

Tedarik Zinciri Entegrasyonu İşletme Performansını Nasıl Etkiler? Gaziantep Bölgesi Üzerine Bir İnceleme

Özlem Doğan • Zeynep Özgüner



Tedarik Zinciri
Entegrasyonu İşletme
Performansını Nasıl Etkiler?
Gaziantep Bölgesi Üzerine
Bir İnceleme

Dr. Özlem Doğan
Doç. Dr. Zeynep Özgüner



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Tedarik Zinciri Entegrasyonu İşletme Performansını Nasıl Etkiler? Gaziantep Bölgesi Üzerine Bir İnceleme

Dr. Özlem Doğan • Doç. Dr. Zeynep Özgüner

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5757-28-9

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub909>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Doğan, Ö., Özgüner, Z. (2025). *Tedarik Zinciri Entegrasyonu İşletme Performansını Nasıl Etkiler? Gaziantep Bölgesi Üzerine Bir İnceleme*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub909>. License: CC-BY-NC 4.0

Bu eser; Doç. Dr. Zeynep ÖZGÜNER danışmanlığıyla Özlem DOĞAN tarafından hazırlanan ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda savunması yapılan "Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ve Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi Ve Dijitalleşmenin Aracılık (Mediator) Rolü" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



Önsöz

Sürekli ihtiyaçların değişimi ile birlikte rekabet şartlarında da değişiklikler meydana gelmiştir ve müşteri memnuniyetinin sağlanması şirketlerin dışında tedarik zincirlerinin rekabeti haline gelmektedir. Tedarik zincirlerini oluşturan birimler tedarik zinciri pratiklerini geliştirerek seçilen olmayı isterler ve rekabet avantajı elde ederek etkinliklerini arttırmaya çalışırlar. Tedarik zincirinin tüm birimlerinin pazarın gereksinimlerine süratli bir şekilde cevap verebilmek için birlikte ve bir bütün halinde hareket etmesi önemli bir zorunluluktur (Cao ve Zhang, 2011:163). Tedarik zincirleri halkalarının bir uyum içerisinde hareket etmesi; gösterecekleri performansları işletmelerin performansları açısından da önemli bir konudur.

Bu çalışmada Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyetlerine devam eden işletmelerden, tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansına etkisi incelenmek istenmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümün kavramsal çerçeveden oluşturulmuştur. Bu doğrultuda ilk kısmında, tedarik zinciri kavramı, tedarik zinciri yapısı ve tasarımı, tedarik zinciri üyeleri ele alınmıştır. Birinci bölüm ikinci kısımda tedarik zinciri yönetimi, tarihsel gelişimi, tedarik zinciri amaç ve önemi, tedarik zinciri yönetiminin fonksiyonları ve süreçlerine yer verilmiştir. Bu bölümün üçüncü kısmında ise tedarik zinciri entegrasyonu, iç, müşteri ve tedarikçi konuları incelenmiştir.. Birinci bölümün son kısmı olan dördüncü kısmında ise işletme performansı, performansın ölçümü ve önemi, işletme performansını etkileyen unsurlar ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın yöntemine dair geniş bir bilgiye yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi, çalışmanın varsayımları, sınırlılıkları, çalışmanın hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, Araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçüm modeli safhasında

geçerlilik ve güvenilirlik skorları hesaplanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde bulgu ve yorumlara verilmiştir. Çalışmaya katılım sağlayan firmalar ait veriler, araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli kurularak elde edilen veriler incelenmiştir. Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde sonuç ve önerilere yer almıştır

Bu eser; Doç. Dr. Zeynep ÖZGÜNER danışmanlığıyla Özlem DOĞAN tarafından hazırlanan ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nde savunması yapılan “Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ve Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi Ve Dijitalleşmenin Aracılık (Mediator) Rolü” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

Dr. Özlem DOĞAN

Gaziantep'in Şahinbey ilçesinde doğmuştur. İlk, orta ve lise öğrenimini Gaziantep'te tamamlamıştır. Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünden mezun olmuş ve lisans derecesi almaya hak kazanmış, Hasan Kalyoncu Üniversitesinde İşletme Anabilim dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. Daha sonra 2025'de Hasan Kalyoncu Üniversitesinde işletme doktorasını tamamlamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZGÜNER 1985 yılında Trabzon'da dünyaya gelen Zeynep ÖZGÜNER ilk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamlamıştır. 2010 yılında Bozok Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünden mezun olarak lisans derecesi almaya hak kazanmış, aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi S.B.E. İşletme Ana Bilim dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2013 yılında yüksek lisans eğitimini tamamlamış, 2014 yılında Gaziantep Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.'de başlamıştır. Doktora derecesini ise 2017 yılında almaya hak kazanmıştır. 2019 yılı itibariyle Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme bölümünde akademik hayatına başlayan Özgüner, 2024 yılında doçentlik unvanını almıştır. Halen üretim yönetimi, üretim sistemleri, üretim planlaması ve kontrolü ile ilgili akademik çalışmalarına devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

İçindekiler

Önsöz	iii
1. Kavramsal Çerçeve	1
Tedarik zinciri kavramı	1
Tedarik zinciri yönetimini etkileyen faktörler	17
Tedarik Zinciri Entegrasyonu	19
İşletme Performansı	27
2. Yöntem	31
Araştırmanın Amaç ve Önemi	31
Çalışmanın Varsayımları	31
Sınırlılıkları	32
Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve İşletme Performansı İlişkisi ve Araştırmanın Hipotezleri	32
Evren ve Örneklem	34
Veri Toplama Araçları	34
Veri Toplama Teknikleri	35
Veri Analiz Yöntemi	35
3. Bulgular ve Yorum	37
Demografik Bulgular	37
Araştırma Modeli Ölçüm Modeli Sonuçları	39
Yapı Geçerliliği Sonuçları	39
Uyum Geçerliliği Sonuçları	40
Ayrım Geçerliliği Sonuçları	41
Güvenirlilik Analizi Sonuçları	41
Model Uyum İyiliği Sonuçları	42
Araştırma Modeli Yapısal Model Sonuçları	43
Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	44

4	Sonuç ve Öneriler	45
	Sonuçlar	45
	Öneriler	47
	Kaynakça	49

1.Kavramsal Çerçeve

1.1. Tedarik zinciri kavramı

Tedarik kavramı günümüzde bir süreç olarak benimsenen “Tedarik Zinciri” unsuru işletmeler için oldukça önemli bir kavram olarak kabul görmektedir.

Hammaddenin elde edilerek yarı mamul ve alıcıya ulaştırılacak son mamul haline gelmesi tedarik zinciri olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda tedarik zinciri, elde edilen mamullerin dağıtım kanalında bulunan üretici ve dağıtıcı pozisyonundaki işletmelerin meydana getirdiği bir oluşumdur (Lee ve Billington, 1992: 66). Tedarik zinciri; alıcılara mal sağlayan üreticiler, araçlar, tedarikçiler, perakende satış yapanlar, bilgi, ulaşım ve başka lojistik konuları ile ilgili hizmet sağlayan bir yapıdır. Tedarik zinciri, işletme için iç ve dış ortaklardan meydana gelir (Chow vd., 1994: 17-28). Tedarik zinciri ile ilgili diğer bir tanım ise, lojistik hizmetini gerçekleştiren firmaları, tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları ve perakendecileri kapsayan ve bunların birbirleri ile hammadde, mamul ve iletişim sürecine sahip bir bütün olarak ifade etmektedir (Kopczak, 1997: 227).

Tedarik zinciri kavramını inceleyenler ve uygulayanlar, bu zincirin en küçük parçası olan tedarikçi ve müşteri arasındaki bağlantıdan daha ilerisini incelemeye başlamışlardır (Mentzer vd., 2013: 62). Tedarik zincirinin ilk ifade şekli tedarikçiden üreticiye, daha sonrasında dağıtıcıya ve nihai olarak da müşteriyle tamamlanan bir süreç olarak ifade edilirken günümüzde ise tedarik zinciri, tedarikçiler alıcılara teslimat konusunda nasıl daha hızlı olabilir konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Cooper vd., 1997: 15).

Tedarik zinciri çağımızda oldukça karışık bir alan haline gelmiştir. Birbiri ile ilgili ve birbirlerine bağlı olarak çalışan farklı işletmeler sayı olarak gün geçtikçe çoğalmakta ve yer açısından giderek birbirleri arasındaki mesafe de artmaktadır. Küreselleşme hayatın her yönünde etkili olduğu gibi bu alanda da etkili olmaktadır. Günümüzde hem ekonominin hem de tedarik zincirlerinin globalleştiği görülmektedir. Coğrafi olarak üretim yapılan bölgeler ile tüketim yapılan bölgeler birbirlerinden farklılık göstermekte, bir ürünü meydana getiren faktörler dünyanın çok değişik alanlarından elde edilmektedir. Gün geçtikçe tedarik zinciri karmaşık bir hale gelmekte ve tedarik zinciri yönetimi çok daha mühim bir durum haline gelmektedir (Ataman, 2002: 36). Tedarik zincirinin etkinliği, olası riskleri, pazardaki payları, rekabet şartları vb. gibi devamlı değişen unsurlar göz önüne alınarak tedarik zincirleri incelenmeli ve gerekli durumlarda tekrar düzenlenmelidir. Tedarik zincirini oluşturan bileşenlerin birbiriyle aynı zamanda ve doğru bilgi akışı halinde olmaları gerekmektedir (Karakoç vd., 2020: 217).

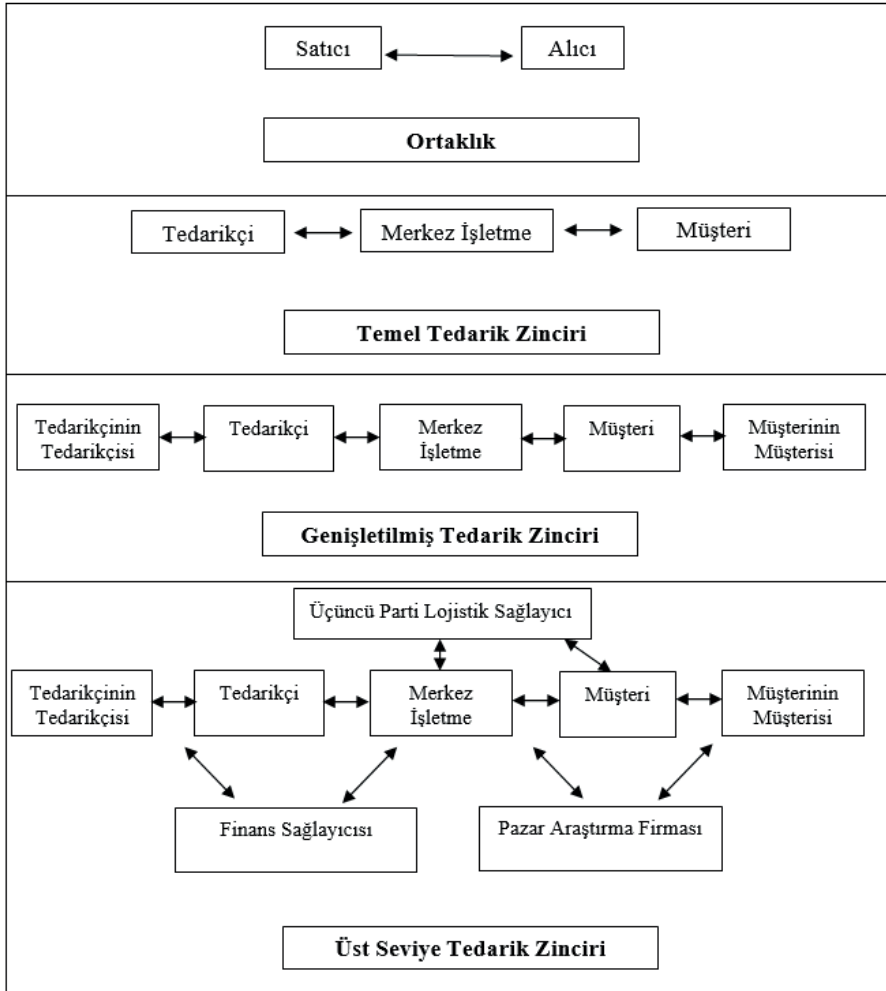
1.1.1. Tedarik zinciri yapısı

Tedarik zinciri; üretici, toptancı, dağıtıcı, perakendeci ve alıcılardan meydana gelen bir oluşum olup operasyonel anlamda bilgi, ürün ve finansal zinciri desteklemektedir. Hizmet ya da ürünün müşteriye ulaşana kadar ilerlediği bütün adımları içeren tedarik zinciri; organizasyonel yapı, teknoloji kullanımı ve süreçler gibi üç faktörden destek almaktadır (Güleş vd., 2005: 92-93). Jayashankar vd. (1996) göre, tedarik zinciri, bir ya da birden fazla mamul çeşidi ile ilgili olarak tedarik zincirine erişme, üretim ve dağıtım ile ilgili sorumlulukları ortak olan özerk veya yarı özerk işler ile ilgili faaliyetlerden meydana gelen bir oluşumdur (Aslantaş, 2011: 2).

Tedarik zinciri arzın mekansal veya coğrafi nitelikleri ile ilgilidir. Tedarik zincirinde fiziksel öğelerin hareketinin ve depolanmasının koordine edilmesi, coğrafi özelliklerde ise tedarik zincirinin nasıl koordine edildiği ile ilgili olması beklenmektedir. Tedarik zincirini tanımlayan iki yapı belirliyoruz. Bunlardan ilki coğrafi dağılımdır. Tedarik zincirinin coğrafi kapsamı tedarik zincirindeki tedarikçilerin, üretim tesislerinin, distribütörlerin ve müşterilerin konumlarıdır. İkincisi ise işletmenin arzının nasıl sınıflandırıldığını, dağıtım kanalı tedarikçilerini, üretim tesisini bağlar. Distribütörler ve müşteriler yönetilir (Stock vd., 2000: 533).

Tedarik zinciri yapısı, zinciri meydana getiren işletmelerin aralarındaki ortak çalışmanın artırılması sağlayan, lojistik zincirinin etkin olmasını da arttıran bütünlük bir bakış açısidir (Özdemir ve Seçme, 2009:15). Tedarik zincirinin oluşumunda üç faktör rol oynamaktadır. Bunlar sırasıyla ürün,

bilgi ve finans ile ilgili konulardaki hareketlerdir. Tedarik zincirinin etkin olmasında bu faktörlerin birbirleri ile uyum içinde olmaları da oldukça önemlidir. Ek olarak söz konusu bu faktörler, işletme içerisinde ve işletmeler arasında birden fazla işlevle entegre şekilde çalışmaktadır (Toptancı, 2009: 15).



Şekil 1. Tedarik Zinciri yapısı

Kaynak: Mentzer, 2001:7.

1.1.2.Tedarik zinciri akış süreçleri

Küresel piyasalardaki işletmelerde mamul ya da hizmetlerin tedarik zinciri yapısı oldukça karışık olabilmektedir. Çok fazla tedarikçi ve müşteri söz konusudur. Tedarik zincirinde gerçekleşen akış üç tür şeklindedir. Bu akışlar sırasıyla malzeme, bilgi ve finansal akıştır.

1.1.2.1. *Malzeme akışı*

Tedarikçilerden alıcılara ulaşan fiziksel malzeme ile geri gönderim, hizmet, yeniden değerlendirme ve imhalarından meydana gelen malzeme akışı aksi yönde faaliyetlerden meydana gelmektedir. Bu durumda hammadde; yarımamul ve mamulün tedarikçi firmalarından elde edilmektedir. Bu malzemeler üretim faaliyetinin yavaşlamaması ve kesintiye uğramaması için önemli bir durumdur. Servis hizmeti ve iade giderleri dikkate alınmaksızın ve alıcıların sürekliliğini sağlamak için ürün akışı oldukça önemli bir durum haline gelmiştir (Amirov, 2006: 6).

1.1.2.2. *Bilgi akışı*

Tedarik zincirini meydana getiren unsurların birbirleri ile paylaşacağı bilgilerin neler olduğu ve nasıl paylaşılacağı oldukça önemli bir husustur. Perakendeci geleneksel tedarik zinciri oluşumunda alıcı bilgisi doğrudan ulaşabilen tek üye iken, perakendeci dışındaki üyeler birbirinden aktarılan bilgilerden faydalanabilmektedirler. Bu nedenle bilgi, geleneksel tedarik zincirinde zarar görmesinin yanında değersizleşmektedir (Cox, 1999: 168).

Etkin yönetilen bilgi akışı sayesinde yapılan geri dönüşler tedarik zincirini oluşturan tüm üyelerine kolay ulaşım sağlar. Tedarik zinciri kavramı, önceki yıllarda bilgi teknolojilerindeki ilerlemelere bağlı olarak göz önüne alınır. Bundan dolayı bilgi akışı işletmenin tüm bölümlerine ve tedarik zincirinin üyelerine hızlı bir şekilde ulaşabilmektedir. Bu gelişmenin nedeni elektronik iletişimin basitleşmesi ve fiyatının ucuz olmasıdır (Yıldırım, 2009: 75).

1.1.2.3. *Finansal akış:*

Kredi ile ilgili bilgileri, ödeme tabloları, patent vb. gibi konularla ilgili çalışmalar finansal akışı kapsamaktadır. Ayrıca tedarik zincirindeki para akışının düzenlenmesini sağlamaktadır. Tedarik zincirinde nakit problemi oluşmaması için oluşumdaki bütün üyelerin, para kaynağının son alıcı olduğu prensibinin kurumlarında benimsenmeleri sağlanmalıdır (Amirov, 2006: 6).

Tedarik zinciri bünyesinde basit birimlerin yanında karmaşık birimlerde yer almaktadır. Tedarik zinciri yapısında en önemli bölüm son alıcının yapıda yer almasıdır. Şu nedenle bu durum hem nakit akışının yanı sıra bilgi akışının

doğru ve tam zamanında gerçekleşmesi için zorunludur. Son müşterinin bu süreçte dahil edilmesi ile nakit akışı ve bilgi akışı gerçekleşebilir (Demirer, 2010: 9).

1.1.3. Tedarik zinciri yönetiminin önemi ve amacı

Tedarik zinciri yönetimi (TZY), üretim ile ilgili alanları ve depo benzeri olası ara depoların kullanımı yoluyla malzeme ve mamul malların satıcılardan müşterilere doğru akışının etkin bir şekilde denetlenmesini gerektirir. Şirketler, tüm iş sorununa çözüm sağlayabilecek, hacme göre ölçeklendirilebilecek ve yüksek bakım ihtiyacını gizleyebilecek etkili bir tedarik zinciri yönetim sistemi geliştirmek istiyorlarsa çok düzeyli bir planlama yaklaşımını benimsemelidir. Her seviyede yönetim, kararın kapsamına ve ilgili zaman çizelgesine dayalı olarak bir dizi karar alır ve bu kararlar daha sonra sonraki seviyelere aktarılır. Çok seviyeli bir tedarik zinciri yönetim planı geliştirilirken göz önünde bulundurulması gereken temel faktörler, mevcut bilgiler ve ilgili ayrıntıları, karar vericilerin kapsamı ve yetkisi, kararın uzun vadeli etkisi ve karar vermek için gereken yanıt süresidir (Sengupta ve Turnbull, 1996: 1).

Etkin bir şekilde meydana getirilen ve yönetilen tedarik zincirinin bir işletmede aşağıdaki amaçları gerçekleştirmesi hedeflenmektedir (Ataman, 2002: 38):

- Giderlerin düşürülmesi,
- Şirkette karlılığın yükseltilmesi
- İşletmeler arasında rekabet avantajı sağlanması,
- Şirket değerinin artması,
- Pazardaki payının yükselmesi,
- Müşteri hizmetlerinin başarılı olmasının sağlanması,
- Müşteriye geri dönüş sürelerinin minimuma düşürülmesi,
- Stok maliyetinin düşürülmesi,

Sayılan amaçlara ulaşılabilmesi; işletme yapısının, işletmede yaşanan süreçlerin ve işletme içindeki ilişkilerin doğru bir şekilde düzenlenmesi ile ilgilidir. Etkin bir tedarik zinciri yönetimi; çapraz fonksiyonel takımlar, performans değerlendirmelerinin ve karar almaların ortak yapılması, haberleşmenin sürekli olması, taleplerin planlanması, lojistik ve dış kaynaklardan faydalanma ile sağlanabilir. Tedarik zinciri yönetiminde başarının sağlanması, herhangi bir sebeple yapı, süreç ve ilişkiler hakkında uygun yapının oluşturulması ile mümkündür.

1.1.4. Tedarik zinciri üyeleri

Şirketlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri için tedarik faaliyetlerinin etkin bir şekilde devam etmesi gerekliliktir. İşletmeler için önemli olan tedarik fonksiyonu, aynı şekilde tedarik zincirleri için de önemli bir gerekliliktir. Tedarik zinciri kavramı ürünlerin bir mekândan başka bir mekâna iletilmesinin ötesinde; tedarikçiden son alıcıya olan akışta bulunan nakit, bilgi ve kaynaklardaki akışı da sağlayan ayrıntılı bir unsurdur (Biçer ve Ömürgönülşen, 2019: 601).

Kuruluşların kaynaklarının ve kabiliyetlerinin kısıtlı olması nedeniyle, şirketlerin çoğu, diğer işletmelerle çeşitli türlerde işbirliği ilişkileri kurarak tamamlayıcı kaynaklara ulaşırlar. Bu nedenle şirketler tedarik zinciri ağlarını bilgi alışverişi için kullanabilir ve böylece kaynak açıklarını kapatmanın yanı sıra kendi örgütsel yeteneğine sahip olabilirler. Bilgi alışverişi ve birleşimi yoluyla şirketler dışarıdan gelen bilgileri özümseyebilir ve gerekli bilgi birikimine sahip olarak değerli kaynakları tedarik zincirine dahil edebilir (Hung vd., 2014: 194).

1.1.4.1. Üreticiler

Üretim ve hizmet sektörü her ülkenin ekonomisine katkı sağlayan, gelişmesine önemli etkileri olan kavramlardır (Imran, Hameed ve Haque, 2018:2). Üreticiler imalat sanayilerinden herhangi bir çeşit mamul meydana getiren ve sonrasında bunu araçlara satan zinciri oluşturan ilk üyelerden biridir (Issa ve Shatta, 2021:2). İşletmelerdeki üretim birimi; işletmenin sahip olduğu makine, malzeme ve insan kaynaklarından faydalanan alıcıların istediği özellik, kalite ve sayıdaki ürünü, en düşük fiyat ve en uygun zamanda üretmekle sorumludur. İşletmenin diğer birimleri de üretim kaynaklarının en uygun şekilde bir araya getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin, hammadde tedarik işlemleri veya makine yenileme gibi konularla finans bölümü, muhasebe departmanı masraf konuları, ürün girişleri ile ilgili hususlarda, nihai ürünlerin sevk edilmesi, üretim içindeki taşıma faaliyetleri, stoklar ve stoklarla ilgili detaylarla ayrıca pazarlama ve lojistik birimleri ile sürekli işbirliğinde ve bilgi alışverişinde bulunmak gereklidir (Sezen vd., 2002:135). Tedarik zincirinin birbiri ile etkileşim halinde ve bir dizi süreç olarak ilerlemesi için tedarik zincirini meydana getiren üyeler oldukça önemlidir. Üyeler arasındaki entegrasyon, tek tek birimler için oluşan riskleri azaltır ve üretim sürecinin verimliliğini artırma, israfı ve gereksiz çabaları bir bütün olarak ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir (Sterzi vd., 2007: 159).

1.1.4.2. Dağıtıcılar

Dağıtıcılar, ürünlerin toptancı ve perakendecilere ulaşmasını sağlarlar. Dağıtıcılar; malların bir araya getirilmesi, dökme olarak kırılması ya da depolanması, taşınması, sınıflandırılması, paketlenmesi, fiyatlandırılması ve perakendecilere ulaşmasında oldukça önemli rol oynar (Issa ve Shatta, 2021:2). Dağıtım kanalını meydana getiren birimlerin dağıtım kanalının esas amacı olan satışı arttırmak için mal ve hizmetlere değer katan değişiklikler yapmaları, onlara önemli bir fayda sağlayacaktır. Bu sebeple bir dağıtım kanalının değeri; sadece ürünün maliyeti, maldan sağlanan kar, müşteri ve satıcı arasındaki bir alışveriş olarak tanımlanmaz. Rakip işletmelerden farklı, tedarikçilerinin sağladığı mal ve hizmet alıcıların talepleri doğrultusunda geliştirilmesini de içerir (Burroughs ve Burroughs, 2020: 1-2).

1.1.4.3. Perakendeciler

Tedarik zinciri müşterilerin ihtiyaç duydukları malzemeleri üreterek bu malzemelerin alıcıya iletilmesini sağlayan işletmelerden meydana gelen bir oluşumdur. Bu oluşumda perakendeciler ise üretimi sağlayan işletmeleri alıcılara bağlayan ana unsurdur. Perakendecilik, nihai alıcının faydalanması için satılan malzemelerin değerini attıran etkinlikler bütünüdür. Perakendecilik yalnızca mağazalarda satılan ürünleri kapsamamaktadır. Perakendecilik otel konaklama hizmetleri, doktor muayenesi, kuaförde saç kestirmek gibi hizmetler de kapsamaktadır (Levy vd., 2012: 6).

1950'lerden beri perakendecilik büyük oranda değişime uğramıştır. Son zamanlarda perakendecilikte meydana gelen değişimler: Ürünün satış kanalları ve ticari kampanyaları kullanılarak üreticiden tüketiciye doğru iletilme, perakendecilikte müşterilerin ihtiyaç duydukları ürünleri talep ettikçe bu talep doğrultusunda ürünlerin tedarik edilmesi, perakendeciliğe geçişler, dev perakende gruplarının oluşturduğu ucuzluk mağazaları, perakendecilik sektöründe satışta sosyal medyadan faydalanılması ve yeni mecralarda uygulanması ile benzersiz satış noktası işletmelerinin oluşmasıdır. Bu yeni oluşan durumlarla perakende yenilikçiliğinin gelecek dönemlerde daha da gelişim göstereceği öngörülmektedir. Perakendecilik te meydana gelen yenilikçilik faaliyetleri, dijital platformlarda uygulanmasından mağaza içindeki ortamın gelişimine kadar çok yönlü alanlarda görülmektedir. Genel olarak bu alanda yapılan yeniliklerin (Kara, 2019: 45).

1.1.4.4. Müşteriler

Müşteri ya da tüketici piyasada yer alan herhangi bir mamulden yararlanan veya satın alan kişilerdir (Ankuzem, 1-84). Modern pazarlama görüşünün

temeli ve çıkış noktası, tüketici taleplerinin net bir biçimde anlaşılmasıdır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üstün rekabet sağlayabilmeleri tüketici taleplerinin karşılanması ile mümkündür (Hacıfendioğlu ve Koç, 2009:146). Tedarik zincirini oluşturan üyelerin birbirleri ile iletişimleri sonucu gerçekleşen bilgi paylaşımları neticesinde ortak gaye doğrultusunda kontrol ve uyumun sağlanması, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, zincirin tümünde maliyetlerin azaltılması ve zamanın doğru kullanılması gibi yararlar sağlanır. Bu yararlar zincirin bütün yan işletmelerinde (tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci vb.) müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamalarına katkıda bulunur (Özdemir, 2004: 93).

1.1.4.5. Hizmet sağlayıcılar

Lojistik dış kaynak kullanımı; belirli bir alanda sözleşme ilişkisi, üçüncü taraf bir sağlayıcının kullanılması, kuruluşun lojistik faaliyetlerinin tamamının veya bir kısmının lojistik operasyonlar olarak yürütülmesi olarak tanımlanır (Sohail vd., 2004: 46). Bir işletme faaliyet gösterdiği sektörün her alanında başarılı olması çok zordur. İşletme başarı gösteremediği herhangi bir alanda, o alanda oldukça başarılı olan başka bir işletmenin desteğini isteyebilir. Klasik dış kaynak kullanımının özünde, bir mamulün yalnızca hammaddesinin işletme dışından elde edilmesi anlaşılır. Fakat çağımızda işletmelerin, yalnızca hammadde de değil işletmenin tüm işlerinde dış kaynak kullanımından faydalandığı görülmektedir. İşletmeler bu metottan faydalanarak kendi kaynaklarından tasarruf sağlayabilir, daha yalın bir yapıya sahip olabilir ve uzmanlaştıkları konulara odaklanabilirler. Şirketler bu yöntemi tercih ederek kaynaklarından tasarruf edebilir, daha yalın bir yapıya sahip olabilir ve uzmanlaştıkları konulara odaklanabilirler (Aydın ve Köseoglu, 2016: 486). İşletmeler, dış kaynaklardan faydalanarak maliyetlerini düşürebilir ayrıca rekabet avantajı sağlayarak faydalı bir yaklaşım benimseyebilirler (Jaafar ve Rafiq, 2005: 299).

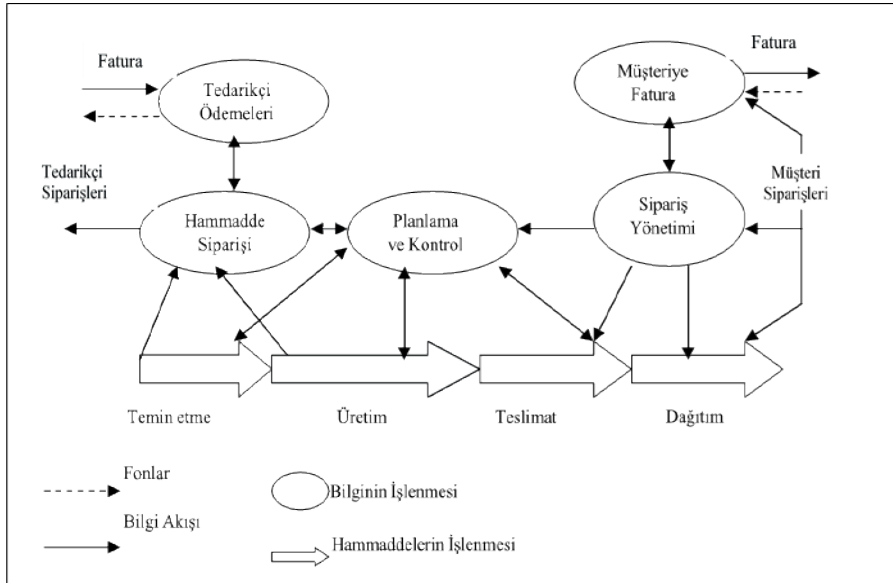
1.1.5. Tedarik zincirinin çeşitleri

Tedarik zinciri yönetimi, ürün ve bilgi akışının sağlanması ile beraber birlikte finansal akışların sağlıklı olmasında etkili olmaktadır. Tedarik zincirinin tamamında ürün akışının kesintisiz sağlanabilmesi için finansal akışın doğru olarak yönetilmesi gerekmektedir. Ancak zinciri oluşturan üyeler ürün ve bilgi akışını doğru ve zamanında sağlayarak meydana gelebilecek olumsuzlukların oluşmasına engel olabilirler (Wang vd., 2019: 2). Karmaşıklığın artışına dayanarak tedarik zincirleri tek safhalı ve çok safhalı olarak iki şekilde ifade edilebilir. Hammaddelerin sağlanması, üretim ve dağıtım aşamalarındaki ürün akış unsurlarını bir araya getirilmesi

tek safhalı tedarik zinciri olarak ifade edilir. Tedarik zinciri birçok bilgiyi işleme ve karar verme fonksiyonlarını da içerir. Tek safhalı tedarik zincirleri ayrıca fon yönetimlerini de içermektedir. Bunun nedeni borç ve alacakların kontrolünün sağlanmasının oldukça önemli olmasıdır (Karasu, 2006: 6).

1.1.5.1. Tek safhalı tedarik zinciri

Tek safhalı tedarik zinciri hammaddelerin sağlanması, üretim ve dağıtımın ürün akış fonksiyonlarının birleştirilmesini sağlar. Tedarik zincirinin bu çeşidi birden fazla bilgiden faydalanma ve karar verme işlevini içermektedir (Elagöz, 2008:133). Tedarik zinciri, ürün ve/veya hizmetlerin yukarı ve aşağı yönlü akışlarında ilgili finansman ve bilgi ile birlikte karmaşık bir ticari kuruluşlar ağıdır (Serdarasan, 2013:1). Şekil 2’de Tek safhalı bir tedarik zinciri örneği görülmektedir.



Şekil 2. Tek aşamalı tedarik zincirinin temel yapısı

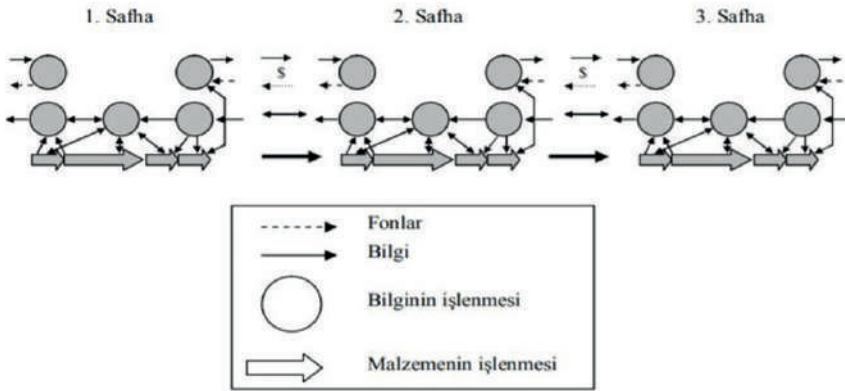
Kaynak: Metz, 1998:1.

1.1.5.2. Çok safhalı tedarik zinciri

Çok safhalı tedarik zincirleri işletme yapısı bakımından birden fazla işletmeyi sisteme aldığından çok şirketli tedarik zincirleri olarak tanımlanabilir. Bu nedenle birden çok tek safhalı tedarik zinciri belirli bir sistem içerisinde birleşirse çok safhalı tedarik zincirlerinin oluştuğunu

söylemek doğru olacaktır (Güner, 2018:14). Şirketler, zinciri oluşturan üyelerin tümünün katıldığı bir entegrasyon kanalı ile ortak hedef doğrultusunda hareket etmektedirler. Tedarik zinciri; üyeleri arasındaki entegre davranış, karşılıklı bilgi alışverişi, planlama ve süreçleri gözlemleme hareketlerinin etkin olmasında katkı sağlayacaktır (Mentzer vd., 2001:8). Doğru ve zamanında tedarik zinciri bilgileri satış kaybını önleyebilir, ödeme döngülerini hızlandırabilir, aşırı üretimi önler ve envanter yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlar (Flynn vd., 2016: 7). Şekil 3' te çok safhalı bir tedarik zinciri örneği gösterilmektedir.

Volkswagen çok safhalı tedarik zincirini bir örnek ile açıklamaktadır (Sonar, 2022: 12). Üretici işletmeler satıcıları aracılığı ile tahmini siparişleri ile ilgili detayları ve müşteriden alınan siparişleri elektronik olarak almak suretiyle birlikte hareket etmekte ve günlük otomobil üretim planlaması için dataların girişini yapmaktadır (Kadyrova, 2009: 8).



Şekil 3. Çok safhalı tedarik zinciri

Kaynak: Elagöz, 2008:134.

1.1.6. Tedarik zinciri yönetiminin tarihsel gelişimi

1950'li ve 1960'lı yıllarda birçok üretici, birim üretim maliyetini minimum seviyeye düşürmek için çok az ürünle seri üretime ağırlık vermeyi birincil operasyon stratejisi olarak benimsemiştir. Ürün geliştirme süreci yavaşlatılmış ve sadece kurum içi teknolojiye dayanılarak, operasyonlarda dengeli bir hat akışını sürdürebilmek amacıyla envanterle tamponlama yoluna gidilmiştir.

Üretim sürecindeki iş (WIP) envanterine yapılan büyük yatırım, teknoloji ve yetenek alıcılara ya da tedarikçi işletmelere sunulması oldukça riskliydi, uygun görülmezdi ve önemli kabul edilmezdi. İşletmelerin birbirleri ile ortak çalışma ve alıcı-tedarikçi iş birliği ile ilgili konulara dikkatlerinin de oldukça az olduğu gözlemleniyordu (Tan, 2001: 40).

İşletmeler 1970'lerde doğru nitelikte ürün sağlama, ürün geliştirme süreci ve alıcı ilgisini dikkate alan pazarlama programlarının üzerinde durmaya başlamış, bu gelişimin sonucunda da Malzeme İhtiyaç Planlama (MRP) sisteminin uygulanmasına hızlı bir geçiş yaşanmıştır. İşletmeler bu aşamada, bünyelerinde bulunan üretim, pazarlama ve finansman alanlarına ait dağıtım konularının yürütülmesi için fiziksel olarak merkezi bir dağıtım kanalı meydana getirmişler. Ayrıca, her bir alanın lojistiğini tek tek iyileştirmek yerine bütün yapının lojistik yönetimini bir araya getirme ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı, her bir hareketin giderini düşürmek yerine, tüm yapının giderlerinin tamamını dikkate alan lojistik hizmetlerinin bütünüyle ilgili maliyet yaklaşımı geliştirilmiştir (Ross, 1998: 14-35).

1980'lerin sonlarında ve 1990'lı yılların başlarında, lojistik bir faaliyetten tasarım, tedarik, üretim, dağıtım ve satış gibi kompleks ulusal ağları bütünleştirmek için ihtiyaç duyulan bir işlev olan tedarik zincir yönetimine dönüşmüştür. Bu durum lojistik işlevlerin masraf ve içerik sebepleri ile üçüncü taraflara daha fazla dış kaynak kullanımına bağlı olarak gerçekleşmiştir. Globelleşmeyle ve dış kaynaktan yararlanılma ile beraber son bir alıcıya kolay bir mal ulaştırma konusunda tarafların sayısı önemli miktarda artmıştır. Ayrıca işletmeler, tedarik sürecindeki tüm işletmelerin maliyet, kalite, hız, farklılık ve yenilik konularında son alıcıya ulaşmasında önemli fayda sağladığını fark etmeye başlamışlardır. Böylelikle, artık tedarik zincirinin karışık yapısının koordine edilmesini sağlayan tedarik zinciri yönetimi ortaya çıkmıştır (Koçak, 2020: 253).

İnternet ve güncel bilgi teknolojilerinin 2000'li yılların başlarından itibaren gelişmesi ile e-ticaret, e-tedarik, e-lojistik, zincir üzerinde internet tabanlı izleme, gerçek zamanlı veriye bağlı talep tahmini stok yönetimi gibi kolaylık sağlayan uygulamalar TZY'e ilave edilmiştir. TZY'nin nihai adımı olan 5.evreye de E-Tedarik Zinciri Yönetimi Aşaması adı verilmektedir. İşletmeler; sipariş ile ilgili konularda, işletmenin lojistik ile ilgili faaliyetlerinde, alıcı ile olan ilişkilerinde, satın alma, müşteri hizmetleri ve stoklarının yönetilmesi gibi konularda e-tedarik zinciri yönetiminden faydalanabilmektedir (Öztürk, 2016: 18).

Tablo 1. Tedarik zinciri yönetimi tarihsel süreçleri

Aşamaları	Yönetim Odakları	Örgüt Tasarımı
1960'lı yıllara kadar		
Depolama ve Ulaştırma	Operasyon performansları Satış pazarlama için destek Depolama Stok kontrolü Nakliyelerin etkinliği	Merkezeleştirilmemiş lojistik fonksiyonu Lojistik fonksiyonları arasındaki zayıf bağlantılar Çok az lojistik yönetiminin yetkisi
1980'li yıllara kadar		
Toplam Maliyet Yönetimi	Lojistikmerkezeleştirilmesi Toplam maliyet yönetimi Operasyonların optimizasyonu Müşteri hizmetleri Rekabet avantajı olarak lojistik	Merkezeleştirilmiş lojistik fonksiyonları Lojistik yönetim yetkisinin artan gücü Bilgisayar uygulamaları
1990'lı yıllara kadar		
Bütünleşik Lojistik Yönetimi	Tedarik zinciri stratejileri İşletme fonksiyonları ile bütünleşme Kanal operasyon fonksiyonları ile bütünleşme	Lojistik Fonksiyonlarının genişlemesi Tedarik zinciri planlama TKY için destek Lojistik yönetim fonksiyonlarının genişlemesi
2000'li yıllara kadar		
Tedarik Zinciri Yönetimi	Tedarik zincirine stratejik bakış Extranet teknolojisi kullanımı Evrimsel kanal birleşmelerinin artması Kanal yetkinlikleri için iş birlikleri	Ticaret ortaklığı ağı Sanal organizasyon Pazar evrimi Benchmarking ve reengineering Tedarik zinciri TKY matrisi
2000 ve Sonrası yıllar		
E- TedarikZinciri Yönetimi	İnternetintedarik zinciri kavramına uygulanması Bütün veri tabanlarının düşük maliyetli anlık paylaşımı E- bilgi Tedarikzinciri senkronizasyonu	Çoklu kurumsal tedarik zinciri ağı Elektronik perakendecilik ve pazar mübadeleleri Örgütsel çeviklik ve Ölçme kabiliyeti

Kaynak: Öztürk, 2016:19.

1.1.7. Tedarik zinciri yönetiminin kapsamı

İşletmeler, yönetim ve iş organizasyonlarına TZY'yi uygulayarak rekabet avantajı sağlamak için doğru hazırlanmış bir bilgi yönetimi organizasyonuna gereksinim duyarlar. TZY, özellikle iş süreçlerine dair operasyonel işlemler ve bilginin paylaşılmasını sağlayan destek çalışmaları üzerinde durmaktadır. Yönetim sisteminin farklı alanlarındaki karar mercilerinin sağlıklı ve doğru çalışmalarına bağlı olarak üretimde yüksek kaliteli hizmet ve ürünler meydana gelir. Bilgi unsuru da karar alma sürecindeki en önemli etkenlerden

biri olarak bilgi yönetiminin başarılı olmasında önemli bir unsur olarak görülmüştür. Otomobil sektörünün en önemli işletmelerinden biri olan Toyota firmasının ekipman tedarikçilerini yönetebilmek ve planlayabilmek için meydana getirdiği ağı tasarlanmasıyla TZY oluşmuştur. Bu ağ tasarımı meydana getiren yapılar, çağımız pazar şartlarını etkileyen ürün yaşam eğrisi, ürün talepleri hakkında bilgi sahibi alıcılar, yüksek kaliteli ürünlere duyulan gereksinim ve zamanla yükselen ürün maliyetleri ile birlikte ulaşım, bilgi ve iletişim ile ilgili teknolojik gelişme düzeyinin yükselişe geçmesidir (Nagalingam ve Lin, 1999: 200).

TZY, ürün talep hakkında bilgi sahibi alıcıların yüksek kaliteli, güçlü ve üst seviye mamul isteklerinin doğrultusunda müşteri memnuniyetinin yükselmesi için alıcı hizmet servislerinin geliştirilmesini sağlayarak maliyetleri azaltmalarını ve rekabet seviyelerini korumalarını sağlamak için oluşturulmuştur (Franks, 2000:152).

Tedarik zinciri, hammadde ve yarı hammaddelerin üretim adımından sonra mamul haline getirilmesinde ve alıcılara iletilmesinde sorumluluğu olan birçok şirket yerine şirketlerin tümünü içeren bir işletme halinde göstermesidir. TZY şirket içerisindeki iş süreçlerini daha çabuk ve daha anlaşılabilir bir sisteme dönüştürken ayrıca tedarik zincirinin her adımında araştırma yapar ve adımların en doğru şekilde uygulanmasına yardım eder (Handfield ve Nichols Jr., 1998: 1).

1.1.8 Tedarik zinciri yönetiminin amaçları

Tedarik zinciri, planlanması etkili bir şekilde yapıldığında ve yönetildiğinde işletmenin aşağıda sunulan amaçları gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu amaçlar şunlardır (Bilmez, 2010:3):

- Kesintisiz malzeme, servis ve bilgi akışının gerçekleştirilmesi için üretimin düzenli bir şekilde sağlanması,
- Stok maliyetlerini en alt düzeyde tutulması ve kayıpların en aza indirilmesinin sağlanması,
- Ürünün kalitesinin korunması,
- Güven sağlayan tedarikçilere ulaşmak ve korumak,
- Ürünü meydana getiren hammadde, yarı mamul, parça ve servisi belirli bir standartta gerçekleştirmek,
- Hammadde, yarı hammadde, parçaların ve hizmetlerin maliyetlerini en az seviyede gerçekleştirmek,
- İşletmenin rekabet ve pazarlama etkinliğini arttırmak,

- İşletmenin içerisindeki farklı yapılarla ilişkilerin etkin olması,
- Yönetim giderinin en düşük seviyeye düşürmek.

Tedarik zincirinin etkin bir şekilde yönetilmesi ile işletmelerin pazarlama ve üretim faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek, müşteri memnuniyetinin artışı sağlanarak daha verimli ve etkin neticeler alınacaktır. Böylece işletmeler daha düşük maliyetlerle daha yüksek karlar sağlayabileceklerdir.

1.1.9. Tedarik zinciri yönetiminde işletme süreçleri

Küresel tedarik zinciri forumuna göre (Global Supply Chain Forum) işletme süreçleri, tedarik zinciri yönetiminde ana unsurlar sekiz bölüme sınıflandırılmıştır (Lambert, 2008). Bu süreçler şu şekilde düzenlenebilir:

a) Müşteri ilişkileri yönetimi

1990'lı yılların başında ortaya çıkan müşteri ilişkileri yönetimi; müşterilerle ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve devam ettirilmesi için kullanılan bir tanımdır (Buttle ve Maklan, 2015:20). Yoğun rekabet seviyesindeki pazarlarda müşteri istekleri ve talepleri süratle değişmekte ve işletmeler bu istekleri karşılamak için sürekli çalışmaktadır. Hedef müşteri kitlesini tespit etmek ve işletmelerle rekabet ederken avantaj elde etmek için müşteri ilişkilerini güçlendirmek oldukça önemli bir konu haline gelmektedir (Raab, 2008: 5).

b) Müşteri hizmet yönetimi

İnternetin yaygın hale gelmesiyle beraber işletmelerde bilgi, ürün ve hizmetlere daha kolay ulaşabilen bilinçli tüketiciler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu koşullarda işletmeler portföyündeki müşterilerin kalmasını sağlamak ve yeni müşterileri bünyesine katabilmek oldukça önemli hale gelmektedir. Müşteri Hizmet Yönetimi; müşterinin beklenti, istek ve gereksinimlerinin öngörülmesi, ilgi alanlarının öğrenilmesi ve tüm bunlar giderilerek müşteri tatminin sağlanması gibi durumları kapsayan faaliyetlerdir (Çancı ve Erdal,2003:48). Bir işletmenin stratejisi, müşteriye sunulan hizmetin öncelik olarak görüldüğü bir pazar bölümünde yer almaksa işletmenin bünyesinde müşteri gereksinimlerinin en uygun zamanda karşılanabildiği bir tedarik zinciri yapısını bulundurması daha doğru olacaktır (Hugos, 2003: 58).

Çağımızda alıcıların ürün satın alırken kaliteli olmasını istemenin yanında, işletmeye güven hissetmek, önemsenmek, ilgi ve samimiyet görmek de beklentilerinin arasındadır. Sayılan bu özelliklerin hepsi müşteri hizmetlerini meydana getirmekle birlikte bir işletmeyi diğer rakip işletmelerden ayıran

sağladığı hizmetlerin farklı olmasıdır. Aynı zamanda müşteri hizmeti; sipariş oranının yüksek olması, işletme için sipariş getirme, teslimatın tam zamanında olması, mal ve hizmet iade oranının minimum olması olarak da ifade edilebilir. Günümüzde başarılı olarak kabul edilen işletmeler incelendiğinde her birinin başarılı müşteri hizmeti amaçladığı görülmektedir. Özünde müşteri hizmet yönetimi işletmeler için o kadar önemlidir ki “bağlı müşteri” topluluğu meydana getirebilmek için müşteriyle yakın ilişki kurmayı bir şirket felsefesi olarak kabul etmekte ve bunun gerçekleşmesi için farklı hizmetler geliştirerek farklı seviyelerde sunmaktadır (İslamoğlu, 2002: 48).

3) Talep yönetimi

Talep yönetimi süreci, alıcıların gereksinimleri ve işletmenin arzı ile ilgili durumların dengeli olması için çalışmaların tamamı olarak ifade edilir. Ayrıca, talep öngörü ve bu öngörü sayesinde imalat, tedarik ve dağıtım aşamalarının uyumlu olmasını içerir. İşletmenin faaliyetlerinin durduğu ani gelişmelere bağlı durumlara karşı farklı planlar oluşturmak ve bu planların yönetilmesi de talep yönetimi ilgidir (Özdemir, 2004: 92).

Talep yönetimi süreci temel envanter ve değişkenlik odaklıdır. Temel envanter fabrikalardaki işlenmekte olan işleri ve üretimdeki ürünleri içerir. Değişkenlik stok, süreç, tedarik ve üretimdeki farklılıklar nedeniyle mevcuttur. Müşteri talebi değişkenlik ve düzensiz sipariş modellerinden kaynaklanarak açık ara en büyük değişkenlik kaynağıdır. Taleplerdeki değişkenlik stok, süreç, tedarik ve üretimdeki farklılıklar nedeniyle mevcuttur. Müşteri siparişlerindeki bu değişkenlik göz önüne alındığında, talep yönetimi etkin bir anahtardır (Lambert ve Cooper, 2000: 73).

4) Sipariş işleme

Siparişleri kabul etme ve alıcı ihtiyaçlarını karşılarken gerçekleştirilen faaliyetlerin minimum maliyetle yapılması sipariş işleme süreci içerisinde yer alır. Bu sürecin daha etkin olabilmesi için bazı farklı yönetim unsurlarıyla bu süreç entegre edilmelidir (Lambert, 2008: 25).

5) İmalat akış yönetimi

Ürünleri hazır hale getirmek ve hedeflenen pazara en kaliteli hizmeti sunacak durumda ihtiyaç duyulan üretim esnekliğini sağlamak imalat akış yönetimi olarak ifade edilir. İmalat faaliyetleri ve mamulün meydana getirilmesi, elastikiyeti ve yönetilmesi ile ilgili ürün akış yönetimi için ihtiyaç duyulan tüm çalışmalar imalat akış yönetimi süreci içerisinde yer alır (Rogers vd., 2001: 133).

6) Tedarikçi ilişki yönetimi

Tedarik zinciri yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan tedarikçi ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri aktörleri arasındaki ilişkilerin yönetimini içerir ve tedarik zinciri üyeleri arasında koordinasyon, iş birliği ve bilgi paylaşımını sağlar (Tidy vd. 2014: 5). Tedarikçi ilişkileri yönetimi bir işletme ile tedarikçileri arasındaki kaynak bulma süreçlerini düzene sokar ve daha etkili hale getirir. Dolaylı olarak, Tedarikçi ilişkileri yönetimi aynı zamanda bilgi, ürün, hizmet ve iş gücü kabiliyetlerinde kalite ile ilgili iyileştirmeleri hedeflemektedir (Metler ve Rohner,2009:59). Tedarikçi ilişkileri yönetiminin amacı iş kararlarının planlanması, entegre bir şekilde yürütülmesi ve bunun neticesinde performansın artırılarak sürdürülebilirlik amacına varılmasıdır. Tedarikçi yönetimi, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin en önemli unsurlarındandır. Tedarikçi ilişkileri ve yönetiminin değişik görüşler kapsamı, işletmelerin daha hızlı, çevik ve karlı olmasını sağlamaktadır (Tidy vd. 2015: 5).

7) Ürün geliştirme ve ticarileştirme yönetimi

İşletmeler, alıcılar, dağıtım kanallarını oluşturan işletmeler, araştırma şirketleri ve rakip işletmeler vb. tedarik zincirini oluşturan yapılar, inovasyonun gelişmesine destek sağlayarak, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarında yeni projelerin geliştirilmesini zorlaştıran yüksek masraflar ve teknolojiye karşılaşılan karmaşa gibi sorunların çözülmesine destek olmaktadır. İnovasyon ağları üzerine yapılan çalışmalar esas olarak ürün geliştirme için kaynak kombinasyonlarına odaklanmalarının yanında teknolojinin pazara nasıl hazır hale getirileceğini ve işletmelerin aynı zamanda ağlarındaki ilişkiyel kaynakları pazarın ürünü kabul etmesini sağlamak içinde fayda sağlarlar. Herhangi bir keşfin yenilik haline gelmesinde başarılı ve etkin ticarileştirme de önemli bir rol oynamaktadır (Stenroos ve Sandberg, 2012: 198).

8) İade yönetimi

İade yönetimi, işletme içerisinde ve tedarik zincirinin temel öğelerinden biridir. İade yönetiminin üyeleri arasında iadeler, tersine lojistik, kapı tutma ve kaçınma ile ilgili faaliyetlerin yönetildiği tedarik zinciri yönetim sürecidir. Bu faaliyetin uygun bir şekilde gerçekleşmesi, yönetimin ters ürün akışını doğru bir şekilde uygulamasının yanında istenmeyen iadeleri minimuma düşürme ve konteyner gibi tekrar kullanılabilir ürünleri kontrol etme fırsatlarını belirlemesini sağlar (Rogers, 2002: 1).

Etkin olarak gerçekleştirilen iadelerin yönetimi süreci, TZY konusunda oldukça önemli avantaj sağlamaktadır. Rekabet avantajı sağlaması

bakımından bu konuyla ilgili işletmelerin yeterli olmaması ve ilgisiz olmaları nedeniyle, iade yönetimi etkin olarak gerçekleştirildiğinde şirketlere önemli ciddi bir avantaj kazandıracaktır. Etkin bir iade yönetim süreci şirketlerin verimliliklerinin arttırmalarında destek sağlamaktadırlar (Özdemir, 2004: 93).

1.2. Tedarik zinciri yönetimini etkileyen faktörler

Tedarik zinciri yönetimini etkileyen faktörler, toplam yedi başlıkta incelenecektir. Bu başlıklar: müşteri talepleri, küreselleşme, rekabet, bilgi ve iletişim, resmi etkiler, çevre, çalışanlarının bilgi ve becerileridir.

1.2.1.Müşteri talepleri

Yerel ve küresel piyasalarda sürekli artan rekabet koşullarına bağlı olarak işletmelerin farklılaşan alıcı isteklerini hızlı bir şekilde karşılaması tedarik zinciri yönetimini etkileyen en önemli unsurdur. Çağımızda alıcıların istedikleri ürün veya hizmetleri sunan işletme sayısının sürekli çoğalması, işletmelerin sahip olduğu avantajın müşterinin eline geçmesine sebep olmuştur. Bundan dolayı işletmeler, müşterilerinin devamlılığını sağlayabilmek için mal veya hizmetlerini müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde çeşitlendirerek müşteri değeri oluşturmaya başlamıştır (Reid ve Sanders, 2002: 29).

Çağımızda birçok ürün piyasasında ve pazar için alıcı istekleri öncelik olarak benimsenildiğinde, bu duruma uygun davranıldığında rekabet avantajı kazanılabilir. Alıcı sürekli uygun maliyetli mal veya hizmeti, hızlı ve kolay bir şekilde elde etmeyi hedefler. Bundan dolayı alıcıya alternatif, hız, maliyet, servis gibi seçenekler göz önüne alınarak uygun hizmet paketi sağlanabilir (Bovet ve Sheffi, 1998:14-22).

1.2.2.Rekabet

Ulusal ve uluslararası pazarlarda sürekli artan rekabet koşulları tedarik zinciri yönetiminin gelişimini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Rekabet stratejilerinin tedarik zinciri tasarımı ile entegre olduğu birtakım savlar mevcuttur. Bu savlara inananlar, mevcut ürünlerle beraber genişletilmiş ürün kavramı ile rekabetin meydana geldiği durumlara odaklandığını söylemektedir. Bu taraftan değerlendirildiğine müşteri tatmini, tedarikçi ilişkileri, lojistik ve bilgi sistemleri tarafından desteklenmektedir. Bu değişim ise karlılık ve pazar payının genişlemesini ifade etmektedir (Başkol, 2011: 13-27).

Çağımızda işletmeler güncel isteklere uygun zamanda cevap verebilmek için bir yandan pazara en kısa zamanda ulaşımı sağlamaya ve ürün maliyetlerini

düşürmeye çalışırken, öte yandan da etkinliği ve karlılığı arttırmayı hedeflemektedir. İşletmelerin bu durumda rekabet üstünlüğü sağlamada hali hazırda tedarik zincirlerini incelemeleri zorunlu hale gelmektedir (Sazak vd., 2013: 20).

1.2.3.Bilgi ve iletişim teknolojileri

Teknolojinin hızla gelişmesi ile alıcılara gereksinim duydukları ürünleri dünyanın herhangi bir yerinde satın alma imkânı sunmaktadır. Aynı şekilde işletmelerin alternatif tedarikçilerinde de artış gerçekleşmiştir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde, malzemelerin talepleri ile ilgili bilgiler doğrudan satış birimlerinden elde edilmektedir ve bu durumda işletmeler, pazar ile bilgilere çok daha kolay ulaşım sağlamaktadır. Bu gelişmelere dayalı olarak işletmeler için bütünleştirilmiş tedarik zinciri oldukça önemli kavram haline gelmiş ve tek başlarına faaliyette bulunmaları zorlaşmıştır. İşletmeler sadece işletme içerisindeki çalışmalara yoğunlaşarak tedarik zincirinin üyeleriyle etkileşim içinde olmadıkları durumda, işletmelerin alıcı isteklerine cevap verilememesi, yüksek stok maliyetlerinin oluşması, tedarik süresinin belirsiz olması vb. birçok sorunla karşılaşma ihtimalleri artacaktır (Yüksel, 2022: 265).

1.2.4.Resmi Etkiler

Tedarik zinciri geliştikçe hükümetlerin kamu yararının korunmasını sağlamak için birtakım düzenlemeler yapması oldukça etkin olabilmektedir. Buna örnek, 2008 yılında ortaya çıkan ekonomik kriz, ABD’de General Motors şirketini iflas noktasına sürüklemiştir. Hükümetler ise hem işletmenin birlikte çalıştığı, ona malzeme tedarik eden çok sayıda tedarikçi şirketlerin hem de şirketlerde çalışan 3 milyona yakın kişinin işsiz kalması tehlikesine karşın işletmenin kurtulması için destek planlarını sunmuşlardır (Öztürk,2016: 22).

1.2.5. Çevre

Tedarik zinciri yönetimine etki eden diğer unsurlar ise çevre verimliliği, geri dönüşüm ve atık miktarının en az seviyeye indirilmesi gibi sebeplerdir. Yeşil tedarik zinciri (YTZY), ürün geliştirme ve çevreye saygılı hizmet ya da mamul üretme stratejilerinin bir araya gelmesi ile meydana gelen bir kavramdır (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 66-73). Başka bir tanım ise tedarik zincirini baştan oluşturmak için yararlanılan geri dönüşüm ve tekrar üretim faaliyetlerini üretim süreçlerine dahil eden bir yöntem olarak açıklanabilir (Routroy, 2009: 21-35).

1.2.6. Küreselleşme

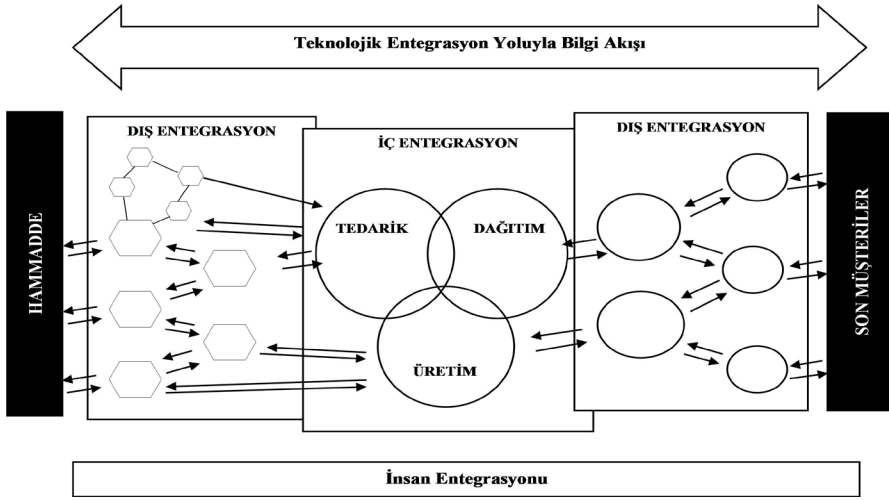
Teknolojinin gelişmesi ve alıcı isteklerindeki değişimler, işletmeler arasında rekabetin sadece işletmeler arasında değil, bir den fazla işletmenin oluşturduğu tedarik zincirleri arasında da etkin olduğu görülmektedir. Globalleşme ve ekonomik güçlerde meydana gelen değişimle beraber dünyada sürekli yeni pazarlar meydana gelmektedir. Bu yeni pazarlar, işletmelerin mamullerini tüm dünyaya nasıl tanıtacakları hakkında düşünmelerine neden olmaktadır. Globalleşme neticesinde tedarik zinciri yapısını karmaşık hale getiren unsurlar şunlardır: çok boyutlu tedarik zinciri ağları, tedarik zinciri üyeleri arasındaki etkileşimlerin aktif yapısı, farklı girdi ve süreçlerin öngörülemezliği ve karar alıcı yapının hiyerarşik durumu (Ramazan Kaynak. Erişim Tarihi: 03.08.2024).

1.3.TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRASYONU

1.3.1. Tedarik Zinciri Entegrasyon Kavramı

Tedarik zinciri entegrasyonu kesinlikle koordinasyon yapıları ve özellikle iş süreçlerinin işletme içinde ve dışında düzenlenmesi ve birbirleri ile bağlanması ile ilgilidir. Özellikle, bu şirketlerin stratejik faaliyetleri için büyük ölçüde dış kaynaklara güvenmenin bir sonucu olarak tedarikçileriyle yakın bir şekilde entegre olmaları gerekmektedir (Cagliano vd.2006:283). Tedarik zinciri entegrasyonu bir yeni terim, özünde, tedarik zincirinin yönetiminin en önde gelen güçlü yönlerinden biridir. Şirketlerin hem tedarikçiler hem de müşteriler ile dahili ve harici zincir süreçlerinde iş birliği yapmasını, bağlantı kurmasını ve tedarikçilerle iletişim kurmasını sağlar (Ülker, 2023: 20).

TZE, alıcılar ve zinciri oluşturan diğer işletmeler için mal, hizmet ve bilgiler aracılığı ile katkı sağlayan ilk tedarikçiden son kullanıcıya kadar tüm iş süreçlerinin entegrasyonudur. Bu tanımdan anlaşıldığı üzere entegrasyon TZE'nin tanımının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. TZE'nin etkinliği için şirketler arasında mal, hizmet, bilgi ve para akış sürecinde entegrasyon sağlanmalıdır (Luque vd., 2012: 2).



Şekil 4. Entegre Tedarik Zinciri

Kaynak: Güngör, 2021:30.

Şekil 4’de görüldüğü gibi tedarik zinciri entegrasyonunun farklı boyutları vardır. Bu boyutlar, işletme içerisindeki işleyiş ile ilgili olan iç entegrasyon ve ürün hammadde ve diğer malzemelerin tedarik edilmesi dış (tedarikçi) entegrasyon üretilen ürünün alıcıya iletilmesini sağlayan dağıtım kanalını oluşturan işletmelerden son alıcıya kadar olan süreçte yer alan kuruluşların oluşturduğu dış (müşteri) entegrasyonudur. Tedarik zincirini meydana getiren kuruluşlar arasında gerçekleşen fiziksel ve bilgi akışının doğru olarak gerçekleşebilmesi için güçlü bir tedarik zincir entegrasyonuna ihtiyaç vardır (Luque, vd., 2012:2-3).

Tedarik zinciri konusunda şirketler, operasyonlarının maliyetinin yüksek, aşırı stoklar, bölümler arasındaki iletişimsizlikler, teslimat zamanı, yararlanabilirlik, güvenilirlik, dokümantasyon ve cevap verebilirlik bakımından zayıf müşteri hizmetleri gibi sorunlarla karşı karşıya kalmak ve bunlara yanıt vermek zorundadır. Tüm bu faktörlerin birleşimi ve iyi yönetimi, tedarik zinciri yapısının entegrasyonunu kanıtlayacaktır. Entegre tedarik zincirinin amaçları malzeme, nakit, kaynak ve bilgi akışını kolaylaştırmak için tüm sınırları ortadan kaldırmak ve bunun sonucunda müşteri hizmetlerini ve verimliliği yükseltmektir (Van der Vaart ve Van Donk, 2004: 23).

Hugos (2003) entegrasyonu bilgi entegrasyonu, planlama senkronizasyonu, iş akışı koordinasyonu ve yeni işletme modeli olmak üzere dört aşamada incelemiştir. Entegrasyon aşamaları aşağıda açıklanmıştır (Çetindaş, 2019: 50):

1. Bilgi entegrasyonu, tedarik zinciri ve talep tahmini, stok durumu, üretim kapasiteleri, pazarlama promosyonları ve ulaşım planları gibi dataları içerir. Bu datalara, internet ya da özel ağ üzerinden gerçek zamanlı, çevrimiçi formatta gereksinim hissedilen insanlar kolaylıkla ulaşabilmelidir.

2. Planlama senkronizasyonu, bir tedarik zincirini meydana getiren işletmelerin sahip olduğu talep tahminlerinde ve envanter planlamasında, işletmelerin hep birlikte dahil olmasını açıklar. Aynı zamanda birlikte yeni ürünlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve piyasaya sunulmasını da kapsar.

3. Planlama senkronizasyonundan sonraki aşama iş akışı koordinasyonudur. İş akışı koordinasyonu bir tedarik zincirindeki işletmelerin, süren ticari fonksiyonlarının düzenli hale getirilerek alışkanlığa dönüştürülmesidir. Bu fonksiyonlar satın alma ve ürün tasarımı gibi faaliyetleri de içermektedir.

4. Yeni iş modelleri, tedarik zinciri entegrasyonunda internetten faydalanmanın neticesinde ortaya çıkabilir. Bir tedarik zincirini oluşturan işletmelerin sahip oldukları görev ve sorumlulukları, her işletmenin temel yetkinliklerine ciddi anlamda odaklanabilmesi için tekrar planlanabilir. Ana konu olmayan işlemler dış kaynaktan faydalanılmasıyla başka işletmelere aktarılabilir.

1.3.2. Tedarik zinciri entegrasyon amacı ve önemi

TZE işletmeler arası entegrasyonun gerçekleşmesi için o tedarik zincirinin performansının etkinliğinin artmasını sağlayacaktır. TZE unsuru iş süreçlerinin tümünün entegrasyonu olarak da tanımlanmaktadır. Tedarik zincirinde tüm aşamaların bir parçası olarak tanımlanmış şekilde koordine edilerek yönetilmesi, TZE'nin başarılı olması için önemli şartlarından biridir (Bagchi ve Ha, 2005: 276).

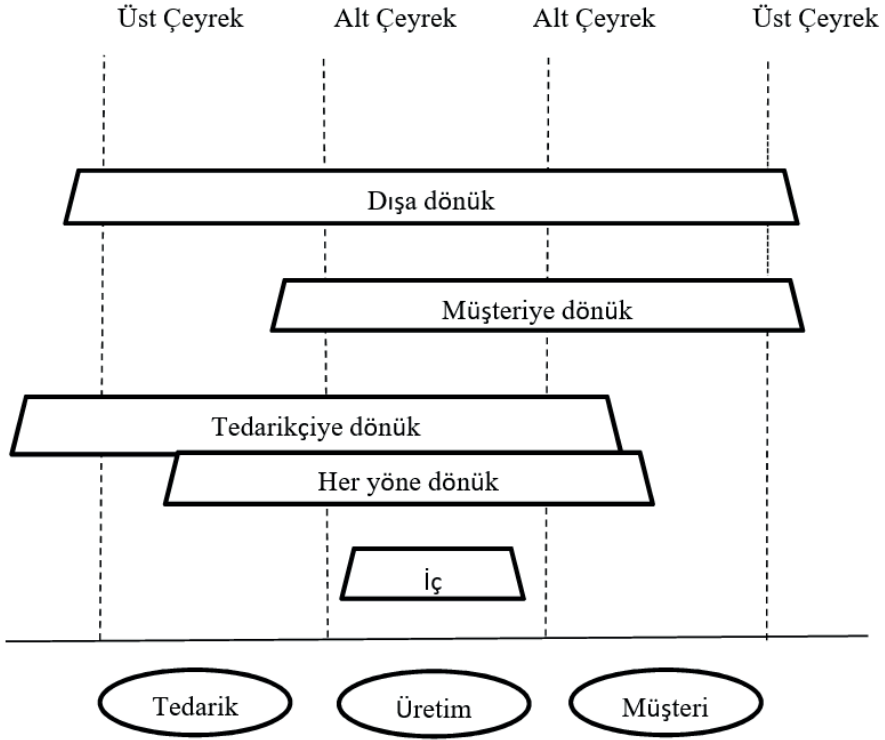
Günümüzde yaşanan globelleşme ile beraber, ürünlerin farklılaşmasındaki artış, tedarik zincirlerinin gün geçtikçe karmaşılaşması ve mamul yaşam döngülerinin azalması, şirketlerin tedarik zinciri stratejilerinde farklılıklar yapmasına neden olmuştur. Bu bağlamda tedarik zinciri entegrasyonu kapsamındaki işletmeler arasında daha fazla uyum ve ortak çalışma gerçekleştirmeye çalışılmaktadır (Lee ve Whang, 2004: 2). Tedarik zinciri entegrasyonunun operasyonel performans (maliyet, kalite, esneklik ve teslimat) üzerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren araştırmalar vardır. Tedarik zinciri entegrasyonun amacı alıcı isteklerini en doğru şekilde karşılayabilmektir (Flynn vd., 2010: 60). Bilişim teknolojileri etkin TZE için ihtiyaç duyulan entegrasyon için önemli konulardan biridir. Tedarik zincirini (TZ) oluşturan üyeler arasında data paylaşımını sağlayan web temelli entegre

düzenler, süreçlerin ilerlemesinde zaman ve maliyet gibi konularda önemli katkılar sağlamaktadır (Akyüz, 2021: 63).

TZY tüm tedarik zincirinin başarılı bir şekilde koordinasyonu ve entegrasyonu olarak tanımlamıştır. Hammaddeden aşamasından nihai müşteriye kadar sürdürülebilir rekabet sağlayan faaliyetler avantaj sağlamaktadır. TZE'nin amacının kesintisiz ve tamamen entegre bir sistem oluşturmak olduğunu öne sürmüştür. Hem yukarı hem de aşağı yönlü bilgi ve malzeme akışını içeren tedarik zinciri, Lambert ve Cooper'a (2000) göre, TZE ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin tedarikçilerden son müşterilere aktarılması ve ürün, hizmet ve bilginin katma değeri için kritik bir iş sürecidir. TZE, iç ve dış iş süreçlerinin basitleştirilmesi ile ilgili bir koordinasyon mekanizmasıdır. Önceki çalışmaların çoğunda, TZE'yi ileri ve geri yönlü iş süreçleri için bir yaklaşım olarak tedarikçiler, üreticiler, distribütörler ve müşteriler arasında bilgi akışını kolaylaştıran bir sistem olarak tanımlarlar. Kaynak bağımlılığı teorisine göre, alıcı şirketler kendi kaynaklarını işbirlikçi ortakların tamamlayıcı kaynaklarıyla birleştirerek bir benzersiz ve taklit edilmesi zor kaynak özelliği sağlarlar (Lii ve Kuo, 2015:3).

Tedarik zinciri entegrasyonu kesinlikle koordinasyon mekanizmaları ile ilgilidir ve özellikle iş süreçleri hem şirket içinde hem de dışında düzene sokulmalı ve birbirine bağlanmalıdır. Özellikle, bu şirketlere güvenen odaklanmanın bir sonucu olarak stratejik faaliyetleri için büyük ölçüde dış kaynaklara tedarikçileriyle yakın bir şekilde entegre olmaları gerekmektedir (Cagliano vd., 2006: 28-292)

Şekil 5'de tedarik zinciri entegrasyonu beş farklı şekilde gruplandırılmıştır. Entegrasyonu en az olan içe dönük olacak şekilde etkilenirken en çok entegrasyon sağlayan ise dışa dönük şekilde gelişmektedir (Childerhouse ve Towill, 2011: 7442).



Şekil 4. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Beş Alternatif Arka

Kaynak: Childerhouse ve Towill (2011: 7442).

2.3.3. Tedarik zinciri entegrasyonun avantaj ve dezavantajları

Üretim alanı, günümüzde ekonomik kalkınmayı geliştirmek için oldukça önemli bir sektör konumundadır. Üreticilerin, günümüzün küresel dünyasında ayakta kalabilmek için, TZ üyeleri ile iş birliği içinde olmaları ve güncel bilgilerin işletmeler içinde paylaşılması oldukça önemlidir. Ancak yazılım ve donanımın sağlanması tek başına yeterli değildir. Üyeler bilgi paylaşımı faaliyetlerine katılma konusunda hem fikir olmalıdır. Günümüzde, işletmeler tek başlarına faaliyet göstermezler artık diğer birçok ortakla ağa bağlanmışlardır. Bilgi paylaşımı, yararlı bilgileri aşağıdakiler arasında dağıtan faaliyetleri ifade eder. Bilgi paylaşımı dört soruyu dikkate almalıdır: 1) ne paylaşılacağı, 2) kiminle paylaşılacağı, 3) nasıl paylaşılabileceği ve 4) ne zaman paylaşılacağı. Bu soruları daha iyi yanıtlamak bilgi paylaşımı sonuçlarını büyük ölçüde iyileştirebilir aynı zamanda maliyetlerin azaltılması ve stok fazlası üretimin oluşmasını engelleyebilir (Sun ve Yen, 2005: 422). Tedarik

zinciri üyeleri olan tedarikçiler ve alıcılar entegrasyonu oluşturabilmek için komplike ve maliyeti yüksek ya da uygulanması kolay olmayan bazı kabiliyetlere ihtiyaç duyabilirler (Leuschner vd., 2013: 36). TZY ve kurumsal sistem entegrasyonu bilgi akışının yönetilmesine öncelik verir ve işletmenin tedarikçi işletmeden alıcıya hizmet, ürün ve bilgi akışının en uygun seviyede teknoloji ve süreçlerin yönetilmesini gerçekleştirir. Ancak entegrasyonun yararlarından faydalanan şirketler, öncelikle kurumsal yapılarının doğru olarak ilerlemesini sağlamalıdır. Doğru ilerlemeyen bir kurumsal sistem ile bu entegrasyon internet hızında sadece aşağıya ve yukarıya doğru sıkıntı yaratır (Burca vd., 2005:429). Tedarik zincirini oluşturan işletmeler arası entegrasyon genellikle özel bilgi yeteneklerin kullanılmasıyla bütün tedarik zincirinin faydalarının arttığı sürekli kazanma durumuyla neticelenmektedir (Leuschner, vd., 2013:36).

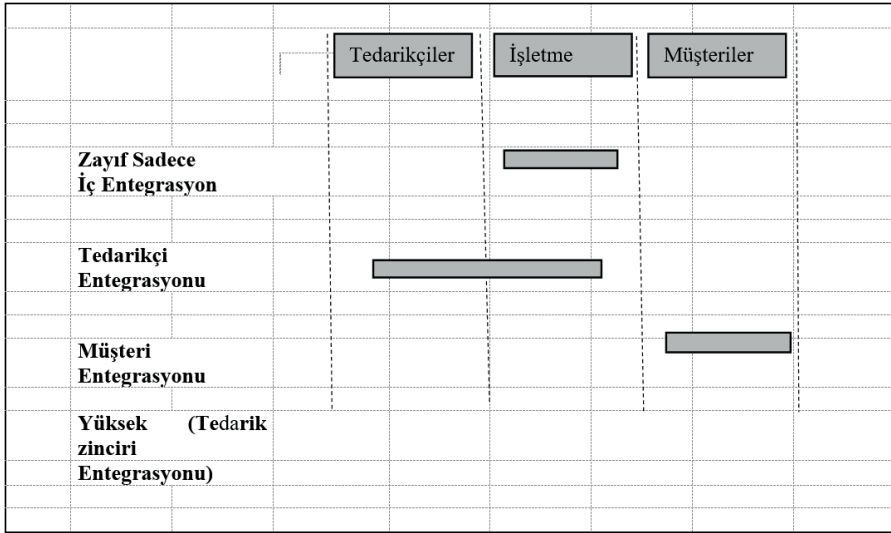
Tedarik zinciri üyeleri arasındaki çalışma uyumu entegrasyon ve iş birliği ile sağlanırken aynı zamanda TZY'nin verimliliğini ve performansı arttıran en önemli etkenlerdendir (Cao vd., 2010; Chopra ve Meindl, 2016; Li vd.,2013). İşbirliğinin sağlanmasının, aşağıdaki ana konulara pozitif etkileri görülmektedir (Akyüz, 2021: 61):

- Gerekleşen işlemlerin maliyetlerini düşürülmesi,
- Tedarik zincirinde gerçekleşmesi muhtemel kamçı etkisinin azaltılmasını sağlamak,
- Üretim, envanter, taşıma ve sevkiyat maliyetlerinin düşürülmesi
- Üretim ve alıcıya ulaştırma sürelerinin kısaltılması,
- Tedarik zincirini oluşturan işletmelerin kaynaklara ulaşmasını ve kaynakların paylaşımının etkinliğinin artırılması,
- Tedarik zincirini oluşturan işletmelerin ana konularda kabiliyetlerinin gelişmesini sağlamakta,
- Tedarik zincirin genel elastikiyetinin artırılarak farklılaşan piyasa şartlarına karşılık verme özelliğinin artırılmasını sağlamakta
- Kalite gelişiminin arttırılmasını sağlamakta,
- Tedarik zincirini oluşturan işletmeler arasında risk, imkân ve mükafatların paylaşımını sağlamakta,
- Yeniliklerin arttırılmasını sağlamakta,
- Tedarik zinciri üyelerine rekabet koşullarında fayda sağlayarak ve karlılığın arttırılmasına neden olmaktadır.

1.3.4. Tedarik zinciri entegrasyon bileşenleri

TZE, tedarik zinciri üyesi işletmelerin üretim ile ilgili işlemlerin fonksiyonel bölümler ile entegrasyon gerçekleştirme kabiliyetidir. Departmanlar arası ve zinciri oluşturan diğer işletmeler arasında entegrasyonun oluşması için ortak faydalara, ortak bir data sisteminin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. TZ'de entegrasyon, malzemenin tedarik edilmesinden üretim planlanmasının yapılması, envanterlerin yönetiminin ve tüm lojistik işlemlerin uyumlu, etkili ve verimli olmasını sağlar (Li vd., 2009: 126).

Çok boyutlu bir unsur olmasının sonucunda tedarik zinciri entegrasyonu, müşteri entegrasyonu, tedarikçi entegrasyonu ve iç entegrasyon olmak üzere üç boyutta incelenebilir (Flynn vd., 2010: 59).



Şekil 5. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Waters, 2003

1.3.4.1. İç entegrasyon

İşletmeler iş birliği yaptığı diğer işletmelerle entegrasyon kurmadan önce bünyesindeki organizasyonunda doğru yürütülmesi çok önemlidir. Bundan dolayı entegrasyonun birinci adımı iç entegrasyon olup farklı entegrasyonların oluşturulmasına da neden olacağı için özenle incelenmesi gereken bir entegrasyondur. Bir malın alıcıya iletebilmesi için iç entegrasyon, işletme içerisindeki yapının uyum içerisinde çalışmasını açıklar. Aynı zamanda bir

işletmenin iç işleyişindeki değişik süreçleri ne kadar iyi yönettiğini de ifade etmektedir (Chen ve Paulraj, 2004: 143).

İşsel entegrasyonda en mühim konulardan biri işletme içerisindeki tek birimin ön plana çıkması değil tüm birimlerin koordineli bir şekilde çalışması gerektiğini varsaymasıdır. Bu koordineli çalışmanın sonucunda birimler kabiliyetlerini oldukça başarılı bir şekilde gösterebilmektedir (Pagell, 2004:15). Bu kabiliyetlerin artması ile birlikte uyumlu çalışma tetiklenirken aynı zamanda birimler arasındaki çatışma ve çıkar tartışmalarının en düşük seviyede yaşanması da gerçekleşebilir. Böylelikle işsel entegrasyon, klasik olarak bölümler arasındaki zorlukları yok edecek ve farklı birimler arasındaki bilgi akışını, iş birliği ve uyumu destekleyecektir (Vickery vd., 2003). İşletmeler dahil oldukları entegrasyonu gerçekleştirmek için bilgi teknolojilerine gereksinim hissetmektedirler. Böylelikle işletmelerin verimlilikleri ve üretimleri artarken bu da müşterilerin taleplerine daha hızlı karşılık vermelerini sağlamaktadır. Şirketlerin dahili entegrasyonlarını arttırmaları data yönetim ve öğrenme sistemlerinden faydalanarak diğer bilgilerin işlenmesi ve iktisadi olarak faydalı bilgilere dönüştürme işlemine bağlıdır (Yuen ve Thai, 2017: 449).

1.3.4.2.Müşteri Entegrasyonu

Aşağı yönlü hareket eden müşteri entegrasyonunda, mal ve hizmet akışını ileriye doğru gerçekleştirirken bilgi akışını ise müşteriden tedarikçiye geriye doğru içermektedir (Frohlich ve Westbrook, 2001:5). Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, değer yaratmak ve alıcılar ile işletme içindeki ilgili birimlerin uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için müşteri entegrasyonunun sağlanması, ana müşterilerle ve alıcılarla sürekli etkileşimde olmayı gerektirir. Alıcıların katılımı, düşüncelerin paylaşılması, üretim yönetimi ve nihai ürünlerin teslimi gibi çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmeler, müşteri problemlerini ve taleplerini doğru şekilde tespit edebilmek amacıyla ürün tasarımı ve karar alma süreçlerinde ana alıcılarla etkileşim ve iş birliği yapmayı önemsemektedir. Ayrıca işletmeler, bilgi paylaşımı ve planlama uyumunu sağlamak için düzenlemeler geliştirerek operasyonel sorunları ve üretimle ilgili zorlukları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (Jajja vd., 2018: 120). Müşteri entegrasyonunun başka bir faydası ise alıcılarla ortak ilişkilerin geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Böylelikle alıcılar, üretici işletmeye ürün kalitesi ve teslimatı hakkında görüş bildirerek imalatçıyı kalite iyileştirme çalışmalarına dahil edebilmektedirler. İşletmeler, aynı zamanda ani problemlerle ilgili birbirlerine bilgi aktarabilmekte ve çalışmalarını bu duruma uyarlayabilmektedir. Böylelikle kalitesi yüksek ve maliyeti minimum mallar üretilerek alıcıların memnuniyet seviyesi yükseltilebilmektedir.

Müşteri entegrasyonu yalnızca ürün/hizmetlerin tasarımının yanında, işletme içerisindeki diğer alanlarda da farklı yararlar vardır. Bu faydalar aşağıdaki gibidir (Danese ve Romano, 2011: 221):

- Planlama ile ilgili koşulların düzeltilmesi
- Pazarlamaya önem verilmesi
- Satış ile ilgili belirsizliklerin minimum düzeye indirilmesi
- Başarısızlığın neden olduğu maliyetlerin düşürülmesi:
- Alıcı bağlılığının artırılması

1.4.3.Tedarikçi Entegrasyonu

Tedarikçi entegrasyonu, işletmenin alıcılarla ve tedarikçi işletmeler ile değer oluşturmak için aynı amaçlar doğrultusunda hareket ederek şirketler arasında planlama, iş ilişkilerinin uyumlu olması ve işletmelerin iş süreçlerinde pozitif iyi bir iş birliği halinde olması olarak ifade edilebilir (Flynn, vd., 2010:59; Munir vd., 2020:3). Tedarikçi entegrasyonu, tedarik zinciri işleyişini pozitif yönde gelişmesi için şirket ile tedarikçileri arasındaki etkileşime yoğunlaşmaktadır. Ayrıca doğru ürün akışını sağlamak ve iletişimin iş birliği içinde sürdürülmesi için imalat ve teslim ile ilgili bilgilerin iki kısım arasında sağlanmasını kapsamaktadır. Genel olarak tedarikçi entegrasyonu minimum satıcıyla daha yoğun ve daha uzun süreli iletişimi içeren bir ortaklık çalışmasını kapsamaktadır. Böylelikle, haberleşme kanallarını basitleştirerek daha ayrıntılı bilgi paylaşımını sağlayan ve güven oluşmasına destek olmaktadır. Tedarikçi entegrasyonu, tedarikçilere ulaşılabilirlik ve ürün geliştirme hakkında daha fazla mesuliyet üstlenmesini kapsamaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin birbirleri ile etkileşimlerini arttırarak verimliliği, erişilebilirliği arttırmak ve uyumsuzluk riskinin minimum seviyeye indirilmesini sağlamaktadır (Stevens ve Johnson, 2016: 17).

1.4. İŞLETME PERFORMANSI

Performans tanım olarak amaç ve hedeflere ulaşabilmek için planlanan tüm çalışmaların ve neticelerinin nitel veya nicel olarak ölçülmesidir. Performansın diğer bir tanımı ise belirlenen hedeflere ulaşılmasına yönelik tespit edilen bir süre zaman içerisinde sonuçlara ulaşmak için faaliyetlerin gerçekleştirilmesi kabiliyetidir (Akman vd., 2008: 94). 1990'lı yılların başında ilk defa işletmelerin stratejik hedeflerinin ölçülmesi için kullanılan işletme performansı ifadesi zaman içerisinde işletmelerin hisse sahiplerinin yanı sıra iç ve dış paydaşları ile ilgili bir kavram haline gelmiş ve anlam olarak genişlemiştir (Özer vd., 2020: 4621).

Günümüze kadar işletme performansı genellikle yalnızca finansal (nicel) ölçüler göz önüne alınarak tespit edilmekteydi. Fakat işletmelerin yapısının çok karmaşık olması ve rekabet şartlarının zorlaşması ile birlikte, günümüzde işletme performansının değerlendirilmesinde sadece finansal kriterlerin yeterli olmadığı görüşü, finansal olmayan (nitel) kriterlerin de değerlendirme süreçlerini kapsamasını zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde yapılan çalışmalarda farklı kavramalarla işletme performansı arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılırken hem nicel hem de nitel performans ölçütlerinden faydalanılmaktadır (Eren vd., 2013:4877). İşletme performansı şirket içerisindeki yöneticileri, çalışanları, şirket dışındaki yatırımcıları, alıcıları ve toplumun geneli gibi birden fazla kısmın ve paydaşların davranışlarına etki eder. Bu nedenle işletme performansı konusunun inceleneceği boyutlar oldukça önemlidir. Şirket içerisindeki gruplar çalışma, amaç ve hedeflere işletme performansını baz alarak yön vermektedirler. İşletme dışındaki gruplar ise işletmenin borç verilip verilemeyeceğine ve yatırım yapılabilirliğine, müşteri ve tüketici olarak ürünlerinin kullanılabilir veya işletmeyle ilişkilerinin sürdürüp sürdürülemeyeceğine ilişkin kararlarını işletmenin performansına göre belirlemektedirler (Solmaz, 2008: 144).

İşletme performansını doğru bir şekilde ölçmek için Matari, Swidi ve Fadzil, finansal pazar temeline dayanan değişkenlerin birlikte kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çünkü muhasebe bilgilerine dayanan ölçümlemeler işletmenin önceki yıllardaki performansını gösterir, piyasaya dayanan ölçümlemeler gelecekteki işletme performansının öngörülmesinde yardımcı olmaktadır. İşletme performansını temelini oluşturan finansal performans kriterleri genel çerçevede dikkate alındığında, pazarlama süreçlerinin etkinliği ve finansal yönetim verimliliğinin kriterleri olan işletme değeri, sektördeki payı ve karlılık oranı gibi temel kriterlerle değerlendirilirler. Günümüzde yapılan çalışmalar ise performansın ölçülmesinde işletmenin finansal, piyasa ve yenilik ile ilgili süreçlerin etkinliğini birlikte dikkate almaktadır (Çalık, 2013: 145).

İşletme performansı finansal, pazarlama ve örgütsel boyutlarını kapsamaktadır.

1.4.1.Finansal performans

Finansal performans, bir işletmenin kârlılığını arttırmak için, yatırım yapabilmek amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Finansal performans ise bir işletmenin finansal yapısının güçlü olmasıdır (Doğan, 2020: 26). Performans ölçümlerinde geçmişte çoğunlukla satışların karlılığı, sermayenin kârlılığı ve kâr marjı gibi finansal göstergelerden

yararlanılmaktaydı. Finansal performans ölçütleri, bir işletmenin stratejilerinin ve bu strateji ile ilgili uygulama ve yürütmelerin işletmenin gelişimine katkı sağlayıp sağlamadığını tespit etmektedir. İşletmelerin finansal hedefleri, genel çerçevede işletme geliri, sermayenin karlılık oranları, ekonomik katma değerler gibi karlılıkla ilgili ölçülebilen hedeflerdir (Elitaş ve Ağca, 2006: 355). Şirketlerin potansiyel finansal gelişimlerini ölçmek için finansal performanstan yararlanılır, bu nedenle ölçümlerinde satış ve kar büyüme oranlarından yararlanılır (Mao vd., 2016: 3). Finansal performans ölçüm ve analizi, bir işletmenin kendi durumunu inceleyip diğer işletmelerle kıyaslayarak ve meydana gelen neticelere göre bazı tedbirler alabilmesinin yani kendisini düzeltmesinin kilit noktası konumundadır (Acar, 2003: 23).

1.4.2. Pazarlama performansı

Pazarlama ölçütleri, pazarlama performansı açısından finansal ya da pazardan sağlanan içsel ve dışsal ölçüm yöntemleriyle sağlanmaktadır. Bu nedenle pazarlama ölçütleri, genellikle yönetim kadrosunun devamlı olarak kontrol ettiği nicel performans göstergeleri ile sağlanabilmektedir. Pazarlama performansının ölçümünü yapabilmek için, performans ölçütleri olarak genellikle işletmenin toplam satış miktarı, piyasadaki toplam payı ve tüketici memnuniyeti verilerinden yararlanılmaktadır (Green vd., 1995: 5; Ambler, 2003: 2).

İş yaşamında pazarlama çalışmalarının başarılı olup olmadığının değerlendirilmesi için güncel yöntemlerin etkin bir şekilde kullanılması, işletmelerde pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasını ve performanslarının güçlendirilmesini olumlu yönde etkilemiştir. Pazarlama çalışmaları; müşterilerin düşüncelerine, yaklaşımlarına yani müşterilerin davranışlarına da etki etmektedir. İşletmenin performansının artmasında bu çalışmaların ölçümlerinin doğru yapılabilmesi ve ulaşılan neticeler sonucunda doğru şekilde yönetilmesi etkili olacaktır. (Sullivan ve Abela, 2007: 79-80).

1.4.3. Örgütsel performans

Farklı unsurların bir araya gelerek oluşturduğu bir bütünün belirlediği başarı tanımı örgütsel performans olarak ifade edilir. Bu nedenle bir kurumun periyodik veya toplam performansı demek, bu performansın meydana gelmesinde katılım sağlayan ya da herhangi bir yolla ona etki eden unsurların tümünün aynı zamanda anlatıldığı algılanmalıdır. Örgütsel performans, kendi başına somut bir ifade olamamakla beraber yapının değil ama bundan daha geniş anlam taşıyan somut ve insani varlıklardan meydana gelen tüm yapının son ürünlerini ifade eder (Yavuz, 2010: 147).

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için bilinçli, planlı ve çok yönlü tüm faaliyetlerini çok boyutlu olarak bir organizasyonel performans yaklaşımı içinde uygularlar. Bir işletmenin örgütsel performansı, “bir işletmenin tüm bölümleriyle sağladığı genel başarı” olarak ifade edilir. Örgütsel performans; bir işletmenin etkinlik (müşteri isteklerini hangi oranda ve doğru olarak karşıladığı), etkenlik (örgütün sahip olduğu kaynakların ekonomik olarak kullanılma oranı) ve değişebilirlik (şirketin değişime kendini uyum sağlama hızı, nasıl uyarlayacağı ve gelecek için hazır olma durumu) yönlerinden genel olarak incelenmesidir. Bu nedenle örgütsel performans boyutlarının uyumu, işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır (Bredrup, 1995: 85).

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu araştırma ile Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyetlerine devam eden işletmelerin, tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansına etkisi incelenerek literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca işletme ve tedarik zinciri yönetimlerinin faydalanabileceği yararlı bilgiler sağlanmak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada uygulandığı evrendeki işletmelere, yer aldıkları tedarik zincirinin verimli ve etkili olması açısından katkıda bulunulması ve bunun işletmelerin performanslarına yansıtılması açısından yönlendirici olması amaçlanmaktadır.

Bu çalışma işletmeler açısından önemli bir yere sahip olan tedarik zincirinin işletme performansına etkisini inceleyerek tedarik zinciri sürecindeki etkinliği ve verimliliği artırarak işletme performansının artırılması için önemli bilgilerin elde edilmesi bağlamında önem teşkil etmektedir.

2.2. Çalışmanın Varsayımları

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlar doğrultusunda yapılmıştır.

- Araştırmaya katılanların çalışmada kullanılan ölçek sorularına tarafsız ve gerçeğe uygun cevap verecekleri kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılanların çalışmanın amacına uygun olarak seçileceği kabul edilmiştir. Verileri elde etme amacıyla kullanılan oldukları kabul edilmiştir.
- Örneklemin evreni temsil edeceği varsayılmaktadır.

2.3. Sınırlılıkları

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıda yer aldığı gibidir:

Birçok çalışmada olduğu gibi özellikle sosyal bilimler alanında yapılan bu çalışmada da birtakım sınırlılıklar mevcuttur. Araştırmadaki sınırlılıkların ilki, araştırmaya sadece Gaziantep organize sanayi bölgesindeki işletmelerin dahil edilmesidir. Sınırlılıkların diğerleri ise evreni meydana getiren işletmelerden seçim yapılan miktar ve araştırma tekniklerinden yalnızca anket tekniğinden yararlanılmış olmasıdır.

2.4. Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve İşletme Performansı İlişkisi ve Araştırmanın Hipotezleri

Günümüzde işletmeler, işletme performansını artırma arzusu ve ticari ilişkilerin veriminin artırılması için daha etkili yöntemler uygulamaya çalışırken tedarik zinciri entegrasyonunun kritik bir itici gücü olduğu görülmektedir. Çoğu yönetici tedarik zincirinin kritik öneminin farkına varmış olsa da entegrasyonunu benimsemiş olsada, gerçekte çok az şirket resmi bir entegrasyonu benimsemiş ve yaygınlaştırmıştır. Tedarik zinciri entegrasyonunun daha yüksek seviyelerinde faaliyet gösteren işletmeler, piyasa ile ilgili istek ve ihtiyaçlar hakkında daha fazla bilgiye ulaşma, bilgiyi paylaşma şansına sahiptirler. Bu durumda işletmelerin daha çevik ve aktif olmalarına neden olmaktadır (Piprani vd., 2020: 59). Tedarik zinciri yönetiminde tedarik zincirini oluşturan organizasyonların entegrasyonu, katkı ve değer sağladıkları çalışmalar bakımından oldukça önem arz etmektedir. Tedarik zincirini oluşturan üyelerin entegrasyondan faydalanılarak maliyetlerin düşürülmesi ve rekabetçi küresel piyasalarda gösterilen faaliyetlerde rekabet avantajı sağlamaktadır (Tseng ve Liao, 2015: 8).

Arun Rai vd. (2006) Tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansına etkisini incelemek için İsveç'te imalat sektöründe faaliyet gösteren 432 işletme ile yaptıkları araştırmada, tedarik zinciri entegrasyonunun işletmelerin operasyonel performansını etkilediğini belirtmişlerdir.

Liu vd. (2013) Çin'de 246 işletme ile tedarik zinciri entegrasyonu ve pazar odaklı faaliyetlerin işletmelerin performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmalarında müşteri oryantasyonu ve rakip oryantasyonunun pazarlama gücünü arttırabileceği ve bu sonucun TZE'nin verimliliğinin artışına katkı sağlayarak işletmenin performansını arttırabileceğini sonucuna ulaşmışlardır.

Beheshti vd. (2014) İsveç'te faaliyet gösteren 1000 adet imalat işletmesiyle tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansı üzerine etkisini

incelemek için yaptığı çalışmada iç ve dış entegrasyonu ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkiye dikkat çekmiş ve iç ve dış entegrasyonu ile işletmelerin finansal performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ralston (2014) Amerika’da 220 adet imalat işletmesi ile stratejik tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansı üzerine etkisi ile ilgili yaptığı çalışmada stratejik tedarik zinciri entegrasyonun finansal performans üzerine olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Qi vd. (2016) Çin’de 604 imalat işletmesi ile operasyonların ve tedarik zinciri stratejilerinin entegrasyon ve performans üzerindeki etkisini incelemek için yaptıkları çalışmada tedarik zinciri iç ve dış entegrasyonun finansal performans ile ilişkilerini incelemiş, vermiş ve iç entegrasyonun finansal performans üzerinde etkisi olduğu, dış entegrasyonun ise finansal performans üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır.

Çetindaş ve Yıldız (2019) İstanbul’da faaliyet gösteren 156 adet imalat işletmesi ile tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansına etkisini incelemek için yaptıkları araştırmada KOBİ’lerin tedarik zincirlerine entegre olarak işletmelerin performanslarını artırabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır.

Toker ve Pınar (2020) İstanbul Sanayi Odası raporlarında açıklanan ilk 500 büyük üretici işletmesi ile işletmelerin tedarik zinciri entegrasyon seviyelerinin şirketlerin performansları üzerindeki etkisini araştırmak için yaptıkları çalışmada istatistiksel olarak tedarik zinciri entegrasyonunun işletmelerin performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Argyropoulou vd. (2024) Birleşik Krallık ve İrlanda’da kayıtlı şirketleri içeren rastgele seçilen 300 aktif perakendecisi ile IoT yeteneğinin tedarik zinciri entegrasyonu ve firma performansı üzerindeki etkisini tespit etmek için yaptıkları araştırmada tedarik zinciri entegrasyonu ve işletme performansı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Hendijani vd. (2025) Çin’deki 604 imalat şirketinin verilerini kullanarak tedarik zinciri entegrasyonu, rekabetçi stratejiler ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar iç tedarik zinciri entegrasyonunun işletmelerin finansal performansı pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada literatür dikkate alınarak TZE’nin işletme performansına etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

Araştırmanın amacına uygun oluşturulan kavramsal model doğrultusunda hazırlanan hipotezler aşağıda yer almaktadır;

H1: Tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansına pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır

H1a: İç entegrasyon işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Müşteri entegrasyonu işletme performansını, pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Tedarikçi entegrasyonu, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir

2.5.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Evrenin geniş olması ve tamamına ulaşılmasının zaman ve maliyet olarak mümkün olmaması nedeniyle örneklem alma yolu (Özdamar, 2001) tercih edilmiştir. Evreni temsil edecek örneklem sayısını belirlemek için Hair vd. (2011)'nin örneklem sayısını hesaplamak için önerdiği formül ($N \geq 10 \cdot 4$ (araştırmada dört değişken vardır)) kullanılmıştır. Diğer yandan Hair vd. (2019) gözlemlene her bir ifade için en az beş katılımcıya ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Buna göre 270 katılımcıya ($5 \cdot 54$) ulaşmanın yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gaziantep OSB'de faaliyet gösteren işletme sayısının 1.160 olduğu bilinmektedir (GSO, 2024). Veri toplama sürecinde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tüm işletmelere eşit sayıda veya oranda ulaşmanın mümkün olmaması kolayda örnekleme metodunun kullanılmasının temel nedenidir. Buradan hareketle araştırmada toplam 320 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Bu araştırmanın anket çalışması için Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından 19/01/2024 tarih ve 50464 sayılı karar ile etik kurul izni verilmiştir. Araştırma verileri Şubat-Kasım 2024 tarihleri arasında yüz yüze toplanmıştır

2.6. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında geliştirilen modelin test edilmesi amacıyla nicel veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda ilgili literatür incelenerek çalışmanın anketi oluşturulmuştur. Araştırmanın doğru, yürütülmesi amacı ile anketlerin ifadeleri kontrol edilmiş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda tedarik zinciri entegrasyonu ölçüğü çalışmanın bağımsız; işletme performansı ise araştırmanın bağımlı ölçüğü olarak tespit edilmiştir.

2.6.1. Tedarik Zinciri Entegrasyonu Ölçeği

Ölçek için gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda; Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011)'in araştırmasında uyguladığı ve Çetindaşın (2018) çalışmasında Türkçeye çevirerek kullandığı ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. Çetindaş çalışmasında bu ölçeği İç Entegrasyon, Tedarikçi Entegrasyonu, Müşteri Entegrasyonu şeklinde üç ayrı alt boyutta incelemiştir.

2.6.2. İşletme Performansı Ölçeği

İşletme performansını ölçmek amacı ile Sözüer vd., (2014) tarafından geliştirilen ve dokuz ifadeden meydana gelen Kayapınar (2016) araştırmasında faydalandığı işletme performansı ölçeği kullanılmıştır.

2.7. Veri Toplama Teknikleri

Anket tekniği, katılımcılardan bilgi toplamak için önceden test edilerek oluşturulan birtakım sorulardan oluşan biçimlendirilmiş veri formları olarak ifade edilmektedir (Nakip, 2008). Ankette kullanılan anket formunun oluşturulmasında daha önce yapılmış çalışmalar, yayınlanan makaleler gibi yazılı kaynaklardan yararlanılarak geliştirilen ifadeler yer almaktadır.

Örnekleme metodlarından “kolayda örnekleme yöntemi” kullanılarak toplanan anketler, çevrimiçi yöntem ve (Google formlar) yüz yüze 2024 yılının Ocak-Eylül ayları arasında toplanmıştır.

Anket formu, demografik özellikler ve modelde yer alan ifadelerden oluşturulmuştur. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 3 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde araştırmaya katılan işletmelerin tedarik zinciri entegrasyonu ve işletme performansı 2 farklı değişken ve 23 ifadeden oluşturulan anket soruları yer almaktadır

Anket formunda yer alan değişkenler ise Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve İşletme Performansının belirlenmesini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşturulmuştur. Araştırmaya katılanlara uygulanan anket formlarının ikinci bölümündeki ifadeler 5'li Likert Ölçeği (kesinlikle katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) ile derecelendirilmiştir.

2.8. Veri Analiz Yöntemi

Kısmi En Küçük Kareler (PLS) ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM), TZE, TZS, dijitalleşme ve işletme performansı arasındaki teorik hipotezlerin incelenmesi için kullanılmaktadır. Kısmi En Küçük Kareler ve Yapısal Eşitlik

Modellemesi, çok değişkenli analiz yöntemlerinin bir parçası olarak yer alır. Yapısal Eşitlik Modellemesi, özellikle nedensel ilişkilerin araştırılmasında sıklıkla tercih edilen bir tekniktir. PLS, ekonometrist Herman Wold tarafından, Jöreskog'un 1970'teki Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi (CB-SEM) yaklaşımına paralel olarak geliştirilmiştir. PLS'nin daha az hesaplama gücü kullanarak büyük veri setlerinde doğru sonuçlar üretme yeteneği, yöntem üzerinde yapılan iyileştirmelerle birlikte, büyük ve küçük veri setlerinde yüksek istatistiksel güçle doğru sonuçlar alabilme kapasitesini ortaya koymuştur.

3. Bulgular ve Yorum

3.1 Demografik Bulgular

Çalışmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerine ait veriler Çizelge 11’de sunulmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların %29,7’si tekstil ile ilgili işlemlerin yapıldığı sektörde çalışırken, %11,9’u gıda sektöründe, %8,8’i otomotiv, %5,3’ü plastik, %5’i metal ve %13,4’ü diğer sektörlerde çalışmaktadır. Bu sektörler dışında çalışanlara ilişkin bilgiler Çizelge 11’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler		f	%
Faaliyet sektörü	Tekstil	95	29,7
	Gıda	38	11,90
	Ambalaj	8	2,5
	Cam seramik	4	1,3
	Ağaç orman	4	1,3
	Çimento	10	3,1
	Metal	16	5,0
	Mobilya	6	1,9
	Otomotiv	28	8,8
	Kimya ilaç	15	4,7
	Plastik	17	5,3
	Enerji	10	3,1
	Kâğıt	6	1,9
	Tıbbi araç gereç	5	1,6
	Elektrik-elektronik	4	1,3
	Makine sanayi	11	3,4
	Diğer	43	13,4
Yıl	0-10	63	19,7
	11-20	99	30,9
	21-30	92	28,7
	31-40	49	15,3
	41-50	13	4,1
	51 ve üzeri	4	1,3
Çalışan sayısı	151-200	103	32,2
	101-150	32	10,0
	51-100	33	10,3
	201-250	33	10,3
	251-300	27	8,4
	301-350	39	12,2
	351-400	33	10,3
	401 ve üzeri	20	6,3

Araştırmaya katılanlara çalıştıkları işletmelerin kaç yıldır faaliyette olduğu incelenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların %30,9'u 11-20 yıldır, %28,7'si 21-30 yıldır, %19,7'si 0-10 yıldır, %4,1'i 41-50 ve %1,3'ü 51 yıl ve üzeri süredir görev yapmaktadırlar. Katılımcılara son olarak mevcut işletmelerindeki çalışan sayısı sorulmuştur. Bu kapsamda katılımcıların %32,2'si 151-200 arası çalışan olduğunu, %10,3'ü 51-100, 201-250 ve 351-400 arası çalışan olduğunu ifade ederken, %10'u 101-150 aralığında, %12,2'si 301-350 aralığında, %8,4'ü 251-300 ve %6,3'ü 401 ve üzeri çalışan sayısının olduğunu ifade etmiştir.

3.2.Araştırma Modeli Ölçüm Modeli Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçüm modeli safhasında geçerlilik ve güvenirlik skorları hesaplanmıştır. Yapı geçerliliğini belirlemek için gösterge yükleri (outer loadings) değerleri hesaplanırken içsel tutarlılık için bütünlük güvenirlik (ρ_a ve ρ_c) değerleri hesaplanırken ek olarak güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha üzerinden hesaplanmıştır. Uyum geçerliliği için ortalama açıklanan varyans (OAV) değerleri incelenmiştir. Ayırım geçerliliğinin hesaplanmasında Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) değeri hesaplanmıştır. Son olarak araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri incelenmiş olup yapısal model sonuçlarına geçilmiştir. Bu başlık altında ölçüm modeli sonuçları adım adım sunulmaktadır.

3.3.Yapı Geçerliliği Sonuçları

Yapı geçerliliğinin hesaplanmasında ölçeklerin faktör yükleri incelenmiştir. Smart PLS istatistik programında faktör yüklerine ulaşabilmek için dışsal gösterge yükleri incelenmiştir. Tüm gösterge yüklerinin 0,50'in (Hair vd., 2019) üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm ölçeklere dair faktör yükleri Çizelge 12'de detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo2. Yapı Geçerlilik Sonuçları

Maddeler	CTZ	DIJITAL	FPERF	HTZ	ICENT	MENT	TENT	YTZ
İPerformans1			0,825					
İPerformans2			0,832					
İPerformans3			0,767					
İPerformans4			0,773					
İPerformans5			0,801					
İPerformans6			0,826					
İPerformans7			0,847					
İPerformans8			0,831					
İPerformans9			0,857					
Icentgre1					0,848			
Icentgre2					0,886			
Icentgre3					0,894			
Icentgre4					0,856			
Mentegre1						0,850		
Mentegre2						0,856		
Mentegre3						0,843		
Mentegre4						0,816		
Mentegre5						0,761		
Tentegre1							0,865	
Tentegre2							0,839	
Tentegre3							0,847	
Tentegre4							0,832	
Tentegre5							0,832	

Ölçeklerin faktör yükleri 0,50'in üzerinde ve en yüksek 0,908 düzeyindedir. Bu kapsamda tüm ölçek ifadeleri kullanılarak araştırmaya devam edilmiştir. Mevcut değerler incelendiğinde ölçeklerin yapı geçerliliğini sağladığı ifade edilebilir.

3.4.Uyum Geçerliliği Sonuçları

Araştırma modelinde yer alan ölçeklerin uyum geçerliliğini incelemek için ortalama açıklanan varyans değerleri tespit edilmiştir. OAV değerlerine yönelik sonuçlar Çizelge 13'te detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 3.OAV Değerleri Sonuçları

Ölçekler	Ortalama Açıklanan Varyans (OAV)
İPERFORMANS	0,669
ICENTEGRE	0,759
MENTEGRE	0,682
TENTEGRE	0,711

Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin ortalama açıklanan varyans değerleri 0,50'nin üzerinde sonuç vermiştir. Bu bağlamda ölçeklerin uyum geçerliliğini sağladığı (Fornell ve Larcker, 1981) sonucuna ulaşılmıştır.

3.5.Ayırım Geçerliliği Sonuçları

Ayrışma geçerliliği tespiti için Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) oranı incelenir. Modelde bulunana tüm değişkenlere ait bütün göstergelerin korelasyonlarının ortalamasının (the heterotrait-hetere method correlations), aynı değişkene ait göstergelerin korelasyonlarının (the monotraithetero method correlations) geometrik ortalamalarına oranını gösterir (Bölen ve Çeliker, 2021:1114) Ölçeklerin ayırım geçerliliğini belirlemek için HTMT sonuçları hesaplanmıştır. HTMT değerlerinin 1.00 ve 1'e yakın olması gerekmektedir (Vorhees vd., 2016) sonuçlar Çizelge 14'te detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.Ayırım Geçerliliği Sonuçları

No	Ölçekler	HTMT Kriteri						7	8
		1	2	3	4	5	6		
3	İPERFORMANS	0,938	0,998						
5	ICENTEGRE	0,941	0,972	0,946	0,990				
6	MENTEGRE	0,922	0,986	0,978	0,934	0,940			
7	TENTEGRE	0,958	1,007	0,997	1,000	0,979	0,982		

Yapılan analize göre tüm ölçeklerin HTMT sonuçları 1.00 ve 1'e yakın sonuç vermiştir. Bu bağlamda ölçekler arasında ayırım geçerliliği olduğu saptanmıştır.

3.6.Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçeklerin içsel tutarlığını belirlemek için bütünlük güvenirlilik değerleri hesaplanmıştır. Bütünlük güvenirlilik değerleri Dijkstra ve Henseler'in

(2015) rho_a değeri ve Bagozzi ve Yi'nin (1988) rho_c değerleri üzerinden değerlendirilmektedir. Ayrıca ölçeklerin güvenirlik katsayılarını hesaplamak için Cronbach Alpha kullanılmıştır. Tüm güvenirlik skorlarının detayları Çizelge 15'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Ayrım Geçerliliği Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Rho_A	Rho_c
İPERFORMANS	0,938	0,939	0,948
İCENTEGRE	0,894	0,895	0,926
MENTEGRE	0,883	0,885	0,915
TENTEGRE	0,898	0,898	0,925

Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin Cronbach Alpha değeri 0,70'in (Hair vd., 2017) üzerinde sonuç vermiştir. Değerler incelendiğinde 0,880-0,940 aralığında çok iyi bir güvenirlik skoruna ulaşmıştır. Diğer yandan rho_a değerleri 0,70'in üzerinde (Dijkstra ve Henseler, 2015) hesaplanmıştır. Ek olarak rho_c değerleri 0,60'in üzerinde (Bagozzi ve Yi, 1988) sonuç vermiştir. Tüm bu değerlendirmeler neticesinde ölçeklerin güvenirlik skorları iyi olarak değerlendirilmiştir.

3.7.Model Uyum İyiliği Sonuçları

Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Bunun için standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (SRMR) hesaplanmış ve 0,035 olarak belirmiştir. Elde edilen değer 0,080'den küçük (Hu ve Bentler, 1999) olduğu için kabul edilmiştir. İkinci olarak normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) incelendi ve 0,852 olarak hesaplandı. Elde edilen sonuç 0,800'den büyük (Bentler ve Bonet, 1980) olduğu için kabul edilmiştir. Ek olarak d_ULS ve d_G 1,802 ve d_G 1,582 olarak hesaplandı ve 0,05'ten büyük olduğu için (Dijkstra ve Henseler, 2015) kabul edildi. Son olarak ki-kare 2630,759 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu değerlendirmeler neticesinde araştırma modeli uyum iyiliği değerleri yüksek çıkmıştır. Edinilen bulgular Çizelge 16'da sunulmuştur.

Tablo 6. Model Uyum İyiliği Sonuçları

Kriterler	Değerler
SRMR	0,035
d_ ULS	1,803
d_ G	1,582
Chi-Square	2630,759
NFI	0,852

3.8.Araştırma Modeli Yapısal Model Sonuçları

Araştırma modelinin iç değerlendirmelerini yapmak üzere yapısal model sonuçları hesaplandı. Yapısal model aşamasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını hesaplamak üzere InnerVIF (varyans artış faktörü) analiz edildi. Belirleme katsayısı olarak R^2 hesaplandı. Son olarak etki büyüklüğü için f^2 hesaplandı.

Tablo 7. InnerVIF Sonuçları

Ölçekler	İPERFORMANS
ICENTEGRE	6,663
MENTEGRE	5,544
TENTEGRE	9,302

Araştırma modelinde çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı için Inner VIF değerleri incelendi ve VIF değerlerinin 10'un altında olduğu ve çoklu bağlantı sorunu var olmadığı (Smith, White-McNeil ve Ali, 2020) sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle ölçekler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı belirlendi. İkinci olarak belirleme katsayısı sonuçları hesaplandı. Belirleme katsayısı değerleri incelendiğinde dijitalleşme 0,885 ve işletme performansı ise 0,900 olarak hesaplanmıştır. Son olarak etki büyüklüğü sonucu incelendi. Edinilen bulgular Çizelge 18'de detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 8. Etki Büyüklüğü Sonuçları

Ölçekler	DIJITALLESME	İPERFORMANS
ICENTEGRE	0,025	0,001
MENTEGRE	0,120	0,065
TENTEGRE	0,087	0,062

Etki büyüklüğü sonuçları incelendiğinde en yüksek etki büyüklüğü değeri dijitalleşmenin işletme performansına etkisinde çıkmıştır ($f^2 = 0,123$). Bu oranı 0,120 ile müşteri entegrasyonunun dijitalleşmeye etkisi takip etmektedir. Üçüncü yüksek değer ise tedarikçi entegrasyonunun dijitalleşmeye etkisine aittir ($f^2 = 0,087$).

3.9. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modeli analiz edilmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar Çizelge 19'da gösterilmektedir. Buna göre tedarik zinciri entegrasyonu alt boyutlarından *iç entegrasyonun* ($t = 0,369$, $p = 0,712$) *işletme performansını* pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Ancak tedarikçi entegrasyonu ($t = 4,121$, $p = 0,000$) ve *müşteri entegrasyonunun* ($t = 3,709$, $p = 0,000$) *işletme performansını* pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Böylelikle H_{1a} hipotezi kabul edilmezken, H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Talo9. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotezler		β	$\bar{x}$	SS	t	p	Sonuç
H_{1a}	ICENTEGRE -> İPERFORMANS	0,020	0,021	0,054	0,369	0,712	Kabul edilmedi
H_{1b}	TENTEGRE -> İPERFORMANS	0,241	0,235	0,058	4,121	0,000***	Kabul edildi
H_{1c}	MENTEGRE -> İPERFORMANS	0,190	0,192	0,051	3,709	0,000***	Kabul edildi

Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın son bölümünde yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler ışığında yorumlara yer verilmiştir. Ayrıca ilgili konuya dair gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Sonuçlar

Bu çalışmada, Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerinde (OSB) faaliyetlerini sürdüren işletmelerden elde edilen dataların analiz edilerek sonuçları sunulmaktadır. Gaziantep'te bulunan OSB'lerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin TZE işletme performansına etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın amacı kısaca anlatılmış ve bu bilgilere dayanarak araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuş, analizleri yapılarak yorumlanmış, tedarik zinciri entegrasyonu ve tedarik zinciri stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkileri literatür dikkate alınarak değerlendirilmiş, ayrıca araştırmada elde edilen bütün verilerin yorumlarına ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmada Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin, tedarik zinciri entegrasyonunun işletme performansına etkisini inceleme literatür için faydalı olacağı düşünülmüştür. Ayrıca işletme ve tedarik zinciri yönetimlerinin yararlanabileceği faydalı bilgiler sağlamak hedeflenmektedir. Bu nedenle araştırmanın sonucunda elde edilen verileri, uygulandığı evrendeki işletmelerin bulundukları tedarik zincirinin etkin ve verimli olması bakımından faydalı bulunması ve bunun işletmelerin performanslarına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Bu çerçevede işletmelerin yer aldıkları tedarik zincirindeki ilişkilerinde tedarik zinciri entegrasyonu ve işletme için tespit edilen amaçlar doğrultusunda oluşturulan araştırmada hipotezlerle aynı doğrultuda neticeler elde edilmiştir.

Öncelikle araştırmanın demografik analizlerine ait verileri içeren bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulundukları sektör, çalışan sayıları, faaliyet süreleri ile ilgili bilgiler belirlenmiştir. Analiz sonuçları ile elde edilen veriler araştıma alanında tekstil ve gıda sektörlerinin en yüksek, cam-seramik ve ağaç ve orman ürünlerinin ise en düşük düzeye sahip sektörler oldukları tespit edilmiştir. Araştırma dahilindeki işletmelerin çoğunluğunun 151-200 çalışan sayısına sahip oldukları bilgisi tespit edilmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılım sağlayan işletmelerin faaliyet gösterdikleri süreler incelendiğinde belli bir tecrübeye sahip oldukları söylenebilir.

Daha sonra çalışmanın amacına yönelik hazırlanan hipotezlerin içeriklerinde TZE ve işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmış ve hipotezlerin test edilmesi sağlanmıştır.

TZE üç alt boyutta, işletme performansı ise tek boyutta incelenmiştir. Çalışmada bu doğrultuda elde edilen veriler ve bulgular değerlendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan TZE ve bu değişkenlerin bütün alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında, TZE ve değişkenin işletme performansı değişkeni ile aralarında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın hipotezi olan TZE'nin alt boyutları olan iç entegrasyon, tedarikçi entegrasyonu ve müşteri entegrasyonunun işletme performansına olumlu etkisini incelenmek için H1a, H1b ve H1c hipotezleri kurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler, TZE işletme performansına pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. H1a, H1b ve H1c hipotezlerinin test edilmesi için yapılan analiz sonuçlarında H1b ve H1c desteklenirken H1a hipotezinin desteklenmediği tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde Beheshti vd. (2014), Arun Rai vd. (2006), Çetindaş ve Yıldız (2019), Ralston (2014), Liu vd. (2013) çalışmalarında tedarik zinciri entegrasyonu ve alt boyutları olan iç entegrasyon, tedarikçi entegrasyonu ve müşteri entegrasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Zhang vd. (2018) iç entegrasyonun işletme performansı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. İç entegrasyonun işletme performansı üzerindeki olumlu etkisinin doğrulanmaması, çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin bir araya gelmesiyle açıklanabilir. Bu faktörler arasında yönetimsel zorluklar, dijitalleşme eksiklikleri, kültürel engeller, stratejik uyumsuzluklar ve dış

pazar koşulları yer alabilir. Bu unsurlar daha derinlemesine incelenerek iç entegrasyonun işletme performansı üzerindeki etkileri daha doğru bir şekilde değerlendirilebilir.

Araştırmamızın evrenini oluşturan Gaziantep ilinde bulunan işletmelerin bulundukları tedarik zincirini oluşturan diğer işletmeler ile doğru ve güçlü bir entegrasyon oluşturmaları ve tedarik zincirinin sahip olduğu stratejilerinin performansı üzerinde etkinliğinin artacağı tespit edilmektedir. Bu gözlemler dikkate alınarak örgüt ve tedarik zinciri yönetimlerinin bahsedilen değişkenlere önem göstermeleri, işletmelerin kendi iş akışları ve tedarik zinciri bünyesinde bulunan iş akışlarının etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesi ve sürdürülmesini neden olacaktır. Bu nedenle işletmelerin performansının artması sağlanacaktır. Hızlı ve sürekli gelişen teknoloji ve ağır rekabet şartları dikkate alındığında işletmelerin devamlılık sağlayabilmeleri için performanslarının artmasını sağlayan bu değişkenlere ait kabiliyetlerini geliştirme ve ilerletme amacıyla olmalıdırlar.

4.2. Öneriler

4.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Gelecekte yapılabilecek araştırmalar açısından dikkate alındığında, TZE'nin işletme performansında etkili olduğu sonucu, çalışmanın evrenini oluşturan Gaziantep ilinde bulunan OSB'lerde bulunan işletmeleri içeren bir sonuçtur.

Araştırmanın modelde bulunan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin ve etkilerinin genellemelerine değer sağlamak bu değişkenler arasındaki etkileşim ile ilgili başka örneklemeler ya da farklı farklı sektörler üzerinde araştırmaların yapılması ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasının önemli olmasının yanında tedarik zinciri entegrasyonu, stratejileri, dijitalleşme ve işletme performansı konularında ilerlemelerine katkı sağlayacaktır.

Ayrıca TZE değişkeni ile literatürde yer alan ve farklı alt boyutlarından meydana gelen işletme performansı değişkeni ile ilişkisini araştıran çalışmaların karşılaştırılması da tavsiye edilmektedir. Yapılabilecek diğer bir çalışma ise bu değişkenlerin farklı değişkenler ile örneğin sürdürülebilirlik, blok teknoloji vb. güncel değişkenler, farklı örneklemeler üzerinde çalışılabilir ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılabilir.

4.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada evrenin Gaziantep ili bölgesi olarak seçilmesinin nedeni Türkiye'nin en önemli sanayi ve ticaret merkezlerinden biri olmasıdır.

Bölgenin en gelişmiş ili olan Türkiye'nin, Ortadoğu bölgesine açılan en kritik ticaret kapısı olan Gaziantep oldukça önemli bir konumundadır. Bölge dahilindeki ülkelerle kurduğu karşılıklı ticari ilişkiler, ekonomik kalkınma sürecine önemli katkılar sağlamıştır. Aynı zamanda Türkiye, Ortadoğu ülkeleri ile Batı ve Asya bölgeleri arasındaki ticari faaliyetlerde önemli bir aracı rolü üstlenmektedir.

Araştırmanın bulguları ve literatür taraması, işletme ve tedarik zinciri yönetimi açısından entegrasyonun kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar ve alınan kararların işletmelerin performansı üzerinde önemli etkiler yarattığı anlaşılmaktadır. Çalışmaya katılan işletmeler, düzenli aralıklarla performans ölçümleri gerçekleştirerek bu ölçümlerin takibini sağlayabilir ve gelişim süreçlerini etkili bir şekilde yönetebilirler. Bu süreçte tedarik zincirlerinde sağlanan entegrasyonun etkinliğini değerlendirerek tedarikçi, üretici ve dağıtıcıların faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesindeki katkılarını inceleyebilirler. İşletmeler, iş ortaklarıyla entegrasyonlarını güçlendirip zincirin diğer üyeleriyle uyumlu stratejiler benimseyerek performanslarını artırabilirler.

Tedarik zinciri ve işletme yönetimleri genelinde yapılan değerlendirmede tedarik zinciri entegrasyonunun hammadde temini, üretim ve dağıtım gibi süreçlerde işletme performansını etkileyen kritik faktörler olduğu gözlemlenmiştir. Bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin verimli çalışmalarına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle tedarik zinciri süreçlerinin sağlıklı entegrasyon ve doğru stratejilerle yönetilmesi, işletme performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu çerçevede tedarik zinciri ve işletme yönetimleri, araştırmanın bulgularını dikkate alarak entegrasyonlarını güçlendirerek performanslarını iyileştirebilirler.

Sonuç olarak bu araştırma, literatür ve uygulama verileri ışığında TZE ve stratejilerinin işletme performansına olan etkisini inceleyerek dijitalleşmenin bu etkileşimdeki aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın gelecekteki çalışmalar için rehberlik edeceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçlarının tedarik zinciri ve işletme yönetimlerinin faaliyetlerini daha verimli yönetebilmeleri için alacakları kararlar doğrultusunda faydalı katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Kaynakça

- Akman, G., Özkan, C. and Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve işletme stratejilerinin işletme performansına etkisinin analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7(13): 93-116.
- Akyüz, G.A. (2021). Lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde işbirlikçi paradigma. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (1), 59-74. <https://doi.org/10.17541/optimum.759696>
- Ambler, T. (2003), Marketing and the Bottom Line – the Marketing Metrics to Pump up Cash Flow, 2nd edition, Financial Times, Prentice Hall. 137-148. https://doi.org/10.1057/9780230288942_10
- Amirov, T. (2006). Tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 190996).
- Argyropoulou M., Garcia E, Nemati S. and Spanaki K. (2024) The effect of IoT capability on supply chain integration and firm performance: An empirical study in the UK retail industry. J Enterp Inf Manage, 37(3),875–902.
- Aslantaş, T. (2011). Tedarik zinciri yönetiminde dağıtım ağlarının tasarımı ve optimizasyonu: malzeme ihtiyaç kısıtı altında stratejik bir üretim-dağıtım modeli. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Abd info@tankutaslantas.com.
- Ataman, G. (2002). Tedarik zinciri yönetimi değişim mühendisliği ve dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi üzerine bir irdeleme. Öneri Dergisi. 5 (17), 35-42. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.683355>
- Aydın, M. & Köseoglu, A. M. (2016). İşletmeler açısından 3PL servis sağlayıcı seçiminde bilgi teknolojileri yeterliliği. Global Business Research Congress. 2, 485-500. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016118670>
- Bagchi, P. K., Ha, B.C., Larsen, T.S. and Soerensen, L.B. (2005). Supply chain integration: a european survey. The International Journal Of Logistics Management. 16 (2), 275 – 294. <https://doi.org/10.1108/09574090510634557>

- Başkol, M. (2011). Bir rekabet aracı olarak tedarik zinciri yönetimi: strateji ve yaklaşımlar. *SDÜ Vizyoner Dergisi*, 3 (5): 13- 27.
- Beheshti, H.M., Oghazi, P. & Mostaghel, R. (2014). Supply chain integration and firm performance: an empirical study of swedish manufacturing firms. *Competitiveness Review*, 24(1), 20-31. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0060>
- Biçer, İ. and Ömürgönülşen, M. (2019). Sağlık kurumları yöneticilerinin tedarik zinciri algılarının belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(3), 599-618.
- Bilmez, E. (2010). Tedarik zincirinde yer alan işletmeler açısından pazar yönlülüğün önemi ve bir uygulama (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Bovet, D. and Sheffi, Y. (1998). The brave new world of supply chain management. *Supply Chain Management Review*, 2 (6),14-22.
- Bredrup, H. (1995). Background for performance management, in a. rolstadas (ed.). *performance management: a business process benchmarking approach*, lodnon. Chapman & Hall. 8(3),199-217. https://doi.org/10.1007/978-94-011-1212-3_4
- Burroughs, B. and Burroughs, W. J. (2020). Digital logistics: enchantment in distribution channels. *Technology in Society*,62 (101277), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101277>
- Buttle, F. and Maklan, S. (2015). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (third edition b.). Abingdon: Routledge.
- Cao, M., Vonderembse, M.A., Zhang, Q. and Ragu-Nathan, T.S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualization and instrument development. *International Journal of Production Research*, (22), 6613-6635. <https://doi.org/10.1080/00207540903349039>
- Cagliano, R., Caniato, F. and Spina, G. (2006). The linkage between supply chain integration and manufacturing improvement programmes. *International Journal of Operations & Production Management*,26(3), 282-299. <https://doi.org/10.1108/01443570610646201>
- Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004) Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*,22(2),119-150. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- Childerhouse, P. and Towill, D. R. (2011). Arcs of supply chain integration. *International Journal of Production Research*, 49(1), 7441-7468. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.524259>
- Chopra, S. and Meindl, P. (2010). *Supply chain management*. New Jersey, Pearson Education Inc. Fourth Edition.

- Chow, D., Heaver, T. & Henriksson, L. (1994). Logistics performance: Definition and measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(1), 17-28.
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 168-256. <https://doi.org/10.1108/13598549910284480>
- Cooper, C., Lambert, M. & Pagh, J. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 15-35. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Çalık, M., Altunışık, R. and Sütütemiz, R. (2013). Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansının ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 137-162. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.19.451>
- Çancı, M. ve Erdal, M. (2003). Lojistik yönetimi. *Freight Forwarder El Kitabı 1*, İstanbul: Uluslararası D. Öztürk/IJSES, 6 (1), 17-24.
- Danese, P. and Romano, P. (2011). Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 220-230. <https://doi.org/10.1108/13598541111139044>
- Demirer, B. E. (2010). Tedarik zinciri yönetiminde performans ölçümü: balanced score card yaklaşımı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, H. (2020). İşletmelerde finansal performansın kurumsal itibara etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(6), 16 – 27.
- Elagöz, İ. (2008). Tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının mevcut durumu ve geleceğe ilişkin değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6 (1), 128- 142.
- Elitaş, C. and Ağca, V. (2006). İşletmelerde çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 344-370.
- Eren S. S., Gül H. and Tokgöz E. (2013). Küçük ve orta boy işletmelerde (kobi) örgütsel ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri. *Journal of Yaşar University Dergisi*, 29 (1). 4872-4895.
- Flynn, B. B., Huo, B. and Zhao X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28 (2010), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- Franks, J. (2000). Supply chain inovation. *Work Study*, 49(4), 152-155. <https://doi.org/10.1108/00438020010330484>
- Frohlich, M. T. and Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200. [http://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](http://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3)

- Green, S. G., Gavin, M. B. and Aiman-Smith, L. (1995). Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*.42 (3), 203-214. <https://doi.org/10.1109/17.403738>
- Güleş, H., K., Ögüt, A. & Paksoy, T. (2005). İşletmelerde tedarik zinciri yönetim sistemi etkinliğinin artırılmasında kurumsal kaynak planlamasının rolü. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (9), 90-106.
- Güner, H.M. (2018). *Tedarik Zinciri Çevikliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi ve Teknoloji Belirsizliği*. Yüksek Lisans tezi, İstanbul.
- Hacıfendioglu, Ş. ve Koç, Ü. (2009). Hizmet kalitesi algılamalarının müşteri bağlılığına etkisi ve fast-food sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 146-167.
- Handfield, R. B. and Nichols Jr., E. L. (1998). *Introduction to Supply Chain Management*. Pearson.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2011). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hendijani, R. and Sacidi Saci, R. (2025) Supply chain integration, competitive strategies and firm performance. *Journal of Organizational Analysis*, 33(6),1410-1438.
- Hugos, M. (2003). *Essentials of supply chain management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Fifty Edition,1-381.
- Hung, H. W., Chen, P.C. and Chung, C.F. (2014). Gaining or losing? the social capital perspective on supply chain members, knowledge sharing of green practices. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26 (2), 189-206. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850475>
- Imran, M., Hameed, W.N. and Haque A. (2018). Influence of industry 4.0 on the production and service sectors in pakistan: evidence from textile and logistics industries. *Social Sciences*,7 (246), 1-21. <https://doi.org/10.3390/socsci7120246>
- Issa, İ., M. and Shatta, D. D. (2021). Factors impeding the role of distribution channels in supply chain of beverage products in dar es sallam, Tanzania: A case of bakhresa food products limited. *Business Education Journal*, 10 (2), 1-14.
- İslamoğlu, A.H., (2006). *Pazarlama yönetimi*, beta basım A.Ş., İstanbul
- Jaafar, H. S. and Rafiq, M. (2005). Logistics outsourcing practices in the UK: A survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 8 (4), 299–312.
- Jajja, M. S. S., Kannan, V. R., Brah, S. A. and Hassan, S. Z. (2018). Linkages between firm innovation strategy, suppliers, product innovation, and business performance insights from resource dependence theory.

- International Journal Of Operations & Production Management, 37(8), 1054-1075. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2014-0424>
- Kadyrova, J. (2009). Tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde işletme performansının belirlenmesi ve bir uygulama, Yüksek lisans tezi, Konya.
- Kara, A. (2019). Yenilikçilik tutumları ve bölgesel inovasyon sistemlerine göre perakendeci kümelenmeleri: türk perakendeciler federasyonu üyeleri üzerine bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 17 (1). 458. <http://dx.doi.org/10.11611/yead.497632>
- Karakoç, N., Eren, T. ve Özcan, E. (2020). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi için endüstri 4.0'daki zorlukların değerlendirilmesi. Endüstri Mühendisliği Dergisi, 31(2). 215-233. <https://doi.org/10.46465/endustrimuhendisligi.694613>
- Karasu, F.I. (2026). Tedarik zinciri yönetiminin yapısı ve işleyişi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Koçak, D.R. (2020). Lojistiğin tarihsel gelişimi: askeri gereksinimden işletme lojistiğine ve tedarik zinciri yönetimine evrilme süreci. Journal Of Yasar University, 15 (58), 246-258. <https://doi.org/10.19168/jyasar.647095>
- Kopczak, L.R. (1997). Logistics partnership and supply chain restructuring. Survey results from the us computer industry. Production and Operations Management, 6(3), 226-247. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1997.tb00428.x>
- Lambert, D.M. & Cooper, M.C. (2000). Issues in supply chain management. Industrial Marketing Management, 29 (1), 65-83. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)
- Lambert, D. M. (2008). Supply chain management: processes, partnerships, performance (second edition b.). Florida: Supply Chain Management Institute.
- Lee, H. L. and Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. MIT Sloan Management Review, 33(3), 65-73.
- Lee, H.L. and Whang, S. (2004). E-Business and supply chain integration. The Practice of Supply Chain Management: Where Theory And Application Converge, 62, 1-20. https://doi.org/10.1007/0-387-27275-5_8
- Leuschner, R., Rogers, D. S. and Charvet, F.F. (2013). A Meta-Analysis of supply chain integration and firm performance. Journal of Supply Chain Management, 49 (2), 34-57. <https://doi.org/10.1111/jscm.12013>
- Levy, M. and Weitz, B. A. (2012). Retailing management. 8th Edition, McGraw. Hill, Irwin.
- Li, W., Song, X., Gong K. and Sun, B. (2013). A product family-based supply chain hypernetwork resilience optimization strategy. Computers & Industrial Engineering, 109781-109900.

- Lii, P. and Kuo, F.I. (2015). Innovation-Oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *Intern Journal Of Production Economics*. 1-36. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.01.018>
- Liu, L. and Yue, C. (2013). Investigating the impacts of time delays on trade. *Food Policy*, 39(1), 108-114. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.01.001>
- Luque, R.A., Lopez, C.M. and Dey, P.K. (2012). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control: The Management Of Operations*, (2012), 1- 18. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666870>.
- Mao, Z., Zhang, S. and Li, X. (2016). Low carbon supply chain firm integration and firm performance in China. *Journal of Cleaner Production*, (2016) 1-8.
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. and Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *International Journal of Business*, 22 (2), 155-170. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n8p2>
- Mettler, T. and Rohner, P. (2009). Supplier relationship management: a case study in the context of health care. *University of St. Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research* 4(3), 58-71. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762009000300006>
- Munir, M., Jajja, M. S. S. & Chatha, K. A. & Farooq, S. (2020). Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 227(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107667>
- Nagalingam, S. V. and Lin, G. C. (1999). Latest developments in cim. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 15(6), 423-430.
- Özdamar, K. (2001). SPSS ile biyoistatistik. 4. Baskı, Kaan Yayınları, Eskişehir.
- Özdemir, A., İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(15), 87-96.
- Özdemir, A. & Seçme, G. (2009). Tedarik zinciri ağ tasarımına bulanık ulaştırma modeli yaklaşımı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 219-23.
- Özer, G., Çiğirim, E. and Gök, M.Ş., (2020). Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi stratejilerinin işletme performansına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4611-4645. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1644>
- Öztürk, D. (2016). Tedarik zinciri yönetimi süreçlerini etkileyen faktörler. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 6(1), 17-24. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1199>

- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22(5), 459-487. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.008>
- Piprani, A. Z., Mohezar, S. and Jaafar, N.I. (2020). Supply chain integration and supply chain performance: the mediating role of supply chain resilience. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 58-73.
- Qi, Y., Huo, B., Wang, Z., and Yeung, H. Y. J. (2016). The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 185, 162-174.
- Raab, G., Ajami, R. A. and Goddard, J. G. (2008). *Customer relationship management: a global perspective*. Routledge.
- Rai, A., Patnayakuni, R. and Seth, N. (2006) Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. *MIS Quarterly*, 30(2), 225-246.
- Ralston, P. M., Cantor, D. E. and Crum, M. R. (2014). A structure–conduct–performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance. *Journal Strategic Supply Chain Integration and Performance*, 1(153), 1-11. <https://doi.org/10.1111/jscm.12064>
- Reid, R.D. and Sanders N.R. (2002). *Operations management*. New York: John Wiley and sons, inc *relationship management: a global perspective* (third edition b.). Aldershot: Routledge.
- Ross D.F. (1998). *Competing through supply chain management*. Kluwer Academic Publishers, U.S.A.
- Sazak, M. E., İyiler, Z., Ergün, H.Ş., Karlı, H., Torun, Y., Eroğlu ve G., Ekmekçi (2013). *Kümeler için tedarik zinciri yönetimi kılavuzu, kobi iş birliği ve kümelenme projesi ağ oluşturma ve bölgesel iş birliği için kobi'lerin güçlendirilmesine yönelik teknik yardım – 12-61, TR 07R2.02-01*
- Sekaran, U. (2003.) *Research methods for business*. New York: John Wiley
- Sengupta, S. and Turnbull, J. (1996). Seamless optimization of the entire supply chain. *IIE Solutions*, 28(10), 28-33.
- Serdarasan, S. (2013). A review of supply chain complexity drivers. *Computers & Industrial Engineering*, 66(3), 533-540.
- Sezen, B., Yılmaz, C. ve Gezgin, G. (2002). Lojistik işlevinin pazalama ve üretim birimleri arasındaki bağlayıcı rolü ve işletme performansı üzerindeki etkileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2), 133-146.
- Sohail, M.S., Austin, N. K. & Rushdi M. (2004). The use of third-party logistics services: evidence from a sub-sahara African Nation International. *Journal of Logistics Research and Applications*, 7 (1), 45-57. <https://doi.org/10.1080/13675560310001619268>

- Solmaz, B., Tekin, G., Herzem, Z. and Demir, M. (2008). İnternet ve sosyal medya kullanımı üzerine bir uygulama. *Selçuk İletişim*, 7(3),24-32.
- Sterzi, M. P., Isatto, E. L. and Formoso, C. T. (2007). Integrating strategic project supply chain members in protection planing and control. *Proceedings*, 15(1), 159-169.
- Stevens, G. C. and Johnson, M. (2016). Integrating the supply chain 25 years on. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46 (1), 1-31.
- Stock, N., N., Greis & Kasarda, J. D. (2000). Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. *Journal of Operations Management* 18(2000), 531-547. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00035-8)
- Sullivan, D.O. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2),79-91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.079>
- Sun S. and Yen J., Information supply chain: a unified framework for information-sharing. *Intelligence and security informatics*, 2005; 422- 428.
- Tidy, M., Wang, X. And Hall, M. (2015). The role of supplier relationship management in reducing greenhouse gas emissions from food supply chains: supplier engagement in the uk supermarket sector. *Journal Of Cleaner Production*, 3295-3305. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.065>
- Toker, K. and Pınar R. İ. (2020). Entegre tedarik zincirlerinin işletme performansı üzerindeki etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,38 (4), 823-846. <https://doi.org/10.17065/huniibf.603818>
- Toptancı, A. (2009). Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının üretim performansına etkileri konusundaki yönetici algılamaları: kahramanmaraş Gaziantep ve Diyarbakır illerinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde ampirik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. (332634)
- Tseng, P.H. and Liao, C.H. (2015). Supply chain integration, information technology, market orientation and firm performance in container shipping firms. *The International Journal Of Logistics Management*, 26 (1), 82-106. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2012-0088>
- Ülker, B. and Over Özçelik, T. (2024). Bulanık çok kriterli karar verme teknikleri ile sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve tedarikçi seçimi. *Türk Mühendislik Araştırma ve Eğitimi Dergisi*,3(1), 1- 18.
- Van der Vaart, T. and Van Donk, D. P. (2004). Buyer focus: evaluation of a new concept for supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 92(1), 21-30. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.10.002>

- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C. and 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), 523-539. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002>
- Wang, Z., Wang, Q., Lai, Y. and Liang C. (2019). Drivers and outcomes of supply chain finance adoption: An empirical investigation in China. *International Journal of Production Economic*, 220(5),1-36.
- Waters, D. (2003). *Logistics: An introduction to supply chain management*, New York, Palgrave Macmillan.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmeler de inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2),144-173.
- Yıldırım, S. (2009). İşletmeler de tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 175-191.
- Yıldız, B. ve Çetindaş, A. (2020). Tedarikçilerle süreç entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkisinde ürün performansının aracı rolü. *Journal of Transportation and Logistics*, 5(1), 13-28.
- Yuen, K. F., Thai, V. V. and Wong, Y. D. (2017). Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: a contingency-fit perspective. *Transportation Research Part A Journal*, 98(1),1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2017.01.020>
- Yüksel, H. (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 261-279.

Tedarik Zinciri Entegrasyonu İşletme Performansını Nasıl Etkiler? Gaziantep Bölgesi Üzerine Bir İnceleme

**Özlem Doğan
Zeynep Özgüner**