tedarik zinciri çevikliği üzerinde muazzam etkilere sahiptir. Bu da firmanın satışları, pazar payı, karlılık, koordineli planların yürütülmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Başlangıçta organizasyonlar, işletmeyi yönetmek kârlılık ve müşteri memnuniyeti ile temsil edilen hedeflerine ulaşmak için neler yapabileceklerine odaklanıyordu. Bu nedenle ana odak noktası, etkili olan bölümler arasındaki iç süreçlerin yönetilmesiydi. Daha sonra, örgütsel performans kavramı tedarik zinciri performansı ile birleştirildi, bu yüzden devam etmek, rekabet etmek, hayatta kalmak ve diğer rakipler üzerinde üstün olmayı planlayan kuruluşlar bu kavramı benimsemeye başladı ve diğer tedarik zinciri partileri (tedarikçiler ve müşteriler) ile olan ilişkiyi yönetme kapsamını genişletmeye çalıştılar.

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminde bile, iç (bölümler arası) ve dış koordinasyon ve işbirliğini sürdürmedikçe, hedeflerine ve etkinliğine erişilemez, bu nedenle süreçler ve faaliyetler arasında tedarik zinciri entegrasyonunun önemi ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, tedarik zinciri, tedarik zinciri stratejisini desteklemek için tüm süreçleri, faaliyetleri, rolleri ve aşamaları hizalayacak şekilde tasarlanmalıdır. Temel Kurumsal Kaynak Planlama (ERP), üç sürecin (aşamaların) entegrasyonunu yapmak için kullanılan çeşitli yazılım sistemlerinden biridir.

Monk ve Wagner (2013: 250), ERP'yi, şirketin tüm iş işlevlerinde tutarlı veriler sunmayı içeren şirket çapında bilgi işlem ortamı olarak hizmet sunarak şirketin faaliyetlerini entegre etmesine yardımcı olabilecek bir sistem olarak tanımlamıştır. ERP, tüm organizasyondaki tüm iş süreçlerini entegre eden ve kontrol eden bir kuruluş çapında bilgi sistemidir. ERP sistemi, verimliliği artırmak ve rekabetçi bir pozisyonu korumak için bir organizasyonun tüm ana iş süreçlerini entegre etmesini sağlar. ERP sistemi, tüm organizasyon genelinde ortak fonksiyonel bilgi ve uygulamaların sorunsuz akışını kolaylaştırır. Ek olarak, tedarik zincirinin performansını iyileştirir ve döngü sürelerini azaltır (Addo-Tenkorang ve Helo, 201: 6). ERP, farklı uygulamaları,

aşağıdaki operasyonel işlevlerin entegrasyonu gibi veri ve iş süreçlerini bütünleştiren tek bir uygulamaya bağlar: Pazarlama ve satış, muhasebe, insan kaynakları, satın alma ve lojistik.

Tedarik zinciri yönetimi unsurları hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Bazı tedarik zinciri entegrasyonları araştırılmıştır. Bazıları tedarik zinciri performansı üzerinde çalışmış, bazıları ise tedarik zinciri entegrasyonunu veya performansını ya da her ikisini etkileyen arabulucu faktörleri tartışmışlardır. Son olarak, bazı çalışmalar da her iki ögeyi birlikte ele almıştır (Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Performansı).

Zhang ve Huo (2012), tedarikçi ve müşterilerin bağımlılık, güven ve dış entegrasyon üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Frohlich ve Westbrook (2001) tedarikçi ve müşterilerin entegrasyonunu incelemiştir. Van der Vaart ve van Donk (2008), entegrasyonu farklı perspektiflerden ele almıştır: Tutumlar, örüntü ve uygulamalar. Zhao vd. (2011), kurum içi entegrasyon üzerinde durmuş ve iç entegrasyonun, müşteriye ilişki taahhüdü ve tedarikçiye ilişkin taahhüdü yoluyla hem müşteri hem de tedarikçi entegrasyonunun kaynağı olduğu sonucuna varmıştır. Rosenzweig vd. (2003), rekabetçi yetenekler ve iş performansı konusunda tedarik zinciri entegrasyon yoğunluğunu araştırmıştır. Ayrıca, tedarik zinciri entegrasyonu ve iş performansı arasındaki rekabet kabiliyetlerinin aracılık etkisini incelemiştir. Alam vd. (2014) lojistik entegrasyonun tedarik zinciri performansı üzerindeki aracılık etkisini incelemiştir. Sonuçlar, lojistik entegrasyonun tedarik zinciri performansı üzerinde çok önemli bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Lockamy ve McCormack (2004), tedarik zinciri operasyonları için referans planlama uygulamaları (plan, kaynak, üretim ve teslimat) ile tedarik zinciri performansının arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Zelbst (2009) tedarik zinciri bağlantılarının etkisini araştırmıştır. Ayrıca, bağlantıların tedarik zinciri performansı ile olan ilişkilerini değerlendirmiştir. Vaidya ve Hudnurkar (2012) tedarik zinciri performansı için birçok kriteri araştırmıştır. Bu kriterler; maliyet, müşteri hizmetleri, verimlilik, varlık yönetimi, kalite, zaman, yenilikçilik, esneklik/uyarlanabilirlik, tedarikçi profili, pazarlama önlemleri ve işbirliği yeteneğini içerir. Cirtita vd. (2012: 304)'nın açıkladığı tek boyutlu yapılar esneklik, maliyetler, teslimat güvenilirliği, varlık yönetimi verimliliği ve yanıtlamadan oluşan tedarik zinciri işlemleri referansıdır.

Huo (2012: 598) tedarik zinciri entegrasyonunun unsurlarıyla (Tedarikçi, Dahili ve Müşteri Entegrasyonu) üç tür şirket performansı üzerindeki etkisini (tedarikçi ile ilgili, müşteri ile ilgili ve finansal performans) incelemiştir. Huo (2012: 599), kurum içi entegrasyonun dış entegrasyonu geliştirdiği ayrıca her iki entegrasyonun da doğrudan ve dolaylı olarak şirket performansını artırdığı

sonucuna vardı. Xu vd. (2014: 1195) kurum içi kaynakları (Üst yönetim desteği ve Bilgi teknolojisi), kurumlar arası yetenekleri (Tedarikçi ve Müşteri entegrasyonu) ve bunun rekabet avantajı üzerindeki etkisini (Performans) araştırmıştır. Örgütler arası kaynakların tedarik zinciri entegrasyonu için hayati öneme sahip olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca, hem tedarikçi hem de müşteri entegrasyonu iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Zhao vd. (2013: 125) tedarik zinciri entegrasyonu (tedarik, iç ve müşteri entegrasyonu) ve şirket performansı (program kazanımı, rekabetçi performans ve müşteri memnuniyeti) konusunda tedarik zinciri riskinin (arz teslimatı ve talep teslimat riskinin) etkisini araştırmıştır. Ayrıca, Palomero ve Ricardo (2012) tedarik zinciri entegrasyonunun başlıca avantajlarını şöyle ifade etmiştir: Görevlerin ile bilgi alışverişinin maliyetinin azaltılması ve yeni iş fırsatlarının belirlenmesi şeklindedir.

Yukarıda verilenler, tedarik zinciri faaliyetleri, süreçler ve genel tedarik zinciri ortaklarına değer katmak için belirli görevleri yerine getiren personel arasındaki ilişkilerin önemini açıkça göstermektedir. Bu doğrultuda, tüm tedarik zinciri unsurlarının önemi ile ilgili önceki çalışmalara dayanarak, bu çalışma, bilgi entegrasyonuna ek olarak, tüm tedarik zinciri değişkenlerini (Tedarikçi, İç ve Müşteri Entegrasyonu Değişkenleri) araştırmayı amaçlamıştır.

1.3.3.1. Tedarikçi Entegrasyonu

Tedarikçiler, organizasyonel operasyonların ihtiyaç duyduğu girdiler için önemli kaynaklardan biri olarak düşünülmektedir, bu nedenle müşteri gereksinimlerini karşılamak için imalat ürünlerinin ve / veya hizmetlerinin devamında önemli bir role sahiptirler. Modern dönemde, dev üretim organizasyonları müşteri taleplerindeki dalgalanmayı yönetmek, döngü ve teslimat süresini azaltmak için tedarikçileri ile güçlü bir ilişki ve ortaklık kurar. Dahası, tedarikçiler artık üretim sürecini kolaylaştırmak ve müşteriye yakın olmak için ürün ve operasyonları tasarlamaya daha çok dahil olmaktadır. Benzer şekilde, kaynakların etkin akışını güçlendirmek için şirket ve tedarikçiler arasındaki sistematik bağlantı ile etkileşim sürecini ifade eder. Tedarikçilerin entegrasyonu, müşterilere ürün sunarken maliyet ve kalite açısından önemli iyileştirmelere yol açmaktadır. Tedarikçilerin stratejik olarak yönetimi sayesinde şirketin rekabet gücünü esneklik, güvenilirlik, maliyet ve kalite iyileştirmeleri açısından arttırmak mümkündür (Pongpak vd., 2017: 111).

Birçok çalışma, tedarik zincirindeki maliyeti azaltma potansiyeline sahip uzun vadeli bir ilişkiyi işaret ettiği için tedarikçinin kuruluşla entegrasyonunun önemli bir konusunu ele almıştır. Bazı çalışmalar, doğru ve kaliteli verilerin değiş tokuş edilmesine vurgu yaparken, diğerleri,

performansın etkisi nedeniyle ilişkinin doğasına ve karşılıklı güvene odaklanmışlardır. Bazı çalışmalarda tedarikçi entegrasyonu ile operasyonel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Petersen, 2007: 378). Bir tedarikçinin seçim süreci, dikkatle ele alınması tavsiye edilen diğer çalışmalarla vurgulanmıştır.

Literatür taramasından, Stank vd. (2001: 39), tedarikçi entegrasyonunu bir firmanın kilit tedarikçi üyeleriyle ne ölçüde ortak olabileceği şeklinde tanımlamıştır. Bazı yazarlar tedarikçi entegrasyonunu ifade etmek için aşağı akım entegrasyon terimini kullanırlar.

Scannell vd. (2000: 34) tedarikçilerle entegrasyonu analiz ederek, yukarı doğru entegrasyona odaklanmışlardır. Flynn vd. (2010: 63), aynı zamanda, kritik tedarikçilerin koordinasyonu ile ilgili temel yetkinlikleri içerdiği için tedarikçi entegrasyonuna da yorum yapmaktadır. Khan vd. (2015: 29), iş başarısı ve tedarik zinciri yönetiminin temel kuralının, tedarikçiler ile işbirliğine dayalı ilişkide yeni bir rekabet stratejisi oluşturduğunu ileri sürmüştür. Sonunda, Narayanan vd. (2015: 148) tedarikçi ilişkilerinde işbirliğinin performans üzerindeki etkisinin güven düzeylerine bağlı olarak olumlu, olumsuz veya nötr olabileceğini belirtmiştir.

Buna göre, mevcut çalışma, tedarikçi ve kurum arasındaki bilgi; bilgi, materyal ve deneyimlerin paylaşılmasını kolaylaştıran işbirliği süreci olarak tedarikçi entegrasyonunu tanımlamıştır. Tedarikçi ile İhracat ve İthalat Şirketleri arasındaki ilişki, ortaklık ve diğer ilgili konuların doğasını yansıtan belirli öğeler tarafından ölçülmüştür.

1.3.3.2. Dahili Entegrasyonu

İç entegrasyon, müşterinin gereksinimlerini daha düşük bir maliyetle karşılamak için üstlenilecek ürün tasarımı, tedarik, satış ve dağıtım fonksiyonları boyunca işbirliğinin gerçekleştirileceği çeşitli işlevler üzerinde çapraz işlevin stratejik bir sistemi ve ortak bir sorumluluk olarak tanımlanmaktadır (Follett, 1993: 1972). Herhangi bir organizasyonun başarısı için iç entegrasyon şarttır. İç departmanlar arasındaki işbirliği ve koordinasyon, tedarikçiyle bir taraftan ve müşteriden diğeriyle olan etkileşimin ne kadar etkili olduğunu güçlü bir şekilde yansıtmaktadır.

İç entegrasyon hem tedarikçiler hem de müşteriler için ağırlık merkezi olup, tüm tedarik zinciri partileri için istikrarı ve sürekliliği koruyan bir merkez olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kuruluş ne entegrasyon, ne de müşteri entegrasyonunu iç entegrasyon olmadan gerçekleştiremez. Uygun tedarik zinciri stratejisinin oluşturulması, esas olarak örgütsel misyon, vizyon ve hedeflerin tüm bölümler tarafından kabul edilmesinden türetilen açık ve ortak hedeflerin

varlığına bağlıdır. Bu konsensüsün varlığında, her departman iki tip müşteri düşünmektedir. İlk müşteri, kuruluşun nihai ürün veya hizmetle birlikte sunmayı planladığı ana müşteridir. İkinci müşteri ise, diğer çıktıya bağlı olarak, görevlerini yerine getirmeye ve genel organizasyonel hedeflere ulaşmaya devam eden bölümdür.

Basnet (2013: 161), kurum içi süreçlerin kurum içinde farklı işlevlerden oluştuğunu, bu fonksiyonların uygun entegrasyonunun müşteriye hizmet etmesini sağladığını ve kuruluşların performansını artırmayı sağladığını iddia etmiştir. Sebastian vd. (2001: 23) tedarik zinciri yönetiminin, birbirleriyle etkin bir entegrasyona sahip olmaları durumunda, süreçlerini kolaylıkla uygulayabileceğini belirtmişlerdir. Flynn vd. (2010), iç entegrasyonu bir üreticinin kendi stratejilerini, uygulamalarını ve süreçlerini, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve tedarikçilerle verimli bir şekilde etkileşime geçmek için senkronize bir biçimde, işbirlikçi süreçlere yapılandırma derecesi olarak tanımlamıştır. Zhao vd. (2011: 23), kurum içi entegrasyonun organizasyon yapısını, prosedürleri ve uygulamaları vurguladığını, dolayısıyla müşterinin gereksinimlerini karşılamak için işbirliği yapması ve senkronize edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. İç süreç entegrasyonu ile ilgili çoğu çalışma, kurum içi entegrasyon ile organizasyonun performansı üzerindeki etkisi arasında bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Ellinger (2000: 92) ödül sisteminin ve kurum içi iç ilişkilerin kurumun performansına olumlu etki ettiğini beyan etmiştir. Chen vd. (2007: 3), lojistik işbirlikçi faaliyetlerin performansla yol açan firma çapında entegrasyona yol açtığını belirtmiştir.

Bu çalışmada, iç entegrasyon kurum içi stratejik hedeflere ulaşmayı amaçlayan örgüt içinde çapraz fonksiyonel işbirliği ve işbirliğini sürdürme süreci olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle, iç süreçlerin entegrasyonu, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir ortak çalışan tarafından her departman içerisinde uygulanan faaliyetler ve görevler kümesi olarak ifade edilebilir.

1.3.3.3. Müşteri Entegrasyonu

Organizasyon-müşteri ilişkileri, karşılıklı güven, işbirliği ve koordinasyon üzerine kuruludur ve ürün kalitesi, cevap verme, Bilgi ve İletişim teknolojilerinin geliştirilmesiyle desteklenir. Bu nedenle, müşteri entegrasyonu, tedarik zincirinin bir bütün olarak performansı üzerinde etkisi olan bir odak noktasıdır. Müşteriler entegrasyonu, belirli bir şirket ile müşterileri arasında müşterilere etkili ürün veya hizmet akışı sağlamak için işbirliği ve etkileşim ile vurgulamaktadır. Müşterilerin Entegrasyonu, müşterinin talep bilgilerinin paylaşılmasını, üreticilerin müşterinin talebini daha iyi anlamalarını ve müşterinin talebini beklemenin yanı sıra

müşterileriyle işbirliği yapmak, müşterilere daha kaliteli, daha düşük maliyet ve daha fazla esneklik sağlamayı hedefler. Müşteri Entegrasyonu doğrudan operasyonel performansla ilgilidir.

Müşteriler, ürün veya hizmet sağladıkları her ne olursa olsun, kuruluşlar için yaşam kaynağını düşünürler. Kuruluşun büyümesi, güçlü ve zorlu yarışmaların varlığında hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu temiz hava olarak kabul edilir. Müşteri ihtiyaçları ve gereksinimleri her zaman değişmektedir, bu nedenle geçmişte esas olarak kabul edilen durum, belki de yakın gelecekte tamamlayıcı hale gelmektedir. Buna göre, kuruluşlar politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve yasal değişiklikler gibi dış çevreleri izlemelidir. Ayrıca, proaktif davranmalı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama rakiplerine göre daha üst düzeyde tepkili olmamalıdır.

Etkin müşteri entegrasyonu, değer yaratma açısından pazardaki sürekli büyüme ve rekabet gücü için önemli bir rol oynamaktadır. Mesela değer yaratma stratejileri, müşterilerle güçlü bir yakın ilişki kurarak, firma için çalışma operasyonel kabiliyetini oluşturur. Kritik temalardan biri, saygın müşterileriyle olan ilişkilerin rekabet avantajı ve daha iyi iş performansı elde etmek için temel bir mekanizma olduğudur. Bölgede yapılan farklı çalışmalar, müşteri ilişkileri yönetiminin işbirliği açısından operasyonel yetenekle sıkı sıkıya bağlı olduğunu göstermektedir.

Müşteriyle ilişkiyi yönetmek tedarik zincirinde hayati bir unsur olarak kabul edilir. Müşteri entegrasyonu farklı araştırmacıların bakış açıları tarafından tartışılmış ve tanımlanmıştır. Koufteros vd. (2005: 112), müşteri entegrasyonu tanımının, müşteri ve şirketlerin stok seviyesi, üretim planlaması, talep tahmini, sipariş takibi ve ürün teslimatıyla ilgili kararları koordine ettiği aralık şeklinde beyan etmiştir. Flynn vd. (2010: 65) bir kuruluş ve müşteriler arasındaki sağlam ilişkilerin, ürün tasarımının zamanını ve üretim planlama süresini azaltan bilgi doğruluğunu geliştirmek için fırsatlar sunduğunu söylemiştir. Zhao vd. (2011: 28), müşteri entegrasyonunu bir kuruluş ve müşterileri arasında etkili bir şekilde ürün akışını sağlamak için bir koordinasyon, işbirliği süreci olarak tanımlamıştır. Huo vd. (2014:1195) müşterilerin dahili şirket süreçleriyle entegre olması gerektiğini beyan etmiştir. Mose (2015: 25), bir kurum ve müşteriler arasında bilgi ağları ve kolay iletişim için yönlendirilen hizmetlerin bilgisayar ortamına aktarılması yoluyla bir bağlantı süreci olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, diğer araştırmalar, müşteri entegrasyonunun iyileştirilmiş operasyonel performansla doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili olduğunu göstermektedir (Devaraj vd. 2007: 1202). Bununla birlikte, diğer çalışmalar müşteriye dönük olarak operasyonel performans ilişkisine ters düşmektedir (Swink vd., 2007: 156). Müşteri entegrasyonu, ihracat ve ithalat sektörünün performansı ile olumlu yönde ilişkilidir. Bu, sektörünün müşteri entegrasyonunu sağlama derecesinin, sektörünün performansını iyileştirmek için büyük bir potansiyele sahip

olmasının iyileştirilmesi anlamına gelir. Özetle, müşteri entegrasyonu, müşteri ve kurum arasında karşılıklı güven ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneği üzerine uzun vadeli bir ilişki kurma ve sürdürme süreci olarak tanımlanmaktadır.

1.3.3.4. Bilgi entegrasyonu

Tedarik zinciri yönetimi, bir kuruluştaki tedarik zinciri üyeleri boyunca bilgi ve ürünlerin akışını vurgulamakta ve ayrıca şunları kapsamaktadır; Tedarikçilerin ürünlerini nihai kullanıcılara satın alma, üretim, birleştirme ve dağıtma işlerini birleştiren tedarikçiler, müşteriler, üreticiler ve hizmet sağlayıcılar. Uygun bilgi kullanımı, zincirde daha fazla koordinasyona ve eşyanın sonuçlarının, zamanında teslimat (hız), doğruluk, ürünlerin kalitesi üzerindeki artan etkilere ulaşması arasındaki bilgi akışında daha iyi bir koordinasyona yol açacaktır. Bilgi paylaşımının ilgisi olmaksızın bilgi teknolojisine yönelik kritik bir vurgu, birlik organizasyonlarına birlikte katkıda bulunmayacaktır. Bilgi teknolojisinin etkin kullanımı, tüketicilere daha iyi ürün teslimatı gerçekleştirmek amacıyla tedarik zinciri ortaklarını geliştirme potansiyeline sahiptir.

Araştırmacılar uzun zamandır bilgi entegrasyonunun tedarik zinciri yönetimi (TZY) başarısı için kritik öneme sahip olduğunu savundular. (Devaraj vd., 2007: 1205). Bilgi Entegrasyonu, bir organizasyonun örgütsel işlevler içinde tedarik zinciri ortakları (bilgi sistemleri aracılığıyla) arasında kurum içi ve kurumlar arası süreçleri birlikte idare etmeyi stratejik olarak paylaştığı boyut olarak tanımlanır. (Flynn vd., 2010: 65). Bu tanım birkaç önemli unsuru içerir. Birincisi, dolaylı olarak bilgilerin çoğunlukla bilgi sistemleri aracılığıyla paylaşıldığını gösterir. İkincisi, tedarik zinciri ortaklarıyla olan stratejik bilgileri (finansal, tasarım ve rekabet bilgileri gibi) vurgulamaktadır. Bu tür bilgiler ortakların stratejik planları, eylemleri ve kaynak pozisyonlarını hizalamasını sağlar (Klein ve Rai, 2009: 742). Üçüncü olarak, bilgi entegrasyonunun amacı kurum içi ve kurumlar arası süreçleri birlikte yönetmektir. Bu bakış açısından, bu tanım, bilgi teknolojileri ve bilgi paylaşımı (Prajogo ve Olhager, 2012: 517) ve işbirlikçi planlama (Cai vd., 2010: 259) gibi önceki çalışmalarda kısmen belirtilmiş olan Tedarik Zinciri Bilgi Entegrasyonunun tüm yönlerini kapsamaktadır.

Koçoğlu vd. (2011: 1634) göre, tedarik zinciri entegrasyonu işbirliğini artırmakta, belirsizliği en aza indirmekte, malzeme akış hızını artırmakta, siparişi yerine getirmeyi hızlandıracığına inanıldığı için, zincirin tümünde bilgi paylaşımı, envanter maliyetlerinin azaltılması, ürünlerin güvenilir ve hızlı teslimatı ile müşterinin memnuniyetini arttırmakta, performansı arttırmakta ve operasyonel etkinliği arttırmaktadır böylece entegre bir tedarik

zincirinin elde edilmesinde önemli ve kritik bir bileşen olmaktadır. Bilgi entegrasyonunun teknolojik yönü önemli olsa da, gerçekten önemli olan paylaşılan bilginin sıklığı, miktarı ve kalitesidir.

Başka bir çalışma da, Tedarik Zinciri Bilgi Entegrasyonu ve performans arasındaki bağlantı incelenmiştir. Örneğin, Tedarik Zinciri Bilgi Entegrasyonu ve operasyonel performans (Wong vd., 2015: 61), tedarik zinciri performansı (Huo vd., 2014: 1196; Wu vd., 2014: 128), şirket performansı (Li vd., 2014: 1453) arasında pozitif ilişkilerde bulunmuştur ve hizmet performansı (Wong vd., 2015: 61). Bu çalışmalar, performansın artırılmasında TZE'nin önemli rolüne ışık tutmuştur. Bununla birlikte, tedarik zinciri entegrasyonunun farklı boyutlarının operasyonel performansın farklı yönlerini nasıl etkilediği hakkında hala sınırlı bilgi bulunmaktadır.

Özet olarak, Bilgi entegrasyonu bilgi teknolojisi (BT) tarafından sağlanan tedarik zinciri ağı boyunca anahtar bilgilerin paylaşılmasını ifade eder.

1.3.4. Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Kolaylaştırıcıları

Tedarik zincirindeki en önemli unsur tedarik zinciri entegrasyonunu kolaylaştıran faktörleri tanımlamak ve anlamaktır. Ellinger vd. (2006: 25), tümüyle kapsamlı bir iletişime vurgu yapılmalıdır ve bu iletişim çalışma yerinde koordinasyon, ortak sorumluluk ve üst yönetim katılımı, tedarik zinciri entegrasyonunu kolaylaştırmak için doğru pozisyonu alan dahili operasyonlar arasında kapsamlı bir entegrasyonunu kapsamalıdır. Bilgi paylaşımı, iletişim, karşılıklı bağımlılık, ortak hedefler ve amaçlar gibi dış işbirlikçi çabalara olanak sağlayan başka değişkenler de vardır.

Tedarik zinciri entegrasyonunun yönlerini geliştirmek için örneğin, örgütler arası takımlar oluşturmak, performans ölçümleri tasarlamak ve etkili iletişim ve bilgi alışverişi oluşturmak için farklı mekanizmalar da bulunmaktadır. Şirketler arası üyeler arasında etkili ittifaklar ve işbirliği kurulması, geleneksel örgüt yapıları tarafından kolayca kırılıp koparılamayan güçlü bir bağlılık ve ittifak geliştirmek için yardımcı olmaktadır. Şirket üyeleri arasındaki ilişkileri güçlendirmek için güçlü bir bağlılık oluşturmak, bir organizasyonun iş faaliyetinde öncü olmasını sağlar.

Nakliye ve dağıtım maliyetlerinin azalması, koordineli bir planlamanın, stok seviyesinin en aza indirilmesi, daha iyi döngü süreleri ve müşterinin talep ettiği bir müşteri hizmetinin düzgün yönetilen ilişkisel entegrasyonun en önemli sonuçları olduğu açıktır. Entegre bir ölçüm geliştirme ve anlayışını tasarlamak için etkili ve daha iyi iletişim için açık kapıların varlığı gerekmektedir. Tedarik zinciri ortaklarıyla güçlü bir iletişim kurma yeteneği olan işletmeler, daha iyi kararları ve güçlü performansı artıracak standartlar geliştirebilirler (Frohlich ve Westbrook, 2001: 194).

İKİNCİ BÖLÜM

OPERASYONEL PERFORMANS KAVRAMININ KURAMSAL ANALİZİ

2.1. Operasyonel Performans Kavramı

Operasyonel Performans; rekabet üstünlüğü, müşteri memnuniyeti ile maksimum kârlılık düzeyine ulaşmak için kurumlar tarafından benimsenen, kullanılan bir standart ve ölçütler grubu olarak görülmektedir. Bu çalışmada tedarik zinciri, operasyonel performans şu boyutlarda ölçülmüştür; esneklik, zaman, kalite ve maliyet. Bir şirketteki operasyonel performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve kavramsallaştırılması konusu, akademik literatürün farklı alanlarında tekrarlanan bir temadır. İlk genel sınıflandırmalardan ve yaygın olarak kullanılanlardan birisi, stratejik yönetim perspektifini benimsemiş, finansal ve operasyonel performans arasında bir bölünme oluşturmak için, ölçüme odaklanmakta ve ikinciye vurgu yapmaktadırlar (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 807). Benzer bir çizgiyi takip eden Kaplan ve Norton (1992: 74), geleneksel finansal performans ölçümlerinin günümüzün iş talepleri için artık geçerli olmadığını düşünmektedir. Bu nedenle, müşteri memnuniyeti, iç süreçler, organizasyonda iyileştirme ve inovasyona yönelik faaliyetler söz konusu olduğunda, gelecekteki finansal getirilere yol açan yönetim operasyonel ölçümlerinin gerekli olduğunu düşünmektedirler.

Daha önce bahsedilen operasyonel performansın bir bölümünü kapsayan imalat performansı, operasyon yönetimi alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tür bir sonuç, şirketin temel hedeflerine, yani üretkenliğe, kaliteye ve hizmete ulaşmadaki performansını dikkate alır. Bu tür sonuçların sınıflandırılmasını amaçlayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Corbett ve Van Wassenhove, 1993; Neely vd., 1995; Filippini, vd., 1998). Örneğin, Corbett ve Van Wassenhove'ın modeli, performansın üç boyutunu ele alır; bunlar; maliyet veya verimlilik, kalite ve zaman. Bu çalışma, yukarıdaki boyutları bağımlı değişken (operasyonel performans) olarak değerlendirmektedir.

Başka bir açıdan, organizasyonel performans, bir kurumun finansal hedeflerinin yanı sıra pazar odaklı hedeflerine ne kadar iyi ulaştığını ifade eder. TZY'nin kısa vadeli hedefleri, öncelikle üretkenliği artırmak, envanter ve döngü süresini azaltmak, uzun vadeli hedefler ise tedarik zincirinin tüm üyeleri için pazar payını ve kârını arttırmaktır (Handfield ve Nichols, 1998:130). Tedarik zinciri yönetimi de dahil olmak üzere herhangi bir kurumsal inisiyatif, sonuçta organizasyonel performansın artmasına yol açacaktır. Şirket yöneticileri tarafından satın alma ve

tedarik zincirinin gerektirdiği misyon, hedef ve performans katkılarının son birkaç yıl içinde ilerlediğini gözlemlemiştir. Maliyet azaltmaya yönelik artan katkılara, etkin varlık yönetimi ve gelir üretme konularında artan katkılara dünya çapındaki firmalar ihtiyaç duymaktadır. Tedarik zincirinden beklenen asgari katkı, sabit satın alma fiyatında maliyet azaltmayı sağlaması, bunu kalite ve teslimat performans geliştirmesi ile birleştirmesidir.

Firma performansı kavramı birçok yöne sahiptir ve her yönü, önceki tedarik zinciri yönetimi çalışmalarında çeşitli şekillerde işlevselleştirilmiştir. TZY uygulamalarına yönelik ampirik araştırmaların erken teşebbüsleri, TZY uygulamalarını ölçebilecek enstrümanlar geliştirmede sınırlandırılmıştır. Karimi ve Rafiee (2014: 7), son zamanlarda bazı araştırmacıların araştırma çabalarını TZY uygulamaları ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi araştırmaya odakladıklarını gözlemlemiştir. Organizasyonel performansı (yatırımın geri dönüşü, pazar payı, satışlardaki kar marjı, yatırımın geri dönüşünün büyümesi, satışların büyümesi ve pazar payının büyümesi) operasyonel hale getirmek için finansal kriterleri ve piyasa kriterlerini kullandılar. Ayrıca, TZY uygulamaları, operasyonel performans arasındaki ilişkiyi araştırdılar.

Bu çalışmalar, organizasyonun performansının nesnel ve öznel olarak işlevsel hale getirilmesiyle çeşitli sonuçlar doğurmuştur. Tedarik zinciri odaklı organizasyonel performans, üç kategoriye ayrılmaktadır. (Chau, 1997: 316). Birincisi kaynak performansı; etkililik elde etme biçiminde katma değerini yansıtır. İkincisi çıktı performansı; firmanın yüksek seviyede müşteri hizmeti sunma yeteneği olarak katma değeri yansıtır. Son olarak esneklik performansı; firmanın yanıt verme yeteneği olarak katma değeri yansıtır. Flynn vd. (2010: 63), operasyonel performans ve iş performansının, firma performansının en çok kullanılan iki ölçütü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmaların ardından, bu araştırma, operasyonel performansı firma performansının ana yönü olarak değerlendirmiştir.

2.2. İşletme Disiplini Açısından Operasyonel Performansın Önemi

Voss vd. (1997: 1049) operasyonel performansı, müşteri memnuniyeti ve pazar payı gibi genel iş performansı ölçümlerini etkileyen bir firmanın verimlilik, güvenilirlik ve üretim döngüsü gibi süreçlerinin ölçülebilir sonuçları olarak tanımlamıştır. Bu tanım, firmanın süreçlerinden hangisinin dikkate alındığını belirtmez. Richard vd. (2009: 756) göre, operasyonel performans, organizasyondaki tüm fonksiyonların (tedarik, insan kaynakları, pazarlama, operasyonlar, finans ve strateji) organizasyona katkısı nedeniyle nihayetinde yargılanan yönetim araştırmalarıdır. Bu

tanım, bir kuruluşun işlevlerindeki her sürecin değerini belirlemeye karar verildiğini belirterek daha iyi bir anlayış sağlar.

Hizmet firmaları için, operasyonel performans, hizmet sağlayıcılar tarafından verimlilik, cevap verme ve güvenilirlik gibi faaliyetlerin yapılmasını içerir (Stank vd., 1999: 32). İmalat firmalarının performans göstergeleri güvenilirlik, cevap verme, çeviklik, maliyet ve varlık yönetimini içermektedir. (Sillanpää ve Kess, 2012: 83). Bununla birlikte, hem imalat hem de hizmet firmalarına uygulanan en yaygın performans göstergeleri maliyet, kalite, hız, esneklik ve güvenilirliktir. (Slack vd., 2004: 378). Bunların hem firmanın süreçleri ve müşterileri üzerindeki harici etkileri üzerinde hem de dahili etkileri vardır. Maliyeti, verimliliği ve üretkenliği geliştirecek şekilde işleri ekonomik olarak yapmakla ilgilidir. Kalite, müşterilerin şartnamelerine tutarlı bir şekilde uygunluk olarak tanımlanmaktadır (Slack vd., 2010: 790). Hız, bir şirketin müşterisinin gereksinimlerini ürünün teslimine kadar tüm yoluna dönüştürmek için harcadığı işleri hızlı bir şekilde yapmakla ilgilidir. Esneklik, değişen çevreye veya yeni gereksinimlere uyum sağlama kabiliyetidir. Güvenilirlik, söz verilen işleri zamanında yaparak güvenilir olmayı içerir (Batista, 2009).

Geliştirilmiş operasyonel performans çeşitli faydalar sağlar. Bunlar arasında gelişmiş müşteri hizmetleri ve müşteri tutma, pazarda artan rekabetçi konum, mal ve hizmetlerin daha hızlı dağıtımı, daha fazla verimlilik, etkin risk yönetimi, ilgili performansın daha iyi görünmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve kapasite kullanımının iyileştirilmesi yer almaktadır. Diğer faydalar arasında daha yüksek kapasite kullanımı, azaltılmış hurda, stok seviyelerinin düşürülmesi ve kalitenin artırılması bulunmaktadır (Ninlawan vd., 2010: 18). Ancak, operasyonel performans birçok engelden etkilenir. Bu engellerden bazıları; güçlü bir yönetim taahhüdü eksikliği, değişime direnç, eski teknolojinin kullanımı, kötü planlama, yetersiz bilgi ve organizasyon çapında işbirliğinin olmamasını içerir (Crabtree, 2014).

2.3. Operasyonel Performans Kavramının Bileşenleri

Tedarik zinciri operasyonel performans kavramı, genel iş stratejisinden doğan tedarik zinciri stratejisinden türetilmiştir (Chopra ve Meindal, 2007: 143). Ürün ve hizmetlerle tatmin olması amaçlanan müşterinin ihtiyaçları kümesi olarak tanımlanan rekabetçi bir stratejidir. Her kuruluş kendi stratejisine uygun farklı bir rekabet stratejisi benimsemeye çalışır, daha sonra, bunu başarmaya yardımcı olacak uygun yetenekleri ve kaynakları elde etmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, bir kuruluş, yüksek kaliteli ürünleri yüksek bir fiyatla sunmayı amaçlamaktadır. Başka bir kuruluş,

düşük fiyata makul kalitede çeşitli ürünlerin yüksek oranda kullanılabilirliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Başka bir kuruluş da çok fazla ürün sunmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle müşteri memnuniyetini, ürünün müsait olmasını ve cevap verebilirliği sağlamak vb. rekabetçi stratejisinin oluşturulması gerekmektedir. Başarılı olmayı amaçlayan herhangi bir şirket tedarik zinciri stratejisi ve bunun rekabet stratejisi arasında uyum sağlamalıdır. Chopra ve Meindal (2007: 301), stratejik uyum konusunda, rekabetçi stratejinin tatmin etmeyi umduğu müşteri öncelikleri arasındaki tutarlılığı ifade ettiği yorumunu yapmaktadır.

Akademisyenler ve araştırmacılar tedarik zinciri performansını birçok farklı açıdan araştırmışlardır. Wang vd. (2009: 218), verimlilik bazlı tedarik zinciri performans ölçümleri geliştirmiştir. Gimenez vd. (2011: 598), performans ölçümleri olarak kâr, teslim hızı ve nakliye masraflarını incelemiştir. Vanichchinchai (2014: 131), firmanın esneklik, maliyet, ilişki ve duyarlılıktan oluşan tedarik performansını araştırmıştır.

Shah (2009: 125), kuruluşların müşteri hizmetleri ve maliyetler arasındaki değişimin niteliğini tanıması gerektiğini belirtmiştir. Kuruluşlar tedarik zinciri süreçlerini ve kararlarını iş stratejileriyle uyumlu hale getirerek rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Shah (2009: 126) tedarik zinciri stratejisinin, tedarik zincirinin son kullanıcıya verimli bir şekilde üstün bir değer sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. Zelbst vd. (2009: 670), organizasyon başarısının, örgütün bir ortak olarak katıldığı tedarik zincirinin başarısına büyük ölçüde bağlı olduğunu vurgulamıştır. Wheelen ve Hunger (2012: 233), Porter'ın rekabetçi stratejilerini (düşük maliyet, odaklanma ve farklılaşma) gözden geçirmiş ve iş stratejisinin, belirli bir endüstri veya pazar segmentindeki bir iş biriminin, ürünlerin veya hizmetlerin rekabetçi konumunu geliştirmeye odaklandığını iddia etmiştir. Ayrıca tedarikçi ağ kaynaklarının firmanın performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu da belirtmişlerdir. Alam vd. (2014: 564) lojistik entegrasyonun operasyonel performansa aracılık ettiği sonucuna varmıştır.

Harrison ve New (2002: 268), operasyonel performans ölçütlerinin, iç ve dış firma bağlantılarını içeren operasyonel performansı değerlendirmek için standart bir çerçeve olarak önemine dikkat çekmiştir. Vaidya ve Hudnurkar (2012: 296) performans değerlendirme kriterlerini; maliyet, müşteri hizmetleri, verimlilik, varlık ölçümü, kalite, zaman, yenilikçilik, fiyat, esneklik / uyarlanabilirlik, işbirliği yapma yeteneği, tedarikçi profili ve pazarlama tedbirleri olarak belirlemişlerdir. Bu çalışma, operasyonel performansı organizasyonlar tarafından rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti ve maksimum kârlılık seviyesine ulaşmak için benimsenen ve kullanılan bir grup standart ve ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada tedarik zinciri

operasyonel performansı aşağıdaki boyutlar ile ölçülmüştür: Esneklik, zaman (hız), kalite ve maliyet. Bu etmenler, önceki çalışmalarda incelenen en yaygın boyutlar olarak kabul edilmektedir.

2.3.1. Esneklik

Esneklik, bir sistemin hem dahili hem de harici olarak ortaya çıkan belirsizliklerin üstesinden gelmek için ayarların proaktif ve reaktif adaptasyonunu gerçekleştirme yeteneği şeklinde ifade edilir. Rekabet stratejisinin esnek olması, belirli eylem ve faaliyetlere olan bağlılığı gerektirir. Bunlar arasında, çalışanı farklı görevler için eğitmek, daha esnek çalışma programları için çalışanları motive etmek, takım halinde çalışmak ve organizasyondaki iletişimi geliştirmek sayılabilir. Rosenzweig vd. (2003: 442) esnekliği “firmanın hacim, ürün karmaşıklık ve zamanlamalarındaki sıklık değişikliklerini karşılamak için hiper-rekabetçi ortamda esnek işlemler geliştirebilme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Araştırmacı, esnekliği, kuruluşun ürün veya hizmet özellikleri, hacim ve zamanında teslimat açısından talepteki dalgalanmaya uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Organizasyonların talepteki bu dalgalanmaların üstesinden gelme kabiliyetini yansıtan belirli maddeler tarafından ölçülmüştür. Esneklik, bir organizasyon sisteminin, hem sistemin içinde hem de dışında meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği olarak tanımlanır. Bir organizasyonun performansındaki son başarı, rekabet avantajı kazanmak ve müşteri memnuniyeti yaratmaktır.

2.3.2. Zaman (Hız)

Teslimat süresi, modern lojistik ve TZY'de önemli bir rol oynar. (Droge vd., 2004: 558; Thun, 2010:35). Teslimat süresi, bir siparişin verilmesi ile malların envantere alınması arasında geçen süredir (Silver vd, 1998: 167). Son yıllarda şirketler, müşteri hizmetleri ve envanter maliyetleri üzerindeki etkisinden dolayı, tedarik sürelerine büyük önem vermiştir. (Ben-Daya ve Raouf, 1994: 581; Liao ve Shyu, 1991: 73). Bu nedenle, müşteri talepleri arasındaki sürenin bu talepleri karşılayana kadar azaltılması temelinde şu konularda bir strateji oluşturulması gerekmektedir: Talep sisteminin tahmin edilmesi, iş süreçlerinin koordinasyonu, organizasyon düzeninin değiştirilmesi ve ulaşımın yönetilmesidir.

Teslimat süresi ve teslim süresi ile ifade edilen performansı ölçmek için geleneksel boyut şu şekildedir: Farklı çalışmalar, zaman, teslim süresi ve döngü zamanı tanımlanmıştır. Döngü zamanı, bir tamamlanma işi veya görevler arasındaki süredir, yani aynı işlemi veya görevi tekrar başlatmak için bir işlem veya görevi başlatmaktan geçer. Teslimat süresi, müşterinin siparişi, ürünü

veya hizmeti (şirket ve tedarikçi) üretim, taşıma, işleme, depolama ve ürün veya hizmeti nihai müşteriye teslim etme dahil olmak üzere teslim etmesi için gereken süredir. Gimenez vd. (2011: 598), teslim sürelerini, ürünlerin ana alıcıya teslim edilmesi için gereken süre olarak tanımlamıştır. Araştırmacı, firmanın talep ettiği zaman çizelgesine göre müşteriye ürün veya hizmet sunması için gereken teslim süresini kabul eder. Ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasındaki hızı yansıtan belirli ögeler tarafından ölçülmüştür.

2.3.3. Kalite

Kalite, operasyonel performansın en çok araştırılan özelliklerinden biridir. Kalite guruları, kalite yönetiminin örgütsel performansı arttırmak için gerekli olan hayati bir süreç olduğunu öne sürmektedir (Dean ve Bowen, 1994: 397). Buna göre, birçok ampirik araştırmacı, kalite yönetimi ve operasyonel performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. (Chung vd., 2008; Koufteros vd., 2005). Stratejiyi ürün, hizmet ve süreçlerin kalitesine dayalı olarak oluşturmak, aşağıdakileri eşleştirmeyi gerektirir: Çalışanı belirli görevlerle eğitmek, izleme sistemini uygulamak, kalite standardında çalışan bir personeli motive etmek ve şikayetleri izlemek. Tedarik zinciri, faaliyetlerinin ve süreçlerinin müşteri ihtiyaçlarını, gereksinimlerini ve taleplerini karşılamaya çalıştığı bir seviyedir. Müşteri perspektifinden organizasyon, sipariş girişi, belge hazırlama ve depo toplama doğruluğu gibi güvenilir bir hizmet sunmalıdır. Juran ve Godfery (1998: 489) kaliteyi müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve böylece müşteri memnuniyetini sağlayan ürünlerin özellikleri olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada kalite, tedarik zinciri entegrasyonunun müşteri ihtiyaçlarını ve taleplerini karşıladığı derece olarak tanımlanmıştır. Kalite kavramını somutlaştıran maddeler tarafından ölçülmüştür.

2.3.4. Maliyet

Stratejinin, genel maliyetlerin azaltılmasına dayanarak oluşturulması, aşağıdakilerin ortaya çıkmasını gerektirmektedir: Envanterlerin azaltılması, kaynakların azami kullanımı, süreç içi envanter işçiliğinin azaltılması ve katma değeri olmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması. Bir organizasyonun operasyonel performansını iyileştirmek için bir çok endeks vardır ve temel nedenlerden biri maliyetinin azaltılmasıdır. Temel neden, verimlilik, strateji ve politikaların etkinliği için maliyeti en aza indirmektir. Uygun maliyet yönetimi, müşteriler için değer yaratmak amacıyla organizasyonun verimliliği için kaynakların en uygun şekilde kullanılması anlamına

gelir. Bu mantık nedeniyle müşterinin memnuniyeti organizasyon için uzun süreli zenginlik yaratacaktır.

Operasyonel tedarik zincirinin değerlendirilmesinde en yaygın ve en önemli ölçü, maliyettir. Bowersox vd. (2007: 184), maliyeti belirli bir işlemi gerçekleştirmek için ortaya çıkan toplam maliyet olarak tanımlamıştır. Organizasyon fiyatları düşürme ve karı maksimize etme girişimidir. Vaidya ve Hudnurkar (2012: 296) maliyetleri, gelen ve giden malın, depo masrafı, üçüncü parti depolama maliyeti, sipariş işleme maliyeti, doğrudan işçilik maliyeti, idari ve hizmet maliyetleri gibi tüm maliyetlerin toplamı olarak tanımlamıştır. Cirtita vd. (2012: 305), maliyeti tedarik zincirini yönetmekle ilişkili toplam maliyetler olarak tanımlamıştır. Bu araştırmada yazar, maliyeti, tedarik zincirindeki tüm veya belirli faaliyet ile işlemleri tamamlayarak oluşan toplam maliyet ve masraf olarak tanımlamıştır. Bunlar, toplam gerçekleşen maliyet ve giderleri yansıtan seçilmiş kalemler ile ölçülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONU VE OPERASYONEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1. Tedarik Zincirinde Operasyonel Performans

Son yıllarda şirketlerin tedarik maliyetlerini en aza indirmeleri ve piyasadaki fırsatlarını en üst düzeye çıkarmaları gerektiğinden dolayı tedarik zincirinin yönetimi ve koordinasyonu giderek önem kazanmıştır. Tedarik zinciri yönetimi, firmaların maliyet düşürme fırsatları bulabileceği bir yol olarak görülebilir. Bununla birlikte, maliyet tasarrufu tedarik zinciri yönetiminin tek amacı değildir. Nihai hedef, daha iyi kar marjlarına ve daha iyi firma karlılığına yol açan müşteri değeri, memnuniyet ve sadakat yaratılmasıdır. Başarılı Tedarik zinciri ve dağıtım işlemleri, tesislerinde operasyonel iyileştirmeler ve daha yüksek verim ile daha düşük işçilik maliyetlerinin ödüllendirilmesiyle sonuçlanmaktadır.

Pazar küreselleşmesi, farklı şirketler arasındaki rekabetin artması ve müşteri odaklılık konusundaki kümülatif vurgu, tedarik zincirinde katalizörün artan ilgisi olarak kabul edilmektedir (Beamon, 1999: 282; Gunasekaran vd., 2001: 75). 1990'ların başında, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bazı endüstrilerde dış kaynak kullanımı toplam ürün maliyetinin yaklaşık %60'ına kadar çıkmıştır (Ballou, 1999: 327). Böyle bir örnek şirket içi derneklerin önemini vurgular. Bu nedenle, şirket performansı artık odak firmanın faaliyetleri ile tekil bir şekilde ilişkilendirilemez ve tedarik zincirinin (TZ) performansına uygun olarak görülmelidir. Bu tür gelişmeler, belirsiz ve karmaşık endüstrilerde -ihracat ve ithalat endüstrisinde- TYZ'nin -satın alma, lojistik- önemini açık bir şekilde göstermektedir. TZ performansını ölçerken, tipik olarak finansal önlemlere -maliyet, yatırım getirisi, kârlılık ve gelir- odaklanan şirket içi performansın aksine, süreç kalitesi ve esneklik gibi finansal olmayan önlemler de dikkate alınmalıdır.

3.2. Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve İş Performansı

İş performansı, kurum yöneticilerinin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmalarını sağlayan yönetim ve analitik süreçlerin bir birleşimidir. İş performansının yönetimi, her bir bölümün ve bu işletmenin sahip olduğu alanların ötesine geçen bütünsel şekilde işletmeyi görmektedir. İş performansının ölçülmesi çok boyutlu bir ölçüğe ihtiyaç duymaktadır çünkü bu, kurumun çok disiplinli ve çapraz işlevsel yönlerini ele almaktadır. İş performansı, bir organizasyonun uygun işleyişini ve durumunu belirlemeye yardımcı olan bir yapıdır. Bu çalışmanın bağımlı değişkeni,

işletmenin toplam entegre faaliyetlerine dayanarak tahmin edilen operasyonel performanstır. Buna göre, bir işletmenin performans ölçümü, iş stratejisinin yürütülmesini optimize etmek için tasarlanan organizasyonel süreçlerin ve uygulamaların düzgün işleyişinin bir süreci olarak tanımlanmaktadır (Nwokah ve Maclayton, 2006: 69).

İş performansının değerlendirilmesinde bilimsel görüşler vardır. Nwokah (2006: 68), iş performansının, bir kuruluşun statüsünü rakiplerine kıyasla belirlemeye yardımcı olan finansal ve operasyonel iş hedeflerinin yerine getirilmesi ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bir firmanın performans durumunu anlamak için birçok gösterge mevcuttur. İş başarıları veya nitelikleri, güçlü finansal sonuçlar, memnun müşteriler ve motivasyonlu çalışanlar, yüksek düzeyde bireysel inisiyatif, yüksek düzeyde verimlilik ve inovasyon derecesi, uyumlu performans ölçümü ve ödül sistemleri olarak kabul edilmektedir. Performans, performans eylemi olarak tanımlanır; bazı şeyler yapmak; sadece sahip olmaktan ve herhangi bir tanınmış başarıdan ayırt edici bilgiyi kullanmaktır.

3.3. Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Firma Performansına Etkisi

Day ve Lichtenstein (2007: 316) tedarik zinciri yönetimi, stratejik yönelim ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırdılar. Day and Lichtenstein (2007: 317) çalışmasında, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını iç tedarik yönetimi süreçlerine ve dış odaklı yönetim uygulamalarına kategorize etmiştir. Örneğin, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi ve tedarikçi performans değerlendirmesi. Çalışmada, ilişkileri test etmek için analiz varyansını kullanan bir moderatörlük yaklaşımı gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, özellikle satın alma uygulamasının stratejik olarak iş birimi stratejisine uygun hale geldiğinde, tedarik yönetimi uygulamasının, özellikle satın alma uygulamasının firma performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Bayraktar vd. (2008) anket uygulamasıyla Türkiye'deki 203 adet Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri'n (KOBİ) bilgi sistemleri, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ve operasyonel performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada, tedarikçilerle ve müşterilerle yakın bir işbirliği, zamanında tedarik, e-satın alma, dış kaynak kullanımı, taşeronluk, stratejik planlama, tedarik zinciri kıyaslaması, tedarikçilerin sayısı, üçüncü taraflar dahil olmak üzere tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını ölçmek için on iki madde kullanılmıştır. Üçüncü Parti lojistik sağlayıcıları (3PLs) ve güvenlik stoğu bulundurmaktadırlar. Yapısal eşitlik modelleme veri analizi tekniği kullanılmıştır. Çalışma bulguları, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının KOBİ'lerin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Li vd., (2006: 107-124) tedarik zinciri

yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğü ve örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını beş boyut kullanarak ölçmüşlerdir. Bunlar: stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşımı seviyeleri, bilgi paylaşımı kalitesi ve erteleme. Çalışmaları, ortaya çıkan ilişkileri test etmek için yapısal bir denklem modelleme tekniği kullanılmıştır. Bulguları, daha yüksek tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının rekabet avantajını artırabileceğini ve örgütsel performansı geliştirebileceğini göstermiştir.

3.4. Tedarik Zinciri Entegrasyonu İle Operasyonel Performans İlişkisine Dair Görüşler

Firmalar, tedarik zinciri faaliyetlerinin sınırlar ötesi koordinasyonunu kolaylaştırmak için tedarik zinciri ortaklarıyla bağlantı kurmak amacıyla tedarikçiler ile müşteriler, dahili ve harici olarak entegre oldular. Bu bağlamda, Tedarik Zinciri Entegrasyonu ile performans arasındaki ilişki tartışılmış ve literatürde hem teorik hem de ampirik açıdan incelenmiştir. Bu olumlu ilişkiyi açıklamak için çok sayıda teori öne sürülmüştür (Giunipero vd., 2008: 85). Leuschner vd. (2013: 42) bu mevcut teorileri şu şekilde özetlemiştir: Kaynak temelli görüş, ilişkisel bakış, bilgi tabanlı görüş, sosyal değişim teorisi, işlem maliyeti ekonomisi ve bilgi işlem teorisi.

Her teori, TZE'nin performansın iyileştirilmesine nasıl yol açtığı konusunda alternatif bir açıklama sunar. Örneğin, kaynak temelli görüş teorisi, TZE ile ilişkilerin ve güvenin koordinasyonunu, işbirliğini ve gelişimini kolaylaştıran bireysel beceriler, varlıklar, bilgi ve süreçlerden oluşan bir kaynak yığını olarak ele alır. (Barney, 2012: 4). Bu kaynaklardan bazıları, değerli, nadir, kolay anlaşılmaz ve ikame edilemedikleri için stratejik olabilmektedir. (Chee ve Karia, 2010: 58). Bu iç kaynakların çeşitliliğine atıfta bulunarak, bir firmanın rekabet avantajına ve performansına katkıda bulunabilirler (Lavie, 2006: 647). Kaynak temelli görüş kuramı, iç stratejik kaynaklara odaklanırken, ilişkisel görüş teorisi, rekabet üstünlüğünün aynı zamanda ara kaynaklardan kaynaklandığını göstermektedir. (Dyer ve Singh, 1998: 671).

Daha önce belirlenen teorilerle tutarlı olarak, çoğu ampirik araştırma, daha fazla TZE'nin organizasyonel performansa olumlu katkıda bulunduğunu göstermiştir (Kim, 2013: 79; Mackelprang vd. 2014: 81). Organizasyonel performans türleri arasında iş performansı, ilişkisel performans ve operasyonel performans yer almaktadır (Vander Vaart ve van Donk, 2008: 48). İş performansı, pazar payı, kâr ve gelir ölçütleri gibi hem piyasa hem de finansal tedbirlerden oluşmaktadır (Benton ve Maloni, 2005: 6). İlişkisel performans, müşteri memnuniyeti ve sadakat ile ilgilidir (Kim ve Çavuşgil, 2009: 499). Son olarak, operasyonel performans, üreticilerin kalite,

güvenilirlik, cevap verme ve maliyet gibi rekabetçi özelliklerinden oluşur (Schroeder vd. 2011: 4895).

TZE ile firma performansları arasındaki ilişki genellikle olumlu olmakla birlikte, ilişkilerin gücünün çalışmalarda önemli ölçüde değiştiği belirtilmiştir. (Flynn vd. 2010: 63). Sonuç olarak, son çalışmalar bu varyansların nedenlerini incelemeye odaklanmıştır. Bu ilişki ile ilgili daha fazla inceleme, tüm TZE bileşenlerinin, TZE üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Örneğin, Yang vd. (2014: 329), konteyner taşımacılığı bağlamında, dış TZE'nin dahili TZE ve firma performansları arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini bulmuşlardır. İç TZE, dış TZE'nin bir öncüsü olarak yorumlanmış ve firma performansları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Diğer çalışmalar, TZE ve firma performansları arasındaki ilişkideki varyasyonu açıklamak için moderatörler getirmiştir. Örneğin, Richey vd. (2009: 836), hem iç planlamada hem de dış izlemedeki başarısızlığın TZE'nin firma performansları üzerindeki etkisini azalttığını bildirmiştir. Başka bir çalışmada, Huang vd. (2014: 68), TZE'nin firma performansları üzerindeki etkisinin, arz ve talep belirsizliğinin daha fazla olduğu bir ortamda daha olumlu olduğunu gözlemlemiştir.

Bazı çalışmalarda, tedarikçi ile müşteri entegrasyonu ve örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu, diğer çalışmaların yukarı ve aşağı akış etkileşimleri ile operasyonel performans arasındaki ilişkilerin varlığını yorumladığı, başka bir çalışmada ise genel organizasyonel performansta tedarikçi, şirket içi ve müşteri entegrasyonu arasındaki ilişkinin kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir. Hemen hemen tüm çalışmalar, tedarik zinciri entegrasyonunun, operasyonel performansı ve sonuç olarak kurumların genel iş performansını etkileyen hayati bir süreç olarak görüldüğü sonucuna varmıştır.

Scannell vd. (2000) tedarik zinciri uygulamalarının maliyet ve esneklik kümelenme ölçüleriyle pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Salvador vd. (2001); Frohlich ve Westbrook (2001); Vickery vd. (2003) bilgi teknolojisi entegrasyonu ve tedarik zinciri entegrasyonu arasında pozitif ve doğrudan bir ilişki bulmuştur. Chen ve Paulraj (2004) şunları söylemiştir: Bir firmanın farklı departmanlarının iç entegrasyonu bütünleşik bir süreç olarak hareket etmelidir. Kulp vd. (2004); Gimenez ve Ventura, (2005); ve Fynes, vd. (2005) aşağı yönlü entegrasyonunun önemini göstermiştir. Bagchi vd. (2005: 275) tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performansı etkilediğini ve entegrasyon derecesinin maliyet ve verimliliği etkilediğini belirtmiştir. Swink vd. (2007); Flynn vd. (2010) dış entegrasyonun tedarikçiler ve müşterilerle işbirliğinin ve ortak hareket etmelerinin önemini vurguladığını belirtmiştir.

Mevcut çalışma, tedarikçi entegrasyonu, iç entegrasyon, müşteri entegrasyonu ve bağımsız değişkenler olarak bilgi entegrasyonu olarak değerlendirilirken, operasyonel performans unsurları (maliyet, kalite, zaman ve esneklik) bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Daha spesifik olarak, mevcut çalışmanın amacı, Somali İhracat ve İthalat Şirketlerinde tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Herhangi bir araştırma veya literatürde kullanılan sınıflandırma ne olursa olsun, tedarik zinciri entegrasyonunu anlamak, ölçmek ve yönetmek amaçlanmıştır. Çoğu araştırmada, tedarik zinciri entegrasyonu üç bileşene ayrılmıştır: Tedarikçi, şirket içi ve müşteri (Flynn vd. (2010)). Diğer araştırmalar, bilgi entegrasyonunu genel ve özel olarak TZE'nin başka bir değişkeni olarak ele almış ve bunun operasyonel performansa etkilerini incelemiştir.

3.4.1. Literatürü Arka Planı

Pek çok araştırmacı tedarik zinciri entegrasyonu ile organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi farklı yönlerden incelerken, çok az sayıda araştırmacı tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisini, özellikle ihracat ve ithalat sektörü bağlamında incelemiştir. Aşağıdaki bölüm, sınırlı alan nedeniyle yalnızca seçilmiş önceki araştırmaları ele alacaktır.

Fawcett vd. (2007) “Bilgi paylaşımı ve tedarik zinciri performansı: bağlanabilirliğin ve istekliliğin rolünü araştırmıştır. Tedarik zinciri performansının artırılması için bilgi teknolojisinin rolünün anlaşılmasını amaçlamıştır. Çok yöntemli ampirik yaklaşımlar kullanılmış, anketler ve görüşmeler yapılmıştır. Çapraz fonksiyonel anket uygulanmış ve ankete katılan 588 kişi ile 144 görüşme tamamlanmıştır. Faktör analizi, ANOVA, F-statik, R2 testleri uygulanmıştır. Bilgi paylaşımının operasyonel performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu ve yaratılış uyumlu tedarik zincirinin etkinleştirilebildiği bulunmuştur.

Zelbst vd. (2009) tedarik zinciri bağlantılarının operasyonel performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan Tedarik zinciri bağlantılarının operasyonel performans üzerindeki etkisi başlıklı bir çalışma yapmıştır. Veriler, toplam 145 imalat ve hizmet sektörü yöneticisinden elde edilmiştir. Ölçekler, güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmiştir. Daha sonra çalışma hipotezleri, çoklu regresyon yaklaşımı kullanılarak test edilmiştir. Güç, faydalar ve risk azaltma bağlantılarının operasyonel performansı olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini tespit etmiştir. Güç, üreticiler için baskın bağlantı olarak tanımlanmış ve hizmetler sektöründe en önemli risk azaltma olarak belirlenmiştir.

Jassim'in (2010), Tedarik zincirinin stratejileri ve rekabet avantajına ulaşmadaki etkisi üzerine yaptığı çalışmada: Diwaniyah Tekstil fabrikasında örnek olay incelemesi yaparak ve anket uygulaması yardımıyla tedarik zinciri stratejileri ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Ankette toplam otuz soru yer almaktadır. Veriler fabrikalarda çalışan yöneticilerden toplanmıştır. Ortalama, standart sapma, korelasyon, çoklu regresyon uygulanmıştır. Rekabet üstünlüğü konusunda tedarik zinciri stratejilerinin (dışsal stratejiler) olumlu bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Gimenez (2011), Tedarik zinciri entegrasyonu ve performansına ilişkin çalışmasında: arz karmaşıklığının ılımlı etkisini, farklı bağlamlarda tedarik zinciri entegrasyonunun etkinliğini araştırmayı amaçlamıştır. Tedarik zinciri entegrasyonu ve tedarik karmaşıklığının farklı boyutlarını veya yönlerini ölçmek için anket tabanlı bir araştırma tasarımı geliştirilmiştir. Veriler Hollanda ve İspanya'daki üreticilerden kağıt hamuru üretimi, kimyasal madde üretimi, radyo ve televizyon üretimi, tıbbi aletlerin üretimi, motorlu taşıt üretimi ve makine ve bilgisayar imalatları gibi farklı sektörlerden anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir. Toplam 145 anket toplanmıştır. Faktör analizi, regresyon analizi yapıldığında tedarik karmaşıklığı yüksek olduğunda tedarik zinciri entegrasyonunun performansı arttırdığını, düşük arz karmaşıklığı durumunda ise tedarik zinciri entegrasyonunun çok sınırlı veya hiç bir etkisinin tespit edilemeyeceği bulgulanmıştır. Sonuçlar ayrıca, yüksek arz karmaşıklığı ortamlarında tedarik zinciri entegrasyonu sağlamak için yapılandırılmış iletişim araçlarının kullanımının maliyet performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Huo (2012) Tedarik zinciri entegrasyonunun şirket performansı üzerindeki etkisine ilişkin çalışmasında: organizasyonel yeterlilik perspektifi", üç tür tedarik zinciri entegrasyonunun (iç, tedarikçi ve müşteri entegrasyonu) ve üç tür şirketin performansına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Örgütsel yetenek perspektifi (tedarikçi odaklı performans, müşteri odaklı performans ve finansal performans). Veriler Çin'deki 617 şirketten toplanıp güvenilirlik, geçerlilik ve yapısal eşitlik modelleme yöntemi uygulandığında iç entegrasyonun dış entegrasyonu geliştirdiğini ve iç ve dış entegrasyonun şirketin performansını doğrudan ve dolaylı olarak geliştirdiğini bulmuştur.

Hamad (2013) "Tedarik zinciri entegrasyonunun örgütsel performans üzerindeki etkisi ve çevresel türbülansın rolüne ilişkin çalışmasında: Ürdün'deki gıda sektörü işletmeleri üzerine yapılan ampirik bir çalışma başlıklı yazısında, Ürdün'deki sanayi firmalarında tedarik zinciri entegrasyonunun gıda üzerindeki örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmayı amaçladı. . Günlük tanımlayıcı analitik yöntem kullanılmıştır. Soru formu uygulaması ile toplamda 326

katılımcıya ulaşılmıştır. Ortalama, standart sapma, t testi, basit regresyon ve yol analizi testleri uygulanmıştır. Tedarik zinciri entegrasyonunun örgütsel performans ve çevresel türbülans üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Parast ve Spillan (2013) “Lojistik ve tedarik zinciri süreci entegrasyonu, rekabetçi bir avantaj kaynağı olarak: Ampirik bir analiz” başlıklı çalışmada: imalatçı firmalarda firma rekabet gücüne lojistik ve tedarik zinciri entegrasyonunun etkinliğini araştırmayı amaçlamıştır. Yapısal eşitlik modellemesi, lojistik ve tedarik zinciri entegrasyonu uygulamalarının (lojistik / tedarik zinciri bilgi entegrasyonu ve lojistik / tedarik zinciri süreç entegrasyonu) yanı sıra firma rekabet gücünün lojistik dış kaynak karar verme uygulamaları (lojistik yatırım kararları ve özel depolama kararları) ile birlikte iki takımın etkisini belirlemek için kullanılmıştır. ABD'den 782 anket toplanmış ve Çin'den 361 kullanılabilir anket toplanmıştır. Ortalamalar, standart sapmalar ve güvenilirlik katsayıları karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, lojistik / tedarik zinciri stratejisinin, lojistik ve tedarik zinciri entegrasyonu ve lojistik kararlarının ana unsuru olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bulgular, lojistik / tedarik zinciri süreç entegrasyonunun, firmanın rekabetçi konumunun en önemli belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Zhao vd. (2013), Tedarik Zinciri Riskinin Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi: Küresel Bir Araştırma başlıklı yazısında; küresel bir bağlamda tedarik zinciri riskleri, tedarik zinciri entegrasyonu ve şirket performansı arasındaki ilişkileri ampirik olarak araştırmayı amaçlamıştır. Yüksek performansa dayalı üretim, on ülkede 317 üretim tesisinden toplanan proje veritabanı ve üç temsili endüstri (makine, elektronik ve ulaşım bileşenleri) bazında, vade, güvenilirlik ve yapısal eşitlik modelleme yöntemleri kullanılmıştır. Özellikle tedarik zinciri riskinin, tedarik zinciri entegrasyonu ile negatif ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Tedarikçi, iç ve müşteri entegrasyonu, rekabetçi performansı ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

Han vd. (2013) “Tedarik zinciri entegrasyonunun Çin'deki domuz işleme endüstrisinde firma performansına etkisi bir Araştırma başlıklı yazısında ”, Çin'deki domuz tedarik zincirlerinde tedarik zinciri entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada, 229 domuz işletmecisinden veri toplamak için nedensel bir araştırma yaklaşımı ve anket metodolojisi izlemiştir. İç entegrasyon ve alıcı-tedarikçi ilişkileri koordinasyonunun, her iki ilişkide de firma performansıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bilgi teknolojisi entegrasyonu, hem yukarı hem de aşağı yönde ilişkilerle önemli ölçüde ilişkili değildir. Lojistik

entegrasyonu, domuz işleyicilerinin alt pazardaki müşterilerle olan ilişkilerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Mose (2015) “Tedarik Zinciri Entegrasyon Stratejilerinin Ruanda'da Domuz Eti İşleme Endüstrisinin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma başlıklı yazısında, tedarik zinciri entegrasyon stratejilerinin Ruanda'da domuz işleme performansına etkisini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Nicel bir araştırma tasarımı kullanmıştır. Hedef kitle olarak Kigali'deki 52 kişilik Alman kasabasını seçmiştir. Kurum içi entegrasyon, tedarikçi entegrasyonu, müşteri entegrasyonu ve firmaların performansı ile ilgili bilgi toplamak için anketler kullanıldığında sonuçlar, şirket içi entegrasyon, tedarikçi entegrasyonu, müşteri entegrasyonu ve firmanın performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Xu vd. (2014) “Kurum içi kaynakların etkilerini, örgütler arası yetenekler ve iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlayan Çin'deki“ Kurum içi kaynaklar, tedarik zinciri entegrasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkiler”, başlıklı çalışmada; 17 adet anket uygulamıştır. Kompozit güvenilirlik, AVE, ortalama varyans çıkarılıp Cronbach alfa testleri yapmıştır. Üst yönetim desteği ve bilgi teknolojisinin tedarik zinciri entegrasyonunun iki önemli avantajı olduğunu ve tedarik zinciri entegrasyonunu iyileştirmede farklı rollere sahip olduğunu bulunmuştur. Buna ek olarak, tedarikçi entegrasyonu iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve müşteri entegrasyonu marjinal olarak önemli bir etkiye sahiptir.

Alam vd. (2014) "Lojistik entegrasyonun operasyonel performans üzerindeki aracılık etkisi", başlıklı çalışmada; bireysel lojistik ile ilgili faktörlerin, yani tedarikçi katılımının, tedarikçi ilişkisinin uzunluğunun, bilgi teknolojisinin kullanımının ve lojistik entegrasyonun firmanın operasyonel performansı üzerinde etkilerinin analiz edilmesini amaçlamıştır. Brezilya, Kore ve Hindistan'daki 187 kuruluştan veriler toplanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, Harman'ın tek faktörlü testi, Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik ölçüleri, geçerlilik, t-istatistik testleri yapılmıştır. Sonuçlar, kombine veriler için tedarikçi entegrasyonunun, tedarikçi ilişkisinin uzunluğunun ve bilgi teknolojisinin operasyonel performans üzerindeki doğrudan etkilerinin önemsiz olduğunu ve lojistik entegrasyonun operasyonel performans üzerinde çok önemli bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Okello ve Were (2014) “Nairobi Menkul Kıymetler Borsası'nın Nairobi'deki Gıda Üretim Şirketlerinin Performansına İlişkin Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Etkileri” başlıklı çalışmada; tedarik zinciri uygulamalarının Nairobi, Kenya gıda üretim şirketlerinin performansı üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Veriler anket ile toplanmıştır. Çalışma örnekleme,

altı imalat şirketinden destek personeli olan doksan katılımcıdan oluşmuştur. Ürün geliştirme sürecinin, envanter yönetiminin, tedarik süresinin, teknolojinin ve inovasyonun Kenya'daki gıda üretim şirketlerinin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.

Vanichchinchai (2014) "Tedarik zinciri yönetimi, tedarik performansı ve toplam kalite yönetimi" başlıklı çalışmada: tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının seviyesini değerlendirmeyi, Tayland'daki otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların tedarik performansı üzerindeki etkisini toplam kalite yönetimi uygulaması ile açıklamıştır. Tayland'da otomotiv endüstrisinden 211 geçerli anket toplanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler kullanılmış (güvenilirlik ve geçerlilik), çalışma değişkenleri arasındaki farklılıkları test etmek için MONOVA uygulanmıştır. Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını ve toplam kalite yönetimi uygulamalarını uygulayan kuruluşların daha yüksek bir firmanın tedarik performansı seviyesine ulaştığını tespit edilmiştir.

Devaraj vd. (2007) "e-ticaret teknolojilerinin operasyonel performans üzerindeki etkisi: tedarik zincirindeki üretim bilgi entegrasyonunun rolü" başlıklı çalışma: bilgi teknolojisinin performans üzerindeki etkisini belirlemek için tasarlanmıştır. Anket, veri toplama aracı olarak ve farklı sektörlere dağıtılmış olarak kullanılmıştır. Numunenin toplam sayısı bilgisayar bileşenleri, baskılı devre kartları, elektronik ekipman ve sarf malzemeleri ile otomotiv gövde ve parçaları gibi farklı sektörlerden 1464 adet olmuştur. Sonuçları analiz etmek için tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon testleri uygulanmıştır. Bilgi teknolojisinin tedarikçi entegrasyonunu ve müşteri entegrasyonunu da desteklediği tespit edilmiştir. Ayrıca, tedarikçi entegrasyonunun da performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.

Kim (2006) "Tedarik zinciri entegrasyonunun, kurumsal rekabet kabiliyeti ile tedarik zinciri operasyonel kabiliyeti arasındaki uyum üzerine etkisi" başlıklı çalışması; tedarik zinciri operasyonel kabiliyeti ile kurumsal rekabet kabiliyeti arasındaki etkileşimli ilişkinin şeklini tanımlamak ve bu interaktif yetenekler üzerinde tedarik zinciri entegrasyonunun rolünü belirlemek üzere tasarlanmıştır. Veriler, 623 katılımcıdan (Kore ve Japonya'dan) anket yoluyla toplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri ve regresyon analizi yapılmıştır. Operasyonel kabiliyet ile kurumsal rekabet kabiliyeti arasındaki etkileşimin, performans iyileştirmelerine olan etkisinin, tedarik zinciri entegrasyonunun yedek rolüyle ilgili olarak önemsiz olduğunu bulgulanmıştır.

Al-lamy ve Al-amery (2008) "Tedarik zinciri entegrasyon göstergelerini uygulama imkanı: Bağdat'ta ayakkabı üretiminde analitik bir çalışma" başlıklı araştırmasında: tedarik zinciri değişkenlerinin performans ölçümlerinin uygulanmasını amaçlamıştır. Araştırmacı sonuçları

analiz etmek için kantitatif yöntemi kullanmıştır. Farklı koşulların tedarik zincirini etkilediğini ve ortaklarla ve müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmak için yukarı ve aşağı entegrasyonun önemini ortaya koymuştur.

Jr vd. (2008) “Pazarlama stratejilerinin tedarik zinciri boyunca uyumunun etkisi” başlıklı çalışmada: tedarik zinciri pazarlamasını bir odak yapısı, operasyonel performans ve sonuç olarak kurumsal performans olarak birleştirmeyi amaçlamıştır. Veriler, petrol, doğal gaz ve lojistik firmaları gibi farklı imalat firmalarında çalışan 117 yöneticiye e-posta göndererek toplanmıştır. Güvenilirlik (Cronbach's alpha), geçerlik, korelasyon katsayısı uygulanmıştır. İş ortaklarının pazarlama stratejilerinin tedarik zinciri boyunca hizalanmasının, her bir tedarik zinciri ortağının kurumsal performansını geliştiren operasyonel performansı geliştirdiğini bulgulamıştır. Ayrıca, tedarik zinciri pazarlama stratejilerinin entegrasyonu organizasyon performansını doğrudan etkilememektedir.

Luthje ve Arlbjorn (2012) “Küresel operasyonlar ve operasyonel performansla etkileşimleri” başlıklı çalışmada: şunları amaçlamıştır: operasyonel performansın küreselleşme stratejisinin seçimine bağlı olarak farklı şekilde etkilenip etkilenmediğini araştırmak. Kapsamlı literatür incelemeleri ve araştırma örnek olay incelemeleri - iki proje ve iki dış kaynak kullanımı projesine dayanmaktadır. Lokalizasyon ve küreselleşme stratejisi seçimini açıklayan bir model (OLI modeli) temel bir çerçeve olarak uygulanmıştır. Offshore ve dış kaynak kullanım projelerinden sorumlu kişilerle derinlemesine görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Offshore ve dış kaynak kullanım stratejilerinde operasyonel performansı yönetmenin farklı uygulamalarını ele almıştır. OLI modeli, seçilen küreselleşme stratejisine dayanan operasyonel performansla ilgili yönetsel zorlukların artan bilincini sağlamaktadır.

Luai Jraisat vd. (2013), “Ürdünlü tarım-gıda ihracat tedarik zincirinde bilgi paylaşımı ve ihracat performansının dinamikleri: Niteliksel bir çalışma” başlıklı çalışmada, ihracat tedarik zincirlerinde (İTZ'ler) bilgi paylaşımının dinamiklerini anlamalarını amaçlamaktadır. Genel olarak tarımsal gıda ürünü İTZ'ler az sayıdadır. Yani, yazarın makalesi, Ürdün'deki bir tarım-gıda İTZ'si (üreticiler ve ihracatçıları) iki önemli üyesi arasında bilgi paylaşımının dinamiklerini ve Performansla olan bağlantısını araştırmayı amaçlamaktadır. Yazarlar iki aşamalı niteliksel bir yaklaşım kullanmışlardır. İlk olarak yedi İTZ uzmanı ile görüşmüşler ve on üretici-ihracatçı ilişkileri arasında karşılaştırmalı bir vaka incelemesi yapmışlardır. İkincisi, bu ilişkilerde üreticiler ve ihracatçılar ile 40 görüşme (vaka başına dört) yapmışlardır. Arşiv materyali ve katılımcı olmayan gözlem ile desteklenmiş, bulgulara göre, özel işlem, ilişki ve ağ dinamiklerinin bu

ilişkilerde ortaya çıkan bilgi paylaşımını desteklediği, bilgi paylaşımının ihracat performansına bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Richard Glavee-Geo ve Per Engelseth (2018) “Deniz ürünleri ihracat ilişkileri ağı olarak deniz ürünleri ihracatı: Norveç deniz ürünleri ihracatçılarından elde edilen kanıtlar” başlıklı çalışmada: deniz ürünlerinin uluslararası akışındaki ilişkilerin ve ağların rolünü ampirik vaka örneklerini kullanarak ihracat süreçleri ve uygulamaları yoluyla incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma, Norveç'ten deniz ürünleri ihracatçıları ve bu firmaların çoğunda çalışan bir nakliye şirketi ile yapılmış on vaka çalışması ile deniz ürünleri ihracatı hakkında bir fikir vermektedir. Bulgular, deniz ürünleri ihracatının, bu gıda üreten endüstrinin de bir özelliği olan uluslararası alıcı-satıcı ilişki yapılarına ve ağlarına yerleştirilmiş öğrenme temelli Uppsala uluslararasılaşma modeli ile uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Uzak pazarlarda uzun vadeli işlerin güvenliğini sağlamak için, küçük ve orta ölçekli (KOBİ) deniz ürünleri ihracatçıları, odak noktasını, ihracat performansının iyileştirilmesi için bir araç olmak üzere, işlemsel yaklaşımlarından ilişkilere ve ağa kaydırmıştır.

Msafiri Mbagwa vd. (2011) "Hurma ihracat tedarik zinciri performansının karşılaştırmalı bir çalışması: Umman ve Tunus örneği", isimli çalışmada, iki amaç belirlemiştir. Birincisi, iki ülkedeki HİTZ'nin organizasyonel ve operasyonel yapılarındaki boşlukları tespit etmek için Umman ve Tunus'ta (referans olarak Tunus olarak) hurma ihracat tedarik zincirine (HİTZ) kıyaslama yaklaşımını uygulamaktır. İkincisi, Umman HİTZ'yi iyileştirmek için önerileri ortaya koymak amacıyla üretilen bilgileri kullanmaktır. Her ölçüt için bir dizi kilit performans göstergesine (KPG) sahip dört kıyaslama boyutu geliştirmişlerdir. KPG'ler daha sonra kıyaslamada kullanılmıştır. Sonuçlar; Tunus'un dört boyutta Umman'dan daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir.

Tülin Ural (2009) "İlişki kalitesinin ihracat performansına etkileri: Tek ihracatta faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Türk ihracatçı firmaların pazar girişimlerinde sınıflandırılması" başlıklı çalışmada, ihracatçı ve ithalatçı arasındaki ilişki kalitesinin Türk firmalarında ihracat performansı üzerindeki etkilerini ampirik olarak incelemeyi ve ayrıca, küçük ve orta ölçekli ihracatçı firmaların ithalatçılarla olan ilişkilerinin kalitesine göre nasıl bölümlere ayrıldığını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada Yapısal Eşitlik Modelleme ve Küme Analizi kullanmıştır. Bulgular, bilgi paylaşımının finansal ihracat performansı ve ihracat girişimi ile ilgili memnuniyet üzerinde; finansal ihracat performansı, stratejik ihracat performansı, ihracat girişimi ile ilgili uzun vadeli yönelim üzerinde; finansal performans, stratejik performans ve ihracat girişimi ile ilgili

memnuniyet üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir. “Uzun vadeli düşünener”, “memnuniyetsizlikler” ve “bilgi beççileri” gibi üç farklı firma profilinin oluştuğu görölmüşür.

Wong vd. (2011) “Çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu ve operasyonel performans arasındaki ilişki üzerindeki olası beklenmedik etkileri” başlıklı çalışmasında, çevresel belirsizliğin tedarik zinciri entegrasyonu ile operasyonel performans arasındaki ilişki üzerindeki olası beklenmedik etkilerinin teorik bir modelini kurmayı ve test etmeyi amaçlamışür. Tayland'ın otomotiv üretim tesislerinden 151 adet çok gruplu ve yapısal yol analizleri toplanmışür. Tedarik zinciri entegrasyonu boyutları ile operasyonel performans boyutları arasında da pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

Jin vd. (2012) “Farkındalık yeterli değildir, tedarik zinciri entegrasyonunun taahhüt ve performans sonuçları” başlıklı çalışmasında; tedarik zinciri entegrasyonunun teorik ve gerçekliği hakkında bir güncelleme sağlamak, entegrasyon stratejilerinin benimsenmesi ve etkinliği ile ilgili teoriyi genişletmeyi amaçlamışür. 505 kullanılabilir anket elde edilmişür. T testi, betimsel istatistik, geçerlilik ve regresyon analizi kullanılmışür. Entegrasyonun, - öncelikle verimliliğe ve müşteri hizmetlerine olan etkisiyle- operasyonel performans ve firma performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulgulanmışür.

Zhang ve Huo, (2012) Tedarik Zinciri Entegrasyonuna Bağımlılığın ve Güvenin Etkisi başlıklı çalışmasında, tedarik zinciri entegrasyonu ve mâlî performans üzerindeki tedarik zinciri ilişkilerine bağımlılığın ve güvenin ortak etkisini araştırmayı amaçlamışür. Sanat ve el sanatları, yapı malzemeleri, kimyasallar ve elektrik, yiyecek ve içecek, takı, ilaç ve medikal, yayıncılık ve baskı ve diğer endüstriler gibi Çin'de 617 üreticiden toplanan ampirik verilere dayanan yapısal denklem modellemesi kullanılmışür. Güvenilirlik, geçerlilik analizi yapmışlardır ve yapısal eşitlik modelleme yöntemini kullanmışlardır. Müşterilere / tedarikçilere olan güvenin tedarik zinciri entegrasyonunu önemli ölçüde etkilediğini tespit etmişlerdir. Hem tedarikçi entegrasyonu hem de müşteri entegrasyonu finansal performansı önemli ölçüde artırmışür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONUNUN OPERASYONEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SOMALİ ULUSLAR ARASI TİCARET İŞLETMELRİNİN ARAŞTIRILMASI

4.1. Somali İle İlgili Genel Bilgiler

Bu bölümde, ülkenin coğrafyası, demografisi, ekonomik verileri ve ithalat ve ihracat faaliyetleri açıklanacaktır.

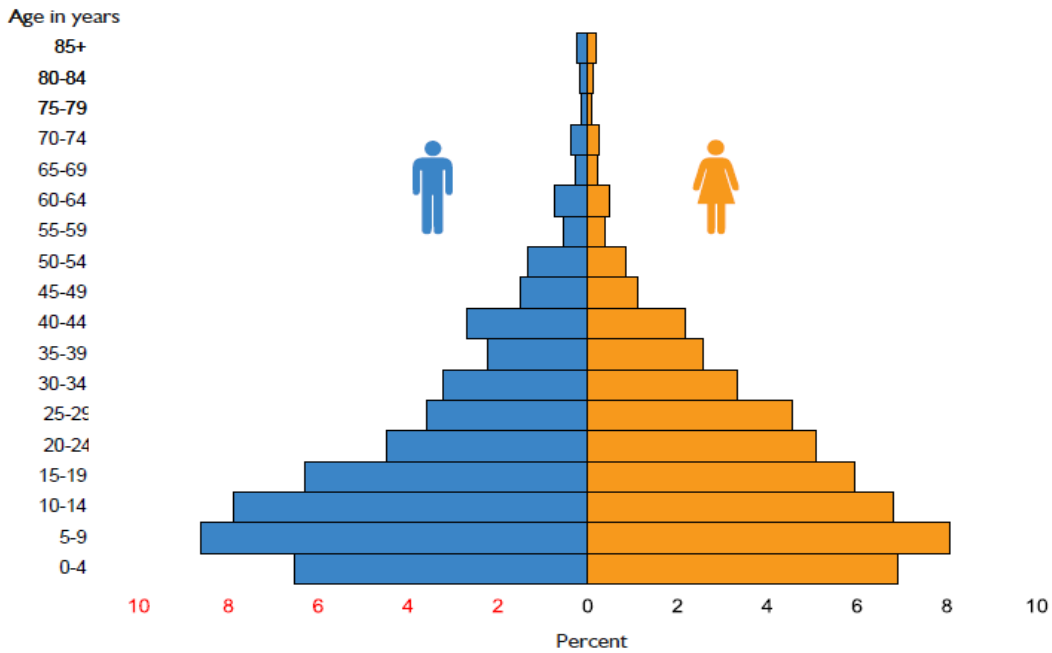
4.1.1. Coğrafya

Somali Federal Cumhuriyeti (*Somalice: Jamhuuriyadda Federaalkaa Soomaaliya*), Afrika Boynuzu'nda bulunan bir ülkedir. Batıda Etiyopya'ya, kuzeybatıda Cibuti'ye, kuzeyde Aden Körfezi'ne, doğuda Hint Okyanusu'na ve güneybatıda Kenya'ya sınırı bulunmaktadır. Somali, Afrika'nın anakarasındaki en uzun sahil şeridinde sahiptir ve arazisinde ağırlıklı olarak platolar ovalar ve yaylalar bulunmaktadır. Sıcak hava koşulları, periyodik muson rüzgarları ve düzensiz yağışlar yıl boyunca devam etmektedir. Somali'nin eşsiz coğrafi konumu, Doğu'nun Batı ile Kuzey'in Güney'le buluştuğu dinamik bir buluşma yeridir. Somali'de muhteşem ekvator ormanları bulunmaktadır. Hint Okyanusu'nun beyaz kumlu plajları ile ülkenin güneyine doğru, 637.657km²'lik bir toprak kütle ile Afrika'daki en uzun sahil şeridinde sahiptir ile sorunsuz bir şekilde birleştirilmektedir. Somali'nin yaklaşık 2,100 mil uzunluğundaki sahil şeridinde sahip olması, Batı ve Doğu yarımküreden Hint Okyanusu'na geçen tüm ticaret yollarının kavşak bir noktasında bulunmaktadır. Gemi kargoları, Akdeniz'den Süveyş Kanalı üzerinden, Kızıl Deniz'e uzanır ve burada Aden ve Hint Okyanusu Körfezi'ne girmeden önce Bab-el-Man-deb Boğazı'ndan geçmektedir.

4.1.2. Demografi

Uluslararası çapta tanınan Somali Cumhuriyeti sınırları içinde yer alan Somalili nüfusun şu anda 12.316.895 milyon olduğu tahmin edilmektedir (UNPF, 2014: 22). Yaklaşık sekiz milyon etnik Somalili, komşu Etiyopya'da ve Kenya'da yaşamaktadır. Somalice konuşan insanlar, yaklaşık 400.000 mil karelik bir alanda yaşamakta ve ayrıca Afrika'daki en büyük etnik bloklardan birini oluşturmaktadır. Somali halkı, kültür ve etnisite açısından Hamitic veya Cushitic ailesine aittir

(Lewis, 1980: 1). Somali halkı ortak bir soy, dil, din, kültür ve gelenek paylaşır ve böylece bir ulus olarak yorumlanabilir (Adam, 1992: 12). Aslında Somali halkı, Sahra-altı Afrika'daki en büyük homojen etnik grup olmasa bile hatırı sayılır derecede çoğunluğa sahiptir (Castgno Vd., 2013: 12). Yukarıdaki istatistiklere rağmen, ortak bir etnik köken, din ve dil paylaşan homojen bir toplum olan dünya çapında yaşayan 2 milyon insan vardır. Somali'nin geleneksel yaşam tarzını; genellikle ticaret kültürlerini komşularına sistematik olarak yaymış olan, nehir ve nehir arası bölgelerde yerleşik göçmen topluluklar olan göçebe kırsalcılar oluşturmaktadır. (Somali MFA ve Yatırım Teşviki Raporu, 2016:3). Aşağıdaki şekil, Somali'nin yaş grubuna ve cinsiyete göre toplam nüfusunu göstermektedir.



Şekil 4.1 Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Somali Toplam Nüfusu.

Kaynak: UNFPA, 2014: 43.

Şekil 4.1'de, yaş grubu ve cinsiyete göre Somali toplam nüfusu göstermektedir. Somali nüfusunun çoğu son sayımlara göre gençlerden oluşmaktadır. Nüfusun yaklaşık yarısı (yüzde 45.6) 15 yaşın altında ve nüfusun dörtte üçü (yüzde 75) 30 yaşın altındadır. Dağılım, genç yaşlarda yüksek oranlar göstermektedir. Nüfus büyüdükçe, yüzde olarak bir azalma görülür. Bu bulgulara göre çeşitli varsayımlar yapılabilir. Örneğin, bir ülkenin nüfusu gençken, yetkililer ve ortakları kaçırılan fırsatları önlemek için nüfusun bu kesimine önem vermelidirler.

4.1.3. Ekonomik Bilgiler

Tablo 4.1 Somali'nin Genel Ekonomik Görünümü

5.	2012	2013	2014	2015	2016
GSYİH (milyar \$)	2,935	5,352	5,950	6,111	6,336
Reel GSYİH Büyüme (%)	2,6	2,6	3,6	3,6	3,2
Mal İhracatı (milyon \$) fob	478,0	639,6	607,8	663,3	647,4
Mal İthalatı (milyon \$) fob	1,596.2	1,804.4	2,032.5	2,146.4	2,396.3

Kaynak: EIU Country Report

Etkin bir ulusal yönetim eksikliğine rağmen Somali, büyük ölçüde canlı hayvan, havale şirketleri ve telekomünikasyona dayalı bir kayıt dışı ekonomiye sahiptir. Canlı hayvanlar, GSYİH'nin yaklaşık %40'ını, ihracat gelirlerinin ise %50'sini oluşturmaktadır. Somalinin tarımsal ürünlerin işlenmesine dayalı küçük sanayisi büyük ölçüde talan edilmiş ve hurda metal olarak satılmaktadır. Ülkenin başlıca tarım ve hayvancılık ürünleri arasında muz, mısır, hindistan cevizi, pirinç, şeker kamışı, mango, susam tohumu, fasulye, sığır, koyun, keçi ve balık yer almaktadır. Somali'de hizmet sektörü gelişmekte olup telekomünikasyon firmaları tüm ülke kablosuz hizmet vermekte, ve kıtadaki en düşük uluslararası görüşme fiyatlarını sunmaktadır. Resmi bankacılık sektörü az gelişmiş olan ülkede para transfer hizmetleri ülke genelinde yaygınlaşmakta olup yılda 1,6 milyar dolarlık havale yapılmaktadır. Somali'nin başkenti Mogadişu, doğu Afrika'nın en yeni iş merkezi olarak ortaya çıkmıştır, ve Mogadişunun pazarı gıda ürünlerinden en yeni elektronik araçlara kadar çeşitli ürünler sunmaktadır. Somali'nin doğal kaynakları ise uranyum, demir cevheri, kalay, alçıtaşı, boksit, bakır, tuz ve doğal gazdır.

4.1.4. Ülkenin İhracat ve İthalatına İlişkin Veriler

Somali, son yirmi beş yıldır ciddi bir gelişme gösterememiştir. Uluslararası ticaret, ekonomik sektörlere zarar veren unsurlardan yalnızca bir tanesi olmuştur. İhracatlar küçülmüş ve sadece çiftlik hayvanları önemli bir rol oynamıştır. Ancak ülkenin ticaret dengesi hesabını dengeleyemezken, diğer sektörlerin ihracat yapmaları veya boştta kalmaları olağan bir durum değildir. Gelişen ve büyüyen iş gücü sayesinde, ekonomi son altı yıl içinde sürekli büyümektedir. Yine de bu durum ülkenin uluslararası pazarlardaki rolünü etkileyememiştir. Bu etkenlerin başında Somali'nin uluslararası piyasalara entegrasyonuna sahip olamaması etkili bir hükümet sisteminin olmaması, bankaların ve uluslararası standartlara sahip finansal kurumların eksikliği, zayıf

altyapılar, ve ihraç edilen ürünlerin kontrol edilmesi için kalite standartları ve kontrollerinin olmaması gibi nedenler gelmektedir.

Somali'nin ana ihracatı, keçi, koyun, deve ve sığır dahil olmak üzere hayvancılıktır; diğer ürünler ise muz; susam; balıktır. Somali'nin ana ihracat ortak ülkeleri başında Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Umman, Yemen, Türkiye ve Brezilyadır. Somali bu ülkelerden aynı zamanda kömür ve odun kömürü de almaktadır.

Öte yandan, ana ithalat yakıt, gıda (*şeker, buğday, un, yükselen yemeklik yağ vb.*), mamul mallar (*giysi, elektronik, otomobil vb.*) ve inşaat malzemeleri Somali'de önem arz eden diğer ürünlerdir. Özellikle şeker en çok ithalatı yapılan önemli bir besin ürünüdür. Somali'nin ithalat ortakları, Dubai Uluslararası Pazarı'na hemen hemen Somali'nin tüm mallarını ithal eden Birleşik Arap Emirlikleri'dir. Devamında Umman, Cibuti, Mısır, Etiyopya, Türkiye, Çin, Kenya, Pakistan ve Hindistan gelmektedir (Ali vd., 2017: 111).

Tablo 4.2 Somali Dış Ticaret Göstergeleri

YILLAR	İHRACAT	İTHALAT	HACİM	DENGE
2007	223,447	823,728	1,0471,75	-600,281
2018	198,985	928,173	1,127,158	-729,188
2009	171,961	793,814	965,775	-621,853
2010	280,947	891,884	1,172,831	-610,937
2011	375,916	1.168,297	1,544,213	-792,381
2012	421,892	1.066,289	1.488,181	-644,397
2013	564,152	1.887,599	2.451,751	-1.323,447
2014	643,646	2,349,582	2,996,228	-1,705,936
2015	689,815	2,340,888	3,030,703	-1,651,073
2016	646,004	2,543,045	3,189,049	-1,897,041

Kaynak: ITC-Trademap (2016: 14)

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, çağdaş iş dünyasındaki rekabet paradigmasını, bireysel firmalar arasındaki tedarik zincirlerinden önemli ölçüde değiştirmiştir. (Lambert ve Cooper 2000: 18). Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, şirketin ve tedarik zinciri üyeleri arasında operasyonel performansını artıran tedarik zinciri entegrasyonu önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Somali Uluslararası Ticaret Şirketleri'nde tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans

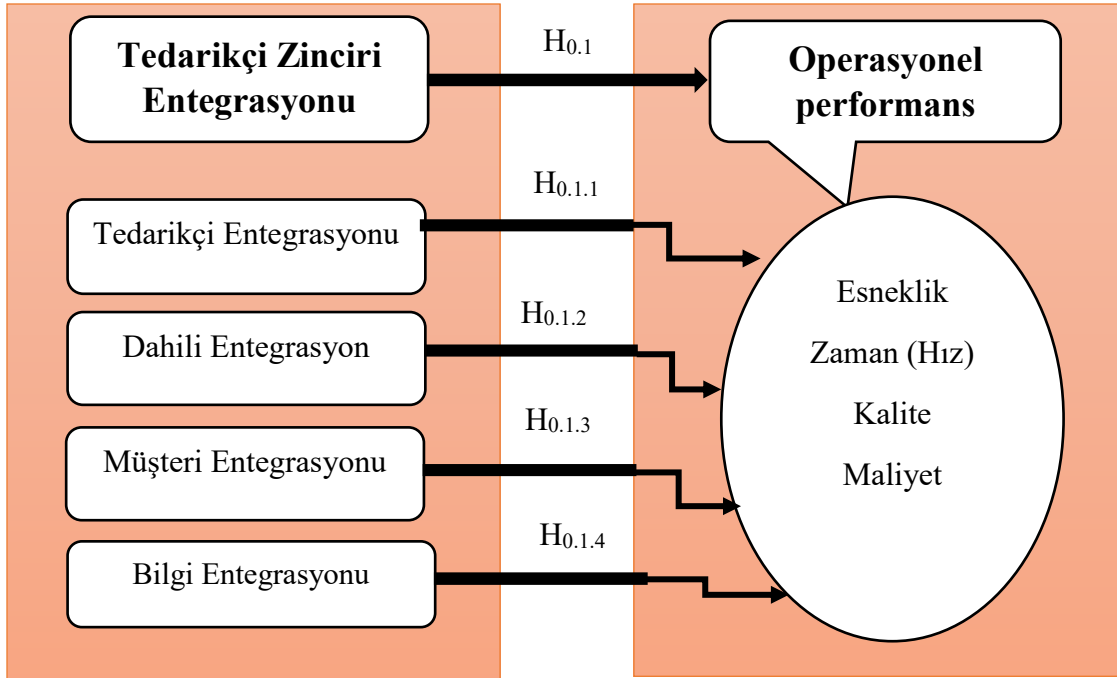
üzerindeki etkisini araştırmaktır. 1. 2. ve 3. bölümlerde, mevcut araştırma değişkenlerinin teorik ve ampirik literatürü tartışılmıştır. Bu bölümler, mevcut çalışmanın araştırma kavramsal çerçevesini, çeşitli araştırma prosedürlerine çevirmekten kaynaklanan ampirik bölüm ve araştırma metodolojisine odaklanmaktadır. Santhakumaran ve Sargunamary'ye göre (2008: 21), bir araştırma metodolojisi, önerilen bir araştırma çalışmasıyla bağlantılı olarak gerçekleştirilecek bir eylem planını açıklamaktadır. Araştırma probleminin sunulması, veri toplamada kullanılan teknikler, çalışılan popülasyonun yanı sıra kullanılan veri işleme ve analiz yöntemleri gibi prosedürleri içermektedir. (Santhakumaran ve Sargunamary 2008: 21).

Creswell (2009: 15), araştırmacı tarafından kullanılan veri toplama stratejilerini ana hatlarıyla açıklamak için bir araştırma yöntemini açıklamaktadır. Wilson'a göre (2010: 13), iki ana araştırma yöntemi / stratejisi niceliksel ve nitelikseldir. Denzin ve Lincoln (2000: 8), değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ölçülmesini ve analizini vurgulayan çalışmalar olarak nicel araştırma yöntemlerini ifade eder. Bu yöntem öncelikle bu gibi sonuçları doğrulamak için sayısal ve istatistiksel teknikleri kullanır (Wilson 2010: 13). Malhotra'ya (1999: 148) göre nicel araştırma yöntemlerinin birincil amacı, doğal bir fenomenle ilgili matematiksel modeller, teoriler ve / veya hipotezler geliştirmek ve kullanmaktır. Niceliksel bir araştırma yöntemi, ilgili nüfustan geniş ve temsili bir numunenin alınmasına izin vermesi, bu örneğin davranışını ve özelliklerini ölçmesinin yanı sıra, tüm popülasyonla ilgili genellemeler inşa etme girişimi sağlaması bakımından avantajlıdır. (Hyde 2000: 84).

Santhakumaran & Sargunamary (2008: 45) nicel araştırmayı, nicel olmayan formda veya titiz niceliksel analize tabi tutulmayan formda üreten bir araştırmacının içgörülerinin ve izlenimlerinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Ancak, mevcut çalışmada, tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisinin güçlü olduğuna dair istatistiksel kanıtların oluşturulmasına yardımcı olmak için niceliksel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Buna ek olarak, niceliksel araştırma yöntemi, hipotez, güvenilirlik ve geçerlilik testindeki objektifliği ve kullanılabilirliği nedeniyle mevcut çalışma için uygundur.

4.2.1. Araştırma Modeli

Tedarik zinciri entegrasyonu ile ilgili önceki çalışmalara dayanarak ve farklı modellere bağlı olarak, mevcut çalışma, tedarik zinciri entegrasyonunun tüm unsurlarıyla (tedarikçi, iç, müşteri ve bilgi entegrasyonu) operasyonel performans (maliyet, kalite, zaman ve esneklik) üzerindeki etkisini gösteren çalışma modelini belirlemeyi seçmiştir.



Şekil 4.2 Araştırma Modeli

4.2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tedarik zinciri yönetimi (TZY), bir şirket içindeki dahili fonksiyonları yakından entegre ederek ve bunları tedarikçiler, müşteriler ve diğer kanal üyelerinin dış işlemleri ile etkin bir şekilde ilişkilendirerek rekabetçi performansı artırmayı amaçlamaktadır. (Kim, 2009: 336). Bir firma içindeki çarpaz fonksiyonel entegrasyon ve tedarikçiler ve / veya müşterilerle entegrasyon sayesinde üstün tedarik zinciri performansı elde edilebilir. Bu nedenle tedarik zinciri entegrasyonu, firmanın operasyonel performansının çeşitli yönlerini geliştirmek için hayati bir yaklaşımdır. Entegrasyon kavramı, operasyonlar ve tedarik zinciri yönetimi literatüründe yirmi yılı aşkın bir süredir büyük ilgi görmüştür. Teori gelişimini ilerletmek için çeşitli entegrasyon çalışmalarında ampirik bulguları eleştirel olarak incelemek önemlidir. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı, Somali uluslararası ticaret işletmelerinde tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Günümüzde tedarik zinciri entegrasyonu ve performans üzerindeki etkisi, kuruluşun hayatta kalması, sürekliliği ve büyümesi üzerindeki etkisi nedeniyle gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, tedarik zinciri entegrasyonunun performans üzerindeki etkisini incelemek, akademisyenlerin yanı sıra kuruluşlar / şirketler için çok önemli bir konudur. Bu çalışma, hükümet, politika yapıcı kurumlarının ve Somali uluslararası ticaret sektöründe uygun

tedarik zinciri yönetimini uygulamak için uygun mevzuat ve iş kurallarını yürürlüğe koymaları için yararlıdır. Bu, yenileme işlerini etkileyen bir etkiye sahip olan piyasa sistemi verimliliğini artıracaktır. Yatırımcılar, uzun vadede uluslararası ticaret sektörüne ve kârlılığına yatırım yapmanın uygulanabilirliğini belirlemek için bilgi gerektirmektedir. Sonuç olarak, tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performansa olan rolünün daha iyi anlaşılması, ithalat ve ihracat organizasyonlarının performansını artıracaktır. Bu çalışmanın sonucu sadece uluslararası ticaret sektörü için değil, diğer endüstriler, karar vericiler ve akademisyenler için de önemlidir.

4.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, iç entegrasyon, müşteri entegrasyonu, tedarikçi entegrasyonu ve operasyonel performans hakkında bilgi entegrasyonu konularını kapsamaktadır. Bu çalışma, Somali uluslararası ticaret sektöründe tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisini araştıran bir girişim olarak düşünülebilir. Çalışma, şirketler ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan farklı yönetici kategorilerini hedeflemektedir. Çalışmanın coğrafi kapsamı Somali'nin başkenti Mogadişu kentini kapsamaktadır. Çünkü Somali'deki en büyük ticaret merkezidir. Buna da ek olarak, Albayrak grubu (Türk Şirketi) tarafından işletilen en büyük liman burada bulunmaktadır.

Çalışma, sadece Somali uluslararası ticaret işletmelerinde çalışan yöneticileri ele almaktadır. Çalışma, 2017/2018 öğretim yılının birinci (güz) yarıyıl ve ikinci (bahar) yarıyıl döneminde gerçekleştirilmiştir.

4.2.4. Evren ve Örneklem

Berndt ve Petzer (2011: 347) tarafından tanımlanan bir popülasyon, araştırmacının çıkarım yapmak istediği unsurların (kişi veya nesnelere) toplanması ve araştırma çalışmasına katılmaları istenebilecek kişi grubudur. Somali ticaret ve sanayi odasına üye olan ihracat ve ithalat firmalarının yöneticileri bu çalışmanın hedef kitesidir. Somali'nin Mogadişu'da bulunan ticaret ve sanayi odasına kayıtlı, 2017 yılında tescil edilen 192 adet ithalat ve ihracat şirketi bulunmaktadır. Araştırmacı, tüm bu şirketleri incelemeye çalışmış, ancak önündeki üç ayda kalabalık program, iç ve dış komitelerin denetimi ile meşgul olma ve bazı şirketlerin işbirliği eksikliği gibi nedenlerden dolayı 33 şirkete ulaşamamıştır. Böylece, Mogadişu'daki toplam dış ticaret şirketlerinin % 83'ünü oluşturan 159 şirket ulaşmış ve o şirketlere anket yapılmıştır. Mogadişu'daki ithalat ve ihracat şirketlerinde çalışan yöneticilere üç yüz on iki (312) anket dağıtılmıştır. Araştırma sonucunda

toplam analiz birimlerinin % 94'lük yanıt oranını oluşturan iki yüz doksan üç 293 anket toplanmıştır. Katılımcılardan eksik beyanlar nedeniyle on iki anket iptal edilmiştir. Sonuç olarak, geçerli anketler toplam analiz birimlerinin % 96'sını temsil eden toplam 293 kişiden toplanan anketten 281'i geçerli olmuştur. Analiz birimi olarak; işletmelerin tüm yönetim düzeyleri; üst düzey, orta seviye ve operasyon yöneticileri incelenmiştir.

4.2.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Genel olarak sosyal bilimler alanında araştırma yapılabilmesi için çeşitli bilgilerin birinci kaynaklardan elde edilmesinde beş temel yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler anket yöntemi, deney yöntemi, gözlem yöntemi, kestirim yöntemi ve ölçekleme yöntemidir (Tokol, 1996: 28). Bu tez çalışmasında kullanılacak verilerin toplanmasında literatürde de pek çok çalışmada tercih edilen (Forza, 2002; Rungtusanatham vd., 2003) anket yöntemi uygulanmıştır.

Bu çalışmaya ilişkin önceki çalışmalara dayanarak 36 madde içeren bir anket tasarlanmıştır. Anket öğelerinde beş ayrı yapı vardır. Bunlar; Tedarikçi Entegrasyonu (6 öğe) ; İç Entegrasyon (6 öğe), Müşteri entegrasyonu (6 öğe), Bilgi entegrasyonu (6 öğe) ve Operasyonel Performans (12 öğe) dir. Tüm kapsam öğeleri, anlaşmanın derecesini ifade etme konusunda kullanılan 5 dereceli Likert tipi bir ölçeğe göre ölçülmüştür. Bunlar: 1 = kesinlikle katılmıyorum 5 = kesinlikle katılıyorum ya da 1 = uygulanmadı 5 = geniş kapsamlı uygulandı şeklindedir. Mogadişu Uluslararası Ticaret şirketlerinden anket yoluyla veriler toplanmıştır.

Araştırma ile ilgili verilerin analizinde “SPSS 21” istatistik paket programı kullanılmıştır. SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan istatistiksel veri analizi paketlerinden biridir. Araştırmada SPSS veri analizi kullanılmasının sebebi uluslararası bilimsel araştırmalarda ve bilimsel dergilerde çoğunlukla kullanılan analiz ve gösterim tarzı olmasıdır.

4.2.6. Araştırmanın Problem Cümleleri

Tedarik zinciri entegrasyonu, firmanın operasyonel performansını iyileştirmede temel unsurlardan biridir. Rekabet gücü yaratacak entegrasyon seviyesini iyileştirmek amacıyla, paydaşların tedarik zinciri entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkisini anlamaları önemlidir. Tedarik zincirinin tamamında, uzun teslim süreleri, küresel geleneklerin neden olduğu arz kesintileri, yabancı düzenlemeler ve liman tıkanıklığı, kaynak ülkedeki politik ve / veya ekonomik istikrarsızlık, ekonomideki değişiklikler gibi nedenlerle operasyonel performansı önemli

ölçüde etkileyen sınırlamalar vardır ve buna bağlı olarak, artan ürün maliyetine yol açan döviz kurları gibi etkenler, ürün teslim hızını ve şirketin esnekliğini azaltır. Küresel olarak, uluslararası ticaretin operasyonel sorunları, tedarik zinciri ortakları ile ittifaklar oluşturma yönergelerinin olmaması yoluyla ifade edilmektedir. İttifakların izlenmesine yönelik tedbirlerin geliştirilmemesi, Tedarik zinciri vizyonunun daha büyük iş süreçlerini kapsayacak şekilde tedarik veya ürün dağıtımının ötesinde genişletilememesi; Şirketin iç prosedürlerini entegre edememe; Bir şirketin içinde ve dışında güven eksikliği; Konseptte organizasyonel direnç; Entegre bilgi sistemleri ve elektronik ticaret bağlantı firmalarının eksikliği olarak sayılabilir (Fernie ve Sparks, 2014).

Operasyonel performans ile ilgili sorunlardan bazıları şunlardır: Mağaza işletmesi arasında uyum eksikliği, Stok yönetimi ile finans ve tedarik zinciri, Tedarik zinciri altında bakım gibi bazı birimlerin inşası, Piyasanın ihtiyacına dayalı yeniden sipariş verme sorunu, Bazı departmanlar ve birimler arasında rol karışıklığı, Talep kaynaklı tahminin yarattığı stok dışı kayıp satışlar ve Kurumsal kaynak planlaması uygulamasındaki yeterlilik nedeniyle artbirikim gecikmesi, İşletmeyi çapraz yerleştirme kullanmaya zorlayan işletmelerde depolama alanı yetersizliği gibi durumlardır. Somali ithalat ve ihracat endüstrisindeki araştırmacı deneyiminden ve bir grup yöneticiyle yapılan yapılandırılmamış görüşmelerden, birçok organizasyon ve engelin tedarik zincirinin yönetimi ile karşı karşıya kaldığı ve bu organizasyonlardaki genel performansı etkilediği gösterilmiştir. Bu tez çalışmasında; tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisini araştırmakta ve tespit etmektedir. Bu nedenle çalışmanın problem cümlesi aşağıda ifade edildiği gibi tasarlanmıştır.

1. Tedarik zinciri entegrasyonunun şirketin operasyon performansına etkisi nedir?

Bu sorunun cevabını bulmak için araştırma soruları aşağıdaki gibi formülize edilmiştir:

- 1.1. Tedarikçi entegrasyonu işletmelerin operasyonel performansını nasıl etkiler?
- 1.2. Şirketlerin operasyonel performansında iç entegrasyonun etkisi nedir?
- 1.3. Müşterinin entegrasyonu şirketin operasyonel performansını etkisi var mıdır?
- 1.4. Bilgi entegrasyonunun firmanın operasyonel performansı üzerindeki etkisi nasıl yansıtılır?

4.2.7. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez testi, çıkarımsal istatistiklerde kullanılan ana yöntemlerden biridir. Wilson (2010: 237) hipotez testini, popülasyonun bazı yönleri hakkında bir açıklama yapma, sonra hipotezin reddedilip reddedilemeyeceğini görmek için bir örnek oluşturma yöntemidir. Bu çalışmada, hem katılımcıları hem de firma profillerini özetlemek ve tanımlamak için hem de betimsel istatistikleri ve araştırma hipotezlerini test etmek için; çıkarımsal istatistikler kullanılmıştır.

Bu çalışmanın temel hipotezi, H0.1 tedarik zinciri entegrasyon unsurlarının, Somali'deki ithalat ve ihracat şirketlerinde operasyonel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ana hipotez, tedarik zinciri entegrasyon unsurlarına (değişkenler) göre aşağıdaki dört hipoteze bölünmüştür:

H0.1.1. Tedarikçi entegrasyonu ve şirketteki operasyonel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H0.1.2: Dahili entegrasyon ve şirketteki operasyonel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H0.1.3: Müşteri entegrasyonu ve şirketteki operasyonel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H0.1.3: Bilgi entegrasyonu ve şirketteki operasyonel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.3. Bulgular

Bu bölümde araştırmada amaçlanan sorulara cevap bulabilmek adına ve araştırma sonuçlarına ulaşmak için sahadan toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek, elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu doğrultuda ilk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve “Alpha” güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında araştırma için anketi cevaplayan işletmelerin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir, sonra gruplar içi ve arası farklılıklarını karşılaştırmak için Varyans Analizi (Tek Yönlü ANOVA) kullanılmıştır. Bir sonraki aşamada ise kullanılan ölçekler arasındaki korelasyon katsayılarına ilişkin sonuçlar sunulmuştur. Son olarak ise tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir.

4.3.1. Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi, gözlenen, ilişkili değişkenler arasında potansiyel olarak daha az sayıda gözlenmeyen değişken olarak adlandırılan faktörler arasındaki değişkenliği tanımlamak için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Başka bir deyişle, Faktör analizi, veri azaltımı için kullanılan bir tekniktir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve “Alpha” güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde korelasyon matrisinin faktörleştirilmesi esasına dayalı Temel Bileşenler Analizi (principal component analysis) kullanılmıştır. Faktör analizi; birbiriyle ilişkili veri yapılarını, birbirinden bağımsız ve sayısı azaltılmış yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumla ilgili varsayılan değişkenleri gruplayarak ortaya koymak amacıyla başvurulan bir yöntemdir (İşcan, 2000: 185).

Faktör analizi, ölçülmek istenen özelliğe ait yapının araştırmacı tarafından hazırlanan ölçek ile ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla kullanılır (Tavşancıl, 2005: 138). Analizdeki temel amaç, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 1999: 233). Araştırmada verilerin yeterliliğini, dağılım düzeyini ve faktörleştirilebilirliğini ortaya koymak amacıyla KMO (Kaiser Meyer Olkin) Test'i ve Barlett Test'i yapılmıştır. Bu testler de faktör analizi altında değerlendirilmiştir. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir. Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için de Barlett's Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir (İşcan, 2000: 64).

4.3.1.1. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği Faktör Analizi

5 madde ve bir faktörden oluşan Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeğine ait faktör analizlerini değerlendirilmesinde ilk aşama olan “KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu” değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği; Barletts Testi (Barlett's Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir. Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için de Barlett's Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir. Bu bakımdan 0,50'den düşük olması nedeniyle tedarikçi entegrasyon boyutunun birinci soruyu kaldırıldı.

KMO ve Barlett's test verilerine göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.810) verilerin normal dağılım gösterdiğini, faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Barlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 911.410 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunun bir göstergesidir.

Aşağıdaki Tablo 4.3'te görüldüğü gibi, 1'den büyük olan sadece bir tane faktör açıklanmıştır. Tedarikçi Entegrasyonu incelendiğinde analizi tekrar yapılan 5 madde için yine öz değeri 1.00'den büyük olan (3.498) bir faktör altında toplanma olduğu görülmüştür. Bu faktörün varyansın % 69.965'ini açıklamaktadır. Bir faktör maddelerdeki toplam varyansın çoğunluğunu açıklamaktadır.

Tablo 4.3 Tedarikçi Entegrasyonu Toplam Varyans Açıklanması

Tedarikçi Entegrasyonu						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları.		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %%	Total	% Varyans	Kümülatif %
1	3.498	69.965	69.965	3.498	69.965	69.965
2	.775	15.502	85.467			
3	.275	5.509	90.976			
4	.253	5.054	96.030			
5	.198	3.970	100.000			
Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi.						

Aşağıdaki verilen Tablo 4.4, Korelasyon Matrisi'ne (component matrix) göre bütün maddelerin faktör yük değerleri 0.796'in üzerindedir. Tüm maddeler aynı faktör altında yüklendiği için Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi (rotated component matrix) çıkmamıştır. Buna göre bu faktör "Tedarikçi Entegrasyonu" boyutunu içermektedir.

Tablo 4.4 Tedariçi Entegrasyonu Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi (Component Matrix)

Madde	Tedariçi Entegrasyonu (Component Matrix)	Madde Yükleri:1
TE4	Şirket, tedarikçilere zamanında sipariş vermekte ve zamanında mallarını teslim almaktadır.	.888
TE3	Şirket büyük tedarikçilerden alımlarda hızlı sipariş sistemini kullanmaktadır	.874
TE5	Şirket, tedarikçilerle (miktarlar, nitelikler, teknik özellikler / maliyetler ve teslimat (ulaşım modu türü) ile ilgili olarak) anlaşılır sözleşmeler vasıtasıyla çalışmaktadır.	.811
TE2	Şirket, bir elektronik ağ (bilgi sistemleri) aracılığıyla tedarikçileri ile bağlantılıdır ve nakliye izleme ve envanter kontrolü için bilgiyi paylaşmaktadır.	.809

TE3	Tedarikçilerimiz ürünlerimizi, hizmetlerimizi veya süreçlerimizi geliştirmemize destek vermekte ve teknik destek sağlamaktadır	.796
-----	--	------

4.3.1.2. Dahili Entegrasyonu Ölçeği Faktör Analizi

6 madde ve bir faktörden oluşan Dahili Entegrasyonu Ölçeğine ait faktör analizlerini değerlendirilmesinde ilk aşama olan “KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu” değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği; Barlett's Testi (Barlett's Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için; KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir. Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için de Barlett's Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir.

KMO ve Barlett's Test verilerine göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.851) verilerin normal dağılım gösterdiğini, faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Barlett's Testi “Chi-Square” değerinin de 1344.857 ile ($p=0.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunun bir göstergesidir.

Aşağıdaki Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, 1'den büyük olan sadece bir tane faktör açıklanmıştır. Dahili Entegrasyonu incelendiğinde analizi tekrar yapılan 6 madde için yine öz değeri 1.00'den büyük olan (4.236) bir faktör altında toplanma olduğu görülmüştür. Bu faktörün varyansın % 70.602'ini açıklamaktadır. Bir faktör maddelerdeki toplam varyansın çoğunluğunu açıklamaktadır.

Tablo 4.5 Dahili Entegrasyonu Toplam Varyans Açıklanması

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları.		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %%	Total	% Varyans	Kümülatif %
1	4.236	70.602	70.602	4.236	70.602	70.602
2	.872	14.540	85.142			
3	.288	4.795	89.937			
4	.269	4.490	94.426			
5	.193	3.223	97.649			
6	.141	2.351	100.000			

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Aşağıda verilen Tablo 4.6, Korelasyon Matrisi'ne (component matrix) göre bütün maddelerin faktör yük değerleri 0.752'in üzerindedir. Tüm maddele aynı faktör altında yüklendiği

için Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi (rotated component matrix) çıkmamıştır. Buna göre bu faktör “Dahili Entegrasyon” boyutunu içermektedir.

Tablo 4.6 Dahili Entegrasyon Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi (Component Matrix)

Madde	Dahili Entegrasyonu (Component Matrix)	Madde Yükleri:1
DE7	Şirkette bölümler arası kesintisiz koordinasyon ve dahili fonksiyonlar arasında daha iyi veri entegrasyon sistemi mevcuttur.	.929
DE10	Şirket, stratejik plan hazırlanırken farklı bölümleri kapsama dahil etmektedir. (Departmanlar Karar almaya katkı sağlamaktadır).	.900
DE11	Şirket, çalışanların beceri ve yetkinliklerini artırmak için eğitim programları düzenlemektedir.	.851
DE8	Şirket, depo yönetimi stratejilerini uygulamaktadır.	.836
DE9	Şirket, iş performansını koordine etme ve iyileştirmek için bölüm yöneticileri ile düzenli görüşmeler yapmaktadır.	.759
DE12	Şirket, (tahmin, satınalma, sipariş verme ve satışları uyumlu hale getirmek için) sipariş yönetim sistemi “OMS” kullanmaktadır.	.752

4.3.1.3. Müşteri Entegrasyonu Ölçeği Faktör Analizi

6 madde ve 1 faktörden oluşan Müşteri Entegrasyonu Ölçeğine ait faktör analizlerini değerlendirilmesinde ilk aşama olan *KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu* değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği; Barletts Testi (Barlett’s Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için *KMO* örneklem uygunluğu değerinin 0.50’den büyük olması gerekmektedir. Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için de Barlett’s Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05’den küçük olması gerekmektedir.

KMO ve Barlett’s Test verilerine göre; *KMO Örneklem Uygunluğu* değeri (0.857) verilerin normal dağılım gösterdiğini, faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Barlett’s Testi “Chi-Square” değerinin de 818.561 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunun bir göstergesidir.

Aşağıdaki Tablo 4.7’te görüldüğü gibi, 1’den büyük olan sadece bir tane faktör açıklanmıştır. Müşteri Entegrasyonu incelendiğinde analizi tekrar yapılan 6 madde için yine öz değeri 1.00’den büyük olan (3.706) bir faktör altında toplanma olduğu görülmüştür. Bu faktörün varyansın %61.768’ini açıklamaktadır. Bir faktör maddelerdeki toplam varyansın çoğunluğunu açıklamaktadır.

Tablo 4.7 Müşteri Entegrasyonu Toplam Varyans Açıklanması

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları.		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Total	% Varyans	Kümülatif %
1	3.706	61.768	61.768	3.706	61.768	61.768
2	.721	12.016	73.785			
3	.580	9.663	83.448			
4	.437	7.288	90.736			
5	.301	5.010	95.746			
6	.255	4.254	100.000			

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Aşağıda verilen Tablo 4.8, Korelasyon Matrisi'ne (component matrix) göre bütün maddelerin faktör yük değerleri 0.707'in üzerindedir. Tüm maddele aynı faktör altında yüklendiği için Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi (rotated component matrix) çıkmamıştır. Buna göre bu faktör "Müşteri Entegrasyonu" boyutunu içermektedir.

Tablo 4.8 Müşteri Entegrasyonu Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi (Component Matrix)

Madde	Müşteri Entegrasyonu (Component Matrix)	Madde Yükleri:1
ME16	Şirket müşteri şikayet ve önerilerini dikkate almaktadır. ilgi göstermektedir, Sirket musteri sikayetlerine geribildirim de bulunmaktadır.	.856
ME17	Şirket siparişleri müşterilere zamanında göndermektedir.	.830
ME18	Şirket, ürünün seçimi ve ulaştırılması programlarının hazırlanmasında müşterileri oneri ve tercihlerini göz önünde bulundurmaktadır.	.795
ME15	Şirket, müşterilere güvenli bir şekilde sevkiyat yapmak için uygun taşıma araçlarını sağlamaktadır.	.789
ME14	Şirkette hızlı sipariş vermeyi kolaylaştıran ve müşteri ile güçlü bir ilişki kuran, özel bir müşteri hizmetleri departmanı bulunmaktadır.	.727
ME13	Şirket periyodik olarak müşteriyle olan ilişkinin önemini değerlendirmektedir Müşterinin memnuniyeti, şirketin başarmak için takip ettiği nihai hedeftir ve şirket, güvenilirlik, yanıt verme ve diğer standartları belirlemek için sık sık müşterilerle etkileşim halindedir.	.707

4.3.1.4. Bilgi Entegrasyonu Ölçeği Faktör Analizi

6 madde ve 1 faktörden oluşan Bilgi Entegrasyonu Ölçeğine ait faktör analizlerini değerlendirilmesinde ilk aşama olan "KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu" değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği; Barletts Testi (Barlett's Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup

olmadığı değerlendirilmiştir. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir. Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için de Barlett's Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir.

KMO ve Barlett's Test verilerine göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.870) verilerin normal dağılım gösterdiğini, faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Barlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 1325.521 ile ($p=0.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunun bir göstergesidir.

Aşağıdaki Tablo 4.9'te görüldüğü gibi, 1'den büyük olan sadece bir tane faktör açıklanmıştır. Bilgi Entegrasyonu incelendiğinde analizi tekrar yapılan 6 madde için yine öz değeri 1.00'den büyük olan (4.320) bir faktör altında toplanma olduğu görülmüştür. Bu faktörün varyansın %71.995'ini açıklamaktadır. Bir faktör maddelerdeki toplam varyansın çoğunluğunu açıklamaktadır.

Tablo 4.9 Bilgi Entegrasyonu Toplam Varyans Açıklanması

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları.		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %%	Total	% Varyans	Kümülatif %
1	4.320	71.995	71.995	4.320	71.995	71.995
2	.772	12.866	84.861			
3	.282	4.697	89.558			
4	.236	3.932	93.490			
5	.214	3.574	97.064			
6	.176	2.936	100.000			

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Aşağıda verilen Tablo 4.10, Korelasyon Matrisi'ne (component matrix) göre bütün maddelerin faktör yük değerleri 0.788'in üzerindedir. Tüm maddele aynı faktör altında yüklendiği için Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisi (rotated component matrix) çıkmamıştır. Buna göre bu faktör "Bilgi Entegrasyonu" boyutunu içermektedir.

Tablo 4.10 Bilgi Entegrasyonu Faktörlere İlişkin Korelasyon Matrisi (Component Matrix)

	Bilgi Entegrasyonu (Component Matrix)	Madde Yükleri:1
BE19	Şirket ve ticari ortakları ve diğer paydaşları (STK) iş planlamasının oluşturulmasına yardımcı olan bilgileri değiş tokuş etmektedirler.	.901
BE22	Ortaklar arasında bilgi akışında güçlü koordinasyon mevcuttur.	.883

BE23	Şirket tedarik zincirinin üyeleri arasındaki bilgi paylaşımını zamanında yapmaktadır.	.877
BE20	Şirketin tedarik zinciri ortakları (tedarikçi üretici dağıtıcı perakendeci ve müşterileri ve servis sağlayıcıları) arasında doğru bilgi paylaşımı için ücretsiz internet ve diğer iletişim imkanları mevcuttur.	.834
BE24	Şirkette Bilgi Teknolojileri vasıtasıyla tedarikçilerle bilgi alışverişi yapılmaktadır.	.803
BE21	Tedarik zinciri ortakları arasında yönetim bilgi sistemi (belge yönetim sistemi, intranet dahili görüşme yazılımı vb) mevcuttur.	.788
	a. 1 components extracted.	

4.3.1.5. Operasyonel Performans Ölçeği Faktör Analizi

12 madde (4 boyut) ve 4 faktörden oluşan Operasyonel Performans Entegrasyonu Ölçeğine ait faktör analizlerini değerlendirilmesinde ilk aşama olan *KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu* değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği; Barlett's Testi (Barlett's Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir. Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için de Barlett's Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir.

KMO ve Barlett's Test verilerine göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (Esneklik, 0.611), (Zaman, 0.651), (Kalite, 0.677), ve (Maliyet, 0.700), verilerin normal dağılım gösterdiğini, faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Barlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 410.911, 366.58, 158.146 ve 345.008 ile ($p=.000<0.05$) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunun bir göstergesidir.

Aşağıdaki Tablo 4.11'te görüldüğü gibi, 1'den büyük olan sadece dört tane faktör açıklanmıştır. Operasyonel Performans incelendiğinde analizi tekrar yapılan 12 madde için yine öz değeri 1.00'den büyük olan (Esneklik, 2.265), (Zaman, 2.229), (Kalite, 1.909), ve (Maliyet, 2.257) dört faktör altında toplanma olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin varyansın %75.486, %74.306, %63.647 ve %75.248'ini açıklamaktadır. Dört faktör maddelerdeki toplam varyansın çoğunluğunu açıklamaktadır.

Tablo 4.11 Operasyonel Performans Toplam Varyans Açıklanması

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları.		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %%	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	2.265	75.486	75.486	2.265	75.486	75.486
2	.553	18.441	93.926			
3	.182	6.074	100.000			
Operasyonel performans “Zaman”, Toplam Varyans Açıklanması						
Bileşen	Başlangıç öz değerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları.		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %%	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	2.229	74.306	74.306	2.229	74.306	74.306
2	.554	18.469	92.775			
3	.217	7.225	100.000			
Operasyonel performans “Kalite”, Toplam Varyans Açıklanması						
Bileşen	Başlangıç öz değerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları.		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %%	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	1.909	63.647	63.647	1.909	63.647	63.647
2	.572	19.076	82.723			
3	.518	17.277	100.000			
Operasyonel performans “Maliyet”, Toplam Varyans Açıklanması						
Bileşen	Başlangıç özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları.		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %%	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	2.257	75.248	75.248	2.257	75.248	75.248
2	.470	15.659	90.907			
3	.273	9.093	100.000			
Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşen Analizi.						

4.3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Uygulanan ölçümler için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri merkezi bir konumdadır. Her ikisi de somut ve açık ölçümlerin soyut olan yapılarla (faktörler) ne kadar bağlantılı olduğu ile ilgilidir. Güvenilirlik ve geçerlilik sosyal bilimlerdeki değişkenlerin genellikle muğlak, dağınık ve doğrudan ölçülemeyen değişkenler olmasından dolayı önemlidir. Tüm sosyal bilimlerdeki araştırmacılar ölçümlerinin güvenilir ve geçerli olmasını isterler ve bu nedenle sosyal olguları ölçmek için kullandıkları anketlerin aynı düşüncede olan kişilerin fikirlerini eşit göstermesi beklerler. Güvenilirlik tutarlılıkla ilgili durumu, diğer bir deyişle aynı ölçümlerin benzer koşullar altında

tekrarlanmasını ifade ederken, geçerlilik aynı ölçümlerin ne derece doğru olduğuyula ilgilidir (Neuman, 1999: 164). Kişiler tarafından farklı algılanabilecek ifadeler ölçüm sonuçlarının güvenilirliğini düşürebileceğinden soruların ifade ediliş şekli oldukça önemlidir (Arslan vd., 2011: 236). Bunun anlamı, Lee ve Kincade (2003) tarafından oluşturulan ölçeğin, Nunnally (1967) tarafından önerilen Cronbach Alfa güvenilirlik derecesinde kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığının belirlenmesidir. Literatürde incelendiğinde çoğunlukla sosyal bilimlerde içsel güvenilirlik için Cronbach alfa katsayısının kullanıldığı görülmektedir. Cronbach alfa katsayısının 0.70 olmasının içsel güvenilirlik için yeterli olduğu kabul edilmektedir (Jonsson, 2000: 1452). 0 ile 1 arasında bir değer alan bu katsayı için genel olarak kabul edilen alt limit 0,70 olmasına karşın, açıklayıcı araştırmalarda 0,60'a kadar düşebildiği ifade edilmiştir (Hair vd., 1998). Bu araştırmada da ölçeklerin içsel tutarlılığının test edilmesinde de Cronbachalfa katsayısından yararlanılmıştır.

Değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik daha yüksek olarak değerlendirilir. Aşağıdaki Tablo 4.12 görüldüğü gibi, bağımsız değişkenler için Cronbach'ın Alpha katsayısının değeri 0.871 den 0.911'e kadar görülmektedir, bağımlı değişkenler ise 0.703 'den 0.828'e kadar görülmektedir. Toplam olarak, Cronbach'ın bağımsız değişkenler için Alfa katsayısı (Tedarik Zinciri Entegrasyonu) 0.954, ve bağımlı değişken için (Operasyonel performans) 0.918'dir, bu da Cronbach'ın Alfa katsayısı değerinin kabul edildiği ve büyük oranda güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.12 Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

	Ögelerin Sayısı	Cronbach'ın Alpha
Bağımsız Boyutlar		
Tedarikçi Entegrasyonu	6	0.871
Dahili entegrasyonu	6	0.904
Müşteri entegrasyonu	6	0.872
Bilgi entegrasyonu	6	0.911
Şirketin Tedarik Zinciri Entegrasyonu	4	0.954
Bağımlı Boyutlar		
Esneklik	3	0.805
Zaman (Hız)	3	0.807
Kalite	3	0.703
Maliyet	3	0.828
Şirketin Operasyonel Performansı	4	0.918

4.3.3. Demografik Bulgular

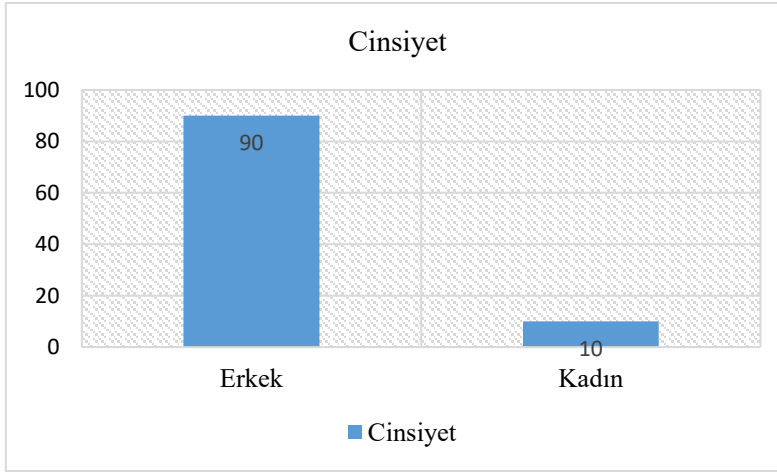
Hem katılımcılar hem de firmalar için, örnek bir profil oluşturmak amacıyla tanımlayıcı bir analiz yapılmıştır. Bu bölüm, sonraki bölümlerde ayrı ayrı ve birbirinden farklı ele alınan yedi yönü

oluşturmaktadır. Bunlar, katılımcıların cinsiyetini, yaşını, eğitim düzeyini, deneyimini, şirketin çalışma süresini, yönetim seviyesini ve departmanlarındaki çalışma süresini içerir. Örnek kişisel verilerin betimleyici analizinin performansı, araştırmacıların özellikle tedarik zinciri entegrasyonu ve operasyonel performans ile ilgili olarak kilit personelin ve firmanın kendisinin temellerini anlamalarını arttırdığı için çok önemlidir. Bu temeller, hem tedarik zincirinde hem de tedarik zincirinde bireysel olarak benimsenen ve uygulanan tedarik zinciri entegrasyonu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, tüm tedarik zincirinin performansı ile bireysel firmaların performansını da etkiler.

Tablo 4.13 Katılımcının Özelliklerine Göre Bulgular

Boyut		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	253	90.0
	Kadın	28	10.0
	Toplam	281	100.0
Yaş	20-30	101	35.9
	31-40	134	47.7
	41-50	37	13.2
	51 ya da Üstü	9	3.2
	Toplam	281	100.0
Eğitim Durumu	Lise	48	17.1
	Lisans	168	59.8
	Yüksek Lisans	63	22.4
	Doktora	2	.7
	Toplam	281	100.0
Mesleki Deneyim	2 yıldan az	23	8.2
	3-5 yıl	152	54.1
	6-10 yıl	80	28.5
	11 ya da daha fazla	26	9.3
	Toplam	281	100.0

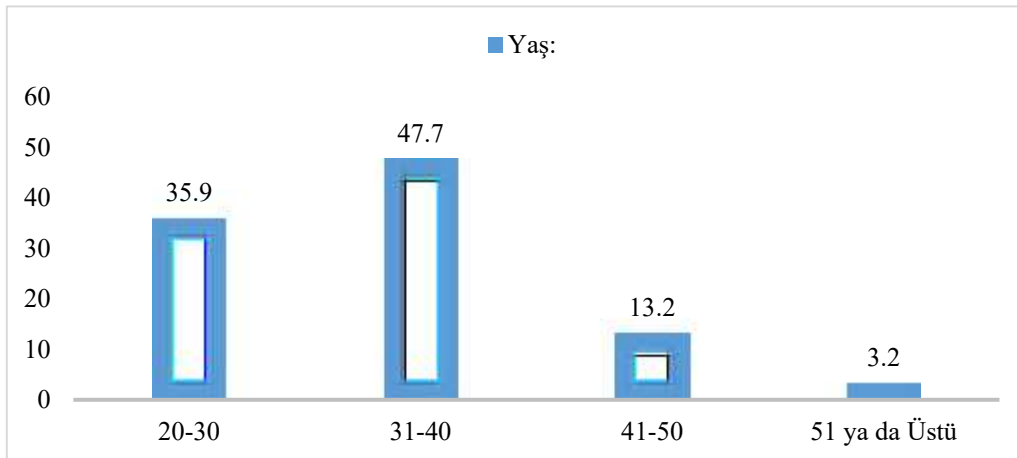
1. Cinsiyet:



Şekil 4.3 Cinsiyet

Yukarıdaki Tablo 4.13 ve Şekil 4.3'te görüldüğü gibi, yanıt verenlerin % 90'ı erkek, %10'u kadındır. Bu, Somali Uluslararası ticaret şirketlerinin cinsiyet dağılımının erkek tarafından daha fazla egemen olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, bulgular, kadınların hala tedarik zinciri taşıyıcılarında erkeklerin gerisinde kaldığını ortaya koymaktadır. Kadınların daha düşük oranı, tedarik ve lojistik gibi üst tedarik zinciri konumlarını işgal etmektedir.

2. Yaş.

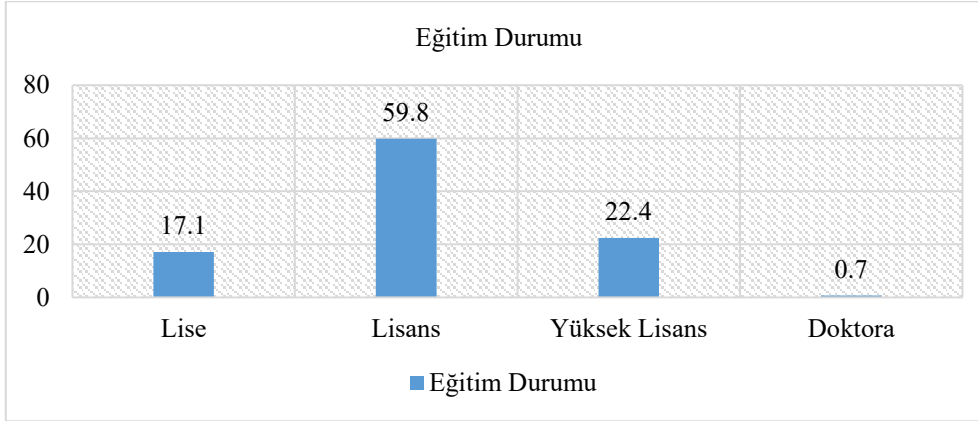


Şekil 4.4 Yaş

Tablo 4.13 ve şekil 4.4'te gösterildiği gibi, ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun yaşının 31 ile 40 yaş arasında (% 47.7), bunu 20-30 yaş grubunda olanlar (% 35.9) takip ederken en düşük

orana sahip yaş grubunun ise 51 yaş ve üzerinde (%3.2) olduğu açıktır. Ankete katılanların% 83'ünün 40 yaşın altında olması dikkat çekicidir, bu da Somali uluslararası ticaret şirketlerinin yöneticilerinin genç olduğunu göstermektedir.

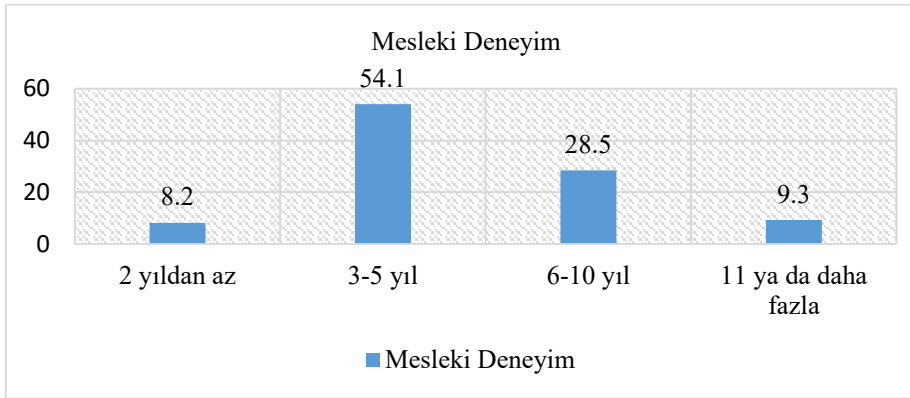
3. Eğitim Durumu



Şekil 4.5 Eğitim Durumu

Tablo 4.13 ve şekil 4.5'te görüldüğü gibi, en fazla cevap veren 168 (% 59.8) lisans derecesi, 63 (% 22,4), lisansüstü ve % 17.1'i lise belgesi olduğu görülmektedir. En az akademik yeterlik derecesi 2 katılımcıyla (% 0.87) doktora derecesidir. Bu, özellikle yüksek seviyeli pozisyonlarda akademik yeterlilikte daha yüksek bir dereceye ihtiyaç duyulmasını gerektirir.

4. Meslek Deneyim.



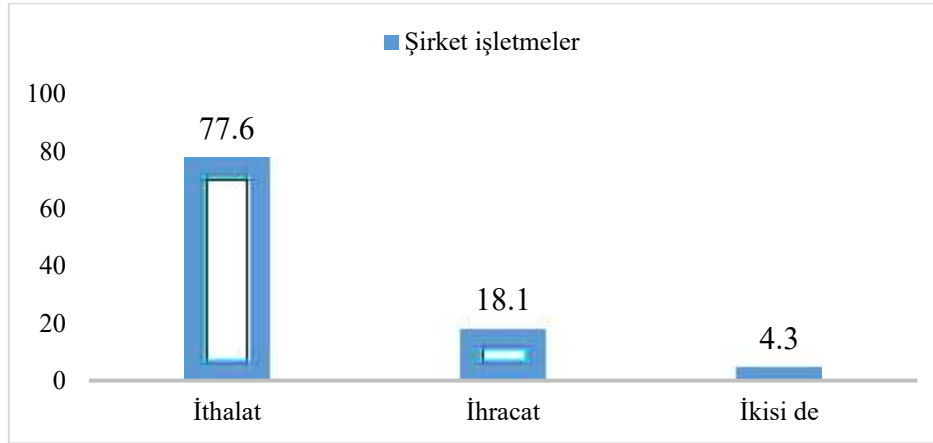
Şekil 4.6 Meslek Deneyim.

Tablo 4.13 ve Şekil 4.6'da görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğunun tecrübe süresinin beş yıldan az olduğu 152 (% 54.1) ve 6 ila 10 yıl arası tecrübeye sahip olanlar 80 (% 28.5), en az tecrübeli katılımcılar 23 (% 8.2), tam tersine 11 yaş ve üstü ile en deneyimli katılımcılar 26 (% 9.3) kişidir.

Tablo 4.14 Şirket Özelliklerine Göre Bulgular

Kaç yıldır Bu şirkette çalışıyorsunuz	1 yıldan az	54	19.2
	2-4 yıl	142	50.5
	5-7 yıl	73	26.0
	8 yıl ya da daha fazla	12	4.3
	Total	281	100.0
Şirket işletmeleri	İthalat	218	77.6
	İhracat	51	18.1
	İkisinde	12	4.3
	Total	281	100.0
Yönetim seviyesi:	Üst	40	14.2
	Orta	134	47.7
	Operasyonel Yönetim	97	34.5
	Yönetici Disında Çalışan	10	3.6
	Total	281	100.0
Bölüm/Departman	İnsan Kaynakları	59	21.0
	Satış ve Pazarlama	85	30.2
	Envanter Yönetimi/Lojistik	74	26.3
	İhracat / İthalat Bölümü	63	22.4
	Total	281	100.0

5. Şirket işletmeleri

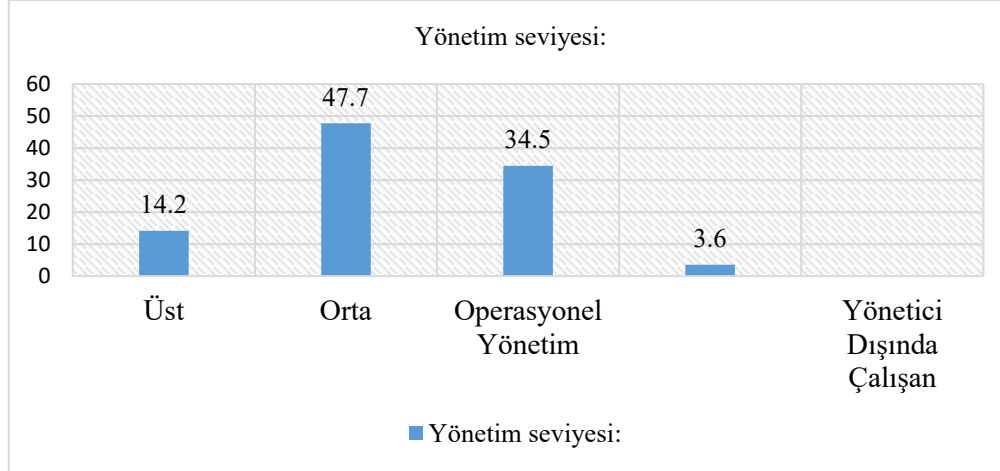


Şekil 4.7: Şirket işletmeleri

Tablo 4.14 ve Şekil 4.7’de belirtildiği üzere, katılımcıların çoğunun 218 kişi olarak ithalat şirketlerinde çalıştığını ortaya koymaktadır (%77.6). Buna karşılık, ihracat şirketlerinde çalışanların oranı 51 (% 18.1) iken, katılımcıların şirketlere yönelik çalışmaları hem ithalat hem de

ihracat için olanlar 12'dir (%4.3). Bu açıkça Somali'deki ihracat sektörünün büyük bir boşluğunun olduğunu göstermektedir.

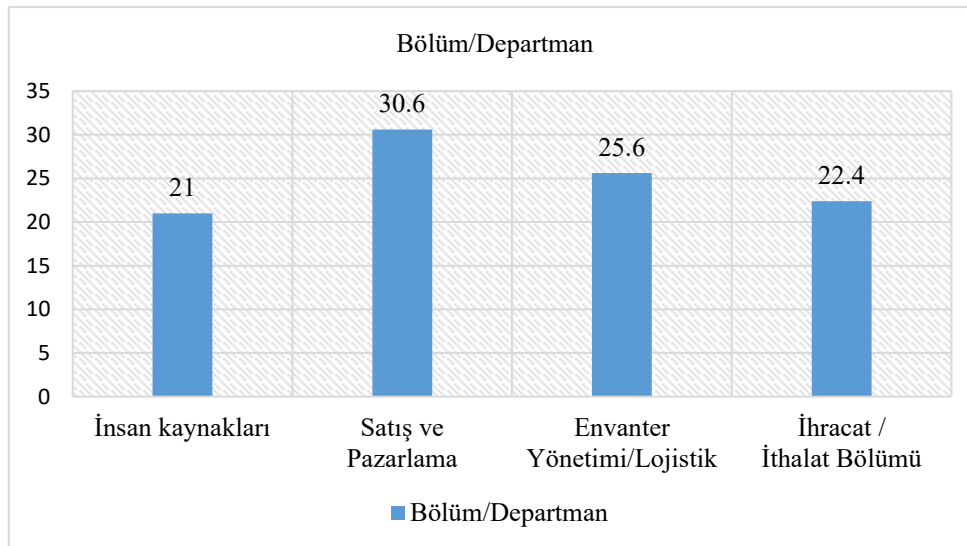
6. Yönetim Seviyesi



Şekil 4.8 Yönetim Seviyesi

Tablo 4.14 ve şekil 4.8'de görüldüğü gibi, Ankete katılanların çoğunun orta yönetim düzeyinde 134 katılımcı (% 47.7), ardından işletme yönetimi seviyesinin 97 (% 34.5), yönetim dışı seviyedeki katılımcıların ise 10 (%3.6) olduğu gösterilmektedir.

7. Bölümler



Şekil 4.9 Bölüm/Departman

Tablo 4.14 ve Şekil 4.9'da belirtildiği üzere, Ankete katılanların en çok 85'i (% 30,2) satış ve pazarlama departmanında , 74'ü (% 26.3) envanter ve lojistik departmanında , ardından 63'ü (%

22.4) İhracat / İthalat departmanında, en az olarak 59 katılımcı ile (% 21) İnsan Kaynakları Yönetimi departmanından çalışmakta oldukları görülmektedir

4.3.4. Araştırma Değişkenleri İle İlgili Bulgular

4.3.4.1. Tedarikçi Entegrasyonu Boyutun Tanımlayıcı Analizi

Tablo 4.15'te, tedarikçi entegrasyonu sorularının ortalaması, 3.52 ile 3.92 arasında olup, standart sapma .90 ile 1.55 arasındadır. Tedarikçi entegrasyon maddelerin genel ortalaması 3.712'dir, yani Somali uluslararası ticaret işletmelerinde tedarikçi boyutunun çok az uygulandığı anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, bu değer *kararsızım* ve *katılıyorum* arasındadır.

Tablo 4.15 Tedarikçi Entegrasyonu Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları

Tanımlayıcı istatistikler						Toplam Ortalama
Tedarik Entegrasyonu	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma	
TE2	281	1.00	5.00	3.85	.90	3.712
TE3	281	1.00	5.00	3.72	1.55	
TE4	281	1.00	5.00	3.52	1.19	
TE5	281	1.00	5.00	3.92	1.13	
TE6	281	1.00	5.00	3.55	1.52	

4.3.4.2. Dahili Entegrasyonu Boyutun Tanımlayıcı Analizi

Tablo 4.16'da dahili entegrasyon maddelerinin ortalamasının, 3.45 ile 3.93 arasında olup, standart sapma 0.92 ile 1.58 arasındadır, dahili entegrasyon maddelerinin toplam ortalamasının 3,66 olduğunu göstermektedir, bu Somali'deki uluslararası ticaret şirketlerinin dahili entegrasyon maddelerininini uyguladıklarını göstermektedir. Likert ölçeğine göre, bu değer 'kararsızım' ve 'katılıyorum' arasındadır.

Tablo 4.16 Dahili Entegrasyonu Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları

Tanımlayıcı istatistikler						Toplam Ortalama
Dahili Entegrasyonu	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma	
DE7	281	1.00	5.00	3.45	1.24	3.66
DE8	281	1.00	5.00	3.86	.92	
DE9	281	1.00	5.00	3.71	1.58	
DE10	281	1.00	5.00	3.46	1.19	
DE11	281	1.00	5.00	3.93	1.13	
DE12	281	1.00	5.00	3.54	1.52	

4.3.4.3. Müşteri Entegrasyonu Boyutun Tanımlayıcı Analizi

Tablo 4.17’de, müşteri entegrasyonunun ortalamasının 3,44 ile 3,77 arasında olduğunu ve standart sapmanın 1.05 ile 1.52 arasında olduğunu göstermektedir. Müşteri entegrasyon sorularının genel ortalaması 3,60’tır. Yani, Somali’deki uluslararası ticaret şirketlerinin müşteri entegrasyon maddelerinde düşük bir uygulama olduğu anlamına gelmektedir ve ölçüme göre, ‘kararsızım’ ve ‘katılıyorum’ arasındadır.

Tablo 4.17 Müşteri Entegrasyonu Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları

Tanımlayıcı istatistikler						Toplam Ortalama
Müşteri Entegrasyonu	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma	
ME13	281	1.00	5.00	3.44	1.28	3.60
ME14	281	1.00	5.00	3.74	1.05	
ME15	281	1.00	5.00	3.63	1.52	
ME16	281	1.00	5.00	3.48	1.28	
ME17	281	1.00	5.00	3.77	1.21	
ME18	281	1.00	5.00	3.56	1.46	

4.3.4.4. Bilgi entegrasyonu Boyutun Tanımlayıcı Analizi

Tablo 4.18’de gösterildiği gibi, Bilgi entegrasyonu uygulamaları boyutunun toplam ortalaması 3,68’dir. Bu değer, ‘kararsızım’ ve ‘katılıyorum’ arasındadır. Somali uluslararası ticaret işletmelerinde Bilgi entegrasyonu uygulamalar uygulanmakta veya bu konuda katılımcılar kararsız. Soruların standart sapmaları Tablo ‘da verilmiştir.

Tablo 4.18 Bilgi entegrasyonu Boyutunun Ortalama ve Standart Sapmaları

Tanımlayıcı istatistikler						Toplam Ortalama
Bilgi Entegrasyonu	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma	
BE19	281	1.00	5.00	3.49	1.22	3.68
BE20	281	1.00	5.00	3.86	.87	
BE21	281	1.00	5.00	3.72	1.57	
BE22	281	1.00	5.00	3.51	1.17	
BE23	281	1.00	5.00	3.93	1.14	
BE24	281	1.00	5.00	3.56	1.52	

4.3.4.5. Operasyonel Performans Boyutların Tanımlayıcı Analizi

Tablo 4.19’de görüldüğü gibi, operasyonel performans boyutları birbirine çok yakındır, en yüksek ortalama 3.67 ile esneklik boyutu, 3.64 ile zaman boyutu ve son olarak, kalite ve maliyet

boyutları 3,60 ile benzer bir ortalamaya sahiptir. Ek olarak operasyonel performans maddelerinin toplam ortalamasının 3,63 olduğunu göstermektedir, ancak diğer boyutlarda olduğu gibi, şirketlerin operasyonel performansı boyutunun çok az uygulandığı anlamına gelmektedir.

Tablo 4.19 Operasyonel Performans Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Operasyonel performans, Tanımlayıcı Analizi						
Esneklik	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma	Toplam Ortalama
OP-E25	281	1.00	5.00	3.45	1.24	3.67
OP-E25	281	1.00	5.00	3.86	.92	
OP-E27	281	1.00	5.00	3.71	1.58	
Zaman						
OP-Z28	281	1.00	5.00	3.46	1.19	3.64
OP-Z29	281	1.00	5.00	3.93	1.13	
OP-Z30	281	1.00	5.00	3.54	1.52	
Kalite						
OP-K31	281	1.00	5.00	3.44	1.28	3.60
OP-K32	281	1.00	5.00	3.74	1.05	
OP-K33	281	1.00	5.00	3.63	1.52	
Maliyet						
OP-M34	281	1.00	5.00	3.48	1.28	3.60
OP-M34	281	1.00	5.00	3.77	1.21	
OP-M34.	281	1.00	5.00	3.56	1.46	
Genel Toplam Ortalama						3.63

4.3.5. Varyans Analizi Bulguları

Araştırmada Gruplararası (deneklerarası) Araştırma Deseni ve ANOVA Varyans Modeli kullanılmıştır. Gruplararası desende grupların ortalama puanları arasındaki farkın anlamlılığı; uygun olan ANOVA Varyans modelleriyle test edilir. Varyans, birim değerlerinin ortalamadan farklarının karelerinin toplamının birim sayısına bölümüdür (Serdar, 1989: 6)

F bölünmesi” olarak da adlandırılan varyans analizi, serbestlik derecesine bağlı olarak değişim gösterir. Araştırmada kullanılan ANOVA modeli Tek Faktörlü ANOVA’dır. Tek Faktörlü ANOVA (One Way ANOVA) bir faktöre göre oluşan iki alt gruba ait ortalama puanların karşılaştırılmasında ve bir değişken üzerinde etkisi veya ilişkisi gözlenebilecek değişken sayısının tek olduğu durumlarda kullanılan veri analiz tekniğidir (Özer, 1996: 169)

Varyans analizi (ANOVA) iki veya daha fazla araç arasındaki farklılıkları test etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. En yaygın Varyans Analizi türleri (ANOVA) tek yönlü ve iki

yönlü bir testtir. Tek faktörlü Varyans analizi (ANAlıys of VAriance) 3 ya da daha çok grup arasında, belirli bir değişkene dayalı olarak farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır. Örneğin “alt, orta ve üst sosyo-ekonomik düzeylerdeki kişilerin depresyon düzeyleri birbirinden farklı mıdır?” sorusuna, bu gruplardan toplanmış olan depresyon puanlarını karşılaştırarak varyans analizi cevap verebilir. Ya da yönetici, işçi, memur ve işsizlerin yaşam doyumu düzeylerinin birbirinden farklı olup olmadığı yine tek faktörlü varyans analizi ile test edilebilir. İki Yönlü ANOVA ise, İki bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerine etkisini araştırırken bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkilerini ayrı ayrı araştırmak yerine, ikisinin etkileşiminin ortak etkisini araştırmak için iki yönlü ANOVA kullanılır. Bu çalışma, şirket işletmelerinin ve departmanlarının gruplar içi ve gruplar arasında farklılıklarını test etmek için tek yönlü bir ANOVA kullanmaktadır.

4.3.5.1. Şirket işletmeleri ile bağımsız ve bağımlı değişkenlerin Varyans Analizi

Tablo 4.20, SPSS paket programıyla ortalamaların karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans analizi ile yapılmıştır. İlk olarak gruplar arasındaki farkın olup olmadığı test edilmiştir. ANOVA başlıklı varyans analizi tablosuna bakıldığında, F istatistiği değeri ve p değeri olduğu görülmektedir. F test istatistiği;

1. Tedarikçi Entegrasyonu için 1.399
2. Dahili Entegrasyonu için 0.533
3. Müşteri Entegrasyonu için 1.684
4. Bilgi Entegrasyonu için 1.603
5. Operasyonel Performans için 1.135 hesaplanmıştır.

P değeri ise sırasıyla 0.249, 0.587, 0.187, 0.203, 0.323 olasılığına sahiptir. Bu değer 0,05’den büyük ($p>0,05$) olduğu için grup ortalamaların birbirinden farklı olmadığı söylenir. Diğer bir ifade ile boyutlar açısından şirket operasyonlar (ithalat, ihracat, ikisi de) arasında farklılık olmadığı istatistiksel olarak test edilmiştir. Farklılık olmadığından dolayı, çoklu karşılaştırma testlerine (Post-Hoc) bakılmamıştır.

Tablo. 4.20 Şirketlerin ithalat ve ihracat düzey yapmak durumuna göre TEZ boyutlarının Varyans Analizi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P.
Tedarikçi Entegrasyonu	Gruplar Arası	3.131	2	1.566	1.399	.249
	Gruplar İçi	311.133	278	1.119		
	Genel	314.264	280			
Dahili Entegrasyonu	Gruplar Arası	1.201	2	.600	.533	.587
	Gruplar İçi	312.875	278	1.125		
	Genel	314.075	280			
Müşteri Entegrasyonu	Gruplar Arası	3.533	2	1.767	1.684	.187
	Gruplar İçi	291.593	278	1.049		
	Genel	295.127	280			
Bilgi Entegrasyonu	Gruplar Arası	3.593	2	1.797	1.603	.203
	Gruplar İçi	311.595	278	1.121		
	Genel	315.189	280			
Operasyonel Performans	Gruplar Arası	2.024	2	1.012	1.135	.323
	Gruplar İçi	247.804	278	.891		
	Genel	249.828	280			

4.3.5.2. Şirket Departmanları ile bağımsız ve bağımlı değişkenlerin Varyans analizi

Ana boyutların Bölüm/Departmana göre ilgili bulgular Tablo 4.21 verilmiştir. Burada Tedarikçi Entegrasyonu için 0,487 olarak, Dahili Entegrasyonu için 0,167, Müşteri Entegrasyonu için 0,026, Bilgi Entegrasyonu için 0.110, Operasyonel Performans için 0,049 olarak hesaplanmıştır. P değerine bakılırsa, sadece Müşteri Entegrasyonu ($p=0,026$) ve Operasyonel Performans ($p=0,049$) değerleri 0,05'den büyük olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamalar arasında fark olduğunu göstermektedir. Hangi ortalamalar birbirinden farklı sorusuna çoklu karşılaştırma testleri (Post-Hoc) cevap verecektir. Post Hot testlerinde birçok seçenek bulunmaktadır ve hepsi genellikle benzer sonuçlar vermektedir (Kalaycı, 2010: 135). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlayabilmek için ANOVA post-hoc testi olan en çok kullanılan Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 4.21 Bölümler ile Bağımsız ve Bağımlı Değişkenlerin Varyans Analizi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P.
Tedarikçi Entegrasyonu	Gruplar Arası	3.879	4	.970	.862	.487
	Gruplar İçi	310.385	276	1.125		
	Genel	314.264	280			
Dahili Entegrasyonu	Gruplar Arası	7.246	4	1.811	1.629	.167
	Gruplar İçi	306.829	276	1.112		
	Genel	314.075	280			
Müşteri Entegrasyonu	Gruplar Arası	11.528	4	2.882	2.805	.026
	Gruplar İçi	283.599	276	1.028		
	Genel	295.127	280			
Bilgi Entegrasyonu	Gruplar Arası	8.471	4	2.118	1.906	.110
	Gruplar İçi	306.718	276	1.111		
	Genel	315.189	280			
Operasyonel Performans	Gruplar Arası	8.445	4	2.111	2.414	.049
	Gruplar İçi	241.383	276	.875		
	Genel	249.828	280			

Aşağıdaki Tablo 4.22 görüldüğü gibi, bölümler ile bağımsız ve bağımlı değişkenlerin Varyans analizi tablomuzda Müşteri Entegrasyonu ve Operasyonel Performans ile İhracat / İthalat Bölümü grup ortalamalarında farklı olduğu gösterilmiştir. Hangi gruplarla fark olduğunu görmek için POST-HOC Tukey testi yapılmıştır. Bu test sonucunda, Envanter Yönetimi/Lojistik ile İhracat / İthalat Bölümü'nün ortalama arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark olduğu gözlemlendi. Buna göre İhracat / İthalat Bölümü ile Envanter Yönetimi/Lojistik ortalama farkı 0,55225 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.22 Müşteri Entegrasyonu ve Bölümler arası Tukey ile Varyans analizi

Çoklu Karşılaştırmalar							
Tukey HSD							
Bağımsız değişken	(I) Departman	(J) Departman	Ortalama Fark (I-J)	Std. Error	P.	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri Entegrasyonu	İnsan Kaynakları	Satış ve Pazarlama	-.18277	.17213	.826	-.6554	.2899
		Envanter Yönetimi/Lojistik	.08413	.17874	.990	-.4067	.5749
		İhracat / İthalat Bölümü	-.46812	.18435	.085	-.9743	.0381

	Satış ve Pazarlama	İnsan Kaynakları	.18277	.17213	.826	-.2899	.6554
		Envanter Yönetimi/Lojistik	.26690	.16182	.467	-.1774	.7113
		İhracat / İthalat Bölümü	-.28535	.16800	.437	-.7466	.1760
	Envanter Yönetimi/Lojistik	İnsan Kaynakları	-.08413	.17874	.990	-.5749	.4067
		Satış ve Pazarlama	-.26690	.16182	.467	-.7113	.1774
		İhracat / İthalat Bölümü	-.55225*	.17477	.015	-1.0321	-.0724
	İhracat / İthalat Bölümü	İnsan Kaynakları	.46812	.18435	.085	-.0381	.9743
		Satış ve Pazarlama	.28535	.16800	.437	-.1760	.7466
		Envanter Yönetimi/Lojistik	.55225*	.17477	.015	.0724	1.0321
		Satış ve Pazarlama	.26550	.72461	.996	-1.7242	2.2552
		Envanter Yönetimi/Lojistik	.53241	.72621	.949	-1.4617	2.5265
		İhracat / İthalat Bölümü	-.01984	.72761	1.000	-2.0178	1.9781

Aşağıdaki tablo 4.23'de görüldüğü gibi, aynı şekilde Operasyonel Performans boyutundaki gruplararası farklı belirtmek için POST-HOC Tukey testi yapılmıştır. Analize göre Müşteri Entegrasyonu boyutundaki gibi Envanter Yönetimi/Lojistik ile İhracat / İthalat Bölümünün ortalama arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark olduğu gözlenmiştir. Buna göre İhracat / İthalat Bölümü ile Envanter Yönetimi/Lojistik ortalama farkı 0,46677 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.23 Operasyonel Performans ve Bölümler Arası Tukey ile Varyans analizi

Bağımlı değişken	(I) Departman	(J) Departman	Ortalama Fark (I-J)	Std. Error	P.	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Operasyonel Performans	İnsan Kaynakları	Satış ve Pazarlama	-.06870	.15881	.993	-.5048	.3674
		Envanter Yönetimi/Lojistik	.05272	.16491	.998	-.4001	.5055
		İhracat / İthalat Bölümü	-.41404	.17008	.109	-.8811	.0530
	Satış ve Pazarlama	İnsan Kaynakları	.06870	.15881	.993	-.3674	.5048
		Envanter Yönetimi/Lojistik	.12142	.14930	.926	-.2886	.5314
		İhracat / İthalat Bölümü	-.34535	.15500	.172	-.7710	.0803

	Envanter Yönetimi/Lojistik	İnsan Kaynakları	-.05272	.16491	.998	-.5055	.4001
		Satış ve Pazarlama	-.12142	.14930	.926	-.5314	.2886
		İhracat / İthalat Bölümü	-.46677*	.16124	.033	-0.9095	-.0240
	İhracat / İthalat Bölümü	İnsan Kaynakları	.41404	.17008	.109	-.0530	.8811
		Satış ve Pazarlama	.34535	.15500	.172	-.0803	.7710
		Envanter Yönetimi/Lojistik	.46677*	.16124	.033	.0240	.9095
		5.00	.03042	.67132	1.000	-1.8129	1.8738
		Satış ve Pazarlama	.31492	.66855	.990	-1.5208	2.1507
		Envanter Yönetimi/Lojistik	.43634	.67002	.966	-1.4035	2.2762
		İhracat / İthalat Bölümü	-.03042	.67132	1.000	-1.8738	1.8129

4.3.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada tedarik zinciri entegrasyonu uygulamalarının ve şirketin operasyonel performansı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizinde, neden-sonuca dayalı olmadan sadece iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır.

Tablo 4.24 Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri

Korelasyon katsayısı	Korelasyon katsayısının gücü
0,00–0,25	Çok zayıf düzeyde ilişki
0,26–0,49	Zayıf düzeyde ilişki
0,50–0,69	Orta düzeyde ilişki
0,70–0,89	Yüksek düzeyde ilişki
0,90–1,00	Çok yüksek düzeyde ilişki

Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor olarak yorumlanabilir. İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti Tablo 4.24.' ye göre değerlendirilebilir (Nakip, 2003: 322).

Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Operasyonel Performans Arasındaki İlişkinin Bulguları: Somali'deki uluslararası ticaret şirketlerinde tedarik zinciri entegrasyonu ve operasyonel performans arasında bir ilişki var mı? Bu soruyu cevaplamak için araştırmacı, Bivariate Pearson'ın Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı değişken ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyonunu (r) kullanmıştır. Bivariate Pearson korelasyonu (r) tablo 4.25'e göre, tedarik zinciri entegrasyonu

boyutları arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu göstermektedir, çünkü r değeri 0.814 ile 0.889 arasındadır. Bu nedenle, sonuçlar tedarik zinciri entegrasyonu değişkenleri arasında güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Hepsi $p < 0.05$ ve $p < 0.01$ seviyelerinde önemlidir.

Tablo aynı zamanda tedarikçi entegrasyonu ile operasyonel performans arasındaki ilişkiyi göstermektedir, çünkü r değeri 0.717'dir. Ayrıca, iç entegrasyon ve operasyonel performans arasındaki ilişki çok güçlüdür, çünkü r değeri 0.909'dur. Benzer şekilde, müşteri entegrasyonu ile operasyonel performans arasındaki ilişki çok güçlüdür, çünkü r değeri 0.903'tür. Ayrıca, Bilgi entegrasyonu ve operasyonel performans arasındaki ilişki r değeri 0.691 olduğundan güçlüdür.. Son olarak, tablo aynı zamanda tedarik zinciri entegrasyonu ile operasyonel performans arasındaki ilişkinin 0.939 ile çok güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.25 Korelasyon Analiz Sonucu

		Correlations					
		TZE	TE	DE	ME	B E	OP
Tedarik Zinciri Entegrasyonu	Pearson Correlation	1	.868**	.814**	.889**	.854**	.939*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N		281	281	281	281	281
Tedarikçi Entegrasyonu	Pearson Correlation		1	.566**	.736**	.669**	.717*
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000
	N			281	281	281	281
Dahili Entegrasyonu	Pearson Correlation			1	.641**	.579**	.909*
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000
	N				281	281	281
Müşteri Entegrasyonu	Pearson Correlation				1	.674**	.903*
	Sig. (2-tailed)					.000	.000
	N					281	281
Bilgi Entegrasyonu	Pearson Correlation					1	.691*
	Sig. (2-tailed)						.000
	N						281
Korelasyon katsayıları 0,05 düzeyinde anlamlıdır							

4.3.7. Hipotezlerin Sonuçları

H0.1. Tedarik zinciri entegrasyonu ölçeği ile operasyonel performans ölçeği arasında pozitif yönlü Çok Yüksek düzey bir anlamlı korelasyon saptanmıştır ($r=0,939$; $P=0,001$). H0.1. KABUL EDİLMİŞTİR

H0.1.1. Tedarikçi entegrasyonu ölçeği ile operasyonel performans ölçeği arasında pozitif yönlü Yüksek düzey bir anlamlı korelasyon saptanmıştır ($r=0,717$; $P=0,001$). H0.1.1 H0.1. KABUL EDİLMİŞTİR

H0.1.2. Dahili entegrasyon ölçeği ile operasyonel performans ölçeği arasında pozitif yönlü Çok yüksek düzey yakın bir anlamlı korelasyon saptanmıştır ($r=0,909$; $P=0,001$). H0.1.2 H0.1. KABUL EDİLMİŞTİR

H0.1.3. Müşteri entegrasyonu ölçeği ile operasyonel performans ölçeği arasında pozitif yönlü Çok yüksek düzeyde bir anlamlı korelasyon saptanmıştır ($r=0,903$; $P=0,001$). H0.1.3 H0.1. KABUL EDİLMİŞTİR

H0.1.4. Bilgi entegrasyonu ölçeği ile operasyonel performans ölçeği arasında pozitif yönlü Orta düzeyde bir anlamlı korelasyon saptanmıştır ($r=0,691$; $P=0,001$). H0.1.4 H0.1. KABUL EDİLMİŞTİR.

SONUÇ

Bu çalışmada, Tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans ile ilişkisi Somali uluslararası ticaret işletmeleri özelinde araştırılmıştır. Çalışmanın ilk iki bölümünde ayrı ayrı değişkenler olarak tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri entegrasyonu kavramlarının kuramsal içeriği sunulmuş, operasyonel performans kavramı ile ilgili teori ve literatür özetlenmiştir. Üçüncü bölümde değişkenler arasındaki ilişkiyi kodlamaya yönelik literatürdeki araştırmalar sıralanmış ve sınıflandırılmıştır. Dördüncü bölümde ise, tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisi Somali'deki uluslararası ticaret işletmeleri üzerinde araştırılmıştır. Çalışma ayrıca, operasyonel performans ile tedarik zinciri entegrasyonu boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini de ortaya koymuştur. Bu bağlamda olmak üzere, araştırma kapsamında altı farklı istatistiksel analiz yapılmıştır. Bunlar başlıca: Demografik Analizler, araştırma ölçeklerinin faktör yük değerlerini belirlemek için Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri, Değişkenler ile ilgili ortalama puanların hesaplanması için Betimsel istatistiğe dayalı analizler, Ortalamalar arasındaki farklılıkların karşılaştırılması için Varyans ve tamamlayıcı diğer analizler ile, değişkenler arasındaki ilişkinin kodlanması için Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Demografik analiz sonuçları bakıldığında; katılımcıların % 90'ı erkek, % 10'u ise kadındır. Bu, Somali uluslararası ticaret şirketlerinin cinsiyet dağılımının erkek yöneticiler tarafından yönetildiğini ortaya koymuştur. İlginç bir şekilde, katılımcıların % 83'ü 40 yaşın altındadır ve bu da Somali uluslararası ticaret şirketlerinin yöneticilerinin genç olduklarını göstermiştir. Ayrıca, araştırma anketine katılan çok sayıda katılımcı, satış/pazarlama ve envanter/lojistikten departmanlarından toplam katılımcıların yarısından fazlasını kapsayan % 56,5'luk veriden oluşmaktadır. Nitelik düzeyleri ile ilgili olarak, yanıt verenlerin çoğunun, lisans dereceli eğitilmiş yöneticilerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma yapılan işletmelerin % 77,6'sı ithalat şirketlerinde çalışmakta olup, bu durum Somali ölçeğindeki dış alım ve dış satım faaliyetlerinin oldukça orantısız olduğunu göstermiştir. Bir başka deyişle Somali dış ticaret firmalarının çoğunluğu ithalat bazlı faaliyet göstermektedir.

Araştırmada tedarik zinciri entegrasyonu dört alt boyut ile tanımlanmıştır. Bunlar;

1. Tedarikçi entegrasyonu,
2. Bilgi entegrasyonu,
3. Müşteri entegrasyonu

4. İç entegrasyondur.

Dört alt boyutun ortalama puanlarının tespiti ile ilgili analizler sonucunda, tüm boyutların ortalama 3.60'in üzerinde değer aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırma yapılan işletmelerde tedarik zinciri entegrasyonunun tüm alt boyutları ile varlığını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, Somali uluslararası ticaret şirketleri arasında tedarik zinciri entegrasyonunun benimsenme ve uygulama düzeyi yüksektir. Sonuçlar ayrıca, Somali uluslararası ticaret işletmelerinin her birinde bir lojistik ve tedarik zinciri departmanı bulunduğunu ve bu işletmelerin tedarik zinciri entegrasyonu kavramından haberdar olduklarından dolayı iyi organize olduklarını göstermektedir.

Operasyonel Performans değişkeni ile ilgili araştırma sonuçları, araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde operasyonel performans algılama düzeyinin üst-orta düzeyde algılandığını göstermiştir. Bu sonuç, Somali uluslararası ticaret şirketleri açısından operasyonel performans boyutlarının önem taşıdığını göstermektedir. Ayrıca araştırma yürütülen şirketlerin yöneticilerinin ve sahiplerinin, performanslarını değerlendirmenin ölçütleri ve boyutları hakkında bilgi sahibi olduklarını, ayrıca bu kriterleri ve boyutlarını organizasyonlarının gelişimi için düzenli olarak uyguladıklarını göstermektedir.

Araştırmanın ana problem cümlesi olan Tedarik Zinciri Entegrasyonu ile Operasyonel Performans arasında ilişki olup olmadığı? Konusunda yapılan korelasyon analizi sonuçları, tedarik zinciri entegrasyonun bir bütün olarak ve ayrı bütün boyutları ile operasyonel performans arasında orta ve yüksek düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. TZY entegrasyonunun alt boyutları olan Tedarikçi entegrasyonu, bilgi entegrasyonu, müşteri entegrasyonu ve dahili entegrasyonu, ile operasyonel performans arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu sonucu çıkarılmıştır. İki değişkenli korelasyonlara dayanarak, Tedarik zinciri entegrasyon unsurlarının Somali uluslararası ticaret işletmelerinde operasyonel performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade eden hipotezler, operasyonel performans ile dört tedarik zinciri entegrasyonu boyutu arasında güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. TZY entegrasyonu boyutlarından iç entegrasyon, Somali uluslararası ticaret İşletmelerinde operasyonel performans üzerinde en yüksek etkiye sahiptir. Bunu sırasıyla müşteri entegrasyonu, tedarikçi entegrasyonu ve en sonunda bilgi entegrasyonları takip etmektedir. Bu sonuç, tedarik zinciri entegrasyonunun arttıkça operasyonel performansın arttığını ifade etmektedir. Bu sonuca göre, uluslararası ticaret yapan işletmeler tedarik zincirini entegrasyonunu tüm alt boyutları ile geliştirmeye çalışmalıdır. Tedarik zinciri entegrasyonu bu anlamda stratejik rekabetin de bir anahtarı haline gelmektedir. Operasyonel

performansın entegre olmuş tedarik zincirlerinde artma eğilimi aynı zamanda işletmelerde müşteri memnuniyetine doğrudan tesir eden bir kalite parametresi olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Öneriler

Uluslararası ticaret yapan işletmeler için öneriler: Tedarikçi entegrasyonunu iyileştirmek için, işletmeler uzun vadeli bir “stratejik tedarikçi ilişkisi” yaratmalıdır. Bu nedenle kuruluş öncelikle stratejik öneme dayalı olarak tedarik edilen malları ve hizmetleri etkili bir şekilde sınıflandırmalı, daha sonra doğru tedarikçi ile organizasyonda yüksek değeri ve yüksek önemi olan ürünler için uzun tedarikçi ilişkileri oluşturmalarıdır.

İşletmeler, mal ve hizmetlerin satış sonrası servis ve hizmet desteği konusunu eskisinden daha fazla önemsemelidir. Bu boyut servis sağlayıcılar ile müşterileri, üreticileri ve perakendecileri ilişkisel düzeyde etkilemektedir. İşletmeler teslim süreleri azaltmalı bu konuda dış alım ve dış satımdaki gümrükleme işlemlerinin kısaltulmasını bir rekabet silahı gibi kullanmalıdır. Ayrıca Somali uluslararası ticaret şirketlerinde tespit edildiği üzere, tedarikçilerle üreticiler malzeme, bilgi, tecrübe akışını kolaylaştırmak ve envanterlerini karşılıklı olarak kontrol edebilmek için gelişmiş bilgi sistemleri kullanmalıdırlar.

İç departmanların organizasyon içindeki entegrasyonu, herhangi bir organizasyonda birincil faaliyettir. İşletme, daha iyi veri entegrasyonu ve iç fonksiyonlar arasında sürekli bölümler arası ilişki oluşturma yoluyla bölümler arasındaki uyum üzerinde kritik bir vurgu yapmalıdır. Ayrıca, şirketin daha iyi entegrasyon yoluyla şirkete fayda sağlayan kurumsal kaynak planlama sistemleri gibi modern teknolojilerle şirketi donatması gerekmektedir. Dolayısıyla, stratejik planların formüle edilmesinde çeşitli departmanların katılımı ile iç entegrasyona daha fazla dikkat edilmesi önerilir.

Müşterinin şirkete entegrasyonu olmadan piyasada rekabet etmek mümkün değildir. Müşteriyi bilgilendirmek, müşteri ile her türlü bilgi açısından bağlantı kurmak kaçınılmazdır. Müşteri sipariş ve sipariş tamamlamaları için bilgisayar ve internet teknolojileri geniş ölçekte kullanılmalıdır. Bu nedenle, şirketler müşterileri ile entegrasyonu olumlu yönde etkileyecek olan şirket operasyonlarını tasarlamalı ve bunu tasarlarken müşteri katılımını da sağlamalıdırlar. Son olarak, araştırmacı, birbiriyle güçlü bir şekilde ilişkili oldukları ve hepsi de şirketin operasyonel performansını olumlu yönde etkiledikleri için dört TZE değişkenini birlikte geliştirmeyi önermektedir.

Gelecekteki araştırmalar için öneriler: Bu alışma, tedarik zinciri entegrasyonunun Somali uluslararası ticaret şirketlerinin operasyonel performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın deneyim ve zorluklarına dayanarak araştırmacı şunları önermiştir:

1. Bu alışma, ihracat ve ithalat sektörüne adanmıştır, bu yüzden diğer hizmet ve üretim organizasyonlarında tedarik zinciri entegrasyonunun incelenmesi tavsiye edilir. Buna ek olarak, araştırmacı, tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performansı üzerindeki etkisinin, ülkede bulunan diğer ihracat ve ithalat endüstrisi ile karşılaştırmalı bir analiz yapılmasını tavsiye etmektedir.
2. Çalışma, sonuçları karşılaştırmak ve varsa farklılıkları ortaya koymak ve uygun yorumları sağlamak için Afrika ülkelerinin tamamında veya ülkeler bazında ikili karşılaştırmalara dayalı benzer araştırmalar yapılmasını önermektedir.
3. Bu araştırmaya tedarik zinciri entegrasyonunun tüm alt boyutları dahil edilmiştir. Bundan sonraki araştırmacılar tedarik zinciri entegrasyonunun spesifik alt boyutlarını örneğin dahili entegrasyon veya müşteri entegrasyonu boyutlarını ayrı ayrı inceleyerek bunların operasyonel performans üzerindeki etkisini modelleyebilirler.
4. Tedarik zinciri entegrasyonu uygulamasından kaynaklanan ilerlemeyi değerlendirmek için aynı konuyu aynı firmalarda belirli bir zaman zarfında yeniden değerlendirmek ve çıkacak sonuçları eski araştırma ile karşılaştırmak tavsiye edilir.

KAYNAKÇA

- Adam, H. (1992). "Somali Militarism, Warlordism or Democracy". *Review of African Political Economy*, 19 (54): 11-26.
- Addo-Tenkorang, R. ve Helo, P. (2011). "Enterprise Resource Planning (ERP): A Review Literature Report, Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science ". Vol II WCECS 2011, October 19-21, 2011, San Francisco, USA . 9 pages.
- Alam, A., Bagchi, P., Kim, B., Mitra, C., ve Seabra, F. (2014). "The mediating effect of logistics integration on operational performance". *The International Journal of Logistics Management*, 25(3): 553-580.
- Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C. ve Dey, P.K. (2013). "Supply chain integration framework using literature review". *Production Planning and Control*, 24 (8–9): 800–817.
- Ali, A., Ali, Y. ve Dalmar, M. (2017). "The Impact of Imports and Exports Performance on the Economic Growth of Somalia". *International Journal of Economics and Finance*, 10(1): 110-119.
- Al-Lamy, G. ve Al-Amery, A. (2008). "The possibility of implementing supply chain integration indicators :An analytical study at the production of shoes in Bagdad". *College of Business and Economics, University of Al-mosul*, 1-20. (Arabic Study).
- Alvarez-Gil, M., Berrone, P., Husillos, J., ve Lado, N. (2007). "Reverse Logistics, Stakeholder's influence, organizational lack, and manager's posture". *Journal of Business Reseach*, 60 (5): 463-473.
- APICS (The Association for Operations Management) Dictionary. (2010). 13th ed. Chicago, APICS.
- Arslantürk, Z. (1997). *Sosyal Bilimler İçin Araştırma Metot ve Teknikleri*. Marmara Üniversitesi İlahiyat Vakfı Yayınları Emre Matbaası, İstanbul.
- Ayhan, U. ve İbrahim, K. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Detay Yay, Ankara.

- Bagchi, P.K. ve Skjoett-Larsen, T. (2002). "Integration of information technology and organisations in a supply Chain". *The International Journal of Logistics Management*, 14(1): 89-108
- Bagchi, P., Skjoett-Larsen, T., Ha, B., ve Soerensen, L. (2005). "Supply chain integration: a European survey". *International Journal of Logistics Management*, 16(2): 275-294.
- Ballou, R. (1999). *Business Logistics Management*. Prentice-Hall International, London.
- Barney, J. (2012). "Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage The Relevance of Resource-based Theory." *Journal of Supply Chain Management*, 48 (2): 3-6.
- Basnet, C. (1997). *Measuring internal supply chain integration, department of management systems*. The University of Waikato, New Zealand.
- Basnet, C. (2013). "The measurement of internal supply chain integration". *Management Research Review*, 36(2): 153-172.
- Batista, L. (2009). "Key operations performance factors on trade and transport facilitation". Paper presented at the Logistics Research Network Conference, Cardiff, UK. Retrieved from: <http://oro.open.ac.uk/25233/>
- Bayraktar, E., Koh, S., Gunasekaran, A., Sari, K. Ve Tatoglu, E. (2008). "The role of forecasting on bullwhip effect for e-SCM applications". *International Journal of Production Economics*, 113(1): 193-204.
- Beamon, B. (1998). "Supply chain design and analysis: models and methods". *International Journal of Production and Economics*, 55(3):281– 294.
- Beamon, B. (1999). "Measuring supply chain performance". *International Journal of Operations and Production Management*, 19(3):275-292.
- Ben-Daya, M. ve Raouf, A.(1994). " Inventory models involving lead time as a decision variable" . *Journal of the Operational Research Society*, 45(5): 579-582.
- Benita, M. ve Beamon B. (1998), "Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods". *International Journal of Production Economics*, 55(5): 281– 294.

- Benton, W. ve Maloni, M. (2005). "The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction". *Journal of Operations Management*, 23 (1): 1-22.
- Berndt, A. ve Petzer, D.(2013). *Marketing Research*. Pearson Education South Africa, Cape Town.
- Blome, C., Schoenherr, T. ve Eckstein, D. (2014), "The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view". *International Journal of Production Economics*, 147 (1): 307-316.
- Blumberg, D. (2005). *Introduction to Management of Reverse Logistcis and Closed Loop Supply chain Processes*. CRC Press, New York.
- Bowersox, D., Closs, D. ve Copper, B. (2007). *Supply Chain Logistics Management: Operational, Financial, and Social Performance*. McGraw-Hill, New York.
- Boyer, K., Frohlich, M. ve Hult, G. (2005). *Extending the Supply Chain*. AMACOM, New York.
- Burt, D., Petcavage, S. ve Pinkerton, R. (2010). *Supply Management*. McGraw-Hill, New York.
- Cagliano, R., Caniato, F. ve Spina, G. (2006). "The linkage between supply chain integration and manufacturing improvement programmes". *International Journal of Operations and Production Management*, 26(3): 282–299
- Cai, S., Jun, M. ve Yang, Z. (2010). "Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust". *Journal of Operations Management*, 28 (3): 257-268.
- Castgno, A., Winslow, A. ve Lockwood, A. (2013). *Somalia: International Conciliation*. Literary Licencing LLC, London.
- Castgno, A., Winslow, A. ve Lockwood, A. (2013). *Somalia: International Conciliation*. Literary Licencing, LLC. Whitefish.
- Chandra, C. ve Kumar, S. (2000). "Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change". *Industrial Management and Data Systems*, 100 (3): 100-13.
- Chapman, R., Soosay, C. ve Kandampully, J. (2003). "Innovation in Logistics Services and the New Business Model: a Conceptual Framework". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(7): 358-371

- Chau, P. (1997). "Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach". *Decision Science*, 28 (2): 309-334.
- Chee, Y. W. ve Karia, N. (2010). " Explaining the Competitive Advantage of Logistics Service Providers A Resource-based View Approach". *International Journal of Production Economics*, 128 (1): 51- 67.
- Chen, H., Daugherty, P. ve Landry, T. (2009a). "Supply chain process integration: A theoretical framework", *Journal of Business Logistics*, 30(2): 27-46.
- Chen, H., Mattioda, D. ve Daugherty, P. (2007). "Firm-wide integration and firm performance". *International Journal of Logistics Management*, 18(1):5.
- Chen, I. ve Paulraj, A. (2004). "Towards a theory of supply chain management the constructs and measurements". *Journal of Operations Management*, 22(2): 119-150.
- Chopra, S. ve Meindl, P. (2010). *Supply chain management: strategy, planning and operation*. Pearson Education, New Jersey.
- Chopra, S., ve Meindl, P. (2007). "Supply chain management: Strategy, Planning and operation". Printice-Hall, New Jersey.
- Chow, D. ve Heaver, T. (1999). *Logistics strategies for North America: Global Logistics and Distribution Planning*. CRC Press, London.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and supply chain management: strategies for reducing costs and improving services* . Pitman Publishing, London.
- Christopher, M. (2000). "The agile supply chain. Competing in volatile markets". *Industrial Marketing Management*, 29 (1): 37–44.
- Chung, Y., Tien, W., Hsieh C. ve Tsai, C. (2008). "A study of the business value of Total Quality Management". *Total Quality Management*, 1(2): 367-379.
- Cigolini, R. ve Rossi, T. (2008). "Evaluating supply chain integration: a case study using fuzzy logic". *Production Planning & Control*, 19(3): 242–255.
- Cirtita, H. ve Segura, D. (2012). "Measuring downstream operational performance". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(3), 299- 314.

- Cirtita, H. ve Segura, D. (2012). "Measuring downstream operational performance". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(3): 299- 314.
- Cooke, J. (1997). "In this issue". *Supply Chain Management Review*, 1(1):3.
- Cooper, C., Ellram, L., Gardner, J. ve Hanks, A. (1997), "Meshing multiple alliances". *Journal of Business Logistics*, 18 (1): 67-89.
- Cooper, M., Lambert, D. ve Pagh, J. (1997). "Supply chain management: more than a new name for logistics". *International Journal of Logistics Management*, 8(2): 1-14.
- Corbett, C. ve Van Wassenhove, L. (1993). "Trade-offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy". *California Management Review*, 35(4): 107-122.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2009). *Definition of supply chain management*. Available from <http://www.cscmp.org>.
- Cox, A., Sanderson, J. ve Watson, G. (2001). "Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships". *Journal of Supply Chain Management*, 37(2): 28-35.
- Crabtree, R. (2014)."Barriers to operational excellence success - Urgency for change is mandatory". Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/20140825042904-3113730-barriers-to-operational-excellence-success-urgency-for-change-is-mandatory>.
- Creswell, J. (2009). *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Cuthbertson, R.ve Piotrowicz W. (2008). "Supply chain best practices – identification and categorisation of measures and benefits", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (5): 389-404.
- David J. (2009). *Guide to Supply Chain Management: How Getting It Right Boosts Corporate Performance (The Economist)*. Bloomberg Press, New York.
- Day, M. ve Lichtenstein, S. (2007)."Strategic supply management: the relationship between supply management practices, strategic orientation and their impact on organisational performance". *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12(6): 313-321.

- De vita, G., Tekaya, A. ve Wang, C. (2011). "The many faces of asset specificity: A critical review of key theoretical perspectives". *International Journal of Management Reviews*,13(4): 329-348.
- Dean, J. ve Bowen, D. (1994). "Management theory and total quality improving research and practice through theory development". *Academy of management review*, 19(3): 392-418.
- Denzin, N. ve Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*.. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Devaraj, S., Krajewski, L. ve Wei, J. (2007). "Impact of eBusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain". *Journal of Management*, 25(6): 1199-1216.
- Donlon, J. (1996). Maximizing value in the supply chain. *Chief Executive*, 117: 54-63.
- Droge, C., ve Vickery, S. (2004). "The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance". *Journal of Operations Management*, 22 (6): 557-573.
- Dyer, J. ve Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-79.
- Ellinger, A. (2000). "Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain". *Industrial Marketing Management*, 29,(1): 85-96.
- Ellinger, E., Scott, B. ve John, D. (2006). "Bridging the Divide Between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behavior". *Journal of Business Logistics*, 27(2): 1-27.
- Erturgut, R. (2010). *Logistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel, Ankara.
- Ezel, T. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. Nobel, Ankara.
- Fantazy, K., Kumar, V. ve Kumar, U. (2010). "Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4): 685-93.

- Fawcett, S., Osterhaus, P., Magnan, G., Brau, J. ve McCarter, M.W. (2007). "Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness". *An International Journal*, 12 (7): 358-368.
- Fernie, J. ve Sparks, L. (2014). *Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. Kogan Page Publishers, London.
- Filippini, C., ve Vinelli, A. (1998) " Trade-off and Compatibility between Performance: Definitions and Empirical Evidence". *International Journal of Production Research*, 36(12): 3379-3406.
- Flynn, B., Huo, B. ve Huo, X. (2010). "The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach". *Journal of Operations Management* ,28 (1): 58-71.
- Follett, M. P. (1993). *Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization*". Garland Publishing, New York.
- Forza, C. (2002). "Survey Research in Operations Management: A Process- Based Perspectives". *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2): 152-194.
- Frohlich, M. ve Westbrook, R. (2001). "Arcs of integration: an international study of supply chain strategies". *Journal of Operations Management*, 19(2): 185-200.
- Frohlich, T. ve Westbrook, R. (2001). "Arcs of integration: an international study of supply chain strategies". *Journal of Operations Management*, 19(2): 185-200.
- Fynes, B., Voss, C. ve Burca, S. (2005). "The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance".*International Journal of Operations & Production Management*, 25(1): 6-19.
- Ganeshan, R. ve Harrison T. (2002). *"An Introduction to Supply Chain Management"* .Department of Management Sciences and Information Systems, Penn State University, Pennsylvania.
- Gimenez, C., Vaart, T. ve Donk, D. (2011). "Supply chain integration and performance: the moderating effect of supply complexity". *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6): 596-610.

- Gimenez, C. ve Ventura, E. (2005). "Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1): 20-38.
- Giunipero, L., Hooker, S., Joseph, T. ve Brudvig, S.(2008). "A Decade of SCM Literature: Past, Present and Future Implications". *Journal of Supply Chain Management* 44 (4): 66 -86.
- Gladson, N. ve Maclayton, D. (2006). "Customer-focus and business performance:the study of food and beverages organizations in Nigeria". *Measuring business excellence*,10(4): 65-76.
- Grant, R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17(Winter): 109-122.
- Grossi, D., Royakkers, L. ve Dignum, F. (2007). "Organizational structure and responsibility: an analysis in a dynamic logic of organized collective agency". *Journal of Artificial Intelligence and Law*, 15(3): 223-249.
- Guide, V. ve Van Wassenhove, I. (2002). "The Reverse Supply chain". *Harvard Business Review*, 80 (2): 25-26
- Gunasekaran, A., Patel, C. ve Tirtiroglu, E. (2001). "Performance metrics in a supply chain environment". *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1/2): 71-87.
- Hamad, Z. (2013). "The impact of supply chain integration on organizational performance and the role of environmental turbulence: An empirical study on food industry firms in Jordan". *Middle East University*, 1-160.
- Han, J., Omta, S. ve Trienekens, J. (2007). "The joint impact of supply chain integration and quality management on the performance of pork processing firms in China". *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(2): 67-98.
- Handfield, R. ve Nichols, L. (2002). *Supply chain redesign – transforming supply chains into integrated value systems*. Prentice-Hall, London.
- Handfield, R. ve Nichols, E. (1999). *Introduction to supply chain management*. Prentice Hall, New Jersey.

- Handfield, R. ve Nichols, E. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Harrison, A. ve New, C. (2002). "The role of coherent supply chain strategy and performance management in achieving competitive advantage: an international survey". *Journal of the Operational Research Society*, 53(3): 263-71.
- Heizer, J., Render, B. ve Weiss, H. .(2008). *Principles of Operations Management*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hines, T. (2004). *Supply chain strategies: Customer driven and customer focused*. Elsevier, Oxford.
- Hu, H., Yang, B. ve Huang, Y. (2010). "Hot research topics and trends of SCM; a statistical review". *Information Management and Engineering (ICIME)*:107-11.
- Huang, M., ve Liu, T. (2014). "Reexamining Supply Chain Integration and the Supplier's Performance Relationships under Uncertainty and Supply Chain Management". *An International Journal*, 19 (1): 64-78.
- Hugos, M.(2006). *Essentials of supply chain management. 2nd ed.* John Wiley and Sons, New Jersey.
- Huo, B. (2012). "The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective". *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6): 596-610.
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z. ve Zhao, X. (2014). "The impact of supply chain integration on firm performance: the moderating role of competitive strategy". *Emerald Group Publishing Limited*, 19(4): 369-384.
- Huo, B., Zhao, X. ve Zhou, H. (2014). "The effects of competitive environment on supply chain information sharing and performance: an empirical study in China", *Production and Operations Management*, 23 (4): 552-569.
- Hyde, K. (2000). "Recognising deductive processes in qualitative research". *An International Journal of Qualitative Market Research*, 3(2): 82-89.

- Ipek, K., Imamoglu, Z., Ince, H. ve Keskin, H. (2011). "The effect of supply chain integration on information sharing: Enhancing the supply chain performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 1630–1649.
- Jain, J., Dangayach, G., Agarwal, G. ve Banerjee, S.. (2018). "Supply Chain Management: Literature Review and Some Issues". *Journal of Studies on Manufacturing*, 1(1): 11-25.
- Jassim, M. (2010). "The Strategies of supply chain and its impact to achieve the competitive advantage: case study in Diwaniyah Textile state factory". *Alqadissiah Journal of Economic and administrative Science*, 12(2): 1-21.
- Jayaram, J. ve Tan, K. (2010). "Supply chain integration with third party logistics providers". *International Journal of Production Economics*, 125(2): 262-271.
- Jin, H., Fawcett, A. ve Fawcett, S. (2012). "Awareness is not enough Commitment and performance implications of supply chain integration". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(3): 205 -230.
- Jinesh Jain, S., Dangayach, G. ve Agarwal, S. (2010). "Supply Chain Management: Literature Review and Some Issues". *Journal of Studies on Manufacturing* 1:11-25
- Jonsson, P. (2000). "An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology". *International Journal of Operations and Production Management*, 20(12): 1446–1474.
- Jr, K., Whitten, D. ve Inman, R (2008). "The impact of aligning marketing strategies throughout the supply chain". *Center of Business and Economic Development at Sam Houston State University*, 1-16.
- Juran, J. ve Godfrey, A. (1998). *Juran's quality handbook*. McGraw Hill, New York.
- Kalaycı, S. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asıl Yayın, Ankara.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.
- Karimi, E. Rafiee, M. (2014), "Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company)". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, 4 (1): 1-15.

- Kaynak, H. (2003). "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance". *Journal of Operations Management*, 21(4): 405-435
- Kazım Özdamar (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Keebler, J. ve Durtsche, D. (2000). *Keeping score: measuring the business value of logistics in the supply chain*. Council of Logistics Management, Oak Brook.
- Ketchen, D. ve Guinipero, L. (2004). "The intersection of strategic management and supply chain management". *Industrial Marketing Management* 33 (1): 51–56.
- Ketchen, D. ve Hult, G. (2007). "Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chains". *Journal of Operations Management*, 25: 573–580.
- Khan, S., Liang, Y. ve Shahzad, S. (2015). "The effect of buyer-supplier partnership and information integration on supply chain performance: an experience from Chinese manufacturing industry". *International Journal of Supply Chain Management*, 4(2): 20-34.
- Kim, Y. (2013). "Relationship between Supply Chain Integration and Performance". *Operations Management Research*, 6 (1–2):74-90.
- Kim, D. ve Cavusgil, E. (2009). "The Impact of Supply Chain Integration on Brand Equity". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24 (7): 496 -505.
- Kim, S. (2006). "The effect of supply chain integration on the alignment between corporate competitive capability and supply chain operational capability". *International Journal of Operations and Production Management*, 26(10): 1084-1107.
- Kim, S.W. (2009). "An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance". *International Journal of Production Economics*, 119(2): 328-346.
- Klein, R. ve Rai, A. (2009) "Interfirm Strategic Information Flows in Logistics Supply Chain Relationships". *Management Information System Quarterly* 33(4): 735-762.
- Koçoğlu, I., Imamoglu, S., Ince, H. ve Keskin, H. (2011) "The effect of supply chain integration on information sharing: enhancing the supply chain performance". A paper read at the 7th International Strategic management Conference held at Cayirova, Gebze in Turkey. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 24: 1630-1649.

- Koh, S., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. ve Zaim, S. (2007). "The impact of supply chain management practices on performance of SMEs". *Industrial Management & Data Systems*, 107(1): 103-24.
- Koufteros, X., Vonderembse, M. ve Jayaram, J. (2005). "Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy". *Decision Sciences*, 36 (1): 97-133.
- Koufteros, X., Rawski, G. ve Rupak, R. (2010). "Organisational integration for product development: the effects on glitches, on-time execution of engineering change orders, and market success", *Decision Sciences*, 41(1): 49-80
- Krajewski, L., Ritzman, L. ve Malhorta, M. (2013). *Operation Management: Processes and Supply Chain. 10th ed*, Pearson Education Limited, England.
- Kulp, S., Lee, H. ve Ofek, E. (2004). "Manufacturer benefits from information integration with retail customers". *Management Science*, 50(4): 431-44.
- Kurt Salmon Associate. (1993). Efficient Consumer Response. Enhancing Consumer Value, in the Grocery Industry.
- Lambert, D. (2008). *An executive summary of supply chain management: process, partnerships and performance*. The Hartley Press, Jacksonville.
- Lambert, D. ve Cooper, M. (2000). "Issues in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29(1): 65-83.
- Lambert, D. ve Cooper, M. (2000). "Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*", 29(1): 65–83.
- Lambert, D. ve Cooper, M. (2000). "Issues in supply chain management". *Industrial Marketing Management*, 29(1):1-6.
- Lavie, D. (2006). "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View". *Academy of Management Review* 31 (3): 638-58.
- Lee Hau L. ve Corey Billington. (1995). "The Evolution of Supply-Chain-Management Models and Practice at Hewlett-Packard. *Interfaces*", 25: 42-63, September-October.

- Lee, Y. ve Kincade, H. (2003). "US Apparel Manufacturers' Company Characteristic Differences Based On SCM Activitie", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(1): 31-48.
- Leuschner, S., Rogers, D.ve Charvet, F. (2013). "A Meta-Analysis of Supply Chain Integration and Firm Performance". *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2): 34 – 57.
- Lewis, I. (1980). *A Modern History of Somalia: Nation and State in the Horn of Africa*. Longman, London.
- LI, S., Rangu-Nathan, B., Rangu-Nathan, T. ve Rao, S. (2006). "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organisational performance". *Omega*, 34(2): 107-124.
- Li, Y., Ye, F. ve Sheu, C. (2014). "Social capital, information sharing and performance". *International Journal of Operations and Production Management*, 34(11): 1440-1462
- Liao, C. ve Shyu, C. (1991). "An analytical determination of lead time with normal demand". *International Journal of Operations & Production Management*, 11 (9): 72-78.
- Lockamy, A. ve McCormack, K. (2004). "Linking SCOR planning practices to supply chain performance, an exploratory study". *International Journal of Operations and Production Management*, 24(12): 1192-1218.
- Luai, J., Manto G. ve Michael, B. (2013) "Drivers of information sharing and export performance in the Jordanian agri-food export supply chain: A qualitative study", *International Marketing Review*, 30 (4): 323-356.
- Lummus, R. ve Vokurka, R. (1999). "Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines". *Industrial Management & Data Systems*, 99 (1): 11 17.
- Luthje, T. ve Arlbjorn, J. (2012). "Global operations and their interaction with operational performance". *Industrial Management & Data Systems*, 112(7): 1044-1064.
- Lysons, K. ve Farrington, B. (2012). *Purchasing and supply chain management*. Pearson Education Inc, London.
- Mabert, V. ve Venkataramanan, M. (1998). "Special research focus on supply chain linkages: challenges for design and management in the 21st century". *Decision Sciences* 29 (3):537-552.

- Mackelprang, W., Robinson, L., Bernardes, E. , ve Webb, G. (2014). " The Relationship between Strategic Supply Chain Integration and Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Implications for Supply Chain Management Research". *Journal of Business Logistics*, 35 (1): 71-96.
- Malhotra, N. (1996). *Marketing research: an applied orientation*. Prentice Hall, New Jersey.
- Mangan, J., Lalwani, C., Butcher, T. ve Javadpour, R. (2012). *Global logistics and supply chain management. 2nd ed.* John Wiley and Sons, West Sussex.
- Mbanje, S. ve Lunga, J. (2015). *Fundamental principles of supply chain management*. Van Schaik Publishers, Pretoria.
- Mentzer, J., DeWitt, V., Keebler, K., Min S., Nix, N. ve Smith. C. (2001) "Defining Supply Chain Management". *Journal of Business Logistics*, 22 (2): 1–25.
- Mentzer, J., Flint, D. ve Hult, G. (2001). "Logistics service quality as a segment-customized process". *Journal of Marketing*, 65(4): 82-104.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., ve Patterson, J.L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Monk, E. ve Wanger, B. (2013). *Concepts in Enterprise Resource planning*. Cengage Learning, Boston.
- Mose, E. (2015). "Impact of supply chain integration strategies on performance of pork processing industry in Rwanda (case of German butchery in Kigali) ". *European Centre for Research Training and Development*, 1-30.
- Msafiri, M., Suleiman, A., Houcine, B. ve Slim, M. (2011). "A comparative study of dates export supply chain performance: the case of Oman and Tunisia". *Benchmarking: An International Journal*, 18 (3): 386-408.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Narayanan, S., Narasimhan, R. ve Schoenherr, T. (2015). "Assessing the contingent effects of collaboration on agility performance in buyer–supplier relationships". *Journal of Operations Management*, 33(4): 140-154.

- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K., (1995). "Performance Measurement System Design". A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4): 80-116.
- Neuman, W. ve Lawrence, W. (1999). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Company, New York.
- Ninlawan, C., Seksan, P., Tossapol, K. ve Pilada, W. (2010). "Implementation of green supply chain management practices in electronics industry". *Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists*, 3(4): 17-19.
- Nwokah, N. ve Maclayton, W. (2006) "Customer-focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria". *Measuring Business Excellence*, 10(4): 65-76
- Okello, O. ve Were, S. (2014). "Influences of Supply Chain Management Practices on Performance of the Nairobi Securities Exchange's listed, Food Manufacturing Companies in Nairobi". *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11): 107-128.
- Ömer, F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Özer, S. (1996). *Uygulamalı İstatistik 2*. Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Palomero, S. ve Ricardo, C. (2014). "A guide for supply chain integration in SMEs". *Production Planning ve Control*, 25: 372-400.
- Parast, M. ve Spillan, E. (2014). "Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis". *The International Journal of Logistics Management*, 25(2): 289-314.
- Petersen, J., Handfield, B. ve Ragatz, L. (2005). "Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design". *Journal of Management*, 23(3): 371-388.
- Pongpak, B., Ian, B. ve Himanshu, S. (2017). "Supply chain collaboration aligns order-winning strategy with business outcomes". *IIMB Management Review*, 29(2): 109-12.

- Prahinski, C. ve Kocabasoglu, C. (2006). "Empirical Research Opportunities in Reverse Supply Chan". *The International Journal of Management Science*, 34 (6): 519-532.
- Prajogo, D. ve Olhager, J. (2012). "Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration". *International Journal of Production Economics*, 135(1): 514-522.
- Rajaguru. R ve Matanda, M. (2011)."Role of inter-organizational compatibility and IOIS integration in large firms and SMEs retailing chains", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(2): 177-199.
- Rangu-Nathan, S., Rangu-Nathan, B. ve Rao, S. (2006). "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organisational performance". *Omega*, 34(2): 107-124.
- Richard Glavee, G. ve Per, E. (2018) "Seafood export as a relationship-oriented supply network: Evidence from Norwegian seafood exporters". *British Food Journal*, 120 (4): 914-929.
- Richard, J., Devinney, M., Yip, S. ve Johnson, G. (2009). "Measuring organizational performance: towards methodological best practice". *Journal of Management*, 35(3): 718 804.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. ve Johnson, G. (2009). "Measuring organizational performance towards methodological best practice", *Journal of Management*, 35 (3): 718-804.
- Richey, G., Jr, H., Chen, R., Upreti, E. ve Adams, F. (2009). "The Moderating Role of Barriers on the Relationship between Drivers to Supply Chain Integration and Firm Performance". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39 (10): 826-840.
- Romano, P. (2003). "Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks". *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9(3): 119–134.
- Rosenzweig, D., Roth, V. ve Dean, W. (2003). "The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers". *Journal of Operations Management*, 21(4): 437-456.
- Rossouw, C. ve Binnekade, N. (2013). "Investigation into the strategic role and effective functioning of the supply chain function in South African organisations". A paper read at

- the SAPICS 35th Annual conference and exhibition, held at Sun City, South Africa. 2-4 June 2013.
- Roussel, J. (2013). "The strategic supply chain advantage: treating supply chain as a strategic asset". A paper read at the SAPICS 35th Annual conference and exhibition, held at Sun City, South Africa. 2-4 June 2013.
- Rungtusanatham, M., Thomas, Y., Choi, G., Hollingworth, Z. ve Cipriano, F. (2003). "Survey Research In Operations Management: Historical Analyses". *Journal Of Operations Management*, 21(4): 475-488.
- Salazar, R. (2012). *The effect of supply chain processes on competitive advantage and organisational performance*. Unpublished Master's Thesis. Air force Institute of Technology.
- Salvador, F., Forza, C., Rungtusanatham, M. ve Choi, T. (2001). "Supply chain interactions and time-related performances: an operations management perspective". *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4): 461-75.
- Sanders, N. (2007). "An empirical study of the impact of e-business technologies on organisational collaboration and performance". *Journal of Operations Management*, 25(6): 1332-1347.
- Sanders, N. (2011). *Supply chain management: a global perspective*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Sanders, N. (2008). "Pattern of information technology use: the impact on buyer–supplier coordination and performance". *Journal of Operations Management*, 26(3): 349–367.
- Santhakumaran, A. ve Sargunamary, G.(2008). *Research methodology*. Anuradha publications. Chennai.
- Sarokin, D. (2014). "Differences between tier 1 and tier 2 companies". [Online] Available at: <http://www.smallbusiness.chron.com>. Accessed on 14 August 2014.
- Scannell, T., Vickery, S. ve Droge, L. (2000). "Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry". *Journal of Business Logistics*, 21(1): 23-48.

- Schoenherr, T. ve Swink, M. (2012). "Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions". *Journal of Operations Management*, 30(1-2): 99-115.
- Schroeder, G., Shah, R. ve Peng, D. (2011). "The Cumulative Capability 'Sand Cone' Model Revisited: A New Perspective for Manufacturing Strategy". *International Journal of Production Research*, 49 (16): 4879-4901.
- Sebastian, K., Garcia-Dastugue, C., Lambert, D. ve Rogers, D. (2001). "The supply chain management processes". *The International Journal of Logistic Management*, 12(2): 13-36.
- Serdar, K. (1989). *İstatistiğe Giriş I*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Sezen, B.(2008). "Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance". *Supply Chain Management International Journal*, 13(3): 233-240.
- Shah, D. (2009). "Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization". *Journal of Marketing*. 73(6): 119-136.
- Sillanpää I. ve Kess P. (2012). "The literature review of supply chain performance measurement in the manufacturing industry". *Management and Production Engineering Review*,3(2): 79-88
- Silver, E., Pyke, D. ve Peterson, R. (1998). *Inventory Management and Production Scheduling*. John Wiley and Sons, New Jersey.
- Slack, N., Chambers, S. ve Johnston, R. (2001). *Operations management. 3rd ed.* Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Slack, N., Chambers, S., ve Johnston, R. (2004). *Operations Management*. Financial Times Prentice Hall, New York.
- Somali Ministry of Foreign Affairs and Investment Promotion. (2016). An Investment and Trade Promotion. MFA Publication, Mogadishu.
- Stank, P., Keller, S. ve Closs, D. (2001a). "Performance benefits of supply chain integration". *Transportation Journal*, 41(2), 31-46.
- Stank, T., Crum, M. ve Arango, M. (1999). "Benefits of Interfirm Coordination in Food Industry Supply Chains". *Journal of Business Logistics*, 20(2):21-41.

- Stank, T. Goldsby, T. ve Vickery, S. (1999). "Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry". *Journal of Operations Management*, 17(4): 429 – 447
- Stefanson, G. (2005). "Collaborative Logistics Management and the Role of Third-Party Service Providers". *International Journal of Physical Distribution: Logistics Management*. 36(2): 76-92.
- Stock, J. ve Lambert, M. (2001). *Strategic logistics management*. McGraw-Hill, New York.
- Sukati, I., Hamid, B., Baharun, R., Tat, H. ve Said, F. (2011). "An investigation of the relationship between supply chain management practices and competitive advantage of the firm ". *Contemporary Marketing Review*, 1(4):1-13.
- Supply Chain Foresight. (2009). *Survey conceptualised and initiated by Barloworld Logistics, South Africa*. [Online] Available at: <http://www.supplychainforesight.co.za>. Accessed on 1 May 2014.
- Suhong, L. Bhanu, T. Ragu, N. ve Subba S. (2006). "Supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance". *Omega*, 34(2): 107–124.
- Swink, M., Narasimhan, R. ve Wang, C. (2007). "Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance". *Journal of Management*, 25(1): 148- 164.
- Taderera, F. (2010). *Logistics and supply chain management warehousing, distribution, and materials*. LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
- Thun, J. (2010). "Angles of integration: an empirical analysis of the alignment of internet-based information technology and global supply chain integration". *Journal of Supply Chain Management*, 46(2): 30-44.
- Tokol, T. (1996). *Pazarlama Araştırması. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme*. Vakfı Yayını, Bursa.
- Tülin, U. (2009). "The effects of relationship quality on export performance: A classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures". *European Journal of Marketing*, 43 (1/2): 139-168.

- Tutuncu, O. ve Kucukusta, D. (2008). "The Role of Supply Chain Management Integration in Quality Management". *International Journal of Management Perspectives*, 1 (1): 31-39.
- United Nations Population Fund. (2014). *Somali Population Estimation Survey Unon*. Publishing Services Section, Nairobi.
- Vaidya, M. ve Hudnurkar, M. (2012). "Multi-criteria operational performance evaluation". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(3): 293- 316.
- Van der Vaart, T. ve van Donk, D. (2008). "A critical review of survey-based research in supply chain integration". *International Journal of Production Economics*, 111(1): 42-55.
- Vanichchinchai, A. (2014). "Supply chain management, supply performance and total quality management". *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2): 126-148.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research". A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814
- Vickery, K., Jayaram, J., Droge, C. ve Calantone, R. (2003). "The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships". *Journal of Operations Management*, 21(5): 523-39.
- Voss, A., Ahlstrom, P. ve Blackmon, K. (1997). "Benchmarking and operational performance: Some empirical results". *International Journal of Operations & Production Management*, 17(10): 1046-1058
- Wang, S., Chang, S. ve Wang, R. (2009). "Assessment of supplier performance based on product-development strategy by applying multi-granularity linguistic term sets". *Omega*, 37(1): 215-226.
- Wheelen, T. ve Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Williamson, O. (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *The Journal of Law and Economics*, 22(2): 232-261.
- Wilson, J. (2010). *Essentials of business research. a guide to doing your research project*. Sage Publications, Thousand Oaks.

- Wisner, J., Tan, K. ve Leong, G. (2012). *Principles of supply chain management*. West Texas State University, Canyon.
- Wong, Y., Lai, K., Cheng, E. ve Lun, Y. (2015). "The role of IT-enabled collaborative decision making in inter-organizational information integration to improve customer service performance", *International Journal of Production Economics*, 159: 56-65
- Wu, L., Chuang, H. ve Hsu, H. (2014). "Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: a social exchange perspective", *International Journal of Production Economics*, 148: 122-132.
- Xu, D., Huo, B. ve Sun, L. (2014). "Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance". *Industrial Management & Data Systems*, 114(8): 1186-1206.
- Yang, C. S., Yeo, G. ve Vinh, T. (2014). "The Effects of Intra- and Extra-Organizational Integration Capabilities in the Container Shipping Freight Industry". *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18 (4): 325-341.
- Yeung, J., Selen, W., Zhang, M. ve Huo, B. (2009). "The effects of trust and coercive power on supplier integration", *International Journal of Production Economics*, 120(1):66-78
- Zelbst, P., Jr, G. ve Sower, E. (2009). "Impact of supply chain linkages on operational performance". *Industrial Management and Data Systems*, 109(5): 665-682.
- Zhang, M. ve Huo, B. (2012). "The impact of dependence and trust on supply chain integration". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(7): 544-563.
- Zhang, X. (2010). "Simultaneous configuration of platform products and manufacturing supply chains: comparative investigation into impacts of different supply chain coordination schemes". *Production Planning and Control*, 21(6): 609-627.
- Zhao, L. Huo, B., Sun, L. ve Zhao, X. (2013). "The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation". *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(2), 115-131.

- Zhao, X. (2008). "The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain". *Journal of Operations Management*, 26(3): 368–388.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B., ve Yeung, J. (2008). "The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain". *Journal of Operations Management*, 26(3): 368-388.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W. ve Yeung, J. (2011). "The impact of internal integration and relationship commitment on external integration". *Journal of Operations Management*, 29(1/2): 17-32.
- Zhou, H. ve Benton, W. (2007). "Supply chain practice and information sharing". *Journal of Operations Management*, 25(6): 1348-1365.

EK 1- Türkçce Anket Formu**ANKET FORMU**

"Tedarik Zinciri Entegrasyon Anketi Değerlendirme forumu"

Değerli katılımcı;

Bu anket Akdeniz Üniversitesi, Antalya / Türkiye, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nde yürütölmekte olan "***Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi: Somali Uluslararası Ticaret İşletmelerinde Bir Araştırma***" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Lütfen bu akademik araştırmanın tüm anket sorularına eksiksiz yanıtlar verin. İstediginiz takdirde araştırmanın sonuçları size verilecektir. Herhangi bir sorunuz veya öneriniz varsa, (+905051151173) numaralı telefondan arayabilir veya malisiya.net@gmail.com üzerinden araştırmacıya e-posta ile ulaşabilirsiniz. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ramazan ERTURGUT
Akdeniz Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
(Tez Danışmanı)

Abdisamad Abdirahman Omar
Akdeniz Üniversitesi
malisiya.net@gmail.com
Araştırmacı

Anket Formu

Anket				
Bölüm I: Demografik Özellikleri				
Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Erkek		<input type="checkbox"/> Kadın	
Yaş:	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 ya da Üstü
Eğitim durumu	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
Mesleki Deneyim	<input type="checkbox"/> 2 yıldan az	<input type="checkbox"/> 3-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11 ya da daha fazla
Kaç yıldır Bu şirkette çalışıyorsunuz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 2-4 yıl	<input type="checkbox"/> 5-7 yıl	<input type="checkbox"/> 8 yıl ya da daha fazla
Şirket İşletmeleri	<input type="checkbox"/> İthalat	<input type="checkbox"/> İhracat.	<input type="checkbox"/> İthalat/ İhracat. (Her ikisi de)	
Yönetim seviyesi:	<input type="checkbox"/> Üst	<input type="checkbox"/> Orta	<input type="checkbox"/> Operasyonel Yönetim	<input type="checkbox"/> Yönetici Dışında Çalışan.
Bölüm/Departman	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları	<input type="checkbox"/> Satış ve Pazarlama	<input type="checkbox"/> Envanter Yönetimi/Lojistik	<input type="checkbox"/> İhracat / İthalat Bölümü

Bölüm II: Tedarik Zinciri Entegrasyonu Anket Formu

Aşağıdaki tablolar, tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır: Somali İhracat / İthalat şirketlerinin Mogadişu örneği. Lütfen daha iyi Operasyonel Performans elde edilmesine yönelik olarak aşağıdaki Tedarik Zinciri Entegrasyonu uygulamalarının kuruluşunuzda ne ölçüde uygulandığını belirtin.

Anketin ölülmesine için, bu çalışmada Likert Ölçeği kullanılmıştır.

[1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 =, Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum]

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili kutucuklara işaret koyarak belirtiniz.

Bölüm A: Tedarik Zinciri Entegrasyonu

No	Madde					
		1	2	3	4	5
Tedarikçi Entegrasyonu						
1.	Şirket, tedarikçilerin tam profilini muhafaza etmektedir.					
2.	Şirket, bir elektronik ağ (bilgi sistemleri) aracılığıyla tedarikçileri ile bağlantılıdır ve nakliye izleme ve envanter kontrolü için bilgiyi paylaşmaktadır.					
3.	Tedarikçilerimiz ürünlerimizi, hizmetlerimizi veya süreçlerimizi geliştirmemize destek vermekte ve teknik destek sağlamaktadır.					
4.	Şirket, tedarikçilere zamanında sipariş vermekte ve zamanında mallarını teslim almaktadır.					

5.	Şirket büyük tedarikçilerden alımlarda hızlı sipariş sistemini kullanmaktadır					
6.	Şirket, tedarikçilerle (miktarlar, nitelikler, teknik özellikler / maliyetler ve teslimat (ulaşım modu türü) ile ilgili olarak) anlaşılır sözleşmeler vasıtasıyla çalışmaktadır.					
	Dahili entegrasyon					
7.	Şirkette bölümler arası kesintisiz koordinasyon ve dahili fonksiyonlar arasında daha iyi veri entegrasyon sistemi mevcuttur.					
8.	Şirket, depo yönetimi stratejilerini uygulamaktadır.					
9.	Şirket, iş performansını koordine etme ve iyileştirmek için bölüm yöneticileri ile düzenli görüşmeler yapmaktadır.					
10.	Şirket, stratejik plan hazırlanırken farklı bölümleri kapsama dahil etmektedir. (Departmanlar Karar almaya katkı sağlamaktadır).					
11.	Şirket, çalışanların beceri ve yetkinliklerini artırmak için eğitim programları düzenlemektedir.					
12.	Şirket, (tahmin, satınalma, sipariş verme ve satışları uyumlu hale getirmek için) sipariş yönetim sistemi "OMS" kullanmaktadır.					
	Müşteri entegrasyonu					
13.	Şirket periyodik olarak müşteriyle olan ilişkinin önemini değerlendirmekte. Müşterinin memnuniyeti, şirketin başarmak için takip ettiği nihai hedeftir ve şirket, güvenilirlik, yanıt verme ve diğer standartları belirlemek için sık sık müşterilerle etkileşim kurmaktadır.					
14.	Şirkette hızlı sipariş vermeyi kolaylaştıran ve müşteri ile güçlü bir ilişki kuran, özel bir müşteri hizmetleri departmanı bulunmatadır.					
15.	Şirket, müşterilere güvenli bir şekilde sevkiyat yapmak için uygun taşıma araçlarını sağlamaktadır.					
16.	Şirket müşteri şikayet ve önerilerini dikkate almaktadır. ilgi göstermektedir, Şirket müşteri şikayetlerine geribildirim de bulunmaktadır.					
17.	Şirket siparişleri müşterilere zamanında göndermektedir.					
18.	Şirket, ürünün seçimi ve ulaştırılması programlarının hazırlanmasında müşterileri oneri ve tercihlerini göz önünde bulundurmaktadır.					
	Bilgi entegrasyonu					
19.	Şirket ve ticari ortakları ve diğer paydaşları (STK) iş planlamasının oluşturulmasına yardımcı olan bilgileri değiş tokuş etmektedirler.					
20.	Şirketin tedarik zinciri ortakları (tedarikçi üretici dağıtıcı perakendeci ve müşterileri ve servis sağlayıcıları) arasında doğru bilgi paylaşımı için ücretsiz internet ve diğer iletişim imkanları mevcuttur.					
21.	Tedarik zinciri ortakları arasında yönetim bilgi sistemi (belge yönetim sistemi, intranet dahili görüşme yazılımı vb) mevcuttur.					
22.	Ortaklar arasında bilgi akışında güçlü koordinasyon mevcuttur.					

23.	Şirket tedarik zincirinin üyeleri arasındaki bilgi paylaşımını zamanında yapmaktadır.					
24.	Sirkette Bilgi Teknolojileri vasıtasıyla tedarikçilerle bilgi alışverişi yapılmaktadır.					
Bölüm B: Operasyonel performans						
Bu bölümde, şirketin operasyonel performansı esneklik, zaman (hız), kalite ve maliyet kullanılarak ölçülmektedir. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili kutucuklara işaret koyarak belirtiniz.						
<i>1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 =, Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 =, Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum]</i>						
	Operasyonel performans					
		1	2	3	4	5
	Esneklik					
25.	Şirket, iş ortamındaki değişikliklere (iç ve dış değişiklikler) hızla cevap verebilme özelliğine sahiptir.					
26.	Şirket, işyerinde yenilikçi ve yaratıcı fikirlere açıktır.					
27.	Şirket, sipariş miktarlarındaki değişikliklere zamanında cevap verme yeteneğine sahiptir.					
	Zaman (hız)					
28.	Müşteri siparişinin alınması ile malların teslimatı arasında, geçen süre kısa ve hızlıdır.					
29.	Şirket ortaklarından hammadde/urun/servis gecikmesi durumunda, çalışmaya devam edebilecek minimum stok limiti elinde tutmaktadır.					
30.	Şirket, müşterilere sipariş gönderirken son teslim tarihlerini karşılamak için farklı sevkiyat türleri kullanmaktadır.					
	Kalite					
31.	Şirket tedarikçilerini yüksek kalitede (nitelikli) seçmektedir.					
32.	Şirket, tasima ve depolamalarda urunun kalite ve niteligini korumak için gerekli arac makine ve donanımı kullanmaktadır. (soguk zincir, iklimlendirme vb gibi)					
33.	Şirket saglikli envanter takibi için kontrol izleme sistemine sahiptir (Son kullanma tarihi, Shelf Life, LIFO FIFO vb)					
	Maliyet					
34.	Şirket, ürünlerin kalitesinden ödün vermeksizin ucuz ve güvenli sevkiyat araçlarını kullanmaktadır.					
35.	Şirket birim başına maliyeti azaltmak için ölçek ekonomisinde (büyük ölçekli sevkiyat) çalışmaktadır.					
36.	Şirket, müşteriye maliyet etkin hizmet sunmaktadır.					

EK 2- İngilizce Anket Formu

QUESTIONNAIRE PARTICIPANTS LETTER

“Supply Chain Integration Questionnaire Evaluation Letter”

Dear participant;

First, let me express my warm gratitude for your time in responding to the research questions provided below. I’m a postgraduate student at Akdeniz University, Antalya/Turkey, Social Science Institute, Faculty of Applied Science, Department of International Trade and Logistics, currently working on a thesis project that measures. **“The Impact of Supply Chain Integration on Operational Performance: A research of Somali international trading enterprises”**

You have been identified as one of the respondents for this study and you are kindly requested to fill the questionnaire. The information collected will be dealt with confidentially for scientific purpose only. Please provide complete responses to all questionnaire items of this academic research. In case desired to follow up the research, results will be available upon your request. If you have any questions or inquiries, please call (+905051151173) or email me via malisiya.net@gmail.com.

Assoc. Prof. Dr. Ramazan ERTURGUT
Akdeniz University
Faculty of Applied Science
Department of International Trade and Logistics

(Research Supervisor)

Abdisamad Abdirahman Omar
Akdeniz University
Faculty of Applied Science
Department of International
Trade and Logistics
Researcher

Questionnaire Form

Questionnaire				
Part I: Demographic Characteristics				
Gender:	<input type="checkbox"/> Male		<input type="checkbox"/> Female	
Age :	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 or Above
Qualification:	<input type="checkbox"/> Secondary	<input type="checkbox"/> Bachelor	<input type="checkbox"/> Master	<input type="checkbox"/> Ph.D.
General Experience:	<input type="checkbox"/> Less than 2 years	<input type="checkbox"/> 3-5 years	<input type="checkbox"/> 6-10 years	<input type="checkbox"/> 11 or above
How long have you been working for this company?	<input type="checkbox"/> Less than 1 year	<input type="checkbox"/> 2-4 years	<input type="checkbox"/> 5-7 years	<input type="checkbox"/> 8 or above
Company Operations	<input type="checkbox"/> Import	<input type="checkbox"/> Export	<input type="checkbox"/> Both	
Management level:	<input type="checkbox"/> Top	<input type="checkbox"/> Middle	<input type="checkbox"/> Operational Management	<input type="checkbox"/> Non-manager /Supervisor
Department	<input type="checkbox"/> HRM	<input type="checkbox"/> Sales & Marketing	<input type="checkbox"/> Inventory Management/logistics	<input type="checkbox"/> Export/Import Division

Part II: Questionnaire Items

The following statements investigate *the Impact of supply chain integration on operational Performance: A case of Somali Export/Import companies based in Mogadishu*. Please indicate to what extent the following supply chain integrations practices have been implemented in your organization towards better Operational Performance. The Likert Scale was used to measure the questionnaire.

Use the scale 1 – 5 where 1 = Very small extent; and 5 = Very great extent.

1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5= Strongly Agree.

Section A: Supply Chain Integration

In this section, the Supply Chain Integration of the company is measured using the variables; Supplier Integration, Internal Integration, Customer Integration and Information Integration. Please Indicate to what extent you are participating in the following statements by ticking the relevant boxes.

	Item	1	2	3	4	5
No	Supplier Integration					
1.	The company maintains complete profile of the suppliers					
2.	The company and suppliers are connected with an electronic system (Information systems) for sharing information, freight tracking and control the inventory as well.					
3.	Our suppliers support us in the development of our products, services, or processes and also provide technical support.					

4.	The company makes an order to the suppliers timely and receives goods just-in-time.					
5.	The company use quick ordering system with major suppliers					
6.	The company is working with suppliers through clear contracts (regarding the quantities, qualities, specifications/features, costs, and delivery (type of transportation mode))					
	Internal integration					
7.	There is continuous interdepartmental coordination in the company and better data integration system among internal functions.					
8.	The company apply warehousing management strategies					
9.	The company is keen to hold regular meetings with department managers to coordinate and improve the work performance					
10.	The company involves different departments during the preparation of the strategic plan. ((Departments contribute to decision making).)					
11.	The company holds training programs to increase the employees' skills and competencies.					
12.	The company uses Ordering management system OMS (to harmonize forecasting, procurement, ordering, and sales)					
	Customer integration					
13.	The company periodically evaluates the importance of the relationship with the customers. Customer's satisfaction is the ultimate goal that the company pursued to achieve and the company frequently interact with customers to set reliability, responsiveness, and other standards for us.					
14.	There is specialized customer service department in the company that facilitates quick ordering process and creates, maintains strong relationship with the customers					
15.	The company provides for suitable transport means to deliver shipments to customers safely.					
16.	The company shows interest in customer complaints and suggestions, there is follow up with major customer for feedback					
17.	The company delivers orders to customers timely					
18.	The company engages its customers in the selection of transportation mode and preparation of marketing programs.					
	Information integration					
19.	The company and trading partners and other stakeholders (NGOs) exchange information that helps the establishment of business planning.					
20.	There is free internet and other communication facilities to share accurate information between the company's supply chain partners (suppliers, producers, distributors, retailers, customers and service providers).					
21.	There is management information system among supply chain partners such (document management system, intranet correspondence software, etc.).					

22.	There is strong coordination in the flow of information among partners					
23.	The company share information across the members of supply chain timely.					
24.	In our company Information exchange with suppliers through IT					
Section B: Operational performance In this section, the operational performance of the company is measured using the variables; flexibility, time (speed), quality and cost. Indicate to what extent you are participating in the following statements by ticking the relevant boxes. 1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=Neutral, 4=Agree, 5= Strongly Agree.						
	Flexibility	1	2	3	4	5
25.	The company possesses the ability to respond rapidly to changes in the work Environment (internal and external changes)					
26.	The company is characterized by openness to new ideas at work					
27.	The company has the ability to respond changes in the order quantities in time.					
	Time (Speed)					
28.	The time between the receipt of the customer's order and the delivery of the goods is short and fast.					
29.	The company reserves/keeps the minimum limit of stock (raw materials, products, services) which could continue of work in the case of raw material delay					
30.	The company engages different types of transportation modes (Shipments) in order to meet the deadlines of delivering orders to customers					
	Quality					
31.	The company chooses its suppliers on the basis of high-quality					
32.	The company uses the necessary machinery and equipment during transportation and storage. (Such as refrigerators, air conditioning, etc.) To maintain the quality of the products.					
33.	The company has a check-in system for tracking the inventory (Expiration Date, Shelf Life, LIFO FIFO etc.)					
	Cost					
34.	The company uses cheap transportation means without compromising the quality of the products					
35.	The company is working in the scale economy (large-scale shipping) to reduce the cost per unit.					
36.	The company offers cost effective service to its customers.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI:	Abdisamad Abdirahman Omar
Doğum Tarihi ve Yeri:	01.06.1991 – Beledwein-Somalia.
Uyruk	Somali
Eğitim Durumu	
Mezun Olduğu Lise:	Mercy Lisesi, Buk-Akable, Hiran Somalia, 2010
Lisans Diploması:	Somali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Bilgi Teknoloji Ana Bilim Dalı, 2014
Yabancı Dil:	İngilizce, Türkçe, ve Arapça.
İş Deneyimi: Çalıştığı Kurumlar:	
Shuraym solutions co	Kurucu ortak ve başkan yardımcısı (2016- Devam ediyor)
Somali Sosyal Kalkınma Derneği (SOSDA),	Mogadişu - Kurucu ve genel müdürü (2012- Devam Ediyor)
Somali Üniversitesi	Mogadişu, Öğretim Görevlisi (2014-2015)
Ibnu Khaldun Enstitüsü	Öğretim Görevlisi (2013-2014)
E-Posta:	malisiya.net@gmail.com abdisamad.net@gmail.com