



## Abant Sosyal Bilimler Dergisi

### Journal of Abant Social Sciences

2023, 23(3): 1454-1474, doi: 10.11616/asbi.1327882



## İhracatçı İşletmelerde Lojistik Yeteneklerin Tedarik Zinciri Performansı ile İlişkisi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma\*

An Exploratory Research on the Relationship between Logistics Capabilities and Supply Chain Performance in Exporting Enterprises

Ahmed Yusuf SARIHAN<sup>1</sup> , Beyhan MARŞAP<sup>2</sup> 

Geliş Tarihi (Received): 15.07.2023

Kabul Tarihi (Accepted): 17.11.2023

Yayın Tarihi (Published): 30.11.2023

**Öz:** Bu çalışmada ihracat yapan işletmelerin lojistik yetenekleri ve tedarik zinciri performansları temel değişkenler olarak alınmış ve bunlara ek olarak alıcı-satıcı ilişkileri, şebeke ilişkileri ve teknolojik ilerleme değişkenleri ile araştırma deseni oluşturulmuştur. Araştırma tüm bu değişkenlerin işletme süreçleri içerisindeki önemi ile değişkenler arası ilişkilerin doğasını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren yedi ihracatçı işletmenin tedarik zinciri süreçlerini tamamıyla yorumlayabilecek üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. İhracat yapan işletmelerin tedarik zinciri işleyişlerinin yerel düzeyde çalışan şirketlere göre farklılık gösterdiği göz önüne alındığında çalışma Türkiye’de bu anlamda yapılan nitel bir araştırma olma özelliği ile özgün değer taşımaktadır. Çalışma sonucunda ihracatçı işletmelerin tedarik zinciri performansı üzerinde en fazla rolü olan değişkenlerin lojistik yetenekler ve alıcı-satıcı ilişkilerinin kalitesi olduğu tespit edilirken en az rolü olan değişken şebeke ilişkileri olarak gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Ticaret, İthalat-İhracat Yönetimi, Tedarik Zinciri Performansı, Nitel Araştırma &

**Abstract:** In this study, the logistics capabilities and supply chain performance of exporting companies were taken as two main variables. Additionally, variables such as buyer-seller relationships, network relationships, and technological advancements were included to form the research design. The aim of the research is to explore the importance of these variables within the operational processes of the companies and the nature of the relationships between the variables. Interviews were conducted with top-level managers who have a comprehensive understanding of the supply chain processes of seven exporting companies operating in Turkey. Considering that the functioning of supply chains in exporting companies differs from locally operating firms, this study carries unique value as a qualitative research conducted in Turkey. The study findings indicate that logistics capabilities and the quality of buyer-seller relationships are the variables that play the most significant role in the supply chain performance of exporting companies, while network relationships are observed to have the least impact.

**Keywords:** International Trade, Import-Export Management, Supply Chain Performance, Qualitative Research

**Atıf/Cite as:** Sarıhan, A. Y., Marşap, B. (2023). İhracatçı İşletmelerde Lojistik Yeteneklerin Tedarik Zinciri Performansı ile İlişkisi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1454-1474. doi: 10.11616/asbi.1327882

**İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbi/policy>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

\* Bu çalışma ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazar tarafından yazılan “Lojistik yetenekler, şebeke ilişkileri, alıcı-satıcı ilişkileri, teknolojik ilerleme ve tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkinin ihracatçı işletmeler üzerinde çok katmanlı olarak incelenmesi” başlıklı doktora tezinin birinci ve üçüncü bölümlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Dr., Ahmed Yusuf Sarıhan, Bandırma Onyeddi Eylül Üniversitesi, [asarihan@bandirma.edu.tr](mailto:asarihan@bandirma.edu.tr). (Sorumlu Yazar)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Beyhan Marşap, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, [beyhan.marsap@hbv.edu.tr](mailto:beyhan.marsap@hbv.edu.tr).

## 1. Giriş

Dünya ekonomisi ve günümüz işletmelerinin işleyişi, küresel piyasalarda meydana gelen teknolojik atılımlar ve devrim olarak adlandırılan gelişmelerden önemli ölçülerde etkilenmektedir. İşletmeler sürdürülebilir faaliyet gücüne erişmek için uluslararası pazarlarda var olma yoluna girerken, ülkeler çeşitli ticaret politikaları uygulayarak küresel rekabette gücünü artırmayı amaçlamaktadır. Küresel pazarlara girmek; bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve altyapıların güçlenmesi ile daha kolay hale gelmektedir. İşletmelerin küresel pazarlarda daha güçlü bir rekabet konumu elde edebilmeleri için hükümetler üretimi de artıracak teşvikler vererek ihracata dayalı politikaları temel almaktadır. Böylelikle bir küreselleşme döngüsü oluşmakta ve dünyanın en küçük ülkelerinin bile pastadan pay istediği bir küresel ticaret sistemi ortaya çıkmaktadır. Böylesine karmaşık bir sistemin içerisinde sürdürülebilir olmanın yolu ise işletmelerin yürüteceği ekonomik faaliyetlerle sıkı sıkıya ilişkilidir. Çünkü küresel piyasalar en temel noktalarından itibaren yerel piyasalardan ayrılmaktadır. Küresel piyasalara geçişte işletmeler sadece markalarını değil, fiyatlarını, kalitelerini, maliyetlerini, hizmetlerini süreçlerini ve ürünlerini de yarıştırmaktadır. Dolayısıyla bu noktada işletmelerin bu yarışlarında hükümetlerin politikaları ile destekleyici rol oynadıkları unutulmamalıdır. Müdahale olarak düşünülebilecek hükümet politikaları neticesinde uluslararası ticarete zaman zaman riskler ortaya çıkabilmekte ve bu risklerin yönetimi de işletme yöneticileri açısından dikkat edilmesi gereken hususlar olarak öne çıkmaktadır. Uluslararası arenada yaşanabilecek bu tarz risklerin varlığı işletmelerin özellikle iç çevreleri ve içsel faaliyetlerinde kusursuz olmalarını bir zorunluluk haline getirmektedir.

İşletmeler, iç fonksiyonlarına bağlı birçok gelişmeyi sürekli olarak takip etmektedir. Muhasebe, pazarlama, yönetim, finansman ve insan kaynakları gibi alanlardaki gelişmeler, işletmelerin işleyişini geliştirerek verimliliği artırmaktadır. Artan verimlilik maliyetleri düşürür, böylece işletmelere mal ve hizmet fiyatlarında düşüş opsiyonları sunarak rekabet edebilme yeteneklerini güçlendirmektedir. Günümüzde tedarik zinciri ve lojistik fonksiyonları, temel işletme fonksiyonlarının yanı sıra verimlilik ve etkinlik gibi kavramları da sık sık ele almaktadır. Tedarik zinciri ve lojistik, işletmelerin malzeme temini, üretim, dağıtım ve satış sonrası hizmet gibi tüm süreçlerini kapsamaktadır. Bu süreçler, bir dizi aktörü (toptancılar, dağıtıcılar, üreticiler, tedarikçiler, müşteriler ve perakendeciler) içerir. Fabrikalar, depolar ve mağazalar gibi diğer değişkenler de bu süreçlere dahil olmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin bu aktörler ve faktörler arasındaki ilişkileri işletme lehine yönlendirebilmesine odaklanırken, lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin akışını sağlamaya yönelik faaliyetler yürütmektedir. Her iki kavram da genellikle benzer şekilde açıklanmakta ve hala tartışmalara konu olmaktadır. Sonuç olarak, her iki kavram da işletmelerin verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi kavramlarda söz sahibi olma potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla işletmelerin lojistik yeteneklere sahip olmaları ve tedarik zinciri performansını en üst düzeyde tutmaları gerekmektedir. Bu şekilde, işletmeler etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilir ve karlılıklarını artırarak rekabet avantajı elde edebilirler.

Bilimsel bir araştırma sorusu olarak, işletmelerin sınır tanımadan rekabet avantajı aramaları sürecinde sahip oldukları lojistik yetenekler ile tedarik zinciri performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi dikkat çekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki; işletmelerin dünyasında rekabet sadece bu iki faktörden oluşmamaktadır. Teknoloji faktörü, işletmeler arası ilişkileri ve işletmelerin dahil olduğu şebekelerdeki ilişkiler günümüz şartlarında tedarik zinciri ile ilintili hale gelmiştir. Ayrıca tüm bu faktörlerin ölçülüp test edilmesi bir yana keşfedilip anlaşılması da büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada ihracatçı işletmelerin ellerinde bulundurdukları lojistik yetenekleri ile ortaya koydukları tedarik zinciri performansı arasındaki ilişki bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak araştırma desenine alıcı-satıcı ilişkilerinin kalitesi, teknolojik ilerleme düzeyi ve şebeke ilişkilerinin kalitesi gibi faktörler de eklenmiştir. Böylelikle Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkenin ihracatçıların, ekonomik kalkınmanın anahtarı olma yolunda ortaya koydukları çabalar nitel bir yöntem ile keşfedilmiştir.

## 2. Teorik Çerçeve

Uluslararası ticareti gerek makro düzeyde gerekse mikro düzeyde açıklamaya çalışan oldukça fazla bakış açısı mevcuttur. Ancak bu çalışmada ele alınan bağlam doğrudan bir ihracat performansı yaklaşımı değildir. Ele alınan değişkenler düşünüldüğünde iki yaklaşım ile araştırmanın teorik olarak temellendirilebileceğine inanılmaktadır. Bunlardan birincisi Mathews (2006) tarafından sunulan “bağlantı-kaldıraç-öğrenme” (LLL) teorisidir. Bir diğer teori Barney (1991) tarafından sunulan “kaynak temelli bakış” (RBV)’dir.

Araştırma ihracatçı işletmeler üzerinde yürütüldüğünden çalışma sürecinde uluslararasılaşmayı içeren bir teoriden yararlanmanın anlamlı olacağı düşünülmüştür. LLL teorisi gelişmekte olan ülkelerdeki çok uluslu işletmelerin uluslararasılaşmasını odak noktasına alan bir teoridir. Teoriye göre işletmelerin uluslararasılaşırken yerel ortaklıklarla bağlar kurması işletmelere yeni bilgiler öğretecek, öğrenilen bilgiler sayesinde yeni kaynaklara ulaşılmasını sağlayacak ve bir kaldıraç etkisine ulaşılacaktır. Li, Guo ve Xu (2017), gelişmekte olan ülkelere gelen şirketlerin gelişmiş ülkelerdeki rakiplerle bu şekilde rekabet edebileceğini öne sürmektedir. Türkiye’nin gelişmekte olan bir ülke olması, ihracatçıların uluslararasılaşmanın ilk adımını atıyor olmaları LLL teorisinin bu çalışma için uygun bir başlangıç olacağını göstermektedir.

Bir diğer teori RBV, rekabet avantajı elde etmenin ve bunu sürdürülebilir kılmamanın yalnızca nadir ve eşsiz işletme kaynakları ile mümkün olacağını savunmaktadır (Barney, 1986). Söz konusu işletme kaynaklarının doğal kaynaklar vb. somut kaynaklar olabileceği gibi yönetim becerileri, süreçler, bilimsel bilginin işlenmesi gibi soyut kaynaklar olabileceği de vurgulanmaktadır (Barney, Wright ve Ketchen, 2001). Araştırma sürecinde ele alınacak değişkenlere bakıldığında sahip olunan lojistik yetenekler, alıcı-satıcı ilişkilerinin kalitesi, teknolojik ilerleme düzeyi ve şebeke ilişkilerinin kalitesi gibi girdi sayılabilecek kaynakların tedarik zinciri performansı çıktısına olan etkisi düşünüldüğünde RBV’nin teorik olarak açıklayıcı olabileceğine inanılmaktadır. Ayrıca Mathews (2006) LLL yaklaşımı ile kaynakların daha iyi yönetilmesinin mümkün olabileceğini öne sürmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırma sürecinde LLL ve RBV teorileri temel dayanaklar olarak belirlenmiş ve ilgili literatür bu doğrultuda taranmıştır.

## 3. Literatür Taraması ve Araştırma Soruları

### 3.1. Lojistik Yetenekler

Day (1994) tarafından “işletmelerin faaliyetlerini koordine etmelerini ve varlıklarını kullanmalarını sağlayan organizasyonel süreçler aracılığıyla gerçekleştirilen karmaşık beceri ve birikmiş bilgi yumakları” şeklinde tanımlanan lojistik yetenekler üzerine literatürde pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Değer yaratmaya odaklanan lojistik yetenekleri savunan (Morash vd., 1996), hız ve zaman temelli stratejilere odaklanan (Daugherty ve Pitmann, 1995), kalite ve insan bağlamına dikkat çeken (Fawcett vd., 1997) veya daha fazla boyutu dikkate alarak lojistik yetenekleri ele almaya çalışan (Clinton ve Closs, 1997; Stank ve Lackey, 1997) araştırmalara rastlamak mümkündür. Öte yandan lojistik yeteneklerin nelerle ilişkili olabileceğine değinen çalışmalara yönelmekte de fayda vardır.

Küresel ticaret sisteminde işletmelerin tedarik zincirleri dünyanın bir ucundan diğer ucuna ilişkilidir. Bu noktada rekabetin bağlamı lojistik yetenekler açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca işletme bazında tedarik zincirinin yönetimi de aynı oranda kıymetli bir alan olarak dikkat çekmektedir. Xu ve Wang (2012), karşılaştırmalı üstünlük kazanmanın anahtarı olarak lojistik yetenekleri gösterirken, Mentzer ve çalışma arkadaşları (2004) bu çalışmayı desteklemiş ve piyasadaki rekabet ölçüsünde lojistik yeteneğin gereklilik olduğuna vurgu yapmışlardır. Christopher (1994), piyasadaki başarıyı lojistik yeteneklerdeki kaliteye bağlamıştır. Bazı çalışmalar da ise lojistik yeteneklerin tedarik zinciri bileşenleri ile olan ilişkisine dikkat çekilmiştir. Tedarik zinciri entegrasyonu (Mandal vd., 2017); tedarik zinciri performansı (Liu ve Ma, 2005), tedarik zinciri çevikliği (Gligor ve Holcomb, 2012; 2014a), tedarik zinciri riskleri (Wang vd., 2015) ve tedarik zinciri içerisinde öncüllük ve ardıllık etkisi (Gligor ve Holcomb, 2014b) gibi konuların araştırıldığı dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada lojistik yeteneklerle ilgili olarak aşağıdaki araştırma sorusu belirlenmiştir:

*Araştırma sorusu 1: İhracatçı işletmeler için lojistik yetenekler ne anlama gelmektedir?*

### **3.2. Tedarik Zinciri Performansı**

İşletmelerin öncelikli stratejilerinden birisi tam anlamıyla bütünleşmiş bir tedarik zinciri olmalıdır (Lee vd., 2007). Böyle bir tedarik zinciri sayesinde rekabet avantajı elde edilebileceği ve bu avantajların anahtarının tedarik zincirinin performans derecesi olduğu savunulmaktadır (Dos Santos ve Smith, 2008). Tedarik zinciri performansının ölçülmesi noktasında birbirinden farklı pek çok görüşe rastlamak mümkündür. Bazı çalışmalar maliyetler ve önleyici göstergeleri tedarik zinciri performansı ölçümünde kullanırken (Li vd., 2006; Tan vd., 1998), bazı çalışmalar kalite, güvenilebilirlik, esneklik ve verimlilik üzerinden tedarik zinciri performansının ölçülmesini önermişlerdir (Vickery vd., 2003; Angerhofer ve Angelidas, 2006; Wu vd., 2014). Bunlara ek olarak nadiren de olsa bazı çalışmalarda tedarik zinciri performansının nitel ölçüldüğüne de rastlanmaktadır (Banomyong ve Supatn, 2011). Elbette burada performansın değerlendirilmesi için sağlıklı verilere ihtiyaç duyulduğu (Foggin vd., 2004) savunulduğu gibi fazlasıyla zaman alacağını da unutmamak gerekir.

Ramdas ve Spekman (2000), envanter, sipariş tamamlama oranları, kalite, zamanlama gibi boyular üzerinden tedarik zinciri performansını nicel yöntemlerle ölçümlerken Ganeshan ve çalışma arkadaşları (2001) iletişim yöntemleri, envantere dair tahmin hataları ve planlama dönemleri gibi konular üzerinden nicel yöntemle tedarik zinciri performansını anlamaya çalışmıştır. Talep bilgisi paylaşımı (Thoneman, 2002), siparişlere ilişkin bilgi akışı (Lin vd., 2002), ürün çeşitliliği (Thoneman ve Bradley, 2002), pazarlamada kanal bütünleşmesi (Lin vd., 2010) gibi konuların tedarik zinciri performansı üzerindeki etkilerini inceleyen nicel araştırmalar görmek de mümkündür. Buna ek olarak Perona ve Miragliotta (2004) nitel bir araştırmada vaka analizi yöntemi kullanarak karmaşa yönetiminin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Gunasekaran ve çalışma arkadaşları (2004) tedarik zinciri performansı ölçümü için bir ölçüm aracı geliştirilmesi gerektiğini savunmuş ve böyle bir aracın mutlaka siparişler, üretim, teslimat, müşteri memnuniyeti ve maliyetler gibi boyutları içermesi gerektiğini savunmuşlardır.

Çalışmada tedarik zinciri performansına yönelik üç araştırma sorusu oluşturulmuştur:

*Araştırma sorusu 2: İhracatçı işletmelerde tedarik zinciri performansının belirleyicileri nelerdir?*

*Araştırma sorusu 3: İhracatçı işletmelerde tedarik zinciri performansının boyutları nelerdir?*

*Araştırma sorusu 4: İhracatçı işletmelerde tedarik zinciri performansının boyutları nelere göre şekillenmektedir?*

### **3.3. Alıcı-Satıcı İlişkileri**

Birbirleriyle iş yapan şirketlerin güçlü ilişkiler geliştirmesi ve bu ortaklıkların sürdürülmesi işletmeler arası dinamikler içerisinden büyük öneme sahiptir (Hagedoorn, 2006). İrelan ve çalışma arkadaşları (2002) kurulan bu güçlü ilişkilerin işletmelerin oldukça değerli çıktılara ulaşmasına sebebiyet vereceğini aktarmışlardır. Burada belirleyici olan faktörün işletmelerin birbirleri ile kurdukları ilişkinin kalitesi olduğu vurgulanmıştır (Lahiri ve Kedia, 2010). Alıcı ve satıcı ilişkileri bağlamında düşünüldüğünde ihracatçı işletmelerin kurduğu ilişkiler çoğu zaman "işletmeden işletmeye" olma özelliği taşımaktadır. Lambert ve çalışma arkadaşları (1996) iyi ilişkilerin yönetimi konusunun tedarik zinciri yönetiminin en temel noktalarından birisi olduğunu ifade etmektedir. Bu ilişkilerin yönetimi noktasında işletmeler arasında yapılan anlaşmalar (Lassar ve Zinn, 1995; Atkin ve Rinehart, 2006), müzakereler (Ramsay, 2004; Dwyer vd., 1987) ve müzakere süreçlerindeki davranışların (Perdue vd., 1986) büyük bir önemi olduğu söylenebilir.

Günümüz küresel ticaret sistemi yeniden göz önüne alındığında işletmelerin bazı süreçlerini dış kaynak kullanımı ile yönetmesi konusu akla gelmektedir. Prahalad ve Hamel (1990), dış kaynak kullanımı gibi gelişmelerin tedarik zinciri süreçlerinde farklı katmanlar oluşturduğunu ve alıcı-satıcı kapsamının da değişebileceğini ifade etmiştir. Xu ve Beamon (2006), tedarik zincirinin karakteristiğini alıcı-satıcı

ilişkilerine bağlarken Jap (2001) bu ilişkilerin dinamik olduğuna vurgu yaparak işbirliği ve rekabet noktasında çatışmalardan kaçınılması gerektiğini vurgulamıştır. Tedarik zincirinde çok çeşitli alıcı-satıcı ilişkilerinin var olabileceği ve bu ilişkilerin giderek karmaşık hale gelebileceği söylenebilir de Autry ve Golicić'in (2010) bu alanda yapılan araştırmalarda daha çok dikey ilişkileri içerdiğine yani tedarikçi işletmeler ve üretici işletmelere odaklanıldığına dikkat çekmektedir. Day (2000) bu durumu katmanlar arası ilişkileri güçlü olan işletmelerin tedarik zinciri performansının da yüksek olacağı şeklinde yorumlanabileceği şeklinde özetleyerek araştırmaların da bu yüzden böyle örneklere odaklanıldığını aktarmıştır.

Bu çalışmada alıcı-satıcı ilişkileri ile ilgili olarak iki araştırma sorusu üretilmiştir:

*Araştırma sorusu 5: İhracatçı işletmelerin alıcı-satıcı ilişkileri nasıl şekillenmektedir?*

*Araştırma sorusu 6: İhracatçı işletmelerde alıcı-satıcı ilişkileri tedarik zinciri performansı ile nasıl bir etkileşim içerisindedir?*

### 3.4. Teknolojik İlerleme

Yüksek teknolojik ilerleme düzeyine sahip işletmelerin farklı faydalar elde ettiğini savunan araştırmacılara rastlamak mümkündür (Zahra vd., 2003). Teknolojik ilerleyişi kapasite, yetenekler ve yeterlilik gibi bazı göstergeler üzerinden değerlendiren çalışmalara da rastlanabilir (Jin ve Von Zedwitz, 2008). Lall (1980) teknolojik ilerlemeyi "*işletmenin üretim tesislerinin işletilmesi, iyileştirilmesi ve modernleştirilmesiyle ilgili tüm teknik işlemleri yerine getirme yeteneği*" şeklinde ifade etmiştir. Schoenecker ve Swanson (2002), işletmelerde teknolojik ilerleme düzeyini anlatan göstergeler olarak; ar-ge harcamaları, ar-ge yoğunluğu, patent sayısı, bilimsel bağlantılar, teknoloji döngü süresi ve yeni ürün tanıtımları olarak ifade etmişlerdir. Coombs ve Bierly (2006) benzer şekilde bu kavramların işletmelerin teknolojik ilerleme düzeyini ölçebileceğini ve buna ek olarak ilgili kavramların işletme performansı üzerinde etkileri olabileceğini vurgulamıştır.

Teknolojinin işletme performansı üzerindeki etkisine odaklanan (Hitt vd., 2000), teknolojik ilerleme ile ihracat performansını ilişkilendiren (Chandran ve Rasiyah, 2013), teknolojik ilerlemeyi rekabet avantajı yaratmada değerli gören (Tsai, 2004) bazı çalışmalar dikkat çekmektedir. Günümüzde tedarik zinciri yönetiminin neredeyse işletme yönetimi ile eşdeğer noktaya gelmeye başladığı göz önüne alındığında tüm bu performans çıktılarının çalışılması tedarik zinciri performansının da bu bağlamda ele alınabileceğini göstermektedir. Sauvage (2003) özellikle gelişen teknoloji ile lojistik faaliyetlerin de çağ atladığını ve süreçlerin performans üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Barua ve Lee (1997) teknolojik ilerlemenin belirgin üretkenlik artışına sebep olduğunu vurgulamıştır. Üretkenlik kavramının tedarik zinciri içerisindeki önemi göz önüne alındığında bu bulgu dikkat çekici hale gelmektedir. Teknolojik ilerleme yenilik bağlamında düşünüldüğünde de işletme içerisindeki her bir süreçte faydalanan yeniliklerin genel performans göstergeleri üzerinde etkili olabileceğini varsaymak mümkün olacaktır.

Çalışmada teknolojik ilerleme değişkenine yönelik aşağıdaki araştırma sorusu oluşturulmuştur:

*Araştırma sorusu 7: İhracatçı işletmelerin teknolojik ilerleme düzeyleri tedarik zinciri performansı ile ne tür bir etkileşim içerisindedir?*

### 3.5. Şebeke İlişkileri

Hakansson ve Snehota (1989) işletmelerin birbirileri ile bağlı şekilde bir çevre ve şebeke içerisinde hareket ettiklerini açıklamışlardır. Johanson ve Mattson (1988) uluslararası işletmeciliğin ancak bir şebekenin parçası olarak mümkün olduğunu vurgulamışlardır. Porter (1985) rekabet noktasında destekleyici ve ilgili kurumların önemine atıfta bulunmuştur. Mohannak (2007), bir şebekenin parçası olmadan yenilik yapmanın mümkün olmadığını vurgulayarak işletme süreçleri açısından bir ağı parçası olmanın önemini vurgulamıştır. Burada en önemli nokta şebeke ilişkilerinin alıcı-satıcı ilişkileri noktasında ayrımının yapılmasıdır. Alıcı-satıcı ilişkileri karşılıklı satın alma süreçlerini içerirken şebeke ilişkileri bilgi paylaşımı (Olsen vd., 2012), yeniliğin hızlandırılması (Teirlinck ve Spithoven, 2013), işlem maliyetlerinin azaltılması (Musteen vd., 2010) ve daha iyi bir itibar kaynağı olma gibi kazanımları da kapsamaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşmasında şebeke ilişkileri fırsatları ortaya çıkarma gücüne sahiptir (Johanson ve Vahlne, 2006). Chetty ve Wilson (2003) özellikle KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında kaynak yaratma noktasında şebekelerin rolüne vurgu yapmışlardır. Küresel piyasaların belirsizliğinde işletmeleri uluslararası rekabette güçlü tutan önemli bir destek noktası olarak şebeke ilişkilerine işaret eden araştırmalar da mevcuttur (Van Den Berg vd., 2001). Kumar ve Van Dissel (1996) şebekelerin bu süreçlerde ortaya koyacakları havuz sistemleri ve riski yaymaya yarayan yapıları ile ikame kaynaklara ulaşım sağlayarak güç kazandıracağını ifade etmektedirler. Bu bağlamda şebeke ilişkilerinin işletmelerin üyesi olduğu ticaret odaları, ihracatçı birlikleri, dahil oldukları sektörel kümeler, üniversitelerle işbirlikleri ve yazılım-donanım şirketlerine ek olarak danışmanlık şirketleri gibi kurum ve kuruluşları kapsadığını ifade etmekte yarar vardır. Bu bağlamda söz konusu yaklaşımlar tümüyle ele alındığında şebeke ilişkilerinin de tedarik zinciri ile muhtemel bir etkileşiminin söz konusu olabileceğine inanılmaktadır.

Bu çalışmada şebeke ilişkileri değişkenine yönelik iki araştırma sorusu belirlenmiştir:

*Araştırma sorusu 8:* İhracatçı işletmelerde şebeke ilişkilerinin genel görünümü ne durumdadır?

*Araştırma sorusu 9:* İhracatçı işletmelerde şebeke ilişkileri tedarik zinciri performansı bileşenleri ile nasıl bir etkileşim içerisindedir?

Bu noktaya kadar sorulan tüm sorular aslında araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Araştırmanın temel sorusu:

“İhracatçı işletmelerin lojistik yetenekleri, alıcı-satıcı ilişkileri, teknolojik ilerlemeleri ve şebeke ilişkileri tedarik zinciri performansı ile nasıl etkileşimler içerisindedir?”

#### 4. Yöntem

Araştırmada ihracatçı işletmelerin tedarik zinciri performanslarının; lojistik yetenek, alıcı-satıcı ilişkileri, teknolojik ilerleme ve şebeke ilişkileriyle nasıl ve ne gibi bağlantıları olduğu incelenmiştir. İhracat yapan şirketlerin lojistik yeteneklerine (işleyiş, stok yönetimi, birimler arası sipariş sistemi, lojistik faaliyetler), alıcı-satıcı ilişkilerine (tedarikçi belirleme kriterleri, iletişim kanalları, karşılıklı anlayış, risklerin yönetimi), teknolojik ilerleme düzeylerine (kullanılan bilgi teknolojileri, teknolojinin etkinlik ve verimlilikle ilişkisi, işletmenin yenilikçilik algısı, işletme için yenilik düzeyleri, patentler), şebeke ilişkilerine (üniversiteler, ticaret odaları, birlikler) ve tedarik zinciri performansına (zincirin belirlenmesi, sipariş yönetimi, kalitenin korunması, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmetler) dair keşifler yapılmıştır. Araştırmanın konusu, önemi ve amacına bağlı olarak, araştırmanın Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden ihracatçı işletmeler kapsamında yürütülmesi hedeflenmişse de araştırmanın pandemi dönemine rast gelmesi ve maliyet unsuru nedeniyle Türkiye'nin iki coğrafi bölgesinden yedi ihracatçı işletme kapsamında sürdürülmesine karar verilmiştir. Araştırma için etik kurul onayı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Etik Komisyonu'ndan 02.04.2020 tarihinde 3 sayılı toplantıdan alınmıştır.

Araştırma boyunca ihracatçı işletmelerden derinlemesine bilgi almak ve bu işletmelerin ilgili konulardaki durumlarını keşfetmek amacıyla nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Silvermann (1998), nitel yaklaşımın bir konuyu tanımlama ve aydınlatma yönü olduğundan bahsetmiştir. Bunun anlamı nitel yaklaşımla yürütülen araştırmaların spesifik bir olguyu derinlemesine araştırmaya olanak tanınmasıdır. Nitel bir araştırma ile kavramlar ve konular gerçekçi ve eksiksiz bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Gallagher ve Zahavi, 2008). Leedy ve Ormrod (2005), nitel bir araştırmada araştırmayı yapan kişinin, nicel bir araştırmada ölçeğin gördüğü görevi üstlendiğini ifade etmektedir. Yani nitel bir araştırmayı yürüten araştırmacı yaptığı gözlemleri basitleştirmeye ve rakama dökmeye uğraşmaz. Araştırmacı araştırmasında bir araç haline gelmektedir. Bu sebeple araştırmacının gördüklerini, duyduklarını ve tecrübe ettiklerini yorumlama ve aktarma yeteneği olmasının çok önemli olacağı söylenebilir. Nitel araştırmanın doğası gereği sorulacak sorular büyük önem taşımaktadır. Maxwell (2012: 103), nitel araştırmada araştırma sorularının neyin anlaşılacak istendiği üzerine belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda iyi ve doğru mülakat sorularının geliştirilmesi tecrübe ve yaratıcılık gerektiren bir konu olarak dikkat

çekmektedir. Bu araştırmada sorulan sorular literatürde irdelenen konulardan hareketle uzman kişilerin görüşleri alınarak oluşturulmuştur.

Genel olarak nitel araştırmalarda istatistiki genelleme amacı güdülmemektedir. Bunun sebebi daha önce de bahsedildiği üzere araştırmaların amacının genel bir çıkarım yapmak değil belirli bir konu veya bağlamdaki süreçler hakkında detaylı keşifler yapılabilmesidir (Connolly, 1998). Dolayısıyla nitel araştırmalarda örnekleme konusu dikkat çeken ve üzerinde tartışılan bir konu olarak ifade edilebilir. Nitel araştırmalar tipik olarak küçük örneklem kullanımı üzerine odaklanmış olsa da, örneklem büyüklüğünün seçimi araştırmacının genelleme yapabilme ihtimaline istinaden önemli bir konu olarak ifade edilmektedir (Onwuegbuzie ve Leech, 2005). Maxwell (2012), nitel araştırmada, bir araştırmacının her zaman "insanları" örneklem olarak almadığını aynı zamanda "olaylar" "etkinlikler" ve "süreçleri" de örnekleme dahil ettiğini unutmaması gerektiğini vurgulamıştır. Cropley'e (2002) göre nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirlemede önemli olan konular araştırmacının odağı, veri miktarı ve kuramsal örneklemedir.

Kuramsal örnekleme Glaser ve Strauss (1967) tarafından ortaya atılan ve bir teori üretmek için yola çıkılan örnekleme türüdür. Bu örnekleme türünde araştırmacının istenilen veriyi her soru için doyum noktasına ulaşana kadar sorularak toplanması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla tekrar tekrar yeni yollarla veri toplanır ve araştırmacılar bu sürecin ne zaman biteceğini bilemezler. Bu çalışmada nitel yollarla toplanan verilerden yeni bir teori üretilmesi amaçlanmadığı için böyle bir örnekleme yoluna gidilmemiştir. Veri miktarı bir diğer önemli konu olarak dikkat çekmektedir. Burada anlatılmak istenen toplanan verinin araştırmacılara neler sunduğu ile ilgilidir. Bazen yapılan bir görüşmeden elde edilen veriler öylesine detaylı olur ki onlarca çalışmadan daha fazla katkıyı tek başına bir araştırmaya sunabilir. Dolayısıyla toplanan verilerin miktarı nitel araştırmalarda örneklemin belirlenmesi noktasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Son ancak en önemlisi olarak araştırmacının odağı nitel araştırmalarda örnekleme belirlemede etkilidir. Örneğin; bu çalışmada ihracatçı işletmelerin tedarik zinciri performansı ile ilgili değişkenler üzerinde bir araştırma yürütülmektedir. Öyleyse belirli özellikleri taşıyan (ihracatçı, üretici gibi) bu işletmelerden amaçlı örnekleme yoluyla veri toplamak doğru olacaktır. Dolayısıyla araştırmada "amaçlı örnekleme" (Maxwell, 1996) yöntemiyle veri toplanmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacı ve popülasyon türüne dayanan olasılık dışı bir örnekleme biçimidir (Drew ve Hewitt, 2006). Araştırmada mülakat (görüşme) yöntemi ile yöneticilerden veri toplanmıştır. Verilerin sınıflandırılması, bir şekilde önemli veya anlamlı görünen birimlerin veya veri segmentlerinin tanımlanmasıyla başlar. Seidman (1998) bu durumu "*metinde neyin ilgili olduğunu işaretlemek*" olarak ifade etmektedir. Ayrıca literatürden elde edilen çıkarımlar ile sınıflandırma işlemi netleşmektedir. İkinci strateji genellikle "*açık kodlama*" olarak adlandırılır (Corbin ve Strauss, 2007). Verileri okumayı ve hangi verilerin en önemli görüldüğüne karar vermeye dayalı olarak kodlama kategorilerini geliştirmeyi içerir. Kodlama işleminde bu veri katmanları etiketlenir ve kategoriye göre gruplandırılır. Kodlama kategorileri "*topladığımız tanımlayıcı verileri sıralama aracıdır böylece belirli bir konuyla ilgili materyal diğer verilerden fiziksel olarak ayrılabilir*" (Bogdan ve Biklen, 2003).

## 5. Bulgular

Türkiye'nin en fazla ihracat yapan coğrafi bölgelerinden katılımcıların olduğu araştırmada birbirinden farklı sektörlerden işletmelerin yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmacının bu heterojen örnekleme araştırmacının genelleme yapabilmesi noktasında bir sınırlılık oluşturmaktadır. Aşağıdaki tabloda ilgili işletmelere dair bazı bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 1:** Araştırılan İşletmelere Dair Genel Bilgiler

İşletme	Faaliyet Gösterdiği Coğrafi Bölge	Faaliyet Gösterdiği İl	Faaliyet Gösterdiği Sektör	Sağladığı İstihdam
İşletme 1	Marmara	İstanbul	Kalıp	200
İşletme 2	Marmara	Yalova	Plastik	400
İşletme 3	Ege	Manisa	Beyaz Eşya	120
İşletme 4	Marmara	Kocaeli	Ambalaj	150
İşletme 5	Ege	İzmir	Enerji	300
İşletme 6	Marmara	İstanbul	Elektrik-Elektronik	950
İşletme 7	Marmara	Bursa	Otomotiv	400

Tablo 1’de görüldüğü üzere işletmelerin 5’i Marmara bölgesinde faaliyet göstermektedir. En fazla istihdam sağlayan işletme 950 çalışana sahipken en az istihdam sağlayan işletme 120 çalışana sahiptir. Bu noktadan sonra sunulacak bulgular aslında elde edilen bulguların sadece bir kısmı olacaktır. Bunun sebebi ise toplamda 35 soru sorulmuş olmasıdır. Dolayısıyla 7 işletmeye sorulan 35 sorudan alınan tüm yanıtlar sunulmak istendiğinde büyük bir rapora ihtiyaç duyulacaktır. Aşağıdaki Tablo 2 lojistik yetenekler üzerine görüşmelerden ortaya çıkan bazı temaları ve örnek alıntılarını içermektedir.



**Tablo 2:** Görüşmelerde Lojistik Yetenekler Üzerine Dikkat Çeken Bazı Temalar

Tema(lar)	İşletme	Örnek Yanıt
<b>Ana Tema</b> Temel Lojistik İşleyiş <b>Alt Kodlar</b> Depolama İstifleme Paketleme Sevk	İşletme 2	<p>"Takibini sağladığımız ihracat lojistiği ile ilgili bilgi vermek istiyorum. Üretim süreci tamamlanan siparişler depolar arası kontroller ile sevk işlemleri yapılarak Mamul depoda hazır beklemektedir. Siparişte/Sözleşmede müşteri ile anlaşılan teslim şekline uygun olarak ürünlerin fabrikamızda teslimi yapılır. Denizyolu ile Konteyner, karayolu ile tır olacak şekilde yükleme günü rampalara tırlar alınmaktadır. Fabrikaya ulaşan araçlar daha önceden bilgi verdiğimiz için kayıt yapılarak içeri alınır ve paketleme listesine uygun olarak araca istiflenir. Yükleme tamamlandığında araçlar gümrük işlemleri için ilgili gümrüklere, limanlara taşınır. Ürünlerin denizde veya karada transit sürede geçirdiği zaman müşteriye bilgi olarak aktarılır ve lojistik firmalar aracılığıyla takip edilir."</p>
<b>Ana Tema</b> Stok Yönetimi <b>Alt Kodlar</b> Hammadde Siparişi Stok Maliyeti Zamanında Sipariş	İşletme 1	<p>"Hammaddemizi sipariş ediyoruz. Geldiği zaman depoya giriyor. Girişte vermiş olduğumuz sipariş ile aynı ürün olup olmadığını giriş kontroldeki arkadaşlar kontrol ediyor. Ettikten sonra üstündeki numaralara göre depolara yerleştiriliyor. Fazla stok yapmıyoruz çünkü stok maliyeti yüksek bir kayıp ondan dolayı en fazla 15 gün stok olur elimizde. O da çoğu zaman olmuyor. Hammadde stokluyoruz. Ürünler hazır olunca hemen satılıyor. Stok derken şöyle bir şey var hammaddeyi geç sipariş verirsen üretim aksar. Üretimi aksatmayacak şekilde siparişlerimizi ne kadar sürede firma tedarik ediyorsa onu önceden bildiğimiz için birkaç gün öncesinden sipariş veriyoruz zamanında getiriyorlar bize. Mümkün olduğunda elimizde stok tutmamaya gayret ediyoruz. Üretilen ürünün stoklanması hemen hemen hiç yok."</p>
<b>Ana Tema</b> İç Lojistik <b>Alt Kodlar</b> Kontrol Planlama Sevk Termini	İşletme 4	<p>"Satış Departmanı sipariş aldıktan sonra operasyon birine iletir. Operasyon birimi siparişi açar ve açılan sipariş planlama departmanına gider. Planlama birimi hammadde ve üretim tedariki tarafındaki işlemleri kontrol ederek operasyona sevk için termin iletir. İletilen termin satış departmanı ile paylaşılır ve müşteriye gider."</p>
<b>Ana Tema</b> Diğer Lojistik Faaliyetler <b>Alt Kodlar</b> Etiketleme Stoklama Dağıtım	İşletme 3	<p>"Ürünlerimiz üretim aşamasında paketlenip stoklara kaldırılıyor. Müşterilere dağıtılacağı zaman raftan çekilip sevkiyat etiketleri yapıştırılarak paletleniyor ve müşterilere dağıtılıyor."</p>

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların sunduğu temaların bir kısmına Tablo 2’de yer verilmiştir. Öte yandan lojistik yeteneklerle ilgili yapılan görüşmelerin neticesinde lojistik faaliyetlere ilişkin yeteneklerin sınıflandırılmasına bakıldığında sorulan 8 soru neticesinde 7 lojistik faaliyet için ortalama 7,7 adet alt kod tespit edilmiştir. Araştırmanın ilerleyen kısımlarında diğer değişkenlere ilişkin keşifler sürdürülmüştür. Aşağıdaki Tablo 3. alıcı-satıcı ilişkileri üzerine yapılan görüşmelerin temalarını ve örnek alıntılarını içermektedir.

**Tablo 3: Görüşmelerde Alıcı-Satıcı İlişkileri Üzerine Dikkat Çeken Bazı Temalar**

<b>Tema(lar)</b>	<b>İşletme</b>	<b>Örnek Yanıt</b>
<b>Ana Tema</b> Tedarikçi Seçimi <b>Alt Kodlar</b> Kalite Süreklilik Zamanlama	İşletme 1	<i>"Gününde istediğimiz ürünü bize teslim etmesi. İkincisi istediğimiz ürünün kalitesi önemli. İlk sefer kalitesi iyi ürün gönderiyorlar fakat sonrakilerde kalitenin düştüğünü görebiliyoruz. Bu durum bizim kalitemizi düşürüyor. Bunları yaşamamak için sağlam tedarikçi bulduğumuz zaman onlar bizi biz de onları kaybetmemek için birlikte çalışmaya devam ediyoruz. Tedarikçilerimizle mail ve telefon yoluyla iletişim kuruyoruz. Telefonla görüşüyoruz. İşletmemizi ziyaret ediyorlar yüz yüze görüşüyoruz"</i>
<b>Ana Tema</b> Müşteri İletişimi <b>Alt Kodlar</b> İletişim Kanalları	İşletme 2	<i>"Müşterimizin bize ulaşması için farklı kanallar sunuyoruz, Öncelikle, Google ve websitesi, telefon e-mail, fuar organizasyonları, b2b konferanslar"</i>
<b>Ana Tema</b> Karşılıklı Anlayış <b>Alt Kodlar</b> İletişim Zamanlaması Zamanında Ödeme Zorluk Çıkarmama	İşletme 7	<i>"Önceden planlanmış terminlere bağlı kalarak siparişlerimizi doğru zamanda ileterek, tedarikçilerimizin üretim planlarında bir aksaklık yaratmamayı hedefliyoruz. Sözleşme ile yazılı olarak belirtilmiş vade süresi içinde de gerekli ödemelerin yapılarak maddi olarak zarara uğratmıyoruz"</i>
<b>Ana Tema</b> Risklerin Yönetimi <b>Alt Kodlar</b> Lojistik Kanallar Kalite Standartları	İşletme 4	<i>"Riklerimiz genelde ödeme ve tedarik odaklı oluyor. Ödeme odaklı olanlarda ya nakit ödeme ya da eximbank kredileri ile tedarik odaklı olarak hem alış hem de satış yaptığımız firmalarda kullandığımız kurumsal lojistik kanallarımız ile. Tüm şirket risklerimiz ise kalite standartlarımızı gereği teslerden başarı ile geçmektedir."</i>

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların sunduğu temaların bir kısmına Tablo 3'de verilmiştir. Öte yandan alıcı-satıcı ilişkileri ile ilgili yapılan görüşmelerin neticesinde alıcı-satıcı ilişkilerinin kalitesini belirleyen faktörlerin sınıflandırılmasına bakıldığında sorulan 5 soru neticesinde 5 gösterge için ortalama 8,4 adet alt kod tespit edilmiştir. Araştırmanın ilerleyen kısımlarında diğer değişkenlere ilişkin keşifler sürdürülmüştür. Aşağıdaki Tablo 4. teknolojik ilerleme düzeyi üzerine yapılan görüşmelerin temalarını ve örnek alıntılarını içermektedir.

**Tablo 4:** Görüşmelerde Teknolojik İlerleme Düzeyi Üzerine Dikkat Çeken Bazı Temalar

Tema(lar)	İşletme	Örnek Yanıt
<b>Ana Tema</b> Teknoloji Kullanımı <b>Alt Kodlar</b> ERP MRP	İşletme 7	"En güncel MRP-ERP sistemlerini kullanarak bilgi akışını minimum problemlerle ile iletıyoruz. Karşılaştığımız sistemsel problemlere anında müdahale edilerek sistem sürekli geliştiriliyor."
<b>Ana Tema</b> Teknolojik Fayda <b>Alt Kodlar</b> Hız Güncellik Otomasyon	İşletme 2	"Sistem kullanımı iş yapış hızında ciddi bir katkı sağlar. Daha önceki yıllarda elle hazırlanan invoice –packing list – dolaşım belgesi taslakları dikkate alındığı sistem üzerinde bu belgeler otomatik oluşmaktadır. Bu belgeler alt yapılarını müşteriye sunduğumuz ilk tekliflerden alır. Tekrar tekrar aynı bilgilerin elle doldurulması önlenir. Özellikle şirket yöneticilerin bu sistemleri kullanma talebi, yıllık ve aylık raporlamaların sürekli güncel ve hazır olması sebebiyledir. Geçmiş yıllarda elle hazırlanan raporları, hatalı verileri hepimiz biliyoruz"
<b>Ana Tema</b> Yenilikçi Tanınırlık <b>Alt Kodlar</b> Sektör Standartları Yeni Ürün Tasarımı Yeni Ürün Üretimi	İşletme 3	"Evet, şirket geçmişimiz incelendiğinde şu anki sektör standartlarını ve trendlerini belirleyen birçok ürünün tasarımcısı ve üreticisi konumundayız."
<b>Ana Tema</b> Diğer Yenilikler <b>Alt Kodlar</b> Ürün Geliştirme Yazılımı Danışmanlık E-Marketing	İşletme 2	"Fabrikamızda ürün geliştirme departmanlarımız, çizim uygulamalarını kullanmakta, kendi ekipmanımız olmayan ürünler ile ilgili dışardan parası ödenerek destek alınmaktadır, Sistem ve e-marketing uygulamaları ile ilgili de yıllık abonelikler mevcut,"
<b>Ana Tema</b> Patent ve Teknoloji <b>Alt Kodlar</b> Patent Tasarım Geliştirme	İşletme 6	"Şirketimiz kendi alanında Ar-Ge ekibiyle yeni tasarımlar ve ürünler konusunda çalışmalarını devam ettirmekte ve patent almaktadır."

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların sunduğu temaların bir kısmına Tablo 4’de yer verilmiştir. Öte yandan teknolojik ilerleme düzeyi ile ilgili yapılan görüşmelerin neticesinde teknolojik ilerleme düzeyini belirleyen faktörlerin sınıflandırılmasına bakıldığında sorulan 6 soru neticesinde 6 gösterge için ortalama 5,6 adet alt kod tespit edilmiştir. Araştırmanın ilerleyen kısımlarında diğer değişkenlere ilişkin keşifler sürdürülmüştür. Aşağıdaki Tablo 5. şebeke ilişkileri üzerine yapılan görüşmelerin temalarını ve örnek alıntılarını içermektedir.

**Tablo 5: Görüşmelerde Şebeke İlişkileri Üzerine Dikkat Çeken Bazı Temalar**

<b>Tema(lar)</b>	<b>İşletme</b>	<b>Örnek Yanıt</b>
<b>Ana Tema</b> Diğer Kurum Bağları <b>Alt Kodlar</b> İSG Şirketleri Kalite Firmaları	İşletme 7	<i>"İSG ve kalite firmalarıyla düzenli olarak çalışmaktayız. Geliştirmiş ve yeni üretmiş olduğumuz ürünlerimizin uluslararası standartlara uygun olduğunu belirten test ve sertifikaları almak için kalite birimimiz aktif olarak çalışmaktadır."</i>
<b>Ana Tema</b> Üniversite Sanayi İşbirliği <b>Alt Kodlar</b> Network	İşletme 1-7	<i>İki işletmenin üniversitelerle ilişkisi olmadığı beş işletmenin ise olduğu tespit edilmiştir.</i>
<b>Ana Tema</b> Kümelenmeler <b>Alt Kodlar</b> Verimlilik Rekabet Artışı Karlılık Riskten Korunma	İşletme 1	<i>"Kümelenme bizim sektörümüzde yok. Ancak olsa daha verimli olur. Rekabet olayı böyle bir durumda o kadar yoğun olmaz ve bütün firmalar belli bir oranda kar edebilir. Aksi halde rekabet oluyor. Bazı firmalar zararına yakın yani karsız şekilde ürün satarak rekabet etmeye çalışıyor. Vatandaş için iyi ancak sanayici için kötü."</i>

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların sunduğu temaların bir kısmına Tablo 5’de yer verilmiştir. Öte yandan şebeke ilişkileri ile ilgili yapılan görüşmelerin neticesinde şebeke ilişkilerinin kalitesini belirleyen faktörlerin sınıflandırılmasına bakıldığında sorulan 4 soru neticesinde 7 gösterge için ortalama 4 adet alt kod tespit edilmiştir. Şebeke ilişkileri ile ilgili sorulan sorulara alınan yanıtlar işletmelerin şebeke ilişkileri çok sınırlı olduğundan kısıtlı kalmış ve araştırmaya farklı bir bulgu sunmuştur. Araştırma ilerleyen kısmında son ve en önemli değişken olan tedarik zinciri performansına ilişkin keşifle sürdürülmüştür. Aşağıdaki Tablo 6. tedarik zinciri performansı üzerine yapılan görüşmelerin temalarını ve örnek alıntılarını içermektedir.

**Tablo 6:** Görüşmelerde Tedarik Zinciri Performansı Üzerine Dikkat Çeken Bazı Temalar

Tema(lar)	İşletme	Örnek Yanıt
<b>Ana Tema</b> Tedarik Zinciri <b>Alt Kodlar</b> Hammadde Tedariği Ara Mamul Tedariği Üretim Nakliyeciyeye Teslim	İşletme 1	"Plastik hammaddesi tedarik ediyoruz, saç hammaddeleri tedarik ediyoruz. Koli tedariği var. Kalıp tedariğimiz var. Bunların hepsini hazırladıktan sonra hammaddeyi alıyoruz. Makinemize göre kimyasal katkılarını ayarlayıp makinemize döküyoruz. İlgili kalıbı bağlıyoruz. Buna göre değişik ürünleri üretiyoruz. Üretim tamamlandıktan sonra çıkan ürünleri güzellene ambalaj yapıp paletleyip sevke hazır hale getiriyoruz. Ondan sonra nakliyeciler gelip onları firmamızdan alıyorlar."
<b>Ana Tema</b> Verilen Siparişler <b>Alt Kodlar</b> Emniyet Stokları Duraksama Maliyetlerinin Tedarikçiye Aktarılması	İşletme 7	"Kritik termine ve öneme sahip hammaddeler için hem kendi bünyemizde hem tedarikçide emniyet stokları tutarak ilerliyoruz. Eğer tedarikçi tarafından teyit edilmiş resmi sipariş sözleşmesine istinaden hammadde tedarik edilememişse ve bu durum üretimi aksatmışsa, planlama birimi tarafından duraksamanın maliyeti hesaplanarak sözleşmeye uymaması nedeniyle tedarikçiye fatura edilir."
<b>Ana Tema</b> Kalite <b>Alt Kodlar</b> Tedarikçi Ziyareti Performans Değerlendirme Geri Bildirim	İşletme 5	"Tedarikçilere düzenli ziyaretler düzenleriz. Tedarikçi performans değerlendirmesi yaparız. En ufak problemde problemli detayları ile tedarikçimize bildiririz."
<b>Ana Tema</b> Müşteri Memnuniyeti <b>Alt Kodlar</b> Yeni Çözümler Verilen Önem	İşletme 3	"Müşteri memnuniyeti her şirkette olduğu gibi bizim için de en önemli konu, gerek ürün kalitesi ile gerek hizmet kalitesi ile her zaman üst düzeyde tutmaya çalışmaktayız. Kendimizi her zaman daha iyi hizmet vermek adına dinç tutmaktayız ve müşterilerimize yeni çözümlerle gitmekteyiz."
<b>Ana Tema</b> Satış Sonrası Hizmetler <b>Alt Kodlar</b> Şikayet Birimi	İşletme 2	"Müşteri şikayetlerini ilk elden siparişi alan kişi takip etmektedir. Konunun direk muhatabı fabrika ve ilgili birimlerle müşterimiz ile iletişimde kalarak konuyu takip etmektedir."

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların sunduğu temaların bir kısmına Tablo 5'de yer verilmiştir. Öte yandan tedarik zinciri performansı ile ilgili yapılan görüşmelerin neticesinde tedarik zinciri performansını belirleyen faktörlerin sınıflandırılmasına bakıldığında sorulan 7 soru neticesinde 6 gösterge için ortalama 7,6 adet alt kod tespit edilmiştir. Araştırmanın ilerleyen kısmında değişkenler arası ilişkilere yönelik sorular katılımcılara sorulmuştur.

İşletmelerin lojistik yeteneklerinin tedarikçi ve müşteriler ile olan ilişkisini nasıl etkilediğine yönelik sorulan bir soruya verilen aşağıdaki yanıt dikkat çekmektedir.

[...] Termin tarihinde ürünümüzü karşı tarafa teslim etmemiz lazım. Yani bu önemli lojistik firması açısından da önemli bir konudur. Ne olur ürün buradan sayılır teslim edilir lojistik firması eksik çıkartabilir bu durum da yaşanıyor. Bazen yağmurlu havada götürüyor lojistik firması ürün ıslanıyor. Lojistik deyiş geçmemek lazım dört dörtlük bir ürün dahi

*yapsak lojistik firması götürürken ambalajlar devrilsen islan ve bozulsa müşteri lojistik firmasını değil bizi tanıyor. Bu durum bizi ve müşterimizi etkiliyor.*

Burada işletme yöneticisi aslında işletme içerisindeki lojistik yeteneklerin tek başına yeterli olmadığını ve lojistik hizmet sağlayıcının da alıcı-satıcı ilişkilerinin kalitesini etkileme potansiyelinin olduğunu vurgulamaktadır. İlişkileri ve tedarik zinciri performansını teknolojinin nasıl etkileyebileceğine yönelik soruya verilen yanıtlardan birisi aşağıdaki gibidir:

*[...] Teknolojik gelişmelerin iş akışında hızlanma getirdiğini düşünüyoruz. Özellikle ERP gibi sistem kullanılmayan firmalarda günde 2 ihracat yapan şirketlerin personelleri çok zorlanırken ve her evrakı elle doldurmak zorunda kalırken, sistem ve teknolojiyi aktif kullanan firmalar günlük 15-20 ihracat dosya hızına ulaşabilmektedir. Buda ihracatta satışa ve yeni Pazar arayışlarına vakit kalmasını sağlıyor*

Genel anlamda teknolojik ilerlemenin alıcı-satıcı ilişkileri ve tedarik zinciri performansı ile olan etkileşimine yönelik yapılan yorumlar benzerlik göstermektedir. Daha sonrasında lojistik yeteneklerin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkisine yönelik bir puanlama sorusu katılımcılara yönlendirilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlara istinaden aşağıdaki tablo oluşmuştur.

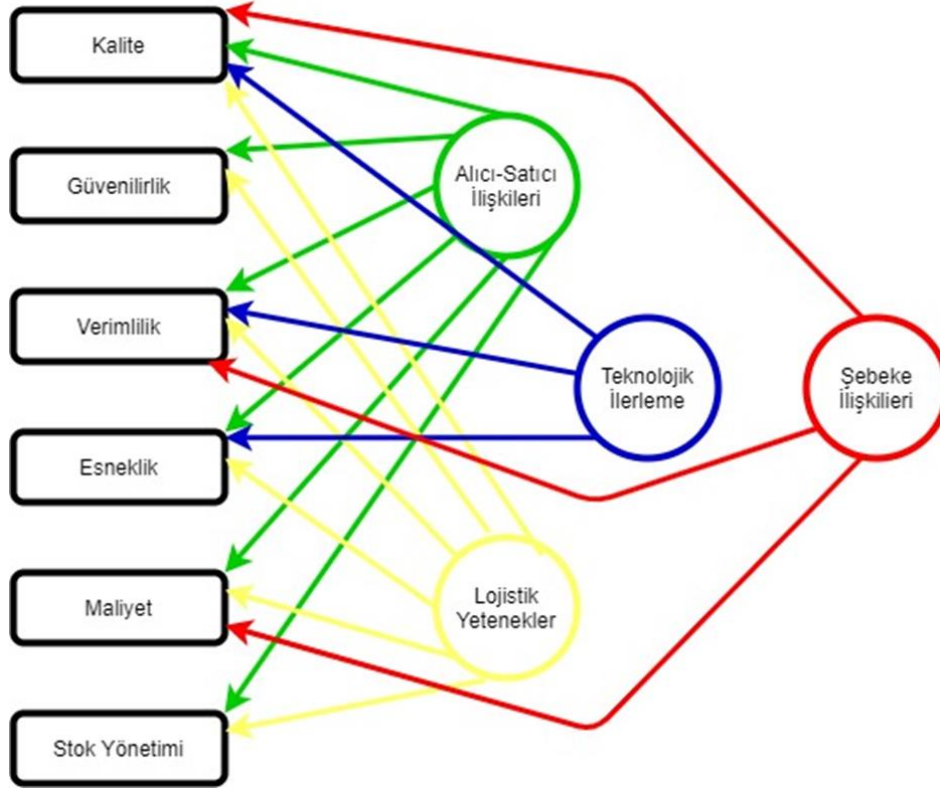
**Tablo 7:** TZP'na Etkisi Olduğuna İnanılan Lojistik Faaliyetlere İlişkin Yeteneklerin Önem Derecesi Sıralaması

Lojistik Faaliyet	Önem Derecesi (1: En yüksek; 9: En Düşük)									Ağırlık		Önem Sırası
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%	
İçe Doğru Taşıma	1		1		1	1	1	1		30	11,11	4
Teslim Alma		1		1	1	1				23	8,52	5
Depolama ve Ambar Kullanımı				4	1		1	1		34	12,59	3
Stok Kontrolü ve Envanter Yönetimi			2	1	2	1		1	1	37	13,70	2
Elleçleme		1			1		3			22	8,15	6
Üretim	5							1		47	17,41	1
Sipariş Hazırlama		4				1			1	37	13,70	2
Dışa Doğru Taşıma			3			1	1	1		30	11,11	4
Tersine Lojistik						1		1	4	10	3,70	7
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>270</b>	<b>100</b>	

Ağırlıklı Toplam= "1. derece frekansı x9 + 2. derece frekansı x8 + 3. derece frekansı x7 + 4. derece frekansı x6 + 5. derece frekansı x5 + 6. derece frekansı x4 + 7. derece frekansı x3 + 8. derece frekansı x2 + 9. derece frekansı x1" şeklinde hesaplanmıştır. İşletmelerden birisi bu soruya cevap vermediği için alınan cevap sayısı 6'dır.

Tedarik zinciri performansı üzerinde en etkili lojistik yeteneklerin üretim alanında geliştirilmiş yetenekler olduğu aktarılmaktadır. Bunu takip eden yeteneklerin ise işletmelerin sipariş hazırlama aşamalarında geliştirdikleri yetenekler olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular aşağıdaki grafikte özetlenmiş ve açıklamasına sonuç bölümünde yer verilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Bulgularının Özeti



Araştırma bulgularına genel bir bakış sağlayan bu modelleme ile lojistik yetenekler, alıcı-satıcı ilişkileri, teknolojik ilerleme ve şebeke ilişkilerinin tedarik zinciri performansı bileşenleriyle olan etkileşimini sağlama yaparak görmek mümkün olmuştur.

## 6. Sonuç ve Öneriler

İşletme yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve bu görüşmelerin çıktıklarına uygulanan betimsel içerik analizi bulguları ile birden çok işletmenin araştırma değişkenleri bağlamında keşfedilmesi sağlanmıştır. Bu yöntemde elde edilen bulgular, sınıflandırılması yapılan tematik kodların genel bir literatür taraması neticesinde ilişkilendirildiği kavramlara bağlanarak etkileşim modellerinin oluşturulmasını sağlamıştır. Son noktada araştırmaya ait bulgular çok daha özet bir şekilde tedarik zinciri performansı ile etkileşim içerisinde olan değişkenler bağlamında sunulmuştur. Dolayısıyla bu bulguların tartışması da son modeller üzerinden yürütülmüştür. Bu bulgulara göre öncelikle lojistik yeteneklerin, tedarik zinciri performansı ile etkileşimi gözlemlenmiştir. Araştırmanın yöntem kısmında da ifade edildiği üzere görüşme yapılan 7 işletmenin farklı bölge ve sektörlerden işletmeler olması araştırmanın genellenebilir olma özelliği üzerinde bir sınırlılık olarak görülmektedir.

Lojistik yetenekler bağlamında işletmelerin en fazla önemi üretim, sipariş hazırlama ve dışa doğru taşıma faaliyetlerine ait yeteneklere attıkları gözlemlenmiştir. Etkileşime yönelik incelemelere göre ise işletmelerin üretime yönelik lojistik yeteneklerinin tedarik zinciri performansı üzerinde en fazla bağlantıya sahip yetenekler olduğu anlaşılmıştır. Buna göre işletmenin üretime yönelik lojistik yeteneklerinin, tedarik zinciri performansı içerisinde kalite, verimlilik, esneklik, maliyet ve stok yönetimi gibi değişkenlerle etkileşim içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Üretim yeteneklerinden sonra en fazla bağlantı kuran diğer lojistik yeteneklerin stok kontrolü ve envanter yönetimine yönelik yetenekler olduğu anlaşılmaktadır. İşletmeler bu lojistik yeteneklere daha az önem vermiş olsalar da görüşmelerden elde edilen bulgular tedarik zinciri performansı üzerinde çok daha fazla etkileşimi olduğunu göstermektedir. Bu yeteneklerin, kalite, güvenilirlik, maliyet ve stok yönetimine dayalı tedarik zinciri performansı göstergeleri ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu yetenekleri takip eden diğer yeteneklerin içe doğru taşıma ve teslim alma (satın

almayı kapsıyor), sipariş hazırlama ve elleçleme yetenekleri olduğu görülmektedir. Tedarik zinciri performansı üzerinde en az bağlantı kurulan lojistik yeteneğin ise depolama ve ambar kullanımına yönelik yetenekler olduğu görülmektedir.

Araştırmada alıcı-satıcı ilişkilerinin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkileşimine bakıldığında tedarikçilerle yaşanan problemlerin, tedarik zinciri performansı içerisinde kalite, güvenilirlik, verimlilik, esneklik ve stok yönetimi göstergeleri ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda tedarik zinciri performansını en fazla tedarikçilerle yaşanan problemlerin bağladığı görülmektedir. İşletmelerin en fazla önem verdiği alıcı-satıcı ilişkileri bileşenlerine bakıldığında en fazla önemin müşterilerle yaşanan problemlere atfedildiği görülmektedir. Bu durumu takip eden diğer kriterin çalışılan işletmelerle karşılıklı anlayış olduğu görülmektedir. Ancak etkileşime yönelik betimsel analiz sonuçlarına göre bu kriter sadece verimliliği etkilemektedir. Yani güçlü iletişimle birlikte en az etki eden iki kriterden biridir. Tedarik zinciri performansına en fazla bağ kuran ikinci kriterin müşterilerle yaşanan problemler olduğu görülmektedir. Bu problemlerin kalite, güvenilirlik ve maliyetler ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular işletmelerin önem verdiği kriterleri yeniden gözden geçirmesine yönelik bir öneri olarak tartışılabilir.

Teknolojik ilerleme düzeyinin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkileşimine yönelik ikinci aşama keşiflerde, üretim süreçlerindeki teknolojik ilerlemenin verimlilik ve esneklik göstergeleri ile tedarik zinciri performansına bağlantısı görülmektedir. Bunun dışında organizasyon yapısında yapılan yenilikler ve teknolojik ilerlemelerin kalite ve verimlilik göstergeleri ile tedarik zinciri performansına bağlandığı tespit edilmiştir. Bunlar dışında patentler ve teknolojik keşiflerin verimliliği, pazarlama süreçlerindeki teknolojik ilerlemenin kaliteyi, organizasyon yapısındaki teknolojik ilerlemelerin kalite ve verimliliği bağladığı görülmektedir. Bu etkileşimler genel bağlamda ele alındığında teknolojik ilerleme düzeyinin en fazla verimlilik ve kalite göstergeleri üzerinden tedarik zinciri performansını etkileme potansiyeli olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan teknolojik ilerleme düzeyi ile güvenilirlik, stok yönetimi ve maliyetler açısından doğrudan bir bağlantı görülememiştir. Ancak verimlilik göstergesinin dolaylı yoldan maliyetleri azaltabileceği işletme biliminde araştırma yapanların yapabileceği temel bir çıkarımdır. Öte yandan işletmelerin en fazla önem verdiği teknolojik ilerleme göstergelerinin üretim süreçleri olduğu bunu pazarlama yeniliklerinin takip ettiği görülmektedir. Bu durum işletmelerin tedarik zinciri performansına yönelik bir teknoloji yönetimi anlayışı olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından birisi, şebeke ilişkilerinin tedarik zinciri performansı üzerindeki etkileşimini gösteren modeldir. Bu modele göre işletmelerin danışma şirketleri ile olan şebeke ilişkileri aracılığıyla kalite göstergesi üzerinden tedarik zinciri performansı ile etkileşim içerisinde oldukları, benzer sektörel şirketler sayesinde de verimlilik ve maliyet göstergeleri üzerinden tedarik zinciri performansına bağlandıkları görülmektedir. Bu durum şebeke ilişkilerinin tedarik zinciri performansı üzerinde çok az etkisi olabilme potansiyelini göstermektedir.

Genel olarak araştırmaya bakıldığında görüşme yapılan yedi işletmeden elde edilen betimsel analizler neticesinde tedarik zinciri performansını açıklayan bazı değişkenler incelenmiştir. Buna göre tedarik zinciri performansının en fazla lojistik yetenekler ve alıcı-satıcı ilişkilerinden etkileneceğini söylemek mümkündür. Bu muhtemel etkiyi teknolojik ilerleme düzeyinden kaynaklı etkiler takip etmektedir. Son olarak şebeke ilişkilerinin tedarik zinciri performansı üzerinde çok az bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Bu araştırmada incelenen değişkenler günümüz işletme literatüründe ve uygulamada güncelliğini koruyan değişkenlerdir. Türkiye’de literatür incelendiğinde, lojistik ve tedarik zinciri alanındaki araştırmaların son dönemde artış gösterdiği görülmektedir. Ancak özellikle pazarlama alanında alıcı-satıcı ilişkilerinin uzun süreden beri gündemde olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte ülkemizdeki yönetim ve strateji alanında da şebeke ilişkileri ve teknolojik ilerleme alanında sıklıkla yayınlar yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada lojistik yetenekler ve tedarik zinciri performansı arasındaki etkileşim modeline dahil edilen diğer değişkenler farklı disiplinlerden işletme süreçlerini içeren bir yaklaşımla



seçilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu değişkenlere ek olarak finansal süreçler, örgüt kültürü, ihracat performansı vb. farklı konuların çalışılması önerilmektedir.

Uygulayıcılar açısından konu irdelendiğinde; Türkiye'deki ihracatçı işletmelerin şebeke ilişkilerine pek önem vermediği görülmektedir. Ayrıca bu ilişkilerin tedarik zinciri performansı üzerinde de etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda ticaret odaları, ihracatçı birlikleri, danışmanlık şirketleri ve eğitim kurumlarıyla ilişkilerin gözden geçirilmesi önerilmektedir. Bazı kurumlarla ilişkilerin örneğin, ihracat yapabilmek için ihracatçı birliğine üye olma zorunluluğu gibi hukuki zorunluluklardan öteye gitmediği düşünülmektedir. Bağlantılı kurumların işletmelere doğrudan fayda sağlayacak faaliyetlere önderlik etmesi gerekmektedir. İşletmelere süreçlerinde katkı sağlayacak eğitim ve danışmanlık şirketleriyle şebeke ilişkilerini güçlendirmeleri önerilmektedir.

#### **Finansman/ Grant Support**

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

#### **Çıkar Çatışması/ Conflict of Interest**

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

#### **Yazarların Katkıları/Authors Contributions**

Çalışmanın Tasarlanması: Yazar-1 (%50), Yazar-2 (%50)

Conceiving the Study: Author-1 (%50), Author-2 (%50)

Veri Toplanması: Yazar-1 (%90), Yazar-2 (%10)

Data Collection: Author-1 (%90), Author-2 (%10)

Veri Analizi: Yazar-1 (%90), Yazar-2 (%10)

Data Analysis: A Author-1 (%90), Author-2 (%10)

Makalenin Yazımı: Yazar-1 (%50), Yazar-2 (%50)

Writing Up: Author-1 (%50), Author-2 (%50)

Makale Gönderimi ve Revizyonu: Yazar-1 (%50), Yazar-2 (%50)

Submission and Revision: Author-1 (%50), Author-2 (%50)

#### **Açık Erişim Lisansı/ Open Access License**

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC).

Bu makale, Creative Commons Atf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC) ile lisanslanmıştır.

## **Kaynaklar**

- Angerhofer, B.J. ve Angelides, M.C. (2006). A Model And A Performance Measurement System For Collaborative Supply Chains. *Decision Support Systems*, 42, 283- 301.
- Atkin, T. S., ve Rinehart, L. M. (2006). The Effect Of Negotiation Practices On The Relationship Between Suppliers And Customers. *Negotiation Journal*, 22(1), 47-65.
- Autry, C. W., ve Golicic, S. L. (2010). Evaluating Buyer-Supplier Relationship-Performance Spirals: A Longitudinal Study. *Journal Of Operations Management*, 28(2), 87-100.
- Banomyong, R., ve Supatn, N. (2011). Developing A Supply Chain Performance Tool For Smes In Thailand. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(1), 20-31.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources And Sustained Competitive Advantage*. Economics Meets Sociology In Strategic Management (Pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited.
- Barney, J., Wright, M., ve Ketchen Jr, D. J. (2001). The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After 1991. *Journal Of Management*, 27(6), 625-641.

- Barua, A., ve Lee, B. (1997). The Information Technology Productivity Paradox Revisited: A Theoretical And Empirical Investigation In The Manufacturing Sector. *International Journal Of Flexible Manufacturing Systems*, 9(2), 145-166.
- Bogdan, R. C., ve Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory And Methods* (4th Ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Chandran, V. G. R., ve Rasiah, R. (2013). Firm Size, Technological Capability, Exports And Economic Performance: The Case Of Electronics Industry In Malaysia. *Journal Of Business Economics And Management*, 14(4), 741-757.
- Chetty, S.K. ve Wilson, H.I.M. (2003), Collaborating With Competitors To Acquire Resources, *International Business Review*, Vol. 12 No. 1, Pp. 61-81.
- Christopher, M. (1994). *Logistics And Supply Chain Management*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Clinton, S. R., ve Closs, D. J. (1997). Logistics Strategy: Does It Exist?. *Journal Of Business Logistics*, 18(1), 19.
- Connolly, P. (1998). Dancing To The Wrong Tune': Ethnography Generalization And Research On Racism In Schools. *Researching Racism In Education: Politics, Theory, And Practice*, 122-139.
- Coombs, J. E., ve Bierly, P. E. (2006). Measuring Technological Capability And Performance". *R&D Management*, 36(4), 421-438.
- Corbin, J., ve Strauss, A. (2007). *Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropley, A. J. (2002). *Qualitative Research Methods: An Introduction For Students Of Psychology And Education*. Zinatne.
- Daugherty, P. J., ve Pittman, P. H. (1995). Utilization Of Time-Based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness. *International Journal Of Operations & Production Management*, 15(2), 54-60.
- Day, G. S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- Day, G. S. 1994. The Capabilities Of Market-Driven Organizations. *Journal Of Marketing* 58 (4): 36-53.
- Dos Santos, B.L. ve Smith, L.S. (2008), RFID In The Supply Chain: Panacea Or Pandora's Box, *Communications Of The ACM*, Vol. 51 No. 10, Pp. 127-31
- Drew, D., ve Hewitt, H. (2006). A Qualitative Approach To Understanding Patients' Diagnosis Of Lyme Disease. *Public Health Nursing*, 23(1), 20-26.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., ve Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal Of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fawcett, S. E., L. L. Stanley, ve S. R. Smith. 1997. Developing A Logistics Capability To Improve The Performance Of International Operations. *Journal Of Business Logistics* 18 (2): 101-27
- Foggin, J., Mentzer, J. ve Monroe, C. (2004), A Supply Chain Diagnostic Tool, *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 No. 10, Pp. 827-55.
- Gallagher, S., ve Zahavi, D. (2008). *The Phenomenological Mind: An Introduction To Philosophy Of Mind And Cognitive Science*. London: Routledge
- Ganeshan, R., Boone, T., ve Stenger, A. J. (2001). The Impact Of Inventory And Flow Planning Parameters On Supply Chain Performance: An Exploratory Study. *International Journal Of Production Economics*, 71(1-3), 111-118.
- Glaser, B., ve Strauss, A. (1967). *The Discovery Of Grounded Theory*. Chicago, IL: Aldine.

- Gligor, D. M., ve Holcomb, M. C. (2012). Understanding The Role Of Logistics Capabilities İn Achieving Supply Chain Agility: A Systematic Literature Review. *Supply Chain Management: An International Journal* 17(4), 438-453
- Gligor, D., ve Holcomb, M. (2014a). The Road To Supply Chain Agility: An RBV Perspective On The Role Of Logistics Capabilities. *The International Journal Of Logistics Management*, 25(1), 160-179.
- Gligor, D. M., ve Holcomb, M. C. (2014b). Antecedents And Consequences Of İntegrating Logistics Capabilities Across The Supply Chain. *Transportation Journal*, 53(2), 211-234.
- Gunasekaran, A., Patel, C., ve Mcgaughey, R. E. (2004). A Framework For Supply Chain Performance Measurement. *International Journal Of Production Economics*, 87(3), 333-347.
- Hagedoorn, J. (2006) Understanding The Cross-Level Embeddedness Of İnter-Firm Partnership Formation. *Academy Of Management Review* 31, 670-680.
- Håkansson, H., ve Snehota, I. (1989). No Business İs An İsland: The Network Concept Of Business Strategy. *Scandinavian Journal Of Management*, 5(3), 187-200.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Lee, H. U. (2000). Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth And Performance: An İntroductory Essay. *Journal Of Engineering And Technology Management*, 17(3-4), 231-246.
- Jap, S. D. (2001). Perspectives On Joint Competitive Advantages İn Buyer-Supplier Relationships. *International Journal Of Research İn Marketing*, 18(1-2), 19-35.
- Jin, J., ve Von Zedtwitz, M. (2008). Technological Capability Development İn China's Mobile Phone İndustry. *Technovation*, 28(6), 327-334.
- Johanson, J. ve Mattsson, L. (1988), *Internationalization İn İndustrial Systems: A Network Approach*, İn Buckley, P.J. And Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization Of The Firm: A Reader*, Academic Press, London, Pp. 303-21
- Johanson, J. ve Vahlne, J.-E. (2006), Commitment And Opportunity Development İn The İnternationalization Process: A Note On The Uppsala İnternationalization Process Model, *Management International Review*, Vol. 46 No. 2, Pp. 165-78.
- Kumar, K., ve Van Dissel, H. G. (1996). Sustainable Collaboration: Managing Conflict And Cooperation İn İnterorganizational Systems. *MIS Quarterly*, 20(3), 279-300
- Lahiri, S., ve Kedia, B. L. (2011). Determining Quality Of Business-To-Business Relationships: A Study Of Indian IT-Enabled Service Providers. *European Management Journal*, 29(1), 11-24.
- Lall, S., 1990. *Building Industrial Competitiveness İn Developing Countries*. OECD, Paris.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., ve Gardner, J. T. (1996). Developing And İmplementing Supply Chain Partnerships. *The İnternational Journal Of Logistics Management*, 7(2), 1-18.
- Lassar, W. M., ve Zinn, W. (1995). Informal Channel Relationships İn Logistics. *Journal Of Business Logistics*, 16(1), 81.
- Lee, C. W., Kwon, I. W. G., ve Severance, D. (2007). Relationship Between Supply Chain Performance And Degree Of Linkage Among Supplier, İnternal İntegration, And Customer. *Supply Chain Management: An International Journal* 12(6), 444-452
- Leedy, P.D., ve Ormrod, J.E. (2005) *Practical Research Planning And Design*, Pearson Education International, 8th Edition.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. ve Rao, S.S. (2006), The İmpact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance, *OMEGA*, Vol. 34 No. 2, Pp. 107-24.

- Li, W., Guo, B., ve Xu, G. (2017). How Do Linking, Leveraging And Learning Capabilities Influence The Entry Mode Choice For Multinational Firms From Emerging Markets?. *Baltic Journal Of Management*, 12(2), 171-193.
- Lin, F. R., Huang, S. H., ve Lin, S. C. (2002). Effects Of Information Sharing On Supply Chain Performance İn Electronic Commerce. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 49(3), 258-268.
- Lin, Y., Wang, Y., ve Yu, C. (2010). Investigating The Drivers Of The İnnovation İn Channel İntegration And Supply Chain Performance: A Strategy Orientated Perspective. *International Journal Of Production Economics*, 127(2), 320-332.
- Liu, X., ve Ma, S. (2005, October). *Quantitative Analysis Of Enterprise's Logistics Capability Based On Supply Chain Performance*. In IEEE International Conference On E-Business Engineering (ICEBE'05) (Pp. 191-194). IEEE.
- Mandal, S., Bhattacharya, S., Korasiga, V. R., ve Sarathy, R. (2017). The Dominant İnnuence Of Logistics Capabilities On İntegration: Empirical Evidence From Supply Chain Resilience. *International Journal Of Disaster Resilience İn The Built Environment*, 8(4), 357-374.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon Multinationals: New Players İn 21 St Century Globalization. *Asia Pacific Journal Of Management*, 23(1), 5-27.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An İnteractive Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J. A. (2012). *A Realist Approach For Qualitative Research*. Sage.
- Mentzer, J. T., S. Min, ve L. M. Bobbitt. 2004. Toward A Unified Theory Of Logistics. *International Journal Of Physical Distribution And Logistics Management* 34 (8): 606-27.
- Mohannak, K. (2007), Innovation Networks And Capability Building İn The Australian High-Technology Smes, *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 10 No. 2, Pp. 236-51.
- Morash, E. A., C. L. M. Dröge, ve S. K. Vickery. 1996. Strategic Logistics Capabilities For Competitive Advantage And Firm Success. *Journal Of Business Logistics* 17 (1): 1-22.
- Musteen, M., Francis, J., ve Datta, D. K. (2010). The İnnuence Of İnternational Networks On İnternationalization Speed And Performance: A Study Of Czech Smes. *Journal Of World Business*, 45(3), 197-205
- Olsen, N. V., Elvekrok, I., ve Nilsen, E. R. (2012). Drivers Of Food Smes Network Success: 101 Tales From Norway. *Trends İn Food Science & Technology*, 26(2), 120-128
- Onwuegbuzie, A. J., ve Leech, N. L. (2005). Taking The "Q" Out Of Research: Teaching Research Methodology Courses Without The Divide Between Quantitative And Qualitative Paradigms. *Quality & Quantity: International Journal Of Methodology*, 39, 267-296.
- Perona, M., ve Miragliotta, G. (2004). Complexity Management And Supply Chain Performance Assessment. A Field Study And A Conceptual Framework. *International Journal Of Production Economics*, 90(1), 103-115.
- Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G., (1990). The Core Competence Of The Corporation. *Harvard Business Review*, 6(7).
- Ramdas, K., ve Spekman, R. E. (2000). Chain Or Shackles: Understanding What Drives Supply-Chain Performance. *Interfaces*, 30(4), 3-21.
- Ramsay, J. (2004). Serendipity And The Realpolitik Of Negotiations İn Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(3), 219-229.

- Sauvage, T. (2003). The Relationship Between Technology And Logistics Third-Party Providers. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(3), 236-253.
- Schoenecker, T., ve Swanson, L. (2002). Indicators Of Firm Technological Capability: Validity And Performance Implications. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 49(1), 36-44.
- Seidman, I. E. (1998). *Interviewing As Qualitative Research (2nd Ed.)*. New York, NY: Teachers College Press.
- Silverman, D. (1998). Qualitative Research: Meanings Or Practices?. *Information Systems Journal*, 8(1), 3-20.
- Stank, T. P., ve Lackey Jr, C. W. (1997). Enhancing Performance Through Logistical Capabilities In Mexican Maquiladora Firms. *Journal Of Business Logistics*, 18(1), 91.
- Tan, K.C., Kannan, V.R. ve Handfield, R.B. (1998), Supply Chain Management Supplier Performance And Firm Performance, *International Journal Of Purchasing And Materials Management*, Vol. 34 No. 3, Pp. 2-9.
- Teirlinck, P., ve Spithoven, A. (2013). Formal R&D Management And Strategic Decision Making In Small Firms In Knowledge-Intensive Business Services. *R&D Management*, 43(1), 37-51
- Thonemann, U. W. (2002). Improving Supply-Chain Performance By Sharing Advance Demand Information. *European Journal Of Operational Research*, 142(1), 81-107.
- Thonemann, U. W., ve Bradley, J. R. (2002). The Effect Of Product Variety On Supply-Chain Performance. *European Journal Of Operational Research*, 143(3), 548-569.
- Tsai, K. H. (2004). "The Impact Of Technological Capability On Firm Performance In Taiwan's Electronics Industry." *The Journal Of High Technology Management Research*, 15(2), 183-195.
- Van Den Berg, L., Braun, E., ve Van Winden, W. (2001). *Growth Clusters In European Metropolitan Cities, A Comparative Analysis Of Cluster Dynamics In The Cities Of Amsterdam, Eindhoven, Helsinki, Leipzig, Lyons, Manchester, Munich, Rotterdam And Vienna*. The Netherlands/England: European Institute For Comparative Urban Research, Erasmus University Rotterdam/Ashgate Publishing Ltd.
- Vickery, S.K., Jayaram, J., Droge, C., ve Calantone, R., 2003. The Effects Of An Integrative Supply Chain Strategy On Customer Service And Financial Performance: An Analysis Of Direct Versus Indirect Relationships. *Journal Of Operations Management* 21 (5), 523-539.
- Wang, M., Jie, F., ve Abareshi, A. (2015). Evaluating Logistics Capability For Mitigation Of Supply Chain Uncertainty And Risk In The Australian Courier Firms. *Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics*, 27(3), 486-498.
- Wu, L., Chuang, C. H., ve Hsu, C. H. (2014). Information Sharing And Collaborative Behaviors In Enabling Supply Chain Performance: A Social Exchange Perspective. *International Journal Of Production Economics*, 148, 122-132.
- Xu, L., ve Beamon, B. M. (2006). Supply Chain Coordination And Cooperation Mechanisms: An Attribute-Based Approach. *Journal Of Supply Chain Management*, 42(1), 4-12.
- Xu, L., ve S. Wang. 2012. Empirical Research On Construct Of Chain Store Logistics Capability System. *I-Business* 4 (1): 10-17
- Zahra, S. A., Matherne, B. P., ve Carleton, J. M. (2003). Technological Resource Leveraging And The Internationalisation Of New Ventures. *Journal Of International Entrepreneurship*, 1(2), 163-186.