



T.C.
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİNE ETKİ EDEN
FAKTÖRLERİN KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM
PERSPEKTİFİ İLE İNCELENMESİ

Hülya MERAL
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Erdinç KOÇ

Bingöl-2023

T.C.
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİNE ETKİ EDEN
FAKTÖRLERİN KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM
PERSPEKTİFİ İLE İNCELENMESİ

Hülya MERAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Erdinç KOÇ

Bingöl-2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER	I
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	IV
TEZ KABUL VE ONAY	V
ÖNSÖZ.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
KISALTMALAR	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

1.1. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM KAVRAMI	4
1.2. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMIN TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.3. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMIN VARSAYIMLARI.....	12
1.4. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMDA KULLANILAN KAVRAMLAR	13
1.4.1. Kaynaklar.....	15
1.4.1.1. Somut Kaynaklar.....	15
1.4.1.2. Soyut Kaynaklar.....	15
1.4.2. Yetenekler.....	15
1.4.2.1. Temel Yetenekler.....	17
1.4.2.2. Dinamik Yetenekler.....	18
1.5. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMA GÖRE STRATEJİK KAYNAKLARIN ÖZELLİKLERİ	19
1.5.1. Kaynakların Değerli Olması	19
1.5.2. Kaynakların Nadir Olması	20
1.5.3. Kaynakların Taklit Edilemez Olması	20
1.5.4. Kaynakların İkame Edilemez Olması.....	21

1.6. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMDA KAYNAKLARIN SINIFLANDIRILMASI	22
1.6.1. Kaynak Temelli Yaklaşımında Maddi Kaynaklar	24
1.6.2. Kaynak Temelli Yaklaşımında Maddi Olmayan Kaynaklar.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİ

2.1. TEDARİK VE TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI.....	27
2.1.1. Tedarik Kavramı ve Tanımı.....	27
2.1.2. Tedarik Zinciri Kavramı ve Tanımı.....	28
2.1.3. Tedarik Zinciri Yapısı.....	32
2.1.4. Tedarik Zinciri Çeşitleri.....	34
2.1.4.1. Tek Aşamalı Tedarik Zinciri	34
2.1.4.2. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri	35
2.1.5. Tedarik Zinciri Kararları.....	35
2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	36
2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı	37
2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Kararları	39
2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları	40
2.2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar	45
2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar.....	47
2.2.6.1. Tedarik Zinciri İzlenebilirliği.....	47
2.2.6.2. Tedarik Zinciri Direnci	48
2.2.6.3. Tedarik Zinciri Esnekliği	50
2.2. TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİ.....	51
2.3.1. Çeviklik Kavramı ve Tanımı	52
2.3.1.1. Çevik İşletmelerin Genel Özellikleri	55
2.3.2. Tedarik Zinciri Çevikliği	57
2.3.3. Tedarik Zinciri Çevikliğinin Özellikleri.....	59
2.3.4. Tedarik Zinciri Çevikliğine Etki Eden Faktörler	60
2.3.5. Tedarik Zinciri Çevikliğinde Bilgi Teknolojisi	62

2.4. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM TEORİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	64
2.5. TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR...	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM PERSPEKTİFİ İLE İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	74
3.2. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	76
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	77
3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	82
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	83
3.5.1. Frekans Analizi	83
3.5.2. Normallik Analizi	91
3.5.3. Güvenirlilik Analizi	92
3.5.4. Geçerlilik Analizi.....	93
3.5.4.1. Ayrışma Geçerliliği.....	94
3.5.4.1.1. Formell-Larcker Kriteri	94
3.5.4.1.2. HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) Oranı.....	95
3.5.4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	96
3.5.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	100
3.5.5. Aracılık Analizleri	109
SONUÇ.....	115
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	139
Ek-1 Anket Formu.....	139

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Tedarik Zinciri Çevikliğine Etki Eden Faktörlerin Kaynak Temelli Yaklaşım Perspektifi ile İncelenmesi” başlıklı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

... / ... / 2023

İmza

Hülya Meral

TEZ KABUL VE ONAY

BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hülya MERAL tarafından hazırlanan *Tedarik Zinciri Çevikliğine Etki Eden Faktörlerin Kaynak Temelli Yaklaşım Perspektifi ile İncelenmesi* başlıklı bu çalışma, [Savunma Sınavı Tarihi] tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda [oybirliği/oy çokluğuyla] başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan : **İmza:**

Danışman : **İmza:**

Üye : **İmza:**

ONAY

Bu Tez, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../ 2023 tarih ve Sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Unvanı Adı Soyadı

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimim boyunca sahip olduğum tecrübe ve bilgi birikimleriyle bana her konuda yol gösteren, destek ve yardımlarını esirgemeyen, özellikle tez yazım sürecinde sürekli teşvik edip yönlendiren ve eksikliklerim konusunda uyarıp yardımcı olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Erdiñ KOÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Tezin Başlığı: Tedarik Zinciri Çevikliğine Etki Eden Faktörlerin Kaynak Temelli Yaklaşım Perspektifi ile İncelenmesi

Tezin Yazarı: Hülya MERAL

Danışman: Doç. Dr. Erdiç KOÇ

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Kabul Tarihi:

Sayfa Sayısı: 156 sayfa

Tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörlerin kaynak temelli yaklaşım perspektifi ile incelenmesi adlı bu çalışmada kaynak temelli yaklaşım bileşenlerinin tedarik zinciri çevikliği üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Tedarik zinciri çevikliği ve kaynak temelli yaklaşım; öğrenme yönelimi, özümseme kapasitesi, teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği olmak üzere dört alt boyutta incelenerek çalışmaya dahil edilmiştir. Öğrenme yöneliminin özümseme kapasitesine, özümseme kapasitesinin tedarik zinciri çevikliğine, öğrenme yöneliminin tedarik zinciri çevikliğine, teknoloji yöneliminin özümseme kapasitesine ve teknoloji yöneliminin tedarik zinciri çevikliğine doğrudan etkileri incelenmiştir. Daha sonra özümseme kapasitesinin öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki aracılık rolü ile özümseme kapasitesinin teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki aracılık rolü ayrı ayrı incelenerek yedi ayrı hipotez oluşturulmuştur. Tezde kullanılan kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği bir çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile ilgili literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılmıştır. Türkiye’de üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılan ankete 289 kişi katılım sağlamıştır. Anket sonuçlarından elde edilen veriler ile frekans, normallik, güvenirlilik ve aracılık analizleri test edilerek; ayrışma geçerliliği, açıklayıcı faktör ve doğrulayıcı faktör analiz sonuçları sunulmuştur. Ayrıca Sobel testi ile aracılık analizi doğrulanmıştır. Çalışma sonunda elde edilen bu bilgiler, kaynak temelli yaklaşım bileşenlerinin tedarik zinciri çevikliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak oluşturulan hipotezler doğrultusunda özümseme kapasitesinin öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasında kısmi aracılık rolü üstlenmekte olduğu ve özümseme kapasitesinin teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasında kısmi aracılık rolü üstlenmekte olduğu sonuçlarına varılarak hipotezler doğrulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kaynak, Kaynak Temelli Yaklaşım, Tedarik, Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarik Zinciri Çevikliği

ABSTRACT

Title of the Thesis: Investigation of Factors Affecting Supply Chain Agility with the Perspective of Resource-Based Approach
Author: Hülya MERAL
Supervisor: Assoc. Prof. Erdinç KOÇ
Department: Business Administration
Sub-field: Production Management and Marketing
Admission Date:
Number of Pages: 156 pages
<p>In this study, the impact of resource-based approach components on supply chain agility is investigated. Supply chain agility and resource-based approach are examined in four sub-dimensions: learning orientation, absorptive capacity, technology orientation and supply chain agility. The direct effects of learning orientation on absorptive capacity, absorptive capacity on supply chain agility, learning orientation on supply chain agility, technology orientation on absorptive capacity and technology orientation on supply chain agility were examined. Then, the mediating role of absorptive capacity between learning orientation and supply chain agility and the mediating role of absorptive capacity between technology orientation and supply chain agility were examined separately and seven different hypotheses were formed. A study examining the relationships between the concepts used in the thesis is not found in the literature. This study aims to fill the gap in the related literature. A total of 289 people participated in the survey conducted with senior managers of enterprises operating in the field of manufacturing in Turkey. Frequency, normality, reliability and mediation analyses were tested with the data obtained from the survey results, and the results of discriminant validity, explanatory factor and confirmatory factor analysis were presented. In addition, mediation analysis was confirmed by Sobel test. This information obtained at the end of the study shows that resource-based approach components have a positive effect on supply chain agility. As a result, the hypotheses were confirmed by concluding that absorptive capacity plays a partial mediating role between learning orientation and supply chain agility and absorptive capacity plays a partial mediating role between technology orientation and supply chain agility.</p>
Key Words: Resource, Resource Based Approach, Supply, Supply Chain, Supply Chain Management, Supply Chain Agility

KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
BT	Bilgi Teknolojisi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DNTİ	Değerli, Nadir, Taklit Edilebilirlik, İkame Edilebilirlik
HTMT	Heterotrait-Monotrait Oranı
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KTY	Kaynak Temelli Yaklaşım
TZ	Tedarik Zinciri
TZÇ	Tedarik Zinciri Çevikliği
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Kaynak Temelli Yaklaşımın Gelişimine Katkıda Bulunan Önemli Görüşler	8
Tablo 1.2. Kaynak Temelli Yaklaşımın Gelişimine Katkıda Bulunan Önemli Görüşler	11
Tablo 1.3. DNTİ Organizasyonu	22
Tablo 1.4. İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması	23
Tablo 2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımları	38
Tablo 2.2. Tedarik Zinciri Direncini Artıran Öneriler	49
Tablo 2.3. Kaynak Temelli Yaklaşım Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmalar	67
Tablo 2.4. Tedarik Zinciri Çevikliği Üzerine Yapılan Çalışmalar	71
Tablo 3.1. Hipotezler	81
Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları	82
Tablo 3.3. Frekans Tablosu	83
Tablo 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı	87
Tablo 3.5. Normallik Analizi Çarpıklık-Basıklık Değerleri	91
Tablo 3.6. Ölçeklere Ait Güvenirlik İstatistikleri	93
Tablo 3.7. Formell-Larcker Kriteri Analiz Bulguları	95
Tablo 3.8. HTMT Oranı Analiz Bulguları	96
Tablo 3.9. KMO ve Barlett Testiyle Verilerin Faktör Analizine Uygunlunun İncelenmesi	97
Tablo 3.10. Döndürme Sonrası Faktörler ve Madde Yük Değerleri	98

Tablo 3.11. Açıklanan Toplam Varyans	99
Tablo 3.12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksi (Model Fit)	102
Tablo 3.13. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Standart Değerler	103
Tablo 3.14. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin T Değerleri	105
Tablo 3.15. Öğrenme Yöneliminin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H1)	110
Tablo 3.16. Özümseme Kapasitesinin Tedarik Zinciri Çevikliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H2)	111
Tablo 3.17. Öğrenme Yöneliminin Tedarik Zinciri Çevikliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H3)	111
Tablo 3.18. Özümseme Kapasitesinin Öğrenme Yönelimi ve Tedarik Zinciri Çevikliği Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisinin İncelenmesi (H4)	112
Tablo 3.19. Teknoloji Yöneliminin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H5)	112
Tablo 3.20. Teknoloji Yöneliminin Tedarik Zinciri Çevikliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H6)	113
Tablo 3.21. Özümseme Kapasitesinin Teknoloji Yönelimi ve Tedarik Zinciri Çevikliği Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisinin İncelenmesi (H7)	113
Tablo 3.22. Sobel Test Sonucu H4	114
Tablo 3.23. Sobel Test Sonucu H7	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Firmanın Kaynak ve Yeteneklerinin İstenilen Özellikleri	14
Şekil 1.2. Yetenekler Hiyerarşisi	17
Şekil 1.3. Kaynakların Özelliklerine Dayalı Model	19
Şekil 2.1. Tedarik Zinciri Örneği	29
Şekil 2.2. Tedarik Zinciri Ağı	31
Şekil 2.3. Tedarik Zinciri Yapısı	33
Şekil 2.4. Tek Aşamalı Tedarik Zinciri	34
Şekil 2.5. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri	35
Şekil 2.6. Tedarik Zinciri Karar Örneği	36
Şekil 2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminin Süreçleri	42
Şekil 2.8. Çeviklik Modeli	54
Şekil 2.9. Tedarik Zinciri Çevikliğinin Özellikleri	59
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	81
Şekil 3.2 Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçlarına Göre Standart Değerler	106
Şekil 3.3 Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçlarına Göre T Değerleri	108
Şekil 3.4. Aracılık Etkisi Modeli	109

GİRİŞ

Günümüzde sürekli belirsizliklerin yaşandığı global dünyada hızla büyüyen, değişen ve gelişen işletmeler sürekli rekabet içerisindedirler. İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmeleri için uygun stratejiler benimsemeleri ve bunu başarılı bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Firmaların rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri ve bu üstünlüğü sürdürebilmeleri için kaynak temelli yaklaşım teorisinden faydalanmaları önerilmektedir (Özer ve Özer, 2014, s.120). Özellikle 1980'li yıllardan sonra gelişmeye başlayan kaynak temelli yaklaşım teorisi; endüstride bulunan firmaların, faaliyetlerine devam etmeleri ve rekabet avantajı sağlamlarının kendilerine ait benzersiz kaynak ve yeteneklerle elde edilebileceğini savunmaktadır.

Firmaların içsel özellikleri ile ilgilenen kaynak temelli yaklaşım teorisi (Barney, 1991, s.100-101); firmaların rekabet üstünlüğü kazanmasının temel etmenlerini firmalara ait olan maddi kaynaklara ya da maddi olmayan kaynaklara dayandırmaktadır (Karacaoğlu, 2006a, s.80). İlk olarak Wernerfelt (1984) tarafından kullanılan kaynak temelli yaklaşım kavramının geçmişte nadir olarak bulunan ve henüz harekete geçirilmeyen değerli varlıkların nasıl kar ve kazanç sağladığını anlatan Ricardo (1817) kuramına dayandığı görülmektedir. Daha sonra birçok yazar tarafından araştırılan bu kavram Barney (1991) tarafından geliştirilmiştir. Barney (1991, s.102) bir firmanın, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmesi ve geleceğini sürdürebilmesi için kaynak ve yeteneklerinin; değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen özelliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, bu özelliklerin firmayı müşterilerinin gözünde rakiplerinden ayırdığını ve firmanın rakiplerine karşı rekabet avantajı sağladığını dile getirmektedir.

Firmaların, rekabetçi bir endüstride normalin üstünde kar elde edebilmeleri için rakiplerinden üstün kaynaklarının olması ve bu kaynakların firmanın içinde bulunduğu endüstride kopyalanmaması için gerekli koruma mekanizmalarına sahip olması gerekmektedir. Kaynak temelli yaklaşım teorisi, potansiyelleri birbirinden farklı olan kaynak ve yeteneklerin aynı öneme sahip olması ve rekabet avantajı sağlayabilecek kapasiteye sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sahip oldukları maddi (finansal, fiziksel, teknolojik) kaynaklar ve maddi

olmayan (insan, itibar) kaynaklar kolayca taklit ve ikame edilemediği için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Kaynak temelli yaklaşım teorisi firmaların; yoğun rekabet ortamında büyümek, faaliyetlerini sürdürmek, karını yükseltmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için rakiplerine karşı benzersiz mal veya hizmet üretmeleri gerektiğini savunan görüşür. Bu doğrultuda firmaların, sahip olduğu kaynak ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanarak esnek ve çevik yapıya sahip olmaları ayrıca, rekabet avantajı elde etmeleri için doğru stratejilerle birlikte tedarik zincirini yönetebilmeleri gerekmektedir.

Tedarik zinciri, hammadde alımından başlayıp mamulün veya hizmetin son tüketiciye kadar ulaştırılmasına kadar olan süreçteki faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Acar ve Ateş, 2011, s.11). Bir tedarik zinciri normalde, tedarik üyeleri arasında ürün veya hizmetlerin tasarımı, üretimi ve teslimatı dâhil olmak üzere bir dizi bağlantılı faaliyetleri içermektedir. Firmanın, bağlantılı faaliyetlerini verimli bir biçimde gerçekleştirebilmesi ve pazardaki değişiklikleri yönetebilmesi için ortaklarıyla işbirliği yapması ve tedarik zinciri çevikliğini koordine etmesi gerekmektedir. Her geçen gün daha karmaşık bir hal alan ve hızlı bir biçimde değişiklik gösteren iş ortamında rekabet arttıkça, tedarik zinciri çevikliği önem kazanmakta ve rekabet avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarik zinciri çevikliği; müşteri taleplerinde ve tedarikte yaşanan ani değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verme yeteneğidir. Başka bir deyişle tedarik zinciri çevikliği, bir firmanın pazardaki değişikliklere hızlı bir biçimde uyum sağlamak veya bunlara yanıt vermek için tedarik ağında bulunan ortaklarıyla birlikte operasyonel faaliyetler gerçekleştirme becerisini ifade eder. Tedarik zinciri çevikliği, farklı ağlar arasındaki koordinasyon ile ilgili olduğundan kolayca taklit ve ikame edilememektedir. Bu nedenle tedarik zinciri çevikliği, firma performansının iyileştirilmesi için önemli olan nadir, değerli, taklit ve ikame edilmeyen yeteneklerden biri olarak görülmektedir. Ayrıca, tedarik ağı boyunca farklı ağlar arasındaki koordinasyon veya entegrasyonla ilgili olan karmaşık bir olguyu yansıtmaktadır (Çankaya, 2020, s.49; Liu, Ke, Wei ve Hua, 2013, s.1453).

“Tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörlerin kaynak temelli yaklaşım perspektifi ile incelenmesi” bu çalışma ile amaçlanmıştır. Tedarik zinciri çevikliği ve kaynak temelli yaklaşım kavramlarının ayrı ayrı ele alındığı çalışmalar literatürde

bulunsa da tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörlerin kaynak temelli yaklaşım perspektifi ile incelenmesi adlı bu çalışma literatürde bulunmamaktadır. Yapılan bu çalışmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı, bundan sonraki araştırmalara ve rekabetin yoğun olduğu iş ortamında işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde; kaynak temelli yaklaşım kavramından başlanılarak kaynak temelli yaklaşımın tarihsel gelişimi, kaynak temelli yaklaşımın varsayımları, kaynak temelli yaklaşımda kullanılan kavramlar, kaynak temelli yaklaşıma göre stratejik kaynakların özellikleri, kaynak temelli yaklaşımda kaynakların sınıflandırılması şeklinde açıklanmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise; tedarik kavramı ve tanımı, tedarik zinciri kavramı ve tanımı, tedarik zinciri yönetiminin; tanımı, amaçları, süreçleri, işletmeye sağladığı faydalar ve tedarik zinciri yönetiminde yeni yaklaşımlar, tedarik zinciri çevikliği, çevik işletmelerin özellikleri, tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörler ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörlerin kaynak temelli yaklaşım perspektifi ile incelenmesi üzerine bir araştırma gerçekleştirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

1.1. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM KAVRAMI

Rekabet üstünlüğü oluşturmanın temel etmenlerini firmalara ait stratejik kaynaklara ya da firmaların maddi olmayan varlıklarına dayandıran; Dinamik Bazlı Firma Yaklaşımı, Bilgi Temelli Yaklaşım, Temel Yetenek Tabanlı Strateji ve Yetenekler Teorisi olarak da adlandırılan Kaynak Temelli Yaklaşım teorisi (Karacaoğlu, 2006a, s.80). Stratejik yönetim literatürüne uyarlanan ve firmalar arasındaki performans farklılıklarının işletmelerin varlık ve kabiliyetlerine göre belirlendiğini savunan bu kuram ilk olarak Wernerfelt (1984) tarafından kullanılmıştır. Ancak kaynak temelli yaklaşım teorisinin, geçmişte nadir olarak bulunan ve henüz harekete geçirilmeyen değerli varlıkların nasıl kar ve kazanç sağladığını anlatan Ricardo (1817) kuramına dayanmaktadır (Kamaşak ve Yozgat, 2013, s.118-119).

Kaynak temelli yaklaşım (KTY) teorisinin oluşumuna bakıldığında; firmaya ait olan kaynakların rekabet avantajı üzerindeki etkilerinden ilk olarak 1930'lu yıllarda Chamberlin (1933) ve daha sonra Robinson (1933) tarafından bahsedildiği görülmektedir. Wernerfelt (1984) ise, Penrose (1959) ve Rubin'in (1973) yapmış oldukları çalışmalara dayanarak kaynak temelli yaklaşım için araştırma gündemi oluşturmuştur (Breznik, 2012, s.255).

Özellikle 1980'lerden sonra gelişme gösteren kaynak temelli yaklaşım teorisi, endüstride bulunan firmaların rekabet avantajının kendilerine ait olan kaynaklarla elde edileceğini savunan görüştür (Seviçin, 2006, s.110). Bu teori, kaynak temelli yaklaşım teorisi dışında olan firmaların genellikle durağan bir yapıya sahip olduğunu ve iktisadi anlamda dünyaya sıfır kazanç sağladığını varsayarak firmaların geleceğini sürdürebilmeleri için sürekli büyümeleri gerektiğini savunmaktadır (Akdede ve Turan, 2008, s.6). Bir firmanın büyümesinde etkili olan rekabet avantajı, o firmaya ait kaynakların yapılandırılmasıyla doğrudan bağlantılı bir şekilde gerçekleşmektedir (Şahin ve Kaplan, 2017, s.107).

Kaynak temelli yaklaşım teorisi, firmanın sahip olduğu kaynakların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir kavram olduğunu öne sürmektedir. Aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlamada dış çevredeki fırsatlara kıyasla iç çevrede sahip olunan kaynakların daha belirleyici olduğunu savunmaktadır (Seviçin, 2006, s.110). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yeni kaynak aramaktan ziyade ellerinde bulunan maddi ve maddi olmayan kaynakları verimli kullanmaları gerektiğini savunan kaynak temelli yaklaşım; firmaların faaliyetlerine planlı, esnek, eğitim odaklı ve stratejik bir şekilde devam etmesi halinde ancak yüksek performans elde edebileceği görüşünü benimsemektedir (Turan, 2007, s.272). Çivi (2001, s.30) firmaların, rekabet üstünlüğü kazanmasında sahip oldukları kaynakların önemli role sahip olduğunu ifade etmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım kavramı, firmanın sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin firmanın başarısında ve faaliyetlerini sürdürmesinde etkili rol oynadığını savunmaktadır. Aynı zamanda firmaların, kendine özgü kaynak ve deneyimleriyle birbirinden farklı özellikler sergilediğini savunan bu görüş, firmaların kendi ölçek ekonomilerini artırmaları için kullanmadıkları kaynaklarını kullanmaya başlamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Trevino ve Grosse, 2002, s.434).

Michalisin, Kline ve Smith (2000, s.91-92), kaynak temelli yaklaşımı; firmaların, potansiyelleri birbirinden farklı olan kaynak ve yeteneklere sahip olması ve bunları kontrol etmesi şeklinde açıklamışlardır. Bu doğrultuda firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak üstün karlar elde edebileceğini vurgulamışlardır. Araştırmacılar bu teoriye göre, firmaların piyasanın üstünde gelir elde etmeleri için ellerinde bulunan varlıkların, rakip işletmelerin ellerinde bulunan varlıklardan daha değerli olmaları ve farklı endüstrilerde kopyalanmamaları için firmaların gerekli önlemleri almış olmaları gerektiğini belirtmektedirler.

1.2. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kaynak temelli yaklaşım teorisi; heterojen firma kaynaklarının, firmanın rekabet avantajı sağlamasında bir temel olduğunu dile getirmekte ve ünlü araştırmacılar Robinson'un (1933) ve Chamberlin (1933) Kusurlu Rekabet ve Heterojen Kaynaklar yaklaşımına dayanan görüştür (Melville, Kraemer ve

Gurbaxani, 2004, s.289). Bu düşünce daha sonra diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve firmalar tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Firmalarda kaynak temelli yaklaşım teorisinin gelişmesinde ve yaygın olarak kullanılmasında etkili olan araştırmacıların başında Penrose gelmektedir. Penrose (1959)'un "İşletmenin Büyüme Teorisi" (The Theory of the Growth of the Firm) adlı çalışmasına kadar, stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda referans olarak firma dışında olan kaynaklar incelenmekteydi. Penrose (1959) yaptığı çalışmada, firmanın rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, büyüebilmesi ve geleceğini ikame edebilmesi için sahip olduğu iç kaynaklara odaklanması gerektiğini vurgulamış ve dış kaynaklar ile iç kaynaklar arasındaki bağlantının büyüme üzerindeki etkisinin tesadüfi olmadığını dile getirmiştir (Kor ve Mahoney, 2004, s.184; Pitelis, 2009, s.13). Penrose (1955), firmanın kendisini, yapısını ve iç kaynaklarını bütünüyle anlamadan çevresini ve dış kaynaklarını anlayamayacağını vurgulamıştır (Pitelis, 2009, s.13). Penrose'un firmanın büyüme teorisi ile ilgili yaptığı çalışmalar, bu alanda farklı çalışmaların yapılmasına zemin hazırlamıştır.

Kaynak temelli yaklaşıma daha sonra; Ansoff (1965) ve Andrews (1971) katkıda bulunmuşlardır (Rangone, 1999, s.233). Cerit'e (1984) göre, bu dönemlerde kaynak temelli yaklaşıma katkıda bulunan Rubin (1973), firma kaynaklarının bireylerden ve onların kullandığı somut kaynaklardan oluştuğunu vurgulamakta ve bu kaynakların firmaya ait olmalarıyla önemlerinin arttığını savunmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın önemli araştırmacılarından olan Rumelt ve Lipmann (1982) ise yapmış oldukları çalışmada, firmaların kendi içinde olan farklılıkları üzerinde durarak bu farklılığın rakip firmalar üzerinde oluşturduğu etkiyi araştırmışlardır (Lyousfi, 2017, s.39-40).

Wernerfelt (1984) "Firmanın Kaynak Temelli Görüşü" (A Resource-Based View of the Firm) adlı çalışmasında, firmaların özellikle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats- Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizi aracılığıyla çevresel fırsat ve tehditlerle firmanın iç kaynaklarını oluşturan güçlü ve zayıf yönlerini vurgulamıştır. Bununla birlikte çalışmanın asıl amacı olan karlılık ve iç kaynaklar arasındaki ilişkiyi dile getirmiştir (Reyhanoğlu ve Örs, 2005, s.34; Wernerfelt, 1984, s.171). Wernerfelt (1984, s.172-173), firmaların bir ya da birden fazla maddi ve maddi olmayan kaynağa sahip olduğunu ve rekabet üstünlüğü

kazanmak için bu kaynakları kullanarak yeni kaynaklar oluşturmaları ve bu süreci dengeli bir şekilde yönetmeleri gerektiğini dile getirmektedir. Ayrıca Wernerfelt (1984), firmaya rekabet üstünlüğü kazandıracak ve yüksek kar getirecek olan maddi ve maddi olmayan kaynaklar için; pazarda benzersiz olmaları, pazara giriş biçimleri ve müşteri tarafından talep edilen kaynaklar gibi tanımlamalarda bulunarak kaynak temelli yaklaşım teorisinin temellerini atmıştır.

Dierickx ve Cool (1989, s.1504), kaynak temelli yaklaşımın firmaların bütün varlıklarından ziyade sadece rekabet avantajı yüksek olan varlıklar üzerinde yoğunlaştığını vurgulamakta ve piyasada kolaylıkla alınıp satılabilen kaynakların firmalarda kullanılmasının rekabetçi avantaja yol açmadığını söylemektedirler.

Kaynak temelli yaklaşıma önemli bir katkısı olan diğer bir çalışma ise Barney'in (1991), "Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı" isimli çalışmasıdır. Barney (1991), çalışmasında bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için sahip olduğu kaynakların dört özelliğe sahip olması ve bunları anlaması gerektiğini vurgulayarak bu dört özelliğin firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında etkili olacağı düşüncesindedir. Bu dört özellik; kaynakların değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen (DNTİ) özelliklere sahip olması olarak sıralanabilir. Bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için elinde bulunan kaynakları, rakipleri tarafından elde edilemeyecek veya çoğaltılamayacak şekilde kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Barney, 1991, s.102).

Kaynak temelli yaklaşım birçok araştırmacının yaptığı çalışmalarla günümüzdeki şeklini almıştır. Tablo 1.1'de KTY'nin gelişimine katkıda bulunan önemli araştırmacılar ve görüşleri gösterilmektedir.

Tablo 1.1. KTY'ın Gelişimine Katkıda Bulunan Önemli Görüşler

Giriş Aşaması	
Penrose (1959)	Firmanın büyümesinde kaynakların üstlendiği rolün önemine dair (kaynak yetersizliğinden dolayı sınırlı büyüme gerçekleştiğinde) araştırma gündemi oluşturmuştur.
Lippman ve Rumelt (1982)	Kaynak temelli yaklaşım unsurlarından olan taklit edilemezlik ve nedensel belirsizlik kavramlarını tanımlamışlardır.
Wernerfelt (1984)	Firmanın ürünlerinden ziyade kaynaklarına odaklanması gerektiğini vurgulayarak, kaynak temelli yaklaşım teorisinin temellerini atmıştır.
Barney (1986)	İşletmeler açısından örgüt kültürünün, rekabet avantajı elde eden kaynaklardan biri olacağına yönelik olan kuramı ortaya koyarak geliştirmiştir.
Dierickx ve Cool (1989)	İkame edilemeyen kaynakların fayda sağlayabileceğini söylemişlerdir.
Barney (1991)	Firma kaynaklarının genel özelliklerini sıralayarak firmaya rekabet avantajı sağlayacak olan kaynakları tanımlamış ve kaynak temelli yaklaşımın ilkelerini ortaya koymuştur.
Harrison, Hitt, Hoskisson ve Ireland (1991)	Kaynaklar arasındaki sinerjiye ve farklılaşma bağlamında kaynakların değerine vurgu yapmışlardır.
Castanias ve Helfat (1991)	Çeşitli açılardan sektöre ve firmaya özgü becerilere sahip olan CEO'ları firma kaynakları olarak nitelendirmişlerdir.
Fiol (1991)	Rekabet avantajı sağlamak için kurumsal kimliği, temel yetkinliklerden biri olarak görmüştür.
Conner (1991)	Kaynak temelli yaklaşım ile endüstriyel organizasyon ekonomisini belirleyerek kaynak temelli yaklaşımın işletme teorisi olarak yeniden şekillendiğini göstermeyi amaçlamıştır.
Büyüme Aşaması	

Mahoney ve Pandian (1992)	Kaynak temelli yaklaşımı ayırt edici kabiliyetler, kurumsal ekonomi ve sanayi endüstrisi kavramlarını birleştirerek bu teorinin daha da yaygınlaşmasına katkı sağlamışlardır.
Kogut ve Zander (1992)	Birleştirici yetenekler teorisini ortaya atarak bilginin ne kadar önemli bir kavram olduğu üzerinde durmuşlardır.
Amit ve Schoemaker (1993)	Kaynakların ve yeteneklerin genel yapısının birbirinden ayrılması gerektiğini söylemişlerdir.
Peteraf (1993)	Rekabet avantajı sağlayan koşulların hangi şartlar altında gerçekleştiğini ana hatlarıyla belirtmiştir.
Harts (1995)	Kaynak temelli yaklaşım ile firmanın doğal kaynak temelli yapısı arasındaki kavramsal ayrımı dile getirmiş ve bunun gelişimine katkı sağlamıştır.
Grant (1996)	Kaynak temelli yaklaşımın bir bölümü olan, firmanın bilgi temelli yaklaşım teorisini oluşturmuştur.
Miller ve Shamsie (1996)	Kaynak ve Performans arasındaki ilişkiyi kaynakları doğrudan test ederek anlamaya çalışmışlardır.
Conner ve Prahalad (1996)	Fırsatçılığa ve bilgiye dayalı çıkarımların uygulanmasının, ekonomi faaliyetlerine ilişkin zıt tahminlere yol açabilecek durumlarını belirlemişlerdir.
Oliver (1997)	Kaynak temelli yaklaşımın ve Kuramsal teorisinin birlikte değerlendirilmesiyle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün daha iyi açıklanabileceğini dile getirmiştir.
Teece, Pisano ve Shuen (1997)	Kaynak temelli yaklaşım fikirlerinden yola çıkarak dinamik yetenekler kavramını ortaya koymuşlardır. Rekabet avantajının ortaya çıkmasını; fazla sayıdaki evrimsel gelişme, süreç ve varlıkların sonucu olduğunu söylemişlerdir.
Coff (1999)	Kaynaklardan elde edilen yüksek karların paydaşlar arasında nasıl dağıtılacağına yönelik fikir ortaya koymuştur.
Combs ve Ketchen (1999)	Örgütsel iktisat kavramını ve kaynak temelli yaklaşım teorisini

	bağdaştırarak örgüt şeklinin nasıl belirlendiğini anlatmışlardır.
Olgunluk Aşaması	
Alvarez ve Busenitz (2001)	Kaynak temelli yaklaşımın, girişimcilik ile ilgili araştırmalara katkısını açıklamışlardır.
Priem ve Butler (2001)	Kaynak temelli yaklaşımın yararlarını; strateji ve organizasyon teorisi yönünden ortaya koymuşlardır.
Wright, Dunford ve Snell (2001)	Kaynak temelli yaklaşımın insan kaynakları yönetimine olan katkılarını dile getirmişlerdir.
Barney, Wright ve Ketchen (2001)	Kaynak temelli yaklaşımın ilgili alanlar (diğer perspektiflerle bağlantılar, kaynak edinme ve geliştirme süreçleri, KTY' in mikro temelleri, KTY ve sürdürülebilirlik ile yöntem ve ölçüm konuları) üzerindeki etkisini belirlemişlerdir.
Makadok ve Barney (2001)	Sınırlı kaynaklara sahip olmaya çalışan bilgi firmalarının bu konudaki çabaları ile ilgili teori oluşturmuşlardır.
Makadok (2001)	Kaynak temelli yaklaşımın ortaya attığı dinamik yetenekler teorisi ve aşırı karlar üzerine fikir geliştirmiştir.
Lippman ve Rumelt (2003)	Ödemeler bakış açısıyla kaynak temelli yaklaşımın mikro temelleri hakkında tartışma başlatmışlardır.
Ireland, Hitt ve Sirmon (2003)	Stratejik girişimciliği; rekabet avantajı yaratmak, üstünlük sağlayarak büyümek ve fırsatlardan yararlanmak için gerekli kaynakların hangileri olduğunu belirterek açıklamışlardır.
Winter (2003)	Üst düzey yetenekler kavramını ortaya atmış ve açıklamıştır.
Gavetti (2005)	Dinamik yeteneklerin mikro temelleri hakkında teori geliştirmek için biliş ve hiyerarşinin rollerini vurgulamıştır.
Foss ve Foss (2005)	Kaynak temelli yaklaşım ve mülkiyet hakları teorisi arasında kavramsal ilişki kurmuşlardır.

Teece (2007)	Rekabet avantajı sağlamak için firmanın küresel olarak dağılmış kaynaklarını, üretim yeteneklerini, performansını ve firma kabiliyetlerini belirlemiştir.
Sirmon, Hitt ve Ireland (2007)	Varlıklar ve yüksek karlılıklar arasında yeterince keşfedilmemiş dizinler (örneğin kara kutu) ile ilgili teori geliştirmişlerdir.
Armstrong ve Shimizu (2007)	Kaynak temelli yaklaşım teorisi alanında uygulanan araştırma yöntemlerini eleştirel bir biçimde ele alarak incelemiştir.
Crook, Ketchen, Combs ve Todd (2008)	Meta analiz yöntemini kullanarak, günümüze kadar gelen deliller çerçevesinde performanstaki değişimin önemli bir kısmını açıklayan stratejik kaynakları ifade etmişlerdir.
Kraaijenbrink, Spender ve Groen (2010)	Kaynak temelli yaklaşıma yapılan önemli eleştirileri ele alarak incelemiştir.

Kaynak: Barney, Ketchen ve Wright, 2011, s.1301-1302

Barney ve diğerleri (2011)'nin kaynak temelli yaklaşım teorisi hakkında yapılan araştırmaları incelemesinden sonra çeşitli araştırmacılar, kavram hakkında yeni öngörülerde bulunarak bu kavramı daha geniş bir biçimde ele almışlardır. Barney, Ketchen ve Wright'in araştırmalarından sonra bazı araştırmacıların konu hakkındaki görüşleri aşağıda Tablo 1.2'de gösterilmektedir:

Tablo 1.2. KTY'nin Gelişimine Katkıda Bulunan Önemli Görüşler

Barney ve diğerleri (2011)	Kaynak temelli yaklaşım teorisini, yapılan yeni araştırmalar ile daha geniş kapsamlı hale getirmekte ve bu araştırmalar sonucunda elde edilecek olan yeni fırsatlar hakkındaki düşüncelerini sunmaktadırlar.
Huang ve Cao (2016)	Kaynak temelli yaklaşım teorisi ile kurumsal teoriyi birleştirerek incelemiştir.
Gaya ve Struwig (2016)	Kaynak temelli yaklaşım teorisini, faaliyete dayalı teoriye entegre ederek bu iki teorisin sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını varsayarak kaynak temelli yaklaşımın genişletilmesi gerektiğini savunmuşlardır.
Cabrera-Moya ve Reyes (2018)	Kaynak temelli yaklaşım teorisinin 'Entegre Toplu Taşıma Sistemine'

	uygulanabilen modeli ile ilgili öneriler geliştirmişlerdir.
Sabourin (2020)	Kaynak temelli yaklaşım teorisi ve yenilik hakkında yapılan araştırmaları inceleyerek yeniliğe dayanan bazı önermelerde bulunmuştur.
Mansour, Aminudin, Mansour, Abidin ve Lou (2022)	Kaynak temelli yaklaşım teorisi hakkında yapılan araştırmaları inceleyerek kaynakların ve yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkileri hakkında varsayımda bulunmuşlardır.

1.3. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMIN VARSAYIMLARI

Kaynak temelli yaklaşım, firmaların kontrolünde olan endüstriyel kaynakları dikkate alan iki varsayıma sahiptir (Barney, 1991, s.100-101).

1. Endüstrideki firmalar, kontrolünde olan stratejik kaynaklar açısından farklı olabilirler.
2. Firmalar, birbirlerinden farklı kaynaklara sahiptirler bu farklılıklar firmalar arasında hareketliliğe sahip olmadıklarından dolayı uzun vadeli olabilir.

Penrose (1959)'un görüşüne dayanarak şekillenen ve kaynak heterojenliği olarak tanımlanan birinci varsayımda; aynı veya farklı endüstride bulunan firmaların birbirlerinden farklı kaynaklara sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Firmaların göstermiş oldukları bu farklılık rakip işletmeler arasında üstün rekabet avantajı elde etmelerine zemin hazırlamaktadır (Karacaoğlu, 2006b, s.84-85).

Ricardo (1817) ve Selznick (1957)'in düşüncelerinden yola çıkarak geliştirilen ve kaynakların devinimsizliği adı verilen ikinci varsayımda ise kaynakların taklit edilememesi ya da maliyetlerinin yüksek olması firmaların bu kaynaklara sahip olmasının önündeki engeller olarak ifade edilmektedir. Firmalar arasında devinimsiz olan kaynaklar, rakip işletmeler tarafından kolay elde edilemediğinden işletmelerin rakiplerine karşı üstün rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamış olacaktır. (Barney, 1991, s.100-101; Amit ve Schoemaker, 1993). Foss (1998, s.4) kaynak varsayımını iki farklı varsayım olarak incelemektedir.

1. Aralarında sistematik ayırım bulunan kaynaklar, firmalara giriş aşamasından itibaren birbirlerinden bağımsız olarak dağılarak farklı stratejiler

geliştirmesine imkân sağlamaktadır. Kaynakların bu özelliği firmaların, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamasına olanak hazırlamaktadır.

2. Firmalara rekabet üstünlüğü bakımından avantaj ya da dezavantaj sağlayan kaynakların firmalar arasında birbirinden farklı şekillerde dağılmış oldukları ve her işletmede farklı performans sağlayarak işletmeler tarafından kolay elde edilemeyecekleri varsayılmaktadır (Barney, 1991, s.101).

1.4. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMDA KULLANILAN KAVRAMLAR

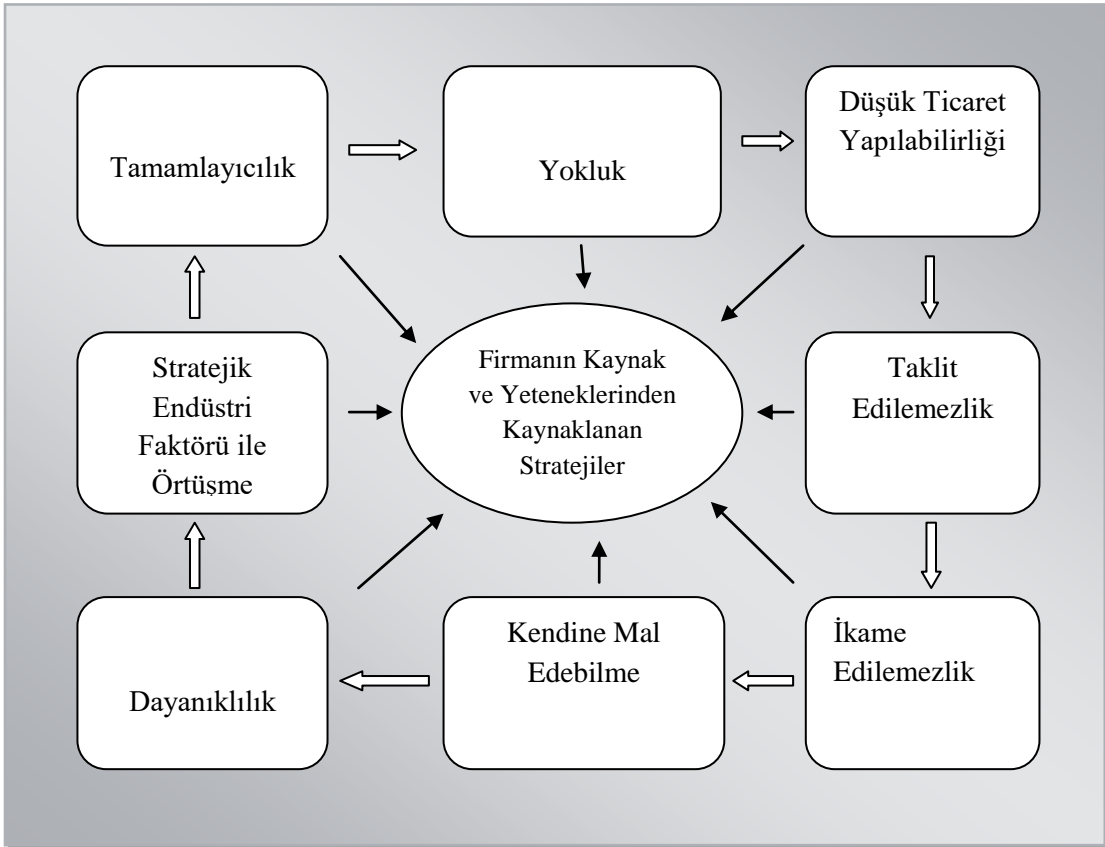
Kaynak temelli yaklaşım; kaynak ve yetenek olarak iki temel kavram üzerinde yükselmektedir. Firma bünyesinde bulunan mal/hizmet üretiminde ya da iş ve faaliyetlerinde firmanın faydalandığı soyut ve somut olan bütün unsurlar firma kaynakları olarak görülmektedir. Bu kaynakların belli bir çerçeve içerisinde kullanılıp amacına uygun bir şekilde faaliyetlerin sonuçlandırılması ise firmanın yeteneği olarak görülmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2007, s.206). Firmaları birbirinden ayıran temel etken yeteneklerdir çünkü burada önemli olan nokta firma kaynaklarını belli bir düzen içerisinde kullanmak ve bu sayede işletmeye değer kazandırmaktır (Ordaz, Alcázar ve Cabrera, 2003, s.96).

Barney (1991, s.103), firmalara ait olan kaynak ve yeteneklerin rakipleri tarafından elde edilememesinin kaynak temelli yaklaşımın ilk şartı olduğunu söyleyerek türdeş olan kaynakların dahi rakip firmalar tarafından elde edilmesinin işletmeler açısından avantaj sağlamadığını vurgulamaktadır. Mata, Fuerst ve Barney (1995, s.491), aynı varsayıma dayanarak, işletmenin elinde bulunan kaynak ve yetenekler rakip firmaların elinde bulunmaması halinde o işletmenin, rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini savunmaktadır.

Barney ve Hesterly (2006, s.86), işletmelerin kendi kontrolünde olan kaynakların; somut ve soyut kaynaklar olarak ikiye ayrıldığını dile getirerek firmaların strateji yaratmak ve uygulamak için kendi kaynaklarından yararlandığını ifade etmektedir. Yeteneklerin ise kaynakları oluşturan öğeler olduğunu ve firmaların yetenekleri doğrultusunda kaynaklarından tam anlamıyla yararlandıklarında rekabet üstünlüğü sağlamış olduklarını söylemektedirler. Wernerfelt (1984) firmaların, rekabet avantajı sağlamaları için bünyesinde bulunan kaynak ve kabiliyetlerin rakip

işletmeler tarafından ikame edilemez ve taklidinin yapılamaz olması gerektiğini savunmuştur (Kamaşak ve Yozgat, 2013, s.118).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları için rakiplerinden daha iyi performans sergilemeleri, müşterilerine değer vererek pazara hakim olmaları ve rekabet ortamında üstün konuma sahip olmaları gerekmektedir. Bir işletmenin kaynak ve yetenekleri, yaşanan değişikliklere karşı rekabet avantajının sağlanması için dış çevrede önemli role sahiptir. (Kak ve Sushil, 2002,s.24). Kaynaklar ve Yetenekler; kaynak temelli yaklaşım teorisi içerisinde değerli, taklidi olmayan, kolayca elde edilemeyen ve ekonomik getirisi firma tarafından kabul gören kavramlardır. Şekil 1.1’de firmanın varlıklarından kazanç sağlamak için kaynak ve yeteneklerinin somut yönlerinden ziyade onların firmalara özgü olan ve firmaların gelişme süreçlerini hızlandıran soyut yönleri üzerinde durulmuştur (Amit ve Schoemaker, 1993, s.37-38).



Şekil 1.1. Firmanın Kaynak ve Yeteneklerinden İstenilen Özellikleri

Kaynak: Amit ve Schoemaker, 1993, s.38

1.4.1. Kaynaklar

Kaynak, firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesi, varlıklarının verimliliğini ve etkinliğini artırması ya da strateji geliştirmesi ve hayata geçirilmesine olanak sağlayan her türlü üretim süreçlerine giren girdiler veya kavramlar bütünü olarak tanımlanır (Naktiyok ve Karabey, 2007 s.206; Ordaz ve diğerleri, 2003, s.95). Diğer bir anlamda ise; kaynak, firmanın gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek herhangi bir şey olarak ifade edilmektedir (Dhanaraj ve Beamish, 2003, s.244).

Srinivasan, Anderson ve Ponnayolu (2002, s.47) kaynakları, bilinen bir varlık ve uzmanlık olarak tanımlayarak firmanın genelinde bulunan belli bir kavram içerisinde olan varlık ve yeteneklerin bütünü olarak savunmaktadır. Diefenbach (2006, s.409) kaynakları, soyut ve somut olarak iki başlık altında incelemektedir. Fiziksel varlığı olan ve alım- satımı gerçekleştirilecek ürünler somut, fiziksel bir varlığı olmayan kullanıldığında azalmayan ve kullanıldıktan sonra kendini yenileyebilen varlıklar ise soyut kaynaklardır.

1.4.1.1. Somut Kaynaklar

Somut kaynaklar, bir firmanın borçlanma kapasitesi ve fabrika gibi teçhizatlarını kapsayan değeri, mali tablolar aracılığıyla belirlenen maddi varlıklarıdır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007, s.79).

1.4.1.2. Soyut Kaynaklar

Soyut kaynaklar, fiziki olmadıklarından rakipler tarafından satın alınması, taklit edilmesi veya anlaşılması zor ve rekabet avantajı yüksek olan, maddi olarak ifade etmeyen ama kullanımlarının yarar sağladığı kaynaklardır. Soyut kaynaklar firmalarda performansın artırılması için çalışanlar arasında bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasıyla kullanım ağı genişleyen ve kullanıldıkça değeri artan etmenlerdir (Hitt ve diğerleri, 2007, s.81).

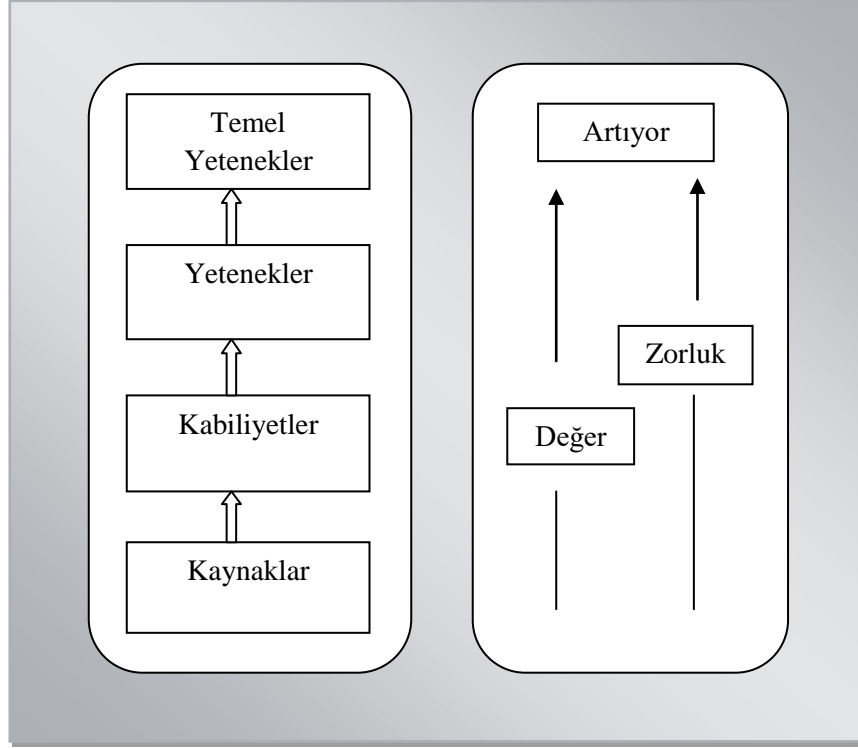
1.4.2. Yetenekler

Yetenekler; firmanın varlıklarından yararlanırken ihtiyaç duyulan kabiliyetler olarak tanımlanabilir. Yetenekler, firmaların veya bireylerin yetenek ve potansiyeline dayandığından rakipler tarafından sahip olunamayan benzersiz kabiliyetlerdir (Progoulaki ve Theotokas, 2010, s.576). Lucia ve Lebsinger'e (1999) göre

yetenekler, yüksek performansın kazanılmasında kabiliyet ve davranış gibi gözlemlenebilen tutumlar ya da bireyin işteki performansını belirleyen kendini geliştirmesiyle ve zamanla kazanılabilen tecrübe veya beceri olarak tanımlanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003, s.14). Yetenekler, işletmelerin bir veya birden fazla birimlerinin bütünleşmesiyle ortaya çıkan ve çalışanların kendilerini geliştirmesi amacıyla bilgi alış verişinde bulunmasına kadar dayanan olgudur (Hitt ve diğerleri, 2007, s.83).

Turan (2014, s.151)'a göre her firmanın nicelik ve nitelik olarak farklı ölçülerde sahip oldukları bazı varlık ve yetenekleri bulunmaktadır. Ayrıca rekabet üstünlüğü sağlamak için rakip firmaların aynı veya türdeş kaynak ve yeteneklere sahip olunmaması gerektiği savunulmaktadır. Firma yeteneklerinin, temel yetenek haline getirilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için sürekli olarak gelişme göstermesi gerekmektedir.

Javidan (1998, s.62), firma yeteneklerinin belirlenmesinin ve birimlere başarılı bir biçimde uyarlanması evrensel yönetim ilkelerinden olan temel yeterlilik ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, yetenekler hiyerarşisinde temel yeteneklerin nasıl geliştirilmesi gerektiğini açıklayarak diğer kavramlardan ayırmıştır.



Şekil 1.2. Yetenekler Hiyerarşisi

Kaynak: Javidan, 1998, s.62

Şekil 1.2’de hiyerarşinin en alt basamağında kaynaklar bulunmaktadır. Bir firmanın yapı taşlarını yetenekler oluştururken kaynaklar ise değer zincirinin girdileri olarak görülür. Firma kaynakları, birbirlerinden farklıdır ve firmalar kaynaklarını nasıl kullandıklarına göre değişkenlik göstermektedirler. İkinci sırada bulunan kabiliyetler ise firmaların kaynaklarını verimli şekilde kullanma becerileridir. Üçüncü sırada yer alan yetenekler ise kabiliyetlerin koordinasyonudur. En üst seviyede olan temel yetenek; iş birimlerinin arasında paylaşılan ve bunun sonucunda elde edilen beceri ve bilgi alanıdır (Javidan, 1998, s.62).

1.4.2.1. Temel Yetenekler

Firmanın başarılı olmak için yapması gerekenlerden ziyade kabiliyetlerini anlamının ne kadar önemli olduğu üzerinde duran temel yetenek, üretim becerileri olarak tanımlanır (Javidan, 1998, s.61). Temel yetenek, zamanla ortaya çıkan, firmanın rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak ve ortalamanın üzerinde kar elde etmek için yararlanılan yetkinlikler olarak adlandırılmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2007, s.85). Temel yeteneklerin değeri firmanın donanımıyla bağlantılı olarak tamamlayıcı

varlıkların bir araya getirilmesiyle arttırılabilir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s.516).

Temel yetenekler; ürüne özgü olmayan, bir dizi ürün ve hizmetin rekabet edebilirliğine katkıda bulunan kabiliyetler olarak tanımlanmaktadır. Kak ve Sushil (2002)'e göre bir kabiliyetin temel yetenek olarak değerlendirilebilmesi için müşteri değeri, rakip farklılaştırması ve genişletilebilirlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. İlk olarak müşteri değeri; müşteriyi değerli kılan stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Önemli bir kavram olan rakip farklılaştırması ise, sahip olunan değer ve kabiliyetlerin rakipler tarafından taklit edilemeyen özelliklere sahip olmasını ifade etmektedir. Son özellik olan genişletilebilirlik, firmaların yeni pazarlara girmesine olanak sağlayan ve bu kabiliyetlerden elde edilen ürün ve hizmetlerin daha geniş bir organizasyonda kullanılabilmesine olanak sunmaktadır (Kak ve Sushil, 2002, s.23-24).

1.4.2.2. Dinamik Yetenekler

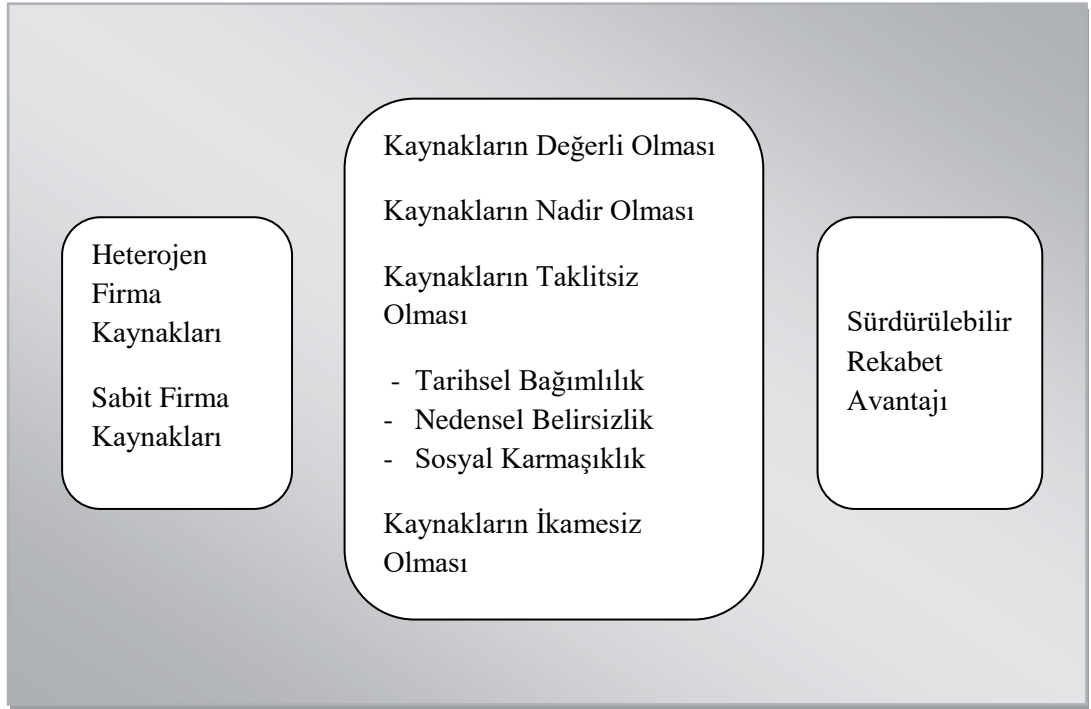
Dinamik kelimesi, firma kaynaklarının değişen durumlara bir cevap niteliğinde hızla değişmesi olarak ifade edilebilir. Kaynak temelli yaklaşım üzerine inşa edilen dinamik yetenekler teorisi, bir firmanın rekabet avantajı kazanabilmek için kaynaklarını en üst düzeye nasıl çıkaracağını ve bunu nasıl gerçekleştireceğini odak noktasına almaktadır. Leonard-Barton (1992), dinamik yetenekleri, firmanın değişen çevre koşullarında rekabet üstünlüğü elde etme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, rekabet kavramı tanımlanırken, devamlı olarak değişim gösteren çevre ve koşullara ayak uydurmak için dış yeteneklerin oluşturulmasını veya yeniden düzenlenmesini içeren olguların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s.516).

Dinamik yetenekler teorisi, bir işletmenin işbirliğinden doğan fırsatların altında yatan iki gerçek olduğunu varsayar. Birincisi, “dinamik” kelimesi, sürekli değişen ortama cevap niteliğinde olarak bir işletmenin kaynak tabanını hızlı bir biçimde değiştirme kabiliyetini ifade etmektedir. İkinci olarak ise, “firmanın iç ve dış yeterliliklerini” bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Karar mercileri, bu varsayımlardan yola çıkarak dinamik bir işbirliği içerisinde yetenekler yoluyla firmanın, yönelimleri ve stratejik

uygulamalarıyla benzersiz bir avantaj sağlamaya çalışmaktadırlar (Allred, Fawcett, Wallin ve Magnan, 2011, s.131).

1.5. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMA GÖRE STRATEJİK KAYNAKLARIN ÖZELLİKLERİ

Firmaların kaynaklarını elde bulundurması önemlidir ancak rekabet avantajı sağlamak için yeterli olmayan bir koşuldur (Allred ve diğerleri, 2011, s.131). Firmalar, kaynaklarının değerli olması, nadir bulunması, taklit ve ikame edilememesi durumunda ancak gelen tehditlere cevap verebilir ve çevresel fırsatlardan yararlanabilir. (Barney, 1991, s.105-106). Barney (1991) kaynak temelli yaklaşım teorisinde kaynakların özelliklerini Şekil 1.3'te gösterildiği gibi ele almaktadır.



Şekil 1.3. Kaynakların Özelliklerine Dayalı Model

Kaynak: Barney, 1991, s.112

1.5.1. Kaynakların Değerli Olması

Firma kaynakları rekabet avantajı elde ettiklerinde, firmanın verimliliğini arttırdıklarında ve strateji geliştirdiklerinde değerli olurlar. Firma performansını geleneksel “güçlü yönler-zayıf yönler-fırsatlar ve tehditler” (SWOT analiz)

modeliyle iyileştirmek için fırsatlardan yararlanmak tehditlerden ise uzak durmak gerektiği savunulmuştur. Firmanın bazı özellikleri rekabet üstünlüğü yaratabilecek niteliklere sahip olabilir ama bu özellikler, fırsatlar değerlendirildiği ve tehditler etkisiz hale getirildiği zaman kaynak haline gelirler (Barney, 1991, s.106).

1.5.2. Kaynakların Nadir Olması

Bir kaynağın sadece o endüstriye ait olması yani yaygın olarak bulunmaması nadir olması anlamına gelmektedir. Sektördeki diğer endüstriler tarafından sahip olunan kaynaklar nadir değildir (Barney, 1991, s.106). Başka bir deyişle, kaynak talebinin o kaynağın arzından fazla olması durumudur. Kaynak değerliyse, rakipler tarafından elde edilemiyor ve taklit edilemiyorsa önem arz eder (Hoopes, Madsen ve Walker, 2003, s.890). Eğer değerli bir endüstri kaynağı, rakipler tarafından elde edilebiliyor ve organizasyonlarda kullanılabiliriyorsa nadirlik özelliği ortadan kalkar ve böylece rekabet avantajı elde edilmiş olmaz (Barney, 1991, s.107).

Peteraf ve Bergen (2003, s.1028) nadir kaynakları; kaynak türünden ziyade kaynak işlevselliği açısından değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayarak, kaynak ikamesi mevcut olduğunda kaynak türünün ya da nadirliğinin önemi olmadığını savunmaktadır. Hart (2013, s.989)'a göre, bir kaynağın stratejik önem taşıyabilmesi için nadir ve belirli bir işletmeye ait olması, kalıcı değere sahip ve alternatif yollarla kolayca elde edilemeyen bir endüstri yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

1.5.3. Kaynakların Taklit Edilemez Olması

Firma kaynakları, değerli ve nadir olmalarıyla birlikte bu kaynaklara sahip olamayan rakipleri tarafından tamamen taklit edilemez olduklarında rekabet avantajı sağlamış olurlar (Barney, 1991, s.107). Das ve Teng (2000, s.42), taklit edilmeyen kaynakları iki gruba ayırmışlardır; birincisi insan kaynakları, ikincisi ise teknolojik ve yönetsel kaynaklardır. Bu kaynakların taklit edilmesi zor olduğundan genellikle firmalarda benzersiz şekilde bulunurlar. Bu da firmaları, rakiplerinin bu eksik yönünden ötürü üstün konuma getirmektedir. Peteraf (1999) firmaları, taklitçilerinden koruyan “izolasyon mekanizmaları (isolating mechanisms)” olarak adlandırmaktadır (Seviçin, 2006, s.112). Dierickx ve Cool (1989, s.1505)'a göre ise önemli izolasyon mekanizmaları şunlardır: 1) firmanın stratejik kaynak elde etmesi tarihsel koşullara bağlıdır, 2) firmanın sahip olduğu kaynaklar ile devamlılığı

arasındaki bağlantı belirsizdir, 3) firmada rekabet avantajı sağlayan kaynaklar karmaşıktır. Endüstri kaynaklarının yukarıda bulunan bu üç özellikten bir veya birden fazla özellik taşıması durumunda kusursuz şekilde taklit edilmesi söz konusu olamaz.

1.5.4. Kaynakların İkame Edilemez Olması

Lockett, Thompson ve Morgenstern, (2009, s.11), kaynakların ikame edilemez olmasını o kaynağın değiştirilememesi veya yerine bir başka kaynak kullanılamaması olarak ifade etmişlerdir. Greve (2009)'e göre firmanın sahip olduğu kaynaklar rakipler tarafından ikame edilebiliyor ise rekabet avantajı sağlamaz. Kaynaklar değerli olma, nadir bulunma ve taklit edilememe özelliklerinin yanı sıra ikame edilememe özelliğine sahip olmalıdır.

Barney (1991, s.111-112) sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kaynakların nadir, değerli, taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ikame edilemez olmasının da önemine değinerek bir kaynağın yerine aynı etkiyi yaratabilecek herhangi bir kaynak uyarlanabiliyorsa o kaynaklar birbirinin ikamesidir ve rekabet üstünlüğü sağlamadığını dile getirir. Barney (1991)'e göre ikame iki şekilde gerçekleşir: Birincisi, firmaların aynı veya benzer stratejileri tasarlaması ve uygulaması iken, ikincisi ise çok farklı firma kaynaklarının stratejik ikameler olarak kabul edilmesidir. Bu iki unsurdan hareketle firma kaynaklarının, firmaların tasarlayabileceği ve uygulayabileceği stratejiler açısından eşdeğer olması için bu kaynakların bir firma için tam olarak aynı sonuca sahip olmaması gerekmektedir. Yeterli sayıda firma bu değerli ikame kaynaklara sahipse (yani nadir değilse) veya yeterli sayıda firma bu kaynakları elde edebiliyorsa (yani taklit edilebilir ise), bu firmaların hiçbiri (kaynakları ikame edilen firmalar da dahil olmak üzere) rekabet avantajı elde edemez.

Barney (1991), firmaların sahip olduğu kaynakların özellikleri ile gerçekleştirme zorluklarını değerlendirdiği matris ile verilen cevapların rekabet avantajı sağlamadaki karşılıklarını belirtmiştir. Bu durum aşağıda Tablo 1.3'te görülmektedir.

Tablo 1.3. DNTİ Organizasyonu

Kaynak ya da Yetenek					
Değerli mi?	Nadir mi?	Taklit Etmek Zor Mu?	İkame Etmek Zor Mu?	Rekabetçi Sonuç	Ekonomik Performans
Hayır	✓	✓	Hayır	Rekabetçi Dezavantaj	Normalin Altında
Evet	Hayır	✓	↑	Rekabetçi Eşitlik	Normal
Evet	Evet	Hayır	↓	Geçici Rekabet Avantajı	Normalin Üstünde
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Normalin Üstünde

Kaynak: Barney ve Hesterly 2006, s.103-104

1.6. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMDA KAYNAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Kaynak temelli yaklaşıma göre kaynak, işletmelerin stratejilerini belirlemek ve onları hayata geçirmek için kullanabileceği ve kontrol edebileceği maddi ve maddi olmayan varlık olarak tanımlanmaktadır (Barney ve Hesterly, 2006, s.86). Ayrıca bir firmanın güçlü ve zayıf yönleri olarak değerlendirilebilecek herhangi bir şey olarak ifade edilmektedir (Wernerfelt, 1984, s.172). Birkaç benzersiz kaynağın bir araya gelmesi firmanın, rekabet gücünü arttırmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2007, s.79).

Literatürde değer yaratan kaynak kavramını farklı terimlerle açıklayan araştırmalara rastlanmaktadır. Hofer ve Schendel (1978) tarafından “ayırt edici kabiliyetler” şeklinde tanımlanan kaynaklar; Itami (1987), Amit ve Schoemaker (1993) tarafından “fiziksel olmayan kaynaklar veya ara mallar”, Prahalad ve Hamel (1990) tarafından “temel yetenekler” olarak isimlendirilmiştir. Wernerfelt (1989) kaynakları; maddi, maddi olmayan kaynaklar ve kurum kültürü olarak üç başlık

altında incelemektedir. Maddi kaynaklar, sabit varlıklar, maddi olmayan kaynaklar olarak tanımlanırken plan ve projeler, yetenekler kültür olarak addedilir (Fahy, 2000, s.98). Barney (2001) kaynakları; fiziksel, finansal ve insan kaynakları olarak üç başlık altında sınıflandırmıştır (Barney, 1991, s.102). Grant (2002) ise kaynakları; maddi kaynaklar, maddi olmayan kaynaklar ve insan kaynakları olarak üç başlık altında toplamıştır. Hitt, Ireland, Hoskisson (2007) da diğer bazı araştırmacılar gibi kaynakları tablo 1.4'teki gibi maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak iki başlık altında incelemiştir.

Tablo 1.4. İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması

Kaynaklar	İlgili Özellikleri
Maddi Kaynaklar	
Finansal Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ İşletmenin Fon Yaratma Kabiliyeti ❖ İşletmenin Borçlanma Kapasitesi
Organizasyonel Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ İşletmenin Raporlama, Planlama ve Kontrol Sistemleri
Fiziksel Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Firmanın Tesis, Ekipman ve Konumu ❖ Hammaddelere Erişim
Teknolojik Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ticari Markalar, Patentler, Telif Hakları Ticari Sırlar gibi Teknoloji Stokları
Maddi Olmayan Kaynaklar	
İnsan Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bilgi ❖ Güven ❖ Kabiliyetler
İnovasyon Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fikirler ❖ Bilimsel Beceriler

	❖ Yenilikçi Kapasite
İtibar Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Müşteri ve Tedarikçiler Nezdinde İtibar ❖ Mal veya Hizmet Güvenirliliği ve Kalitesi ❖ Karşılıklı Fayda Sağlayan İlişkiler

Kaynak: Hitt ve diğerleri, 2007, s.80

1.6.1. Kaynak Temelli Yaklaşımda Maddi Kaynaklar

Firmaların rekabet üstünlüğü elde etmek ve varlıklarını sürdürülebilirlik için ihtiyaç duydukları kaynaklardan olan maddi kaynaklar; finansal, organizasyonel fiziksel ve teknolojik kaynaklar olarak ele alınmıştır (Hitt ve diğerleri, 2007, s.80).

Gaya ve Struwig (2016, s.39)'e göre güçlü finansal kaynaklar; rakiplerin karşılayamayacağı büyük yatırımlara olanak sağlar. Ayrıca finansal kaynaklar, toplu hammadde ya da yarı mamul alımlarını destekleyerek firmanın düşük fiyatlandırma yapabilmesine imkan sağlar. Rakipler tarafından taklit ve ikame edilemeyen bu durum firmaya rekabet avantajı sağlayabilir. Finansal kaynaklar, firmaların stratejilerini oluşturmak ve uygulamak için kullandıkları araç olarak ifade edilmektedir. Bu kaynaklar genellikle girişimcilerden, hisse senedi sahiplerinden, tahvil sahiplerinden, sermaye sahiplerinden, bankalardan gelen nakitler veya firmanın birikmiş karlarından ve daha önce yatırım yaptığı karlarından oluşmaktadır. Firmaların sahip olduğu finansal kaynaklar rakipler tarafından tam olarak bilinemediğinden rekabet avantajı kazandırma potansiyelleri yüksektir (Barney ve Hesterly, 2006, s.86).

Fiziksel kaynaklar, endüstride kullanılan ve firmaya ait olan hammadde, ekipman, tesis, taşınmaz mallar; yazılım, donanım ve imalatlarda kullanılan teknolojik sistemlerdir. Bu kaynakların kullanım hakları, mülkiyet haklarından dolayı sahiplerindedir. Fiziksel kaynakların rakipler tarafından kolayca alınması veya benzerlerinin temin edilmesi kolay olduğundan rekabet üstünlüğü oluşturma potansiyelleri düşüktür (Barney ve Hesterly, 2006, s.86).

Teknolojik kaynaklar; telif hakları, tescilli tasarımlar, patentler, personel ilişkileri, bilgi sistemleri, marka ve bilgiyi paylaşma yetenekleri gibi maddi olmayan kaynaklardır (Hall, 1992, s.137). Teknolojinin hızla gelişmesi; kullanılan teknolojinin eskimesini veya rakipler tarafından elde edinilmesini de beraberinde getirmektedir. Bu da maddi olmayan kaynaklar arasında rekabet üstünlüğü elde etmek için teknolojik kaynakların yeterli olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, rekabeti yönlendiren unsurlar ne kadar gözlemlenemez ve taklit edilemez ise rekabet avantajı o kadar sağlanmış olacağını gözler önüne sermektedir (Michalisin ve diğerleri, 2000, s.93).

1.6.2. Kaynak Temelli Yaklaşımda Maddi Olmayan Kaynaklar

Maddi olmayan kaynaklar daha az görünür olduğundan ve rakiplerin anlaması, satın alması, taklit etmesi veya ikame etmesi daha zor olduğundan, firmalar yeteneklerinin ve temel yetkinliklerinin temeli olarak maddi kaynaklar yerine maddi olmayan kaynakları tercih ederler. Maddi olmayan kaynaklara dair yapılan bu sınıflandırma; insan kaynakları, inovasyon kaynakları ve firma itibarından oluşmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2007, s.81).

Maddi olmayan kaynaklardan olan insan kaynakları; bireylerin yetenekleri, bilgi, beceri ve kabiliyetleri çalıştıkları kurumlara sunmuş oldukları hizmetleri ifade etmektedir. Firmalar, ürün ya da hizmet üretebilmek için insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Yoğun rekabet ortamı ve hızla gelişen ya da yenilenen teknoloji, firmaların rekabet ortamında avantaj elde etmeleri için insan kaynaklarına daha fazla odaklanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994, s.314). İnsan kaynakları ikame edilmesi veya aktarılması kolay olmayan bilgi, kabiliyet ve kültürel ilişkiler için temel unsur oluşturmaktadır. Ayrıca, yönetim için yeni olanaklar sunarak somut kaynakları tanımlayabilen, geliştirebilen ve koruyabilen yeni olanaklar sunmaktadır (Gaya ve Struwig, 2016, s.39).

İnsan kaynakları yönetimi bir firmada bulunan üstlerden astlara kadar olan bütün personeli kapsadığı gibi firma dışındaki tedarikçileri de kapsamaktadır. Firmalar, rekabet üstünlüğü elde etmek için insan kaynakları yönetimindeki kaliteyi ve verimliliği arttırmak durumundadırlar. Firma bünyesinde bulunan personelin işe alım sürecinden başlanılarak ücreti, işindeki performans ve uyumuna kadar her şey

göz önünde bulundurulmalıdır. İnsan kaynaklarının; üretimin yanında düşünce gücüne de sahip olması ve firmanın, düşünüldüğünden daha yüksek performans elde etmesi ile firmayı rakiplerinden üstün konuma getirmektedir (Progoulaki ve Theotokas, 2010, s.581).

Firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde önemli bir unsur olan inovasyon kaynakları, işletmelerin yenilikçi faaliyetlerine bağlı olarak değil işletmelerin sahip oldukları bilimsel beceriler, fikirler ve yenilikçi kapasite gibi birçok etkene bağlı olarak gelişmektedir (Aksoy ve Demir, 2019, s.71).

İtibar; müşteriler, rakipler ve diğer insanların firmayı ve firmanın yönetim kalitesini anlayış biçimi olup işletmenin ürün ve hizmet kalitesi, uzun dönem yatırım değeri, stratejileri, sosyal sorumlulukları, müşteri çekme ve elde tutma becerisi ve varlıklarını kullanım şekli gibi kriterlerle ölçülmektedir (Michalisin ve diğerleri, 2000, s.94). Weigelt ve Camerer (1988, 451-452) itibarı; firma itibarı, mal/hizmet itibarı ve kurum kültürü olarak üç başlık altında incelemiştir. Firma itibarı; fabrika kapasitesi, finansal sağlamlık ve sosyal sorumluluk gibi işletmenin türü ile ilgilenmektedir. Mal/hizmet itibarı; kaliteye ilişkin işletmenin müşteri, tedarikçi gibi dış çevrenin düşüncelerinden oluşmaktadır. Kurum kültürü ise işletmenin, iş hakkındaki değer ve inançlarına yönelik olan itibarı olarak ifade edilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİ

2.1. TEDARİK VE TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI

Üstün rekabet avantajı kazanmak için hizmet iyileştirmeleri yapan firmalar; maliyetleri düşürme, müşteri memnuniyeti, zamanında teslimat, arz/talep dengesi gibi zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Tüm bu sorunların üstesinde gelebilmek için firmaların tedarik ve tedarik zinciri yönetimine odaklanmaları gerekmektedir (Ambe, 2010, s.5). Firmalar, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, tedarikçinin seçilmesi gibi koşulların sağlanması için tedarik faaliyetlerinden ve müşterilerin ihtiyaç duydukları doğru ürünlerin tasarlanması, üretilmesi ve bu ürünlerin müşterilere ulaştırılması için tedarik zinciri faaliyetlerinden yararlanmaktadır. Artan rekabet ortamında herhangi bir firmanın, tedarik zinciri faaliyetlerini tek başına yerine getirmesi mümkün olmadığından tedarik zinciri üyeleriyle ortak çalışmak zorundadır (Acar ve Ateş, 2011, s.11; Başkol, 2011, s.13).

2.1.1. Tedarik Kavramı ve Tanımı

Dilimize Arapçadan geçen tedarik kelimesi; tedarikte bulunmak, tedarik etmek veya tedarikli olmak şekillerinde kullanılıp aynı zamanda araştırıp bulmak ve sağlamak anlamlarına da gelmekte ve dilimizde de bu anlamlarda kullanılmaktadır. Rekabet ya da ihale aşamasında teklif verirken dış kaynaklardan ürün veya hizmet temin etme ve kabul etme süreci olarak görülen tedarik kavramı, ihtiyaç olan kaynakları temin etmek ve el altında bulundurmak anlamlarına da gelmektedir.

Türk Dil Kurumu'na göre; temin etmek, sağlamak, elde etmek anlamlarına gelen tedarik kelimesi; ürün ya da nesnenin bütün kaynaklar araştırılarak elde edilmesi, sağlanması ve stoklanması anlamlarını da taşımaktadır. Ayrıca lojistik terimi olarak da kullanılan bu kavram; makine, alet, ya da hammaddenin temini için araştırma, planlama, nakliye gibi faaliyetlerin bütünü de ifade edecek şekilde kullanılmaktadır.

Tedarik; “firmanın ihtiyaç duyduğu ürün veya hizmet gibi kaynakları elde edebilmesi için sahip olduğu olanakların araştırılması, mevcut alternatiflerin

değerlendirilmesi ve kaynak sağlayacak uygun tedarikçilerin belirlenerek ihtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesi işlemidir" (Topoyan, 2016, s.6).

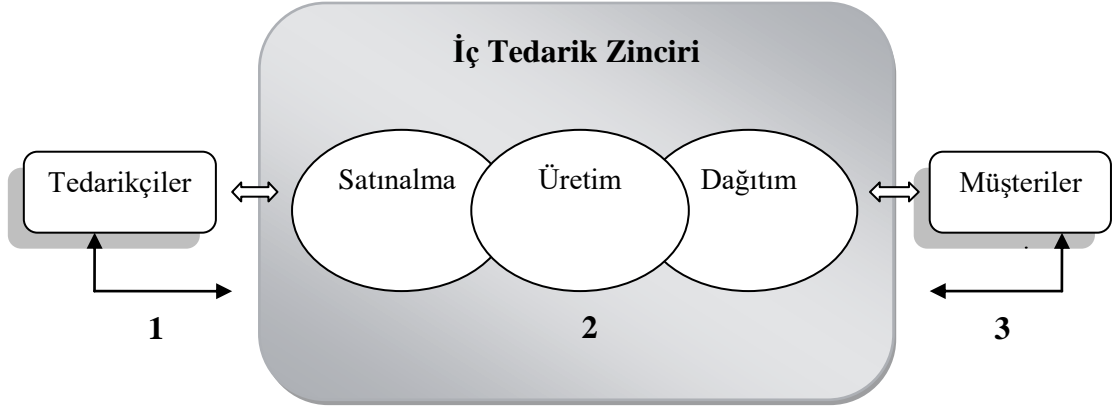
2.1.2. Tedarik Zinciri Kavramı ve Tanımı

Günümüzde yüksek enflasyon oranları, ürün ve mamullerin yüksek fiyatları gibi zorlu piyasa koşulları altında firmalar; rekabet avantajı sağlamak, verimliliğini arttırmak ve yüksek kazançlar elde etmek için çeşitli alternatifler arama yollarına gitmişlerdir. Firmaların söz konusu kazanımları sadece kendi gerçekleştirecekleri faaliyetler ile elde etmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle firmalar tarafından değerlendirilen alternatiflerin başında tedarik zincirleri gelmektedir (Civelek ve Çemberci, 2015, s.121).

Tedarik zinciri kavramının kökeni; kalite devrimi, malzeme yönetimi ve entegre lojistik kavramları, endüstriyel pazarlara ve ağlara artan ilgi, artan odaklanma kavramı ve etkili sektöre özgü çalışmalar dahil olmak üzere birçok çalışmaya dayanmaktadır (Chen ve Paulraj, 2004 s.119). Tedarik zinciri kavramı; bireylerin, birbirleriyle ilk kez ticaret yapmaya başladığı andan itibaren ortaya çıkmıştır. Tüccarlar, mallarını başka tüccarlardan temin ederek alıcılara ulaştırmıştır. Ticaretin çoğu sınırlı sayıda yerel alıcı ve satıcıdan oluştuğu için ticaret yapan taraflar arasında oluşan iletişim, malların alıcılara teslimi ve alıcılardan ödemelerin tahsil edilmesi gibi zorlukları da beraberinde getirmiştir. Daha sonra Arap kabilesi olan Nebatilerin, Akdeniz'deki ticareti kontrol altına almalarıyla dağıtım zinciri ağının inşasına başlanılarak güvenli ürün taşımacılığı, ödeme gibi zorluklar ortadan kaldırılmış ve bugünkü anlamıyla tedarik zinciri ağının temelleri atılmıştır (Crandall, Crandall ve Chen, 2015 s.9).

Rekabet avantajının sağlanmasında önemli bir yere sahip olan tedarik zinciri; firmaların, başarısızlıklarını önleyebilmeleri ve performanslarını değerlendirebilmeleri için gün geçtikçe önem arz etmektedir (Avelar-Sosa, García-Alcaraz ve Maldonado-Macías, 2019, s.69). Rekabet üstünlüğü sağlamak ve verimliliği arttırmak için özellikle 1990'lardan sonra gelişen tedarik zinciri, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genel anlamda tedarik zinciri; ürün ve hizmet tedarikinin yerine getirilip mamul veya yarı mamule

dönüştürülerek dağıtım kanalları aracılığıyla son tüketiciye ulaştırılıncaya kadar geçen süreçler bütünü olarak ifade edilmektedir.



Şekil: 2.1. Tedarik Zinciri Örneği

Kaynak: Chen ve Paulraj, 2004, s.120

Tedarik zinciri; mamulün temin edilmesi ara mal veya bitmiş ürünlere dönüştürülüp müşteriye ulaştırılması gibi işlevleri içeren ağlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Lee ve Billington, 1993, s.835). Schneeweiss (2003, s.71) tedarik zincirini; bir ürünün hammadde, malzeme, bilgi, üretim, montaj, depo, stok, dağıtım ve teslimat gibi işlevleri içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Tedarik zinciri; ürünün tasarımı, yönetimi, ürünlerin kaliteli ve maliyetinin düşük bir şekilde üretimi, teslimatı gibi kritik işlevlerin tümünün gerçekleştirildiği bir yapıdır (Talluri ve Baker, 2002, s.544). Jayaraman ve Ross (2003, s.630) tedarik zincirini; ürünün tedarik aşamasından tüketim aşamasına kadar olan süreçte ürünün fiziksel akışını sağlayan bir ağ olarak ifade etmektedir.

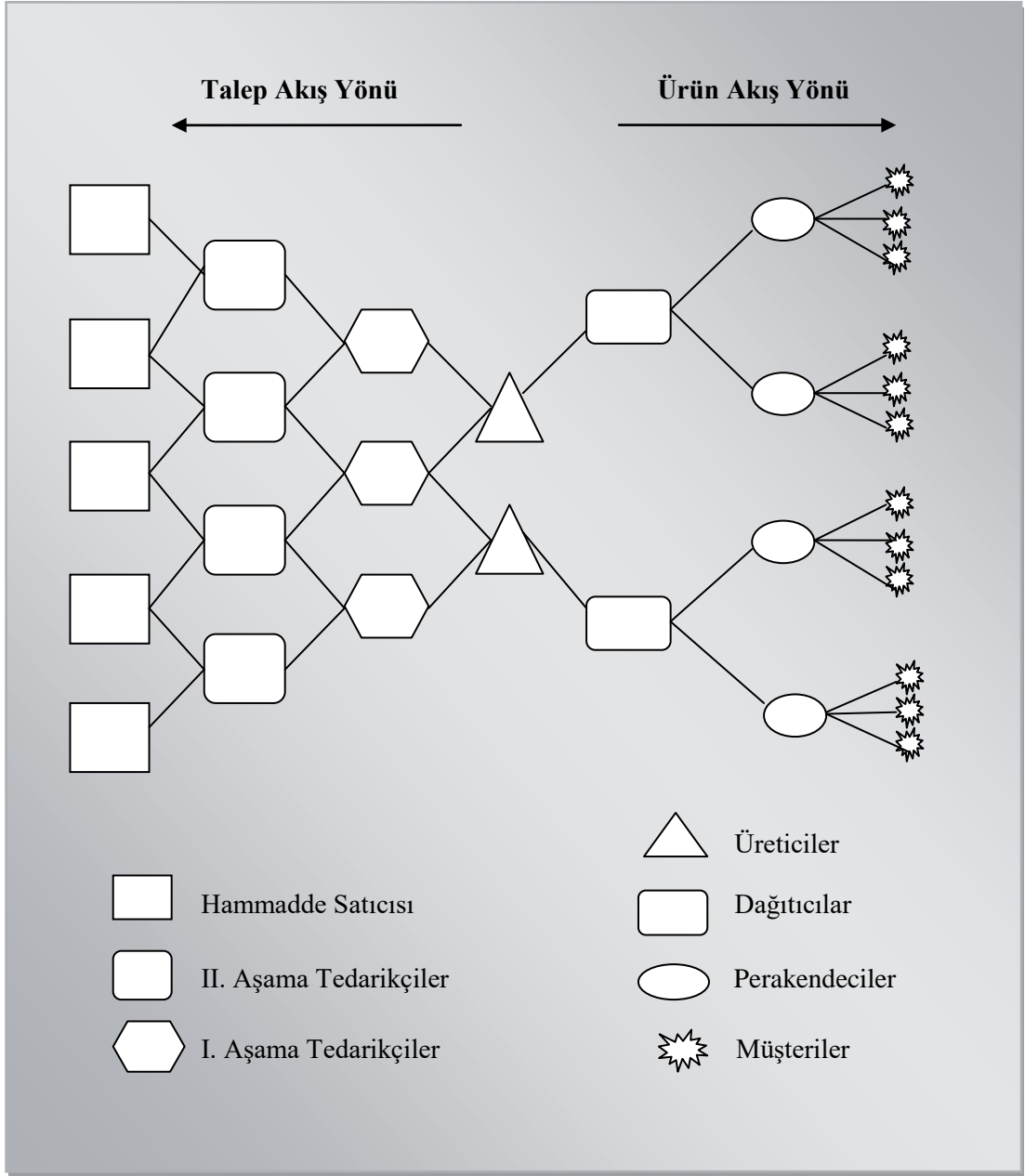
Yukarı ve aşağı yönlü olan, birden fazla firmadan ve müşteriden oluşan (Mentzer ve diğerleri, 2001, s.3) tedarik zinciri kavramı; müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek ve kaynak verimliliğini üst seviyeye çıkartmak için dağıtım kanalları ilişkilerini kontrol etmeyi amaçlamaktadır (Ellram, 1991, s.14).

Firmalar, rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve gelişmek için ürün ya da hizmetin temin edilmesi, kullanılması, tasarlanması ve müşteriye ulaştırılmasının

sorunsuz gerçekleşmesi için tedarik zincirine ihtiyaç duymaktadır (Hugos, 2012, s.1). Tedarik zinciri, firmaların varlıklarını sürdürbilmeleri için ürünlerin; doğru miktarda doğru zamanda üretilmesini, tam zamanında dağıtılmasını, stoklanmasını, depolanmasını ve mağaza içi süreçlerin yönetilmesini en düşük maliyetle etkin bir şekilde yapmayı amaçlamaktadır (Başkol, 2011, s.15).

Swaminathan, Smith ve Sadeh (1998, s.608) tedarik zincirini, bir veya daha fazla tedarikçinin üretim ve dağıtım faaliyetlerinden sorumlu oldukları ticari kuruluşlar ağı olarak tanımlamışlardır. Ayrıca; birbirinden bağımsız olan endüstri kuruluşlarının, maliyet ve hizmet ile ilgili müşteri beklentilerinin karşılanması konusunda tedarik zincirinde yapılan iyileştirmelerde birbirlerinden etkilendiklerini söylemişlerdir. Sonuç olarak, tedarik zincirinde bulunan herhangi bir ögenin performansının diğer ögelerin performansına ve tedarik ağındaki faaliyetlerine bağı olduğu savunulmaktadır.

Yapısal ögeler ve kontrol ögeleri olarak ikiye ayrılan tedarik zinciri faaliyetleri, firmalar arasında farklılıklar olmasına rağmen ortak süreçler olarak ifade edilmektedir. Tedarik, üretim, dağıtım, ulaşım gibi kategorilerden oluşan yapısal ögeler ürünlerin üretim ve dağıtımıyla ilgilidir. Mamul akışı, arz/talep, bilgi gibi ürün akışını yöneten kategoriler ise kontrol ögeleri olarak adlandırılmaktadır (Swaminathan ve diğerleri, 1998, s.9).



Şekil: 2.2. Tedarik Zinciri Ağı

Kaynak: Swaminathan ve diğerleri, 1998, s. 609

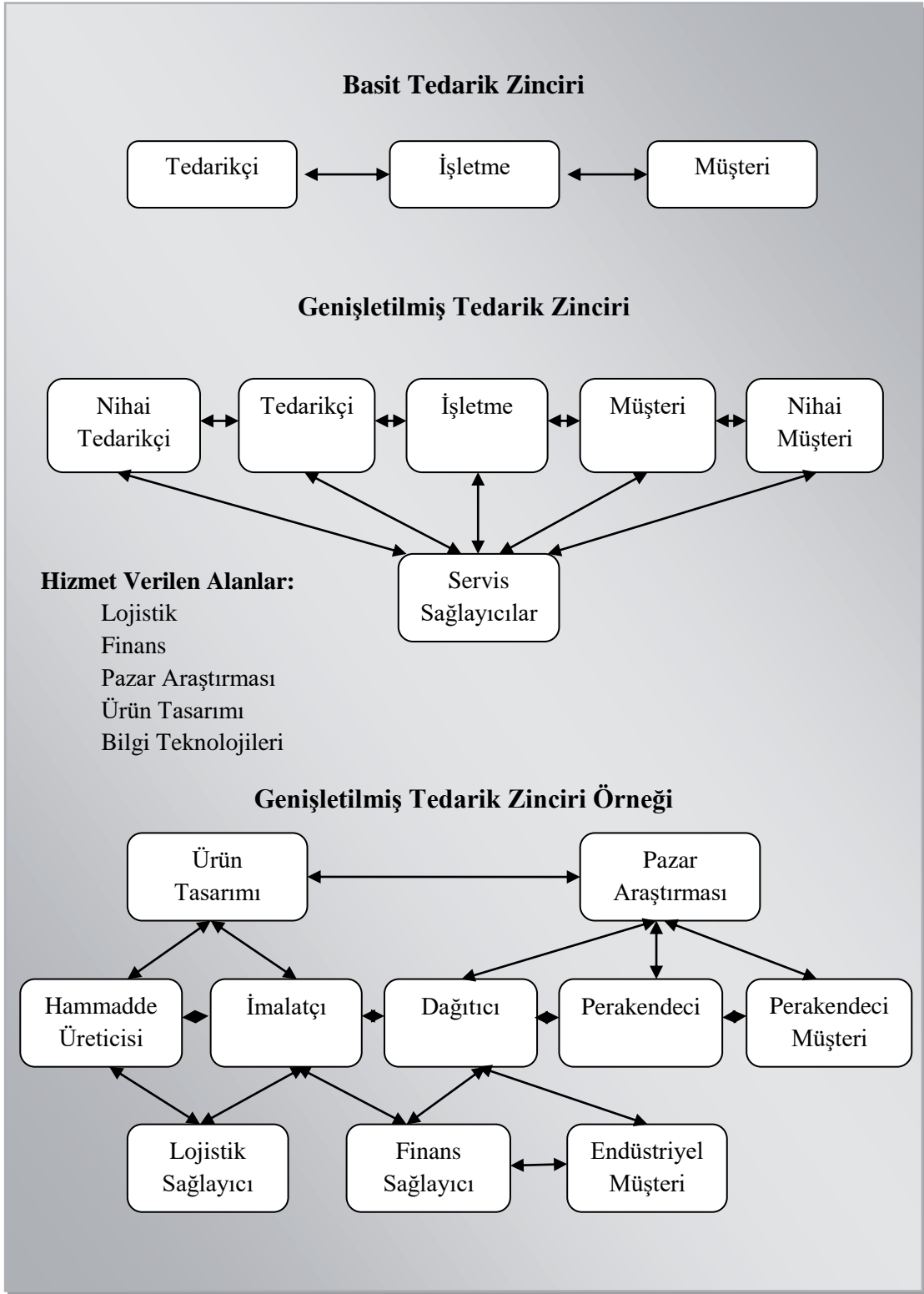
Şekil 2.2’de gösterildiği gibi ileriye doğru ürün akışı geriye doğru talep akışı olan tedarik zinciri; hammadde satıcıları, tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar, perakendeciler ve müşterilerden oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Towill, Naim ve Wikner, 1992, s.3).

2.1.3. Tedarik Zinciri Yapısı

Firmaların birbirleriyle etkileşimlerini oluşturan (Şen, 2010, s.38) tedarik zinciri yapısı, endüstride bulunan ürün veya hizmetin üretim aşamasından başlanılarak son tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan ve bu sıralamadaki süreçleri kapsayan organizasyonlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Savaş ve Kılıç, 2013, s.192).

Tedarik zinciri yapısında firmalara; ulaşım, bilgi, finansal destek gibi hizmet sağlayıcılar bulunmakta ve hizmet sağlayıcıların başında üretici, dağıtıcı, perakendeci ve tüketici gibi organizasyonlar gelmektedir. Bu organizasyonlardan bir veya birkaç tanesine dâhil olan katılımcılar ve üstlendikleri roller değişse de firmaların ihtiyaçları hep aynı kalmaktadır. Bazı firmalar tedarik zinciri ağını kendileri oluşturduklarından dolayı az sayıda hizmet sağlayıcıya ihtiyaç duymaktadır. Gelişmiş ve verimli hizmetlerden yararlanmak isteyen katılımcılar ise tedarik zinciri ihtiyaçlarını kendileri karşılamak yerine bu hizmeti dış kaynaklardan sağlamaya çalışmaktadır (Hugos, 2012, s.19).

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi tedarik zinciri yapısı; “Basit Tedarik Zinciri” ve “Genişletilmiş Tedarik Zinciri” olarak ikiye ayrılmaktadır. Basit tedarik zinciri; tedarikçi, firma ve müşteriden oluşmaktadır. Genişletilmiş tedarik zinciri ise; tedarikçinin tedarikçisi, tedarikçi, firma, müşteri, müşterinin müşterisi ve bunlara ek olarak hizmet sağlayıcılardan (lojistik, finans, pazar araştırması, ürün tasarımı, bilgi teknolojisi) oluşmaktadır.



Şekil: 2.3. Tedarik Zinciri Yapısı

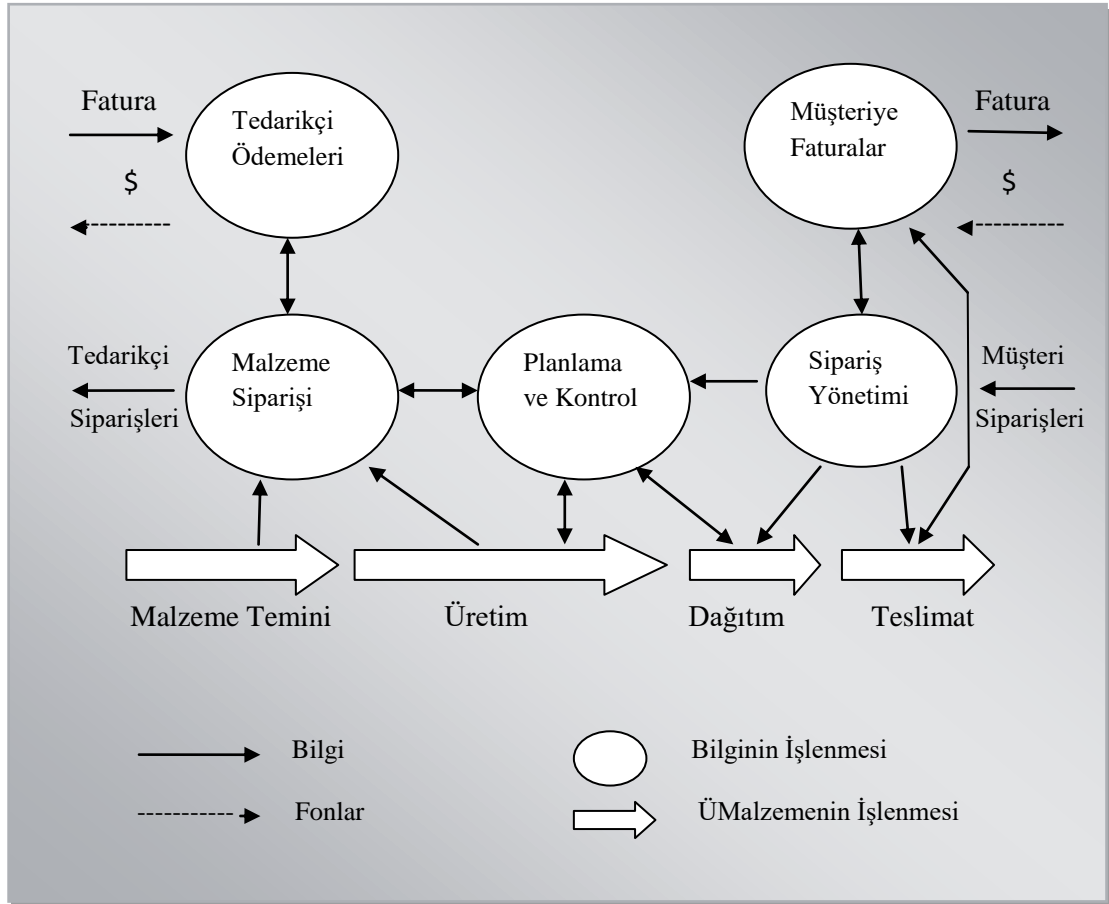
Kaynak: Hugos, 2012, s.20

2.1.4. Tedarik Zinciri Çeşitleri

Artan karmaşıklığa göre çeşitlenen tedarik zinciri; “Tek Aşamalı Tedarik Zinciri” ve “Çok Aşamalı Tedarik Zinciri” olarak ikiye ayrılmaktadır. Tek aşamalı ve çok aşamalı tedarik zincirleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.1.4.1. Tek Aşamalı Tedarik Zinciri

Tek aşamalı tedarik zinciri; hammaddenin temin edilmesinden başlayıp üretim dağıtım gibi fonksiyonları birleştiren ve borç alacak gibi fon yönetimini de kapsayan bir tek firmaya yönelik olan tedarik zinciri olarak ifade edilebilir (İsmail, 2008, s.133). Şekil 2.4’te tek aşamalı tedarik zinciri örneği gösterilmiştir.

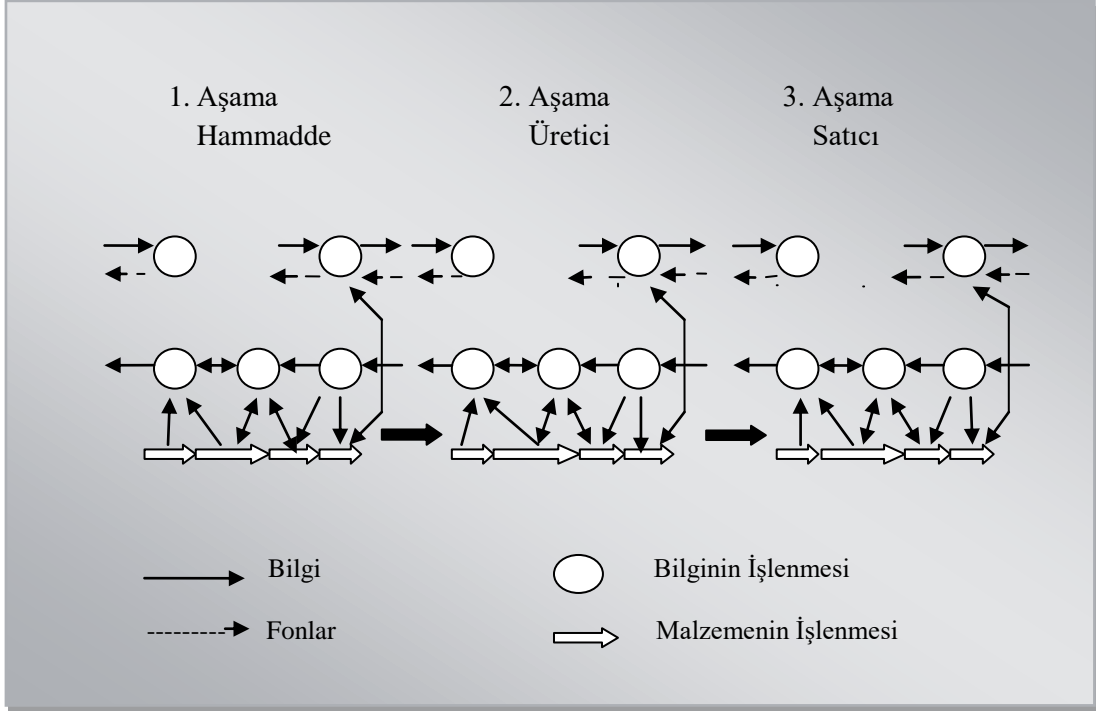


Şekil: 2.4. Tek Aşamalı Tedarik Zinciri

Kaynak: Metz, 1998, s.4

2.1.4.2. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri

Çok firmadan oluşan çok aşamalı tedarik zinciri; birden fazla tek aşamalı tedarik zincirinin sistemli şekilde bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (İsmail, 2008, s.134). Çok aşamalı tedarik zinciri örneği Şekil 2.5'te gösterilmektedir.



Şekil: 2.5. Çok Aşamalı Tedarik Zinciri

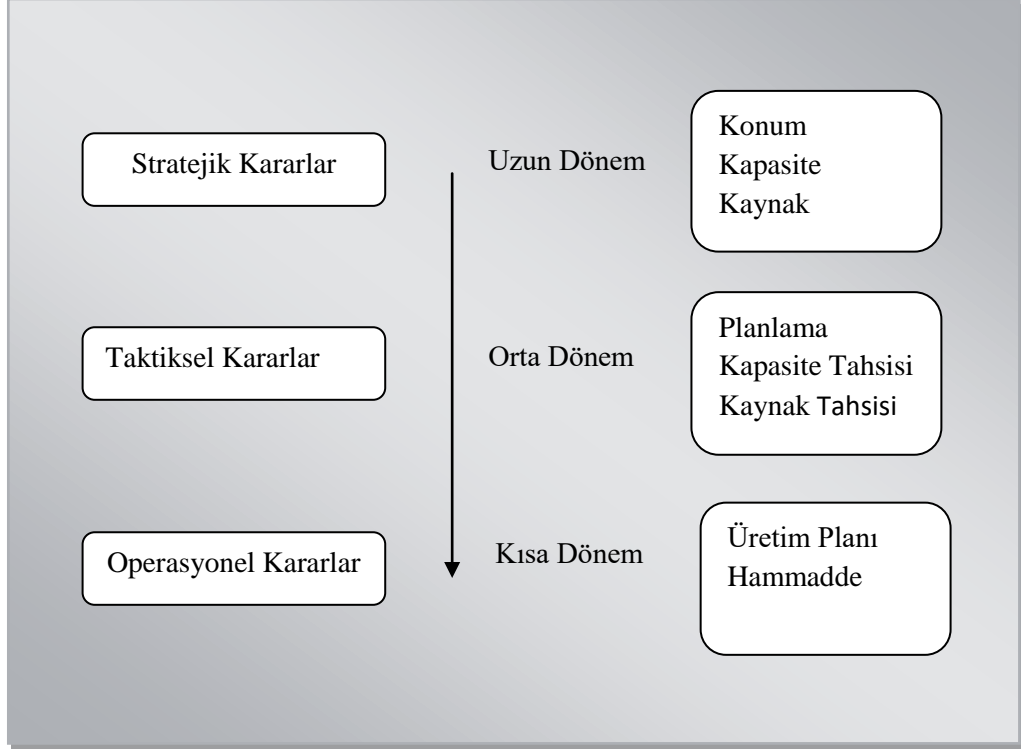
Kaynak: Metz, 1998, s.5

2.1.5. Tedarik Zinciri Kararları

Tedarik zinciri kararları; stratejik, taktiksel ve operasyonel kararlar olarak üç seviyede incelenmektedir.

Uzun dönemli olan stratejik kararlar; firma verimliliğini ve ürün organizasyonlarındaki karışıklıkların daha kolay çözümlenmesi için tedarikçi, üretici ve dağıtıcı gibi birden fazla ögenin ya da tedarik zinciri üyesinin göz önünde bulundurulmasıyla değerlendirilmesidir. Taktiksel kararlar orta dönemli olup, arz ve talebin dengelenmesi için tedarik zinciri ağının düzenlenmesine ilişkindir. Stratejik ve taktiksel olan birinci ve ikinci aşama kararlar genellikle birlikte tasarlanmaktadır. Son aşama olan kısa dönemli operasyonel kararlar ise işleme girecek olan kaynağın

bulunup işlenme aşaması ve dağıtım gibi basit ve rutin faaliyetler ile ilgilidir (Talluri ve Baker, 2002, s.545). Şekil 2.6’da tedarik zinciri karar örneği gösterilmektedir.



Şekil 2.6. Tedarik Zinciri Karar Örneği

Kaynak: Sağlam, 2008, s.48

2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi kavramının kökeni 1950’lerde yapılan muhasebe araştırmalarına dayanmakla birlikte bu kavram literatürde ilk olarak 1982 yılında Oliver ve Webber tarafından kullanılmıştır (Cooper, Lambert ve Pagh, 1997, s.1). Tedarik zinciri yönetimi, firmaların kendi organizasyonları içinde ve ötesinde işbirliğine dayalı ilişkilerin faydalarını gördükleri 1980’lerden bu yana giderek artmıştır. Firmalar artık tedarikçilerinden veya tedarik zincirindeki diğer üyelerden ayrı olarak etkin bir şekilde rekabet edemeyeceklerini gördüklerinden bu kavrama olan ilgi giderek artmaktadır (Lummus ve Vokurka, 1999, s.11).

Özellikle 1990'lerden sonra gelişen tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, firma kararlarının merkezinde müşterilerin yer almasını sağlamıştır. Firma yöneticileri kaliteli mal üretmenin tek başına yeterli olmadığını, bunun yanında ürünün zamanında üretilmesi ve müşteriye zamanında ulaştırılmasının farkına varmışlardır. İşletmenin değer zincirinde bulunan tedarikçi, üretici, perakendeci gibi firma üyelerinin tatmin edilmesi için onlarla işbirliği yollarının gelişmesine zemin hazırlayan bu süreç tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılmıştır (Houlihan, 1985, s.25).

2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı

Üreticilerin birçoğu israfı ortadan kaldırarak kaliteli ürün geliştirmek ve ürünün doğrudan müşteriye ulaştırmak için tedarik zinciri yönetimi kavramını benimsemişlerdir (Tan, Lyman ve Wisner, 2002, s.615). Son zamanlarda oldukça popülerlik kazanan tedarik zinciri yönetimi (TZY) kavramı anlam ve kapsam bakımından kesin bir yargıya varılamadığından oldukça karmaşık kabul edilmektedir. Bazı alan uzmanları tedarik zinciri yönetimini malzeme ve ürün akışını kapsayan operasyonel bir süreç olarak ifade ederken bazı uzmanlar da tedarik zinciri yönetimini, yönetim felsefesi veya yönetim felsefesinin uygulanması olarak ifade etmişlerdir (Shavazi, Abzari ve Mohammadzadeh, 2009, s.158).

Ganeshan ve Harrison (2002, s.1), hammadde temini ve bu hammaddenin ara ve bitmiş ürünlere dönüştürülmesi ile müşterilere dağıtılmasına kadar olan işlevleri sırasıyla yerine getiren sistemselsel ağı tedarik zinciri olarak tanımlamıştır. İstenilen sonucu elde etmek için yapılan çalışmalar ise tedarik zinciri yönetimi olarak ifade edilmektedir (Hugos, 2006, s.6).

Bir diğer tanımda ise kaynak sağlama, temin etme ve dönüştürme gibi faaliyetlerin planlanmasını ve yönetimini kapsayan tedarik zinciri yönetimi; tedarikçiler, araçlar, müşteriler ve tüketiciler olan kanal ortaklarıyla işbirliği sağlamak olarak ifade edilmektedir (Ballou, 2007, s.338).

Elagöz (2008, s.128) ise tedarik zinciri yönetimini; ürün akışının uygun şekilde sağlanması, stok maliyetlerinin düşürülmesi, ürün dağıtım belirsizliklerinin azaltılarak karar alma süreçlerinin en aza indirilmesi, sipariş sisteminin

standartlaştırılarak planlanma harcamalarının ve sipariş maliyetlerinin azaltılmasını amaçlayan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi kavramını, birçok yazar ve araştırmacı farklı bakış açılarıyla inceleyerek farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Aşağıdaki tabloda bazı araştırmacıların yaptığı tanımlamalar görülmektedir.

Tablo 2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımları

Jones ve Riley (1985)	Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçilerden son tüketicilere kadar olan toplam malzeme ile ilgilendir.
Houlihan (1988)	TZY ile klasik malzemeler ve üretim kontrolü arasındaki farklar: 1) Tek bir süreç olarak görülen tedarik zinciri; zincirdeki çeşitli segmentlerin sorumluluğu parçalanmamış ve üretim, satın alma, dağıtım ve satış gibi işlevsel alanları devredilmiştir. 2) Stratejik karar alma gerektiren tedarik zinciri yönetimi, maliyetler ve pazar yapısı üzerindeki etkisinden dolayı stratejik önem taşımaktadır. 3) Son başvurulacak olan dengeleme mekanizması olarak kullanılan stoklara farklı bir bakış gerektirir. 4) Sistemlere, ara yüz yerine gerekli entegrasyonla yeni bir yaklaşım gereklidir.
Stevens (1989)	Tedarik zinciri yönetiminin amacı; müşteri ihtiyaçları, yüksek müşteri hizmetleri, düşük birim maliyeti ve düşük stok yönetimi gibi genellikle birbirleriyle çelişen hedefler arasında denge kurarak tedarikçilerin malzeme akışları ile bu durumu senkronize etmektir.
La Londe ve Masters (1994)	Tedarik zinciri yönetimi; uzun vadeli anlaşmaya giren birden fazla işletmenin, güven ve bağlılık ilişkisinin gelişimi için satış ve talep verilerinin paylaşılmasını öngören lojistik faaliyetler gibi stratejileri içermektedir.
Cooper ve diğerleri (1997)	Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçiden son tüketiciye kadar ürün akışını ve dağıtım kanallarını yöneten bütünleştirici bir felsefe olarak görülmektedir.
Monczka, Handfield, Giunipero ve Patterson (2014)	TZY; tedarikçiler arasında toplu sistem perspektifi kullanılarak malzemenin tedarik, akış ve kontrol gibi süreçlerini yöneten kavram olarak nitelendirilir.

Kaynak: Mentzer ve diğerleri, 2001, s.6

Ellram (1991, s.13)'a göre tedarik zinciri yönetimi, tedarikçilerden son tüketicilere kadar dağıtım kanalları boyunca gerçekleşen süreçleri birbirine bağlayan ve müşteriye ürün veya hizmet sunmak için etkileşimde olan firma ağlarını temsil etmektedir. Tedarik zinciri yönetimi; az maliyet ile üstün müşteri değerini oluşturmak için tedarikçilerden son tüketiciye kadar tüm süreçlerde uygulanan yönetim akışı olarak tanımlanmaktadır (Christopher, 2011, s.3).

Tedarik zinciri yönetimi, rekabet avantajı sağlamak için yukarı yönlü tedarikçi ağları ve aşağı yönlü dağıtım kanalları boyunca tedarik zinciri seviyelerindeki faaliyetleri bütünleştirmeyi amaçlamıştır (Fantazy, Kumar ve Kumar, 2010, s.687). Diğer bir tanıma göre ise ürünün hammadde aşamasından üretim, dağıtım ve müşteriden son tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen süreçlerde tedarikçiler, müşteriler ve tüketiciler arasındaki para, ürün ve bilgi akışı olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2004, s.89). Lysons ve Farrington (2020, s.5) tedarik zinciri yönetimini, hammaddenin nihai ürüne dönüştürülmesi ve bu ürünlerin hizmet akışını yöneten faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Stadler ve Kilger (2001) tedarik zinciri yönetimini, tüketici talep ve isteklerini yerine getirmek için tedarik zinciri ağının genişletilerek ağ içerisindeki öğelerin malzeme, bilgi ve finansal akışını sağlamak olarak tanımlamışlardır (Yıldız, 2021, 180). Tedarik zinciri yönetimi; müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üreticilerin, tedarikçiler ve dağıtıcılar aracılığıyla ürünlerin doğru yerde ve zamanda bulunmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri planlı faaliyetler bütünüdür.

2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Kararları

Firmaların tedarik zinciri ve müşteri hizmetlerindeki işletim verimliliklerinde eşzamanlı olarak iyileştirmeler yapmaları gerektiğini savunan tedarik zinciri yönetimi temel bir model üzerine kurulmuştur. Tedarik zincirinde pazar talepleri ve beraberinde getirdiği zorluklar farklı olsa da sorunları temelde aynı yöndedir. Tedarik zincirindeki işletmeler fiili alanlardaki eylemlerine bireysel ve toplu olarak farklı konularda çeşitli kararlar almak zorundadırlar (Hugos, 2006, s.5-6).

- 1. Üretim:** Pazar, hangi ürünlerden ne kadar ve ne zaman istiyor? Bu faaliyet işletme kapasitesini, kalite kontrolünü, iş yükünü ve üretim programlarını oluşturan faaliyetleri içermektedir.

2. **Envanter:** Firma tarafından stokta bulundurulanan ürünlere envanter denir. Hammadde, yarı mamul ve mamul olarak firmanın stok miktarı ne kadar olmalı? Envanterin birinci amacı, arzdeki belirsizliğe karşı tampon görevi görmek olduğundan müşteri isteklerinin karşılanması ve müşteri memnuniyeti için stok miktarı siparişlere göre düzenlenmelidir.
3. **Konum:** Üretim tesisleri ve stok depoları nerede olmalı, mevcut tesisler mi kullanılmalı yoksa yeni tesisler mi? bu sorulara cevap bulduktan sonra ürünün son tüketiciye ulaştırılması için mevcut yollar belirlenmelidir.
4. **Lojistik:** Ürünün üretildiği noktadan tüketildiği noktaya zamanında teslimatı için taşıma şekli, taşıma süresi, depolanması ve müşteri ihtiyaçların karşılanması gibi süreçleri kapsayan planların yapılmasıdır.
5. **Bilgi:** İşletmenin tedarikçileri ve müşterileri arasındaki bilginin paylaşılması ne kadar ürün üretileceği, stok miktarı, tesislerin konumu ve ürünün taşınma şekli hakkında etkili karar alınmasını sağlamaktadır.

2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik zinciri yönetimi; işletme kaynaklarını uzun süreli ve anlamlı işbirliği içerisinde kullanmak için güven oluşturmayı, pazar ihtiyaçları ile ilgili bilgi paylaşımında bulunmayı ve yeni ürünler geliştirebilmeyi amaçlamaktadır (Berry, Towill ve Wadsley, 1994, s.20).

Tedarik zinciri yönetiminin amacı, müşteri tatmin düzeyini düşürmeden maliyeti azaltarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için stratejik güç oluşturmanın yanı sıra tedarik ağındaki engellerin görülmesi ve çözüm yollarının bulunmasıdır (Timur, Başkol, Çekerol ve Suvacı, 2013, s.29).

Firmalar; tedarikçi, müşteri ve tüketiciler arasındaki lojistik faaliyetleri işletme sınırlarının ötesine genişleterek müşteri taleplerine hızlı yanıt vermek için malzeme akışını düzenli bir şekilde yönetmeyi amaçlamışlardır (La Londe ve Masters, 1994, s.35). Ayrıca değişen müşteri talepleri doğrultusunda tedarik zinciri maliyetlerinin en aza indirgenmesini amaçlayan tedarik zinciri yönteminin amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Müşteri tatminini arttırmak,
- Çevrim süresini azaltmak,
- Stok maliyetlerinin azaltılmasını sağlamak,
- Ürün kalitesinin artırılarak hataların minimize edilmesini sağlamak,
- Yapılan faaliyetlerin maliyetlerini azaltmak,

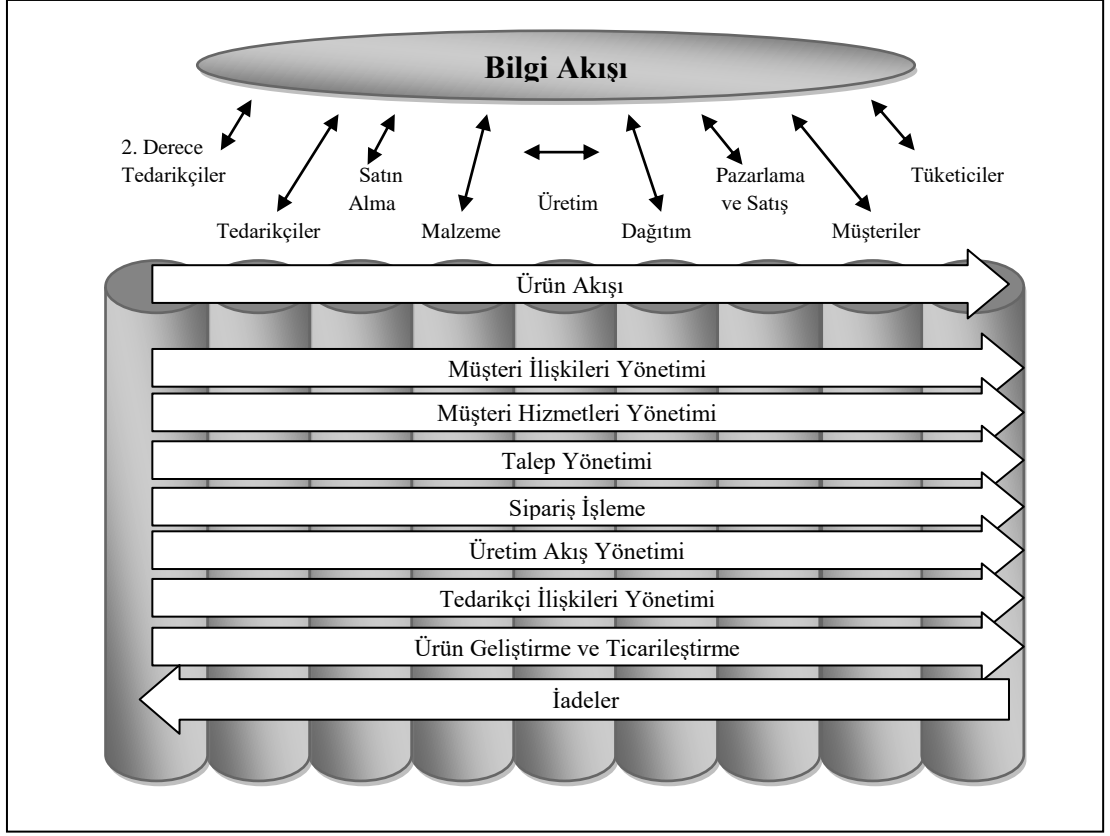
2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Süreçleri

Firma içinde veya firmanın tedarikçileri ile müşterileri arasında farklı iş alanlarını bütünleştiren ve koordine eden tedarik zinciri yönetimi süreçleri; ürün, hizmet, bilgi akışı oluşturmak ve müşteriler için değer yaratmanın yanı sıra tedarik ağını geliştirmektedir (Kotzab, Teller, Grant ve Sparks, 2011, s.237).

Şekil 2.7’de görüldüğü gibi tedarik zincirindeki tüm firmaların tedarik ağı boyunca aşağıdaki süreçleri göz önünde bulundurmaları ve bu süreçlerin oluşturulması ve uygulanması için belli bir plan doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Firmaların dikkat etmeleri gereken bu süreçler bir bütün olarak işlense de faaliyet olarak birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Croxtton, García-Dastugue, Lambert ve Rogers, 2001, s.15).

Küresel Tedarik Zinciri Forumu, tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçleri sekize ayırmıştır (Croxtton ve diğerleri, 2001, s.14).

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi
2. Müşteri Hizmetleri Yönetimi
3. Talep Yönetimi
4. Sipariş İşleme
5. Üretim Akış Yönetimi
6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
8. İadeler



Şekil 2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminin Süreçleri

Kaynak: Cooper ve diğerleri, 1997, s.10

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Artan rekabet nedeniyle firmalar ve müşteriler arasında kurulan ilişkiler gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. İletişim kaynaklarının her geçen gün artması ve dünyanın hızlı bir şekilde küreselleşmesi sebebiyle işletmelerin temel varoluş sebebi olan müşterilerini elde tutmaları ve yeni müşteriler kazanmaları giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle işletmelerin pazardaki konumlarını korumaları için müşteri memnuniyeti sağlamaları ve gereksinimlerini anlamaları gerekmektedir. İşletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerini yöneten çözümlere müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) denir (Civelek ve Çemberci, 2015, s.134).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriye elde tutma ve yeni müşteriler kazanmak olarak tanımlanmaktadır. Ürün karlılığından ziyade müşteri karlılığını ön planda tutmaktadır (Sarigül, 2014, s.144). Firmalar varlıklarını sürdürebilmeleri için daimi müşterilerini korumak ve onları sadık müşteriler haline getirmek zorundadır.

Firmanın mevcut müşterileri daha fazla ürün ve hizmet satın alabilir ve firmaya yeni müşteri kazandırabilirler. (Öztürk, 2016, s.20).

Seybold (2001)'a göre müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriler ile olan ilişkilerin nasıl geliştirilmesi ve sürdürülmesi gerektiğini ele alan bir yapı olarak görülmelidir. Yönetim, işletme misyonunun bir parçası olarak hedef gösterilen müşteri ve müşteri gruplarını belirler. Müşteri yönetimi ise hedef seçilen müşteriler ve diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ürün ve hizmet anlaşmaları hazırlar (Özdemir, 2004, s.91).

2. Müşteri Hizmetleri Yönetimi

Müşteri hizmetleri yönetimi, firmanın müşterileri tarafından görünen yüzü olarak ifade edilmektedir. Firma, ürün ve dağıtım fonksiyonları hakkında müşteriyi öngörülen sevkiyat tarihleri ve ürün stoku hakkında tam zamanında bilgilendirmekte ve müşteriye ürün uygulamaları hakkında bilgi sağlamaktadır (Lambert ve Cooper, 2000, s.73). Müşteri hizmeti yönetimi, firmaların müşteriler ile yaptıkları ürün/hizmet anlaşmalarının yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır (Özdemir, 2004, S.92).

İşletmelerin müşteri hizmet yönetimi ile ilgili aldıkları üç temel karar bulunmaktadır. Müşteri hizmetlerine hangi ürün dâhil edilmeli, hizmet düzeyi nasıl olmalı ve müşteri hizmeti nasıl sağlanmalıdır (Civelek ve Çemberci, 2015, s.135).

3. Talep Yönetimi

Talep yönetimi, firmanın arz imkânlarını müşteri taleplerine göre dengeleme süreci olarak tanımlanmakta ve talep tahminine göre üretim, satın alma, dağıtım faaliyetlerini kapsamaktadır. Ayrıca bu faaliyetlere yönelik planlar geliştirmek ve yönetmek ile de ilgilenmektedir (Özdemir, 2004, s.92).

Talep yönetimi, müşterinin gereksinimleri ile firmanın tedarik kabiliyetlerini dengeleyerek müşterilerin neyi ne zaman satın alacağını belirlemeye çalışmaktır. Ayrıca iyi bir talep yönetimi, belirsizliği azaltmak ve tedarik zinciri boyunca verimli akışlar sağlamak için satış noktası ve "anahtar" müşteri verilerini kullanmaktadır (Lambert ve Cooper, 2000, s.73). Tedarik zincirinin etkin bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için talep yönetiminde alınan kararların pazarın ve üretim

planlama biriminin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir (Civelek ve Çemberci, 2015, s.136).

4. Sipariş İşleme Yönetimi

Sipariş işleme, müşteri ihtiyaçlarını tanımlayarak tedarik zinciri ve dağıtım ağını tasarlamak ve müşteri isteklerinin karşılanması için gerekli olan faaliyetleri içermektedir (Croxtton, 2003, s.20). Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ürünün müşteriye teslimine kadar olan süreçte oluşabilecek lojistik maliyetlerin düşürülmesi amacıyla tedarik ağındaki üyeler ile olan ortaklıkların geliştirilmesidir. Amaç; tedarikçi, üretici ve müşteri ağında sorunsuz bir süreç oluşturmaktır (Lambert ve Cooper, 2000, s.73).

Etkili bir tedarik zincirinde, siparişleri karşılarken müşteri gereksinimlerinin yerine getirilmesi gerektiği belirtilmekte ve siparişlerin yerine getirilmesi için tüm zincirin faaliyet bütünlüğü içerisinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Civelek ve Çemberci, 2015, s.136).

5. Üretim Akış Yönetimi

Üretim akış yönetimi, ürünlerin işletmeler arasında taşınarak tedarik ağındaki esnekliğin elde edilmesi ve uygulanması için gerekli olan faaliyetler bütünü kapsamaktadır (Croxtton, 2003, s. 20). Ayrıca, üretilmesi planlanan ürünlerin hedef kitleye sunulabilmesi için üretim ağı boyunca üretim faaliyetlerinin eksiksiz yönetilip uygulanması ve üretim esnekliğinin oluşturulmasıyla ilgilenmektedir. Üretim akış yönetiminin amacı; üretim, dağıtım, pazarlama gibi fonksiyonların gözden geçirilerek üretim yapısına karar verebilmektir (Öztürk, 2016, s.21).

6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, işletmenin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin nasıl geliştirilmesi gerektiğini tanımlayan süreçtir. İşletmelerin tedarikçileri arasından kendileri için önem arz eden tedarikçileri ile olan ilişkilerine önem vermeleri ve bu tedarikçileri ile olan ilişkilerinde belli kurallar çerçevesinde ürün/hizmet anlaşmaları yapmaları gerekmektedir. Yapılan anlaşmaya tedarikçilerin uymaları zorunlu olması gerektiği düşünülen bu süreç işletmenin ve tedarikçilerin yarar sağladığı türden olmalıdır (Lambert ve Enz, 2017, s.8).

7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme Yönetimi

Ürün geliştirme, günümüz rekabet koşulları göz önüne alındığında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için önemli bir kavram haline gelmiştir. Ürünlerin yaşam döngüsünün kısa olması nedeni ile firmaların, rekabet avantajı sağlamaları ve varlığını sürdürebilmeleri için müşterilerin talep ettikleri ürünleri kısa süre içerisinde üretmek doğru zamanda pazara sunmaları gerekmektedir (Lambert ve Cooper, 2000, s.74). Firmaların pazara yeni ürünleri kısa zamanda sunmak için ürün geliştirme sürecine tedarik ağındaki tedarikçileri ve mevcut müşterileri dâhil etmesi gerektiği ifade edilmektedir (Özdemir, 2004, s.93).

8. İade Yönetimi

İşletme içerisinde ve tedarik zinciri ağında önemli bir yer tutan iade yönetimi, tersine lojistik, ayrıştırma işlemleri, yeniden kullanım ve geri dönüşüm ile ilgili faaliyetler bütünüdür. Tedarik zinciri yönetiminde önemli bir süreç olan iade yönetiminin, etkin bir biçimde yönetilmesi firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Lambert ve Cooper, 2000, S.74).

Müşteri iadeleri, varlık iadeleri, hasar iadeleri, malzeme ıslah iadeleri, pazarlama iadeleri, çevresel iadeler ve ürün geri çağırımları gibi iadelere sebebiyet veren yönetim uygulamaları ve performans başarısızlıklarından kaçınarak başarılı sonuçlar elde edilebilir. İadelerin etkin bir biçimde yönetilmesi firmalar için yeni fırsatlar yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olabilmektedir (Lambert ve Enz, 2017, s.8-9).

2.2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar

Müşterilerden hammadde tedarikçilerine kadar olan firmaların tamamını ifade eden tedarik ağı; firmaların iş modellerini basit ve uygun bir şekilde getirmektedir. Tedarik zinciri çalışmalarının incelenmesiyle yapılan çalışmaların iyileştirilmesi firmaların tüketiciye karşı olan sorumluluklarının yerine getirilmesiyle tüketici istek ve ihtiyaçlarına kısa sürede cevap verme olanağı sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi; ürünlerin fiyat, kalite, ve teknoloji gibi çıktılarının geliştirilmesi, yüksek performanslı olmaları ve yapılan çalışmaların entegre edilmesine olanak sağlamaktadır (Elagöz, 2008, s.136).

Tedarik zinciri yönetiminin önemli avantajlarından biri tedarik ağındaki üyelerin tamamını kapsayan planları yapması ve bu sayede endüstrideki firmaları ortak noktada buluşturmasıdır. Böylece tedarik ağındaki üyeler arasında işbirliği ve iletişim geliştirilmektedir. Bu da kalite, maliyet ve güvenilirlik gibi konularda firmaların rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlamaktadır (Çağlıyan ve Acar, 2019, s.15).

Fawcett, Magnan ve McCarter (2008, s.36-37), yapmış oldukları çalışmalarında stratejik tedarik zinciri yönetiminin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Hammadde temin edilerek üretimde sürekliliğinin sağlanması ve ürünlerin ithal edilmesinin sağlanması,
- Tedarik sürelerinin düşürülmesi ile pazar değişkenliklerine karşı kısa sürede cevap verilmesi,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak ürün kalitesinin ve hizmet düzeyinin yükseltilmesi,
- İleri teknoloji ile kaliteli ürün geliştirilmesi,
- Stok miktarının ve lojistik maliyetlerin azaltılması,
- Ürün, bilgi ve para akışının endüstri genelinde yönetilebilecek düzeye getirilmesi,
- Ürün gecikmelerinin ve müşteri beklentilerinin en az düzeyde tutulması,

Firmaların bu amaçlara ulaşması; örgüt yapısının, örgütsel süreçlerin ve örgüt içindeki ilişkilerin uygun koşullarda düzenlenip uygulanmasına bağlıdır. Endüstrideki firmaların ortak performans değerlendirme, ortak karar alma, sürekli haberleşme, talep planlama, lojistik ve dış kaynaklardan yararlanma gibi bilgi paylaşımları tedarik zinciri yönetimini etkin kılmaktadır. Tedarik ağında süreç ve ilişkiler konusunda gerekli altyapı oluşturulduğunda tedarik zinciri yönetiminde başarı sağlanabilecektir (Ataman, 2002, s.38).

2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Firmalar, birçok tedarikçiden temin ettikleri girdileri kullanarak müşterilerin taleplerine göre ürünler üretmektedir. Bu ürünleri mamul ya da yarı mamul şeklinde yurtiçinde ve yurtdışında ulaşabildikleri pazarlara sunmaktadırlar. Firmaların, girdi olarak kullandıkları hammadde ve yarı mamullerin üretim noktasından başlanılarak son tüketiciye ulaştırılmasına kadar yaşanan süreç tedarik zinciri olarak ifade edilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi ise; bu süreci oluşturan müşteri, tedarikçi, üreticilerden meydana gelen faaliyetlerin bilgi ve finansman akışını koordine etmektedir. Firmalar, bu tedarik zinciri yönetim sürecini sorunsuz şekilde entegre edebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için çeşitli yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar.

2.2.6.1. Tedarik Zinciri İzlenebilirliği

İzlenebilirlik; insan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi alanlarda güvenilirliği sağlamak için ürünlerin, parçaların ve malzemelerin geçmişini, dağıtımını, yerini ve uygulama alanlarını belirleyen ve izleyen süreç olarak tanımlanmaktadır (Çankaya, 2021, s.360; Koç, 2020, s.420). 1930'lu yıllara dayanan izlenebilirlik kavramı, bazı Avrupa ülkelerinin Fransız şampanyası gibi kalitesi yüksek yiyeceklerin kökenini kanıtlamak istemesiyle gıda sektöründe ortaya çıkmış ve ürünün kalitesi, güvenilirliği gibi nedenlerle diğer endüstrilere de yayılmıştır (Norton, Beier ve Shields, 2014, s.6).

Uluslararası Standardizasyon Örgütü izlenebilirlik kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; bir gıdanın üretim aşamasından başlayarak işleme, tasarım ve dağıtım hareketlerinin takip edilmesi kabiliyetidir (Banerjee ve Menon, 2015, s.1):

İşletmeler tarafından, tedarikçi ve müşteri kayıtlarının tutulması ve bu bilgilerin tüm tedarik ağı boyunca her üye ile paylaşılması durumunda izlenebilirlik sağlanabilir. Bir ürünün izlenebilmesi, tedarik ağında ürünün kökenine kadar gidilebilmesi ya da bir firmanın tedarik ağında bulunan tedarikçilerden tüketicilere kadar ürünü takip etmesi olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2020, s.420).

Tedarik ağı içerisinde izlenebilirlik sisteminin uygulanması ve ürünlerin fiziksel ve bilgi akışı arasında bağlantı kurulabilmesi için tedarik ağı içerisinde olan ilgili taraflara ihtiyaç vardır. Bu bağlamda izlenebilirlik; dış ve iç izlenebilirlik olarak

iki kısımda incelenebilir. Dış izlenebilirlik; ürün numaralarının, ürün etiketleri veya elektronik iş belgeleriyle dağıtım kanalları yoluyla katılımcılara iletilmesidir. Dış izlenebilirlik, geri izleme (tedarikçi izlenebilirliği) ve ileri doğru izleme (müşteri izlenebilirliği) ile sağlanmaktadır. İç izlenebilirlik ise; hammadde kimliklerini bitmiş ürün kimliklerine ilişkilendirebilmesi için firma içi süreçlerin sürdürülebilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir malzeme başka bir malzeme ile birleştirilip işlendiğinde ve yeniden yapılandırılıp pakletlendiğinde yeni ürünün kendi ürün tanımlayıcısına sahip olması gerekmektedir. İzlenebilirliğin sağlanabilmesi için, yeni ürün ve orijinal ürün girdileri arasındaki bağlantı korunmalıdır (Banerjee ve Menon, 2015, s.5; Koç, 2020, s.421).

2.2.6.2. Tedarik Zinciri Direnci

Tedarik zinciri direnci, tedarik ağında meydana gelen aksaklıklara neden olan kesintileri tamamen ortadan kaldırma ya da kesintinin tedarik ağı üzerindeki etkisini en aza indirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Tedarik zinciri direnci iki kritik tamamlayıcı sistemden oluşmaktadır. Bunlar; direnç kapasitesi ve toparlanma kapasitesidir (Melnyk, Closs, Griffis, Zobel ve Macdonald, 2014,36-37).

- Direnç kapasitesi; bir faaliyetin, herhangi bir kesintiden tamamen kaçınarak etkisini en aza indirme kabiliyetidir.
- Toparlanma kapasitesi; olası kesintilerin meydana gelmesi durumunda bir faaliyetin, işlevselliğe geri dönme yeteneği olarak ifade edilmektedir.

Direnç ve toparlanma kapasiteleri düşük olan tedarik zincirlerinin dirençleri de düşük olacaktır. Neredeyse her kesintiyi yaşarken aynı zamanda etkili bir şekilde toparlanma kabiliyetlerinin olmaması nedeniyle yavaş ve zayıf toparlanmalara sahip olurlar. Firmalar hem direnç hem de toparlanma için yüksek bir kapasiteye sahip olmayı açıkça tercih etmektedirler. Ancak, kaynak kısıtlamaları ve rekabet faktörleri gibi nedenlerden dolayı iyi bir sonuç alınamayacağını öngördükleri için bunu göze alamamaktadırlar. Özellikle verilen kaynak kısıtlamaları ve rekabet faktörleri, işletmelerin yatırım yapmaları için en iyi yeri seçmeleri ve sınırlı kaynaklarını iyi değerlendirmeleri gerektiğini göstermektedir. Aynı zamanda, benzersiz pazar bulunmadıkça veya düzenleyici faktörler sağlanmadıkça yavaş ve zayıf iyileşmeler

yaşanacak ve kesintiye maruz kalan tedarik zinciri, uzun süre büyüemeyecek ve sonradan oluşan koşullara cevap veremeyecektir.

Yapısı gereği savunmasız olan tedarik zincirlerinde yaşanan küçük kesinti ve aksaklıklar bütün ağa yansımakta ve olumsuzluklara yol açmaktadır. Van Hoek (2020) yapmış olduğu çalışma ile tedarik zinciri direncini tehdit eden faktörleri ve bu faktörlere karşı uygulanabilecek direnç artırıcı uygulamaları belirlemiştir. Bu faktörler ve uygulamalar Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Tedarik Zinciri Direncini Artıran Öneriler

Arz Riskleri	Tesislerin kapanmasından kaynaklanan tedarik kesintileri	Tek veya birkaç tedarikçiye fazla güvenmekten kaçınılmalı.
		Çok sayıda esnek ve alternatif kaynak sağlanılmalı.
		Tedarik ağına yakın olan yerel kaynaklar dâhil edilmeli.
Talep Riskleri	Ürün kıtlığına ve lojistik darboğazlara yol açan talep artışları	Tampon envanter bulundurulmalı.
		Tedarik ağı boyunca aktif bir biçimde bilgi paylaşımı yapılmalı.
		Talep görünürlüğü ve envanter şeffaflığının geliştirilmesi için bilgi teknolojisi kullanılmalı
Kontrol Riskleri	Tedarikçileri krizlerle mücadelede dâhil etme ihtiyacı	Darboğazda olan tedarikçilerle tedarik sağlamaya odaklanıp stratejik tedarikçilerle işbirliği yapılmalı.
		Sadece seçilmiş tedarikçilerle tasarruf pazarlığı yapılmalı

Kaynak: Van Hoek, 2020, s.344

2.2.6.3. Tedarik Zinciri Esnekliği

Esneklik; organizasyonların zaman, maliyet ve performansta çok az kayıpla değişime tepki verme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Upton, 1994, s.73). Stevenson ve Spring (2007, s.688) üretim esnekliği literatüründe esnekliği, bir organizasyonun benimseyebileceği farklı durumlar karşısında bir ürünü yapmaktan diğerine geçme veya herhangi bir ürünü yaparken karşılaştırılabilir derecede iyi performans sergileme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır.

Son yıllarda birçok yazar tarafından araştırılan tedarik zinciri esnekliği; tedarik ağının sürekli değişkenlik gösteren pazara ve müşteri gereksinimlerine uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Topoyan, 2011, s.511). Diğer bir tanımda ise tedarik zinciri esnekliği; tedarik ağındaki ortaklarının faaliyetlerini yeniden yapılandırabilmeleri, stratejilerini uyumlu hale getirebilmeleri ve ürün yelpazelerini genişletebilmeleri olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda müşterilerin gereksinimlerine hızlı bir biçimde cevap verme sorumluluğunu yerine getirirken beklenen miktar, maliyet ve kalitede ürünleri üretip pazara sunma kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. (Kumar, Fantazy, Kumar ve Boyle, 2006).

Tedarik zinciri esnekliğini, sürekli değişkenlik gösteren pazara hızlı ve etkili bir biçimde cevap verme yeteneği olarak ifade eden Vickery, Calantone ve Dröge (1999, s.18-19) yaptıkları çalışma ile tedarik zinciri esnekliğinin beş boyutu olduğunu belirtmişlerdir.

- 1. Ürün Esnekliği:** Standart dışı ve zor olan siparişlerin işlenme kabiliyeti; özel müşteri siparişlerinin karşılanması ve çok sayıda özellik, seçenek ya da renk ile karakterize edilen ürünlerin üretilmesidir.
- 2. Hacim Esnekliği:** Müşteri taleplerinde meydana gelen değişikliklere cevap olarak üretimin hızlandırılması ya da üretimi yavaşlatarak kapasitenin hızla ayarlanması kabiliyetidir.
- 3. Yeni Ürün Tanıtımı:** Ürünlerin iyileştirilmesi veya tamamen yeni ürünlerin hızla tanıtılması yeteneğidir.
- 4. Yaygın Dağıtım:** Ürünler için yeni erişim esnekliği oluşturmak veya etkin ve yoğun dağıtım alanları sağlamaktır.

5. Hedef Pazarlara Karşı Duyarlılık: Firmanın hedef müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerine cevap verme kabiliyetidir.

Yukarıda belirtilen tedarik zinciri esnekliğinin birbirine bağlı olan beş boyutundan çıkarılacak ve sisteme uygulanacak genel ilkeler şunlardır (Stevenson ve Spring, 2007, s.689).

- Esneklik çok boyutludur.
- Esnekliğin farklı boyutları belirli ortamlarda diğerlerinden daha fazla önem arz etmektedir.
- Esneklik, soyut bir yetenektir.

Araştırmacılar; bu ilkeler doğrultusunda esnekliğin iç unsurlarını, işletmenin geleneksel olan sınırlarının ötesinde olan unsurlarla bağdaştırarak üretim bölümüne, tesislere ya da işletmelerin geneline tanımlayarak tedarik ağıyla ilişkilendirmektedir. Benzer şekilde esneklik kavramı; üretim atölyelerindeki iş merkezleri, tedarik zincirindeki tedarikçiler ve müşterilerle karşılaştırılabilir. Tedarik zincirinin tasarımı, fabrika ve firma düzeyindeki strateji ve esneklikten de etkilenmektedir.

2.2. TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİ

Çoğu firma, geçmiş satış ve sevkiyat verilerine dayalı olarak müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını öngörmeyi imkansız bulduğundan dolayı genellikle talep odaklı bir yaklaşım benimsemektedir. Ürünlerin raf ömrünün kısalması, tüketicilerin “tam zamanında” uygulamalarını benimsemesi ve satıcı pazarının alıcı pazar haline gelmesiyle, firmaların sahip olduğu müşteri taleplerine hızlı ve esnek bir biçimde yanıt verme yetenekleri rakipleri arasında rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak sağlamaktadır. Pazarda başarılı olmanın ve rekabet avantajı elde etmenin temel etmenlerinden birisi de tedarik zinciri çevikliğidir. Firmanın gerçekleştirmesi gereken hız ve esneklik sadece firma içerisinde değil aynı zamanda tedarik zinciri genelini kapsayan çevikliğin sağlanması ile elde edilmektedir (Christopher, 2011, s.16).

2.3.1. Çeviklik Kavramı ve Tanımı

Çeviklik kavramı; ürünleri üretim hacimlerine uyacak şekilde özelleştirme, teslimat gereksinimlerindeki değişikliklere yanıt verme ve belirli bir ürün yelpazesini üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çeviklik kavramı; 1990'ların başında imalat sektöründe yaşanan ve sürekli değişen rekabet ortamına daha etkin bir biçimde cevap verme stratejisi olarak ortaya çıkmıştır (Avelar-Sosa, García-Alcaraz ve Maldonado-Macías, 2019, s.132).

Küresel pazarların hızla genişlemesi ve müşteri taleplerindeki değişimler, firmalar arası rekabeti artırmanın yanı sıra, firmaları kaliteli ve kapsamlı ürün/hizmet yelpazeleri sunmaya teşvik etmektedir. Firmaların bu rekabetçi ortamda daha üstün bir performans sergileyebilmek için hızlı, becerikli ve uyarlanabilir olma yeteneği yani çeviklik kavramını benimsemeleri kaçınılmaz hale gelmiştir (Nagel ve Bhargava, 1994, s.331). Herhangi bir organizasyonun çeşitli yönlerini inceleyen ve çok geniş kapsamlı olan çeviklik kavramı; firmanın piyasa değişkenliğine ve belirsizliğine zamanında etkili bir biçimde cevap verebilen ve bu nedenle işletmenin rekabet üstünlüğü oluşturmasını sağlayan bir olgu olarak tanımlanmıştır (Li, Goldsby ve Holsapple, 2009, s.408).

Çeviklik; beklenmedik değişikliklerle başa çıkabilmek, iş ortamında benzeri görülmeyen tehditlerin üstesinden gelebilmek ve bu değişikliklerden yararlanarak fırsat sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999, s.9). Çevikliği Swafford, Ghosh ve Murthy (2008, s.288) şu şekilde tarif etmektedir: Değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek ve müşteri taleplerine yönelik ürün ve hizmet sunumunu etkin bir şekilde gerçekleştirmek için yeniden yapılandırılabilir kaynakların en iyi uygulamalarının entegrasyonunu içeren bir yaklaşım. Diğer bir tanımda ise çeviklik; müşteri taleplerine hızlı cevap vermek için herhangi bir organizasyonda hem hacim hem de çeşitlilik yönünden yapılan değişiklikler olarak ifade edilmektedir (Christopher, 2000, s.38).

Mehralian, Zarenezhad ve Ghatari (2015, s.76)'e göre çeviklik, bir işletmenin müşteri taleplerindeki ve pazardaki değişikliklere hızlı cevap verebilme kabiliyetidir. Bir diğer tanıma göre ise çeviklik; dinamik ve devamlı değişen pazar şartları içinde, belirsiz değişimlere uyum sağlamak zorunda olan rekabet dolu bir ortamda, geleceği

şekillendirebilmek amacıyla hızla müşteri taleplerine karşılık verme ve sürekli gelişim ve iyileşme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Gunasekaran, 1999,s.332; Nagel ve Bhargava, 1994, s.87).

Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999, s.33) tarafından belirtilen tanıma göre, çeviklik; hız, esneklik, yenilikçilik, kalite ve karlılığın bir araya getirilmesiyle rekabet avantajının elde edildiği ve hızla değişen pazar koşullarında müşteri gereksinimlerine hızlıca cevap vermek için gerekli bilginin zengin bir ortamda uygulandığı bir yaklaşımdır. Mason-Jones ve Towill (1999, s.61) tarafından öne sürülen yaklaşıma göre, çeviklik; sürekli olarak değişen pazar şartları içerisinde, fırsatları değerlendirmek amacıyla pazar bilgisinin kullanılması olarak açıklanmaktadır.

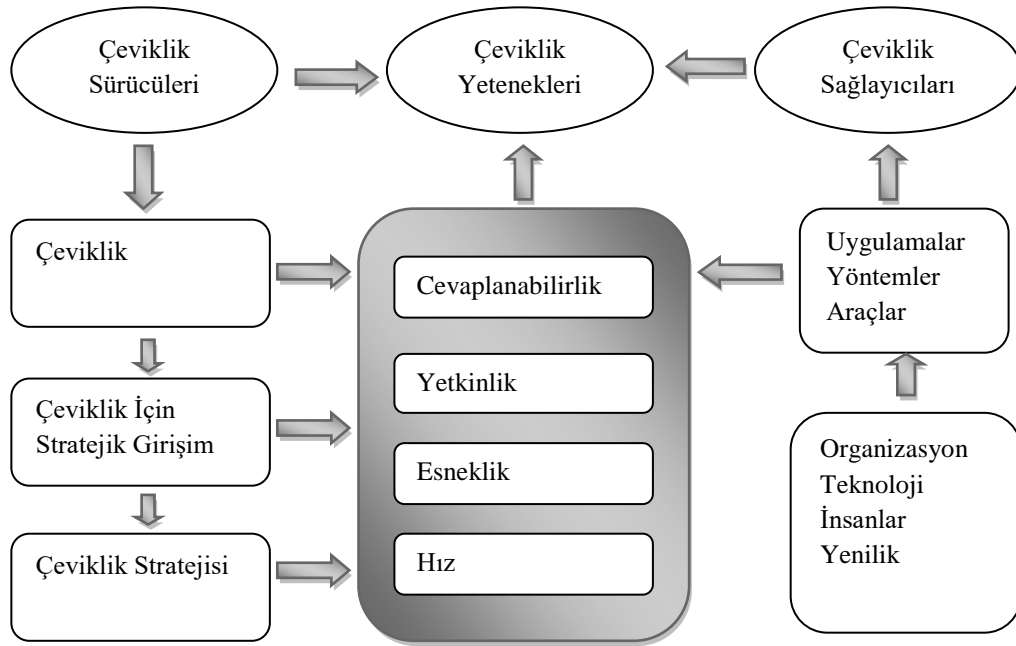
Degroote ve Marx (2013, S.909) çeviklik kavramını; firmaların çevresel değişiklikleri hızlı bir biçimde algılaması ve cevap verme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Çeviklik, sürekli değişen pazar ortamında fırsatlardan yararlanmak ve rekabet ortamında avantaj sağlamak için sanal bir firmanın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Özgüner ve Cantaşdemir, 2021, s.116). Swafford, Ghosh ve Murthy (2006, s.171)'a göre çeviklik; müşteriye hızlı bir biçimde yanıt verme ve sürekli değişkenlik gösteren pazar ortamına ayak uydurabilmek ile ilgili olduğundan rekabet gücünü geliştirmek için gerekli bir bileşen olarak kabul edilmektedir.

Çeviklik, pazardaki öngörülmeleyen talep değişimlerine veya müşteri ihtiyaçlarına yanıt olarak planlanmış yeni organizasyonlar yaratma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Braunscheidel ve Suresh, 2009, s.120). Başka bir tanımda, değişen pazar ortamında pazar bilgisine sahip olmak ve sanal şirket kurarak fırsatlardan yararlanmak olarak ifade edilmektedir (Agarwal, Shankar ve Tiwari, 2007, s.443).

Sharifi ve Zhang (1999, s.12) çeviklik kavramını; yeni iş dünyasında firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve üretim aracı olarak kullanmaları için aşağıdaki adımları tamamlamaları gerektiğini ifade etmektedir.

- Çeviklik, rekabet ortamında avantaj sağlamak ve gelişebilmek için üretim şirketlerinin sahip olması gereken kabiliyettir.

- Firmalar, pazar değişikliklerine birbirlerinden farklı cevaplar verebildikleri gibi farklı çevik düzeylerine de ihtiyaç duymaktadırlar.
- Çeviklik, işletmelerin karşı karşıya geldikleri değişiklere verdiği cevaplardır ve işletmenin zamanla bir özelliği haline gelmektedir. Bundan dolayı çeviklik olarak adlandırılan bu durum; değişen pazar ortamında firmaların nasıl davranması gerektiğini, iş ortamında şirketin durumunu doğrudan etkilemektedir.
- Çeviklik, iş dünyasının yeni kriterlerine stratejik yanıtlar sunmak amacıyla geliştirilen iş yöntemleri, üretim ve yönetim süreçleri ile uygulama ve araçların stratejik bir şekilde entegre edildiği bir kavram olarak tanımlanmaktadır.
- Çeviklik; geleneksel sistemlerden farklılaşmasını, en üst düzey faktör özelliklerine (bilgi sistemleri, teknoloji, iletişim yeteneği gibi) borçludur.



Şekil 2.8. Çeviklik Modeli

Kaynak: Sharifi ve Zhang, 1999, s.11

Araştırmacılara göre çeviklik modeli üç ana bölümden oluşmaktadır. Birincisi, firmanın değişiklikler karşısında işlerinin koordine edilmesini ve rekabet avantajı

sağlamasında çeviklik faktörünün önemini vurgulamaktadır. İkinci kısım olan çeviklik yetenekleri ise değişiklikler karşısında gerekli güce sahip olma ve değişikliklere yanıt verme kabiliyeti olarak ele alınmaktadır. Üçüncü ve son kısım olan çeviklik sağlayıcıları ise; dört (organizasyon, insan, teknoloji ve yenilik) ana gruba ayrılmaktadır. Uzmanlar, çevikliğin daha iyi anlaşılabilmesi için üretici firmaların, çeviklik kavramını anlamalarını, çeviklik gereksinimlerini belirlemelerini ve bilgi ile teknoloji desteği sağlamalarını vurgulamaktadır.

Katayama ve Bennett (1999, s.44)'e göre çeviklik; fiyat, kalite, miktar ve teslimat hususlarında gerçekleşen çok çeşitli müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olan yetenekler dizini olarak tanımlanmaktadır. Bazı yazar ve araştırmacılar çevikliğin bazı unsurlara sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu unsurlar:

- Müşteriye değer vermek,
- Değişime ve gelişime uyum sağlamak,
- Bireylerin bilgi ve becerilerine değer vermek,
- Rekabet gücünü arttırmak için şirket içinde ve dışında işbirliği sağlamak,

Firmaların çeviklik kavramını başarabilmeleri için bu unsurları birleştirerek yeni bir yol izlemeleri gerekmektedir.

2.3.1.1. Çevik İşletmelerin Genel Özellikleri

Çeviklik, firmaların yapısı, bilgi sistemi ve lojistik süreçlerini kapsayan yetenekler bütünü olarak adlandırılmaktadır. Çevik işletmelerin en önemli özelliği esneklik kavramı olarak görülmektedir. Başlangıçta üretimde esnekliğin sağlanması birden fazla ürünün karışımına ve ürün hacimlerinde yapılan değişikliklere hızlı yanıt vermek olarak düşünülmekteydi. Sonraları üretimde esneklik kavramı, daha geniş bir bağlamda ele alınan ve tedarik zincirinin kaynağı olan çeviklik kavramını meydana getirmiştir (Christopher ve Towill, 2002, s.8). “Çeviklik Forumu” çeviklik kavramını; bir firmanın, öngörülmeven ve sürekli değişen rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi olarak tanımlamaktadır. Kısaca çevik bir işletmenin; organizasyonları, süreçleri ve ürünleri değişikliklere karşı başarılı bir biçimde yönetme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Prater, Biehl ve Smith, 2001, s.823).

Çevik bir işletme, hızlı hareket eden, uyarlanabilen ve başarılı bir işletme olarak ifade edilmektedir. Beklenmedik ve öngörülemeyen değişikliklere, olaylara, pazar fırsatlarına uyum sağlama ve müşteri gereksinimlerine hızlı bir biçimde yanıt verme yeteneğine sahip olmalıdır. Buna ilaveten, hız, uyum ve dayanıklılığı teşvik eden, aynı zamanda son derece dinamik ve tahmin edilemez bir iş ortamında rekabetçi başarıyı elde etme yeteneği için koordineli bir organizasyon yapısı ve süreçleri gerekmektedir (Swafford ve diğerleri, 2006, s.71).

Çevik bir işletme, rekabet avantajı sağlamak ve sürekli değişen pazar ortamında yeniliğe ayak uydurabilmek için hızlı ve sistemli bir biçimde doğru hamleyi yapabilmelidir (Degroote ve Marx, 2013, s.911).

Çevik işletmeler, değişime esnek bir şekilde adapte olabilme yeteneği sayesinde iş ilişkilerini etkili bir şekilde revize edebilir ve aynı zamanda bu değişimle birlikte büyüme gösterebilirler. (Hormozi, 2001, s.132).

Çevik bir işletmenin, çalışanlarını ve müşterilerini tatmin etmek için iş ortamında meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması gerekmektedir (Mehralian ve diğerleri, 2015, s.76).

Çevik bir işletmenin, beklenmedik değişimlerin yaşandığı rekabet ortamında karlı bir biçimde faaliyetlerini sürdürme ve kontrol edilemeyen değişime hızlı cevap verme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Tajima, 2005, s.136).

Çevik işletmelerin başarılı olabilmeleri için bazı unsurlara sahip olması gerekmektedir: (Mason-Jones ve Towill, 1999, s.71-72).

- İşletmelerin karar destek sistemlerini iyi seçmeleri gerekmektedir. Çünkü süreç ne kadar iyi işlerse kontrol sistemleri de o kadar iyi olabilmektedir.
- İşlerin düzenli bir biçimde ilerlemesi için malzeme ve bilgi akışının hızlı ve eksiksiz olması gerekmektedir.
- İşletmelerin, yeni ürünler ve özel ihtiyaçlar ile ilgili tedarik zincirinde bulunan tedarikçilere bilginin sağlanması ve bilgi bütünlüğünün korunması konusunda hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.
- İşletme kapasitesinin gerçek müşterilerinin gereksinimlerini karşılayabilecek kadar esnek olması gerekmektedir.

- İşletmelere malzeme satın almaktan ziyade alınan malzemeler için kapasite ayırmanın gerekliliği vurgulanmaktadır.
- Çözüm odaklı olmak için gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması gerektiği savunulmaktadır.

2.3.2. Tedarik Zinciri Çevikliği

1990'lı yılların başında üretim sektöründe yaşanan değişime firmaların, hızlı bir biçimde uyum sağlamaları çeviklik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş (Avelar-Sosa ve diğerleri, 2019, s.132) ve bu kavramın gelişimine paralel olarak 1990'ların sonunda tedarik zinciri çevikliği ortaya çıkmıştır (Özgüner ve Cantaşdemir, 2021, s.117).

Tedarik zinciri çevikliği, tedarik ağının değişen pazar ortamına zamanında ve hızlı bir biçimde cevap verme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca tedarik zinciri çevikliği, bir işletmenin herhangi bir faaliyetin sonuç ölçütlerine ne kadar etkin şekilde ulaştığından ziyade, firmanın sonuç ölçütlerine ne kadar hızlı bir yanıt veya tepki verebileceği yeteneği ile ilgilenmektedir (Braunscheidel ve Suresh, 2009, s.125).

Tedarik zinciri çevikliği, işletmelerin tüm tedarik ağında değişim ve gelişime uyum sağlamasını ve bunlara hızlı yanıt vermeyi amaçlayan dinamik bir kabiliyet olarak tanımlanabilir. Bu nedenle tedarik zinciri çevikliği, tek bir işletmenin ötesine geçerek tedarikçiler ve büyük müşteriler ile uyum sağlamayı içermektedir (Martinez-Sanchez ve Lahoz-Leo, 2018, s.267).

Tedarik zinciri çevikliğine sahip olan firmalar, öngörülmeleyen olaylara karşı daha iyi cevap verebildikleri ve arz ile talep dengesini koruyabildikleri için pazar odaklıdır. Bunun yanı sıra, tedarik zinciri çevikliği, müşteriye özel ürünleri seri üretim maliyetine ya da ona yakın bir maliyete teslim edebilme yeteneğini içermektedir (Swafford ve diğerleri, 2008, s.288). Christopher (2000, s.38) ise tedarik zinciri çevikliğini; kişiselleştirilmiş müşteri istek ve ihtiyaçlarını öngörebilmek ve buna yanıt vermek, kısaca; pazara duyarlılık göstermek olarak tanımlamıştır.

Bir organizasyonun rekabet stratejisinin temel unsuru olarak kabul edilen tedarik zinciri çevikliği; firma tedarikçilerinin pazardaki belirsizliğe cevap vererek stratejik rekabet avantajı elde etme kabiliyetini temsil etmektedir. Firmalar, farklı stratejiler uygulayarak rekabet avantajı sağlayabildikleri gibi tedarik zinciri çevikliği de farklı şekillerde elde edinilebilmektedir (Khan ve Pillania, 2008, s.1511).

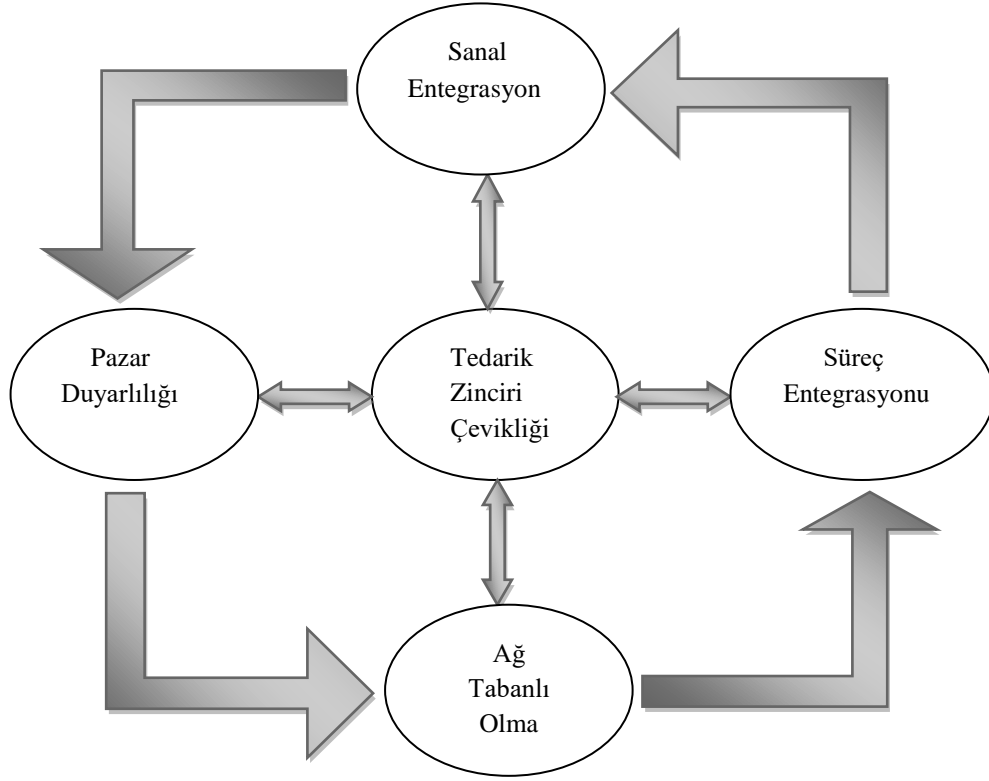
Tedarik zinciri çevikliği; firmanın pazarda yaşanan değişikliklere hızlı bir biçimde uyum sağlaması ya da yaşanan değişime cevap vermesi için tedarik ortaklarıyla beraber operasyonel faaliyetleri gerçekleştirme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bir tedarik zinciri, genelde kanal üyeleri arasında ürün veya hizmetin tasarımı, üretimi ve dağıtımını dâhil olmak üzere koordinasyon faaliyetlerini içermekte ve kaynak üyeleri arasında bilgi paylaşımında ve kaynak oluşumunda iyi bir işbirliğini gerektirmektedir. Bu nedenle tedarik zinciri çevikliği; firma performansını iyileştirebilmek için kritik öneme sahip nadir, değerli ve mükemmel bir biçimde taklit edilemeyen bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Liu, Ke, Wei ve Hua, 2013, s.1453).

Tedarik zinciri çevikliği; firma müşteri ve çalışanlarının memnun edilmesi için belli hedefler doğrultusunda bilgi sistemleri, süreç ve iş stratejilerinin tasarlandığı yapı olarak tanımlanabilir. Tedarik zinciri çevikliği, firma içerisindeki değişim, belirsizlik ve öngörülemezlik ile ilgili değişikliklere uygun tepkiler verebilmek için bazı ayırt edici kabiliyetler gerektirmektedir. Bu kabiliyetler dört ana unsurdan meydana gelmektedir (Jain, Benyoucef ve Deshmukh, 2008, s.6654).

- **Cevaplanabilirlik**, değişiklikleri belirleyerek bunlara tepki olarak hızlı yanıt vermektir.
- **Yetkinlik**, kurumsal hedefleri verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirme kabiliyetidir.
- **Esneklik/uyarlanabilirlik**, aynı hedefe ulaşabilmek için farklı süreç ve kolaylıkları uygulama yeteneğidir.
- **Çabukluk/hız**, herhangi bir etkinliğin mümkün olan en kısa sürede tamamlanma sürecidir.

2.3.3. Tedarik Zinciri Çevikliğinin Özellikleri

Tedarik zincirinde çevik olabilmek için bazı temel özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Bu temel özellikler Şekil 2.9’da gösterildiği gibi pazar duyarlılığı, ağ tabanlı olma, süreç entegrasyonu ve sanal entegrasyondur (Christopher, 2000, s.40).



Şekil 2.9. Tedarik Zinciri Çevikliğinin Özellikleri

Kaynak: Christopher, 2000, s.40

- 1. Pazar Duyarlılığı:** Tedarik zinciri çevikliğinin en önemli özelliği pazar duyarlılığıdır. Çoğu firma talep odaklı olmak yerine tahmin odaklı olduğu için müşteri gereksinimlerini öğrenme konusunda zorlanmaktadır. Pazar duyarlılığı, tedarik zinciri çevikliğinin müşteri taleplerini ve gereksinimlerini belirleme ve hızlıca yanıt verme yeteneğini vurgulamaktadır.
- 2. Ağ Tabanlı:** Tedarik zincirlerinde, nihai müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilmek için ortak bir amaç uğruna bir araya gelen tedarik ağları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, ağ tabanlı olma kavramı, iş ortaklarının son

müşteriye sunulan değeri ve müşteri gereksinimlerine cevap verme kabiliyetini anlatır (Harrison ve Hoek, 2008, s.204-205).

3. Süreç Entegrasyonu: Alıcılar ve tedarikçilerin işbirliği içerisinde olmalarıyla gerçekleşen ortak ürün geliştirme ve ortak sistem ile bilgi paylaşımını ifade etmektedir. Tedarik zincirindeki bu genişletilmiş işbirliği biçimi, şirketler temel yetkinliklerini yönetmeye odaklandıkça ve diğer tüm faaliyetleri dış kaynak olarak kullandıkça daha yaygın hale gelmektedir (Agarwal ve diğerleri, 2007, S.446; Harrison ve Hoek, 2008, S.205).

4. Sanal Entegrasyon: Tedarik zinciri çevikliğinin son bileşeni olan sanal entegrasyon, tedarikçiler arasında verilerin paylaşılması ve bilgi teknolojinin kullanılmasıyla tedarik zinciri ağı oluşturulmasıdır. Bilgiye dayalı olan sanal entegrasyon; geleneksel dağıtım sistemlerini, envanter miktarını ve bunların mekansal konumlarını tedarik zinciri üyeleriyle paylaşmaktadır (Harrison ve Hoek, 2008, s.205). Firmalar faaliyetlerini; düzene sokmak ve yeniden yapılandırmak için sanal entegrasyondan ve bilgi paylaşımından faydalanarak sürekli değişkenlik gösteren pazar koşullarına daha duyarlı hale gelmektedirler (Gunasekaran, Lai ve Edwin Cheng, 2008, s.560).

2.3.4. Tedarik Zinciri Çevikliğine Etki Eden Faktörler

Tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörler; dikkat ve farkındalık, erişebilirlik, kararlılık, çabukluk ve esneklik olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir. Bu etkenler, bir işletmenin tedarik zinciri çevikliğini geliştirmek amacıyla kullanılır; firmanın çevresinde meydana gelen değişikliklere, fırsatlar ve tehditlere yanıt verme veya tedarik ağı içindeki taktik ve organizasyonlara hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğiyle ilişkilendirilir (Gligor, Holcomb ve Stank, 2013, s.95).

1. Dikkat ve Farkındalık

Tedarik zinciri çevikliğinin önemli bir boyutu olan dikkat ve farkındalık; bir firmanın iş ortamındaki değişiklikleri ve pazar değişikliklerini zamanında ve hızlı bir biçimde algılama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Gligor ve diğerleri, 2013, s.95);

Li ve diğeri, 2009, s.413). Ayrıca, fırsatlardan yararlanmak ya da oluşacak tehditleri önceden sezebilmek için pazar ve çevresini kontrol altına alma ve kaynakları kullanarak alternatiflerden yararlanma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bir tedarik zinciri çevikliğinin dikkatli olabilmesi için, tedarik ağının müşteri gereksinimlerine yanıt vermede ve stratejik düzeydeki değişiklikleri belirlemede hem güncelliğe hem de esnekliğe erişebilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir (Li ve diğeri, 2009, s.414; Meyer, Niemann ve Peckover, 2017, s.7).

2. Erişebilirlik

Tedarik zinciri çevikliğinde erişebilirlik kavramı; firmaların ortamdaki değişikliklere uygun biçimde cevap verebilmek için mevcut bilgiye sahip olmaları ve tedarik ağı boyunca bilgi paylaşımında bulunmaları gerektiğini ifade etmektedir (Meyer ve diğeri, 2017, s.7). Diğer bir tanımda ise; firmaların tedarik ağında olan müşterileri ve tedarikçileri arasında bilgi paylaşım yeteneği veya bilgi entegrasyonu ve bilgiye erişim kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Tedarik ağı genelinde bilgi erişim kapasitesi, tedarik zinciri çevikliğinin temel bir ögesi olarak kabul edilmektedir (Gligor ve diğeri, 2013, s.96).

3. Kararlılık

Tedarik zinciri çevikliğinin üçüncü boyutu olan kararlılık, firmaların pazar değişikliklerine karşı kararlı bir biçimde yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Tedarik ağındaki karmaşıklık arttıkça karar verme becerileri önem kazanmaktadır (Meyer ve diğeri, 2017, s.7).

Kararlılık, tedarik zinciri çevikliğinin geliştirilmesi için, değişikliklerin hızlı bir biçimde algılanması (dikkat ve farkındalık) ve değişikliklerin üstesinden nasıl gelinmesi gerektiği ile ilgili bilgilere ulaşma (erişebilirlik) kabiliyetinin yeterli olmadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, firmaların değişikliklere cesurca nasıl tepki verecekleri karar alma yeteneği (kararlılık) ile ilişkilendirilmektedir. Tedarik zinciri çevikliğinin bilişsel alanını oluşturan dikkat/farkındalık, erişebilirlik ve kararlılık süreçleri, bilgi işleme ile ilgili olup işletmenin değişiklikler karşısında fırsat veya tehditlere cevap vermek için hangi işlevlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirlemektedir (Gligor ve diğeri, 2013, s.97).

4. Çabukluk

Tedarik zinciri evikliğinin diğer bir boyutu olan çabukluk; tedarik ağının, faaliyetleri mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise; firmanın pazar payını koruması için müşteri taleplerine hızlı yanıt vermesi ve ortamdaki değişiklikleri algılayarak kararları hızlı bir biçimde uygulaması olarak ifade edilmektedir. Müşteri bilgi düzeyinin artması, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler, kişiye özel ürünlerin sıklıkla gerekli olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle tedarik ağında bulunan tedarikçilerin maliyet ve kaliteden ödün vermeksizin kısa süre içerisinde özelleştirilmiş ürünleri sunmaları gerekmektedir. Çevik firmaların bir özelliği olan çabukluk kavramı, bir firmanın çevrede oluşan değişiklikleri algılayarak karar almasını ve hızla uygulamasını açıklamak için kullanılmış aynı zamanda evikliği kolaylaştıran temel bir öğe olarak kabul edilmiştir (Meyer ve diğerleri, 2017, s.7; Moniruzzaman, Kurnia, Parkes ve Maynard, 2015, s.405).

5. Esneklik

Tedarik zinciri evikliğinin beşinci boyutu olan esneklik; müşteri gereksinimlerinin karşılanması için kaynak ve süreçlerin hızlı bir biçimde değiştirilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda araştırmacılar esnekliği, tedarik zinciri evikliğinin önemli bir unsuru olarak kabul etmekte ve esnekliğin, çeviklik üzerindeki etkilerini vurgulamaktadırlar. Esneklik, tedarik zinciri çevikliğini doğrudan etkileyen ve itici bir g olarak kabul edilmektedir. Esneklik ile çeviklik kavramları birbirinden farklı oldukları halde bu iki kavram eř anlamlı kabul edilerek birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Meyer ve diğerleri, 2017, s.4; Moniruzzaman ve diğerleri, 2015, s.3).

2.3.5. Tedarik Zinciri evikliğinde Bilgi Teknolojisi

Tedarik zincirinin çeviklik özelliğine sahip olabilmesi için pazar değişikliklerine karşı duyarlı olmalı (satış verilerinin toplanıp iletilmesi yoluyla), sanal tedarik ağı oluşturmalı (doğru bilgiyle hareket etmesi) ve tüketicisi ile üreticisi arasında işbirliği süreçlerini (faaliyet bütünlüğü) gerçekleştirebilmelidir (Gunasekaran ve diğerleri, 2008, s.559). Tedarik zincirindeki çeviklik kavramı; tedarik, öngörü, tedarik ağı ve yeni ürünler üretme faaliyetlerine cevap vermek için

ticari ortaklar ile iletişim kurma ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Ancak, eski ürünlerin piyasadan kaldırılması ve yeni ürünlerin pazara sunulması gibi sebeplerden dolayı firmalar; mevcut pazarlarını genişletmek, müşteri gereksinimlerini karşılamak, tedarik zincirindeki ortakları ile yeni ticari ilişkiler kurmak istemektedirler. Firmaların, bu davranışlarıyla gelişen ve ortaklarıyla olan bilgi paylaşımını mümkün kılan, faaliyetler arası iş süreçleri ve entegre olabilen ürünlerin bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan kavrama bilgi sistemi veya bilgi teknolojisi adı verilmektedir (White, Daniel ve Mohdzain, 2005,s.400).

Bilgi teknolojisi; işletmelerin, rekabet avantajı sağlamak için kullandığı önemli önceliklerden biri olarak ortaya çıkmakta (Liu ve diğerleri, 2013, s.1452) ve pazarda oluşan değişiklikleri algılama ve bunlara cevap verme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Degroote ve Marx, 2013, s.910-911). Degroote ve Marx (2013) bilişim teknolojisinin tedarik zinciri çevikliği üzerindeki etkisinin bu iki bileşenden oluştuğunu vurgulamaktadırlar. Birincisi pazar değişikliklerini algılamak; tedarik ağında meydana gelen pazar değişiklikleri hakkındaki bilgilerin doğruluğunu ve kalitesini ifade etmektedir. Bu nedenle bilgi teknolojisi, tedarik zinciri boyunca bu bilgileri kullananlar için kritik olan bilgilerin güncelliğini, erişebilirliğini, doğruluğunu ve yetkinliğini geliştirmektedir. İkincisi ise pazar değişikliklerine cevap verme; işletmelerin pazarda oluşan değişiklikler karşısında tedarik ağında bulunan ortakları ile belli faaliyetler içerisinde bir plan geliştirmeleri ve bunu hayata geçirmeleri olarak ifade edilmektedir. Bilgi teknolojileri, tedarik ağında yer alan firmalar arasında kesintisiz bir işbirliği oluşumuna olanak sağlayarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilir. Ayrıca, sürekli değişen müşteri gereksinimleri ve teknolojik ilerlemelerdeki fırsatlardan yararlanarak sanal bir tedarik ağı oluşturulabilir.

2.3. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM TEORİSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Michalisin ve diğerleri (2000) tarafından yapılan çalışmada; kaynak temelli yaklaşıma göre, firmalar stratejik varlıklara sahip olarak veya bunları kontrol ederek sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamakta ve üstün karlar elde etmektedirler. Kaynak temelli yaklaşım literatürü; Hall'un ampirik bulguları (1992-1993) ve diğer destekleyici literatür, bazı maddi olmayan kaynaklar (itibar, bilgi birikimi, ve örgüt kültürü, stratejik varlıklar) arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test etmektedir. Bu çalışma, Fortune 500 ve Servise 500'den rastgele seçilen 100 firmayı kullanarak firmaların maddi olmayan stratejik varlıkları ile göreceli özkaynak karlılıkları arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test etmektedir. Yapılan testler, istatistiksel olarak anlamlıdır ve kaynak temelli yaklaşımı güçlü bir biçimde desteklemektedir.

Trevino ve Grosse (2002) tarafından yapılan çalışmada; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki doğrudan yabancı yatırımın (DYY) bu firmaya özgü analizi, firmanın kaynak temelli yaklaşımını uluslararası iş teorisinden kontrol değişkenleri ile ilişkilendirerek yönlendirilmiştir. Ayrıca firmaların, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki doğrudan yabancı yatırımlarını açıklamaya yardımcı olan firmaya özgü kaynaklara dayalı çok değişkenli bir regresyon modeli geliştirilmiştir. Bu kesitsel çalışma, 50'den fazla çok uluslu şirketin orijinal veri tabanını kullanmış ve on beş yıllık bir süreyi kapsayan eksiksiz bir DYY faaliyetini içermiştir; anket verileri doğrudan şirket iştiraklerinden elde edilmiştir. Sonuçlar firmaların, daha teknoloji yoğun olduklarında, yöneticileri daha fazla uluslararası deneyime sahip olduklarında ve daha karlı olduklarında, firma büyüklüğü, finans kaldırıcı, önceki küresel genişleme ve anavatan para birimi değişimini kontrol ettiklerinde, “doğrudan yabancı yatırımcı” için artan eğilim göstermiştir.

Dhanaraj ve Beamish (2003) tarafından yapılan çalışmada; firmanın kaynak temelli yaklaşım teorisine dayanan kısıtlı bir ihracat stratejisi ve performans modeli ile geliştirilen bu makale ve ABD ve Kanadalı KOBİ ihracatçıların verileriyle ampirik olarak test edilmiştir. Ampirik veriler ve burada geliştirilen analitik yöntemin, bir dizi ülke örneğinde doğrulanabilecek daha titiz bir teorik model geliştirmek için anlamlı bir yol olarak hizmet edebileceği göstermiştir. Ayrıca; girişim, teknolojik yoğunluk ve firma büyüklüğünün ihracat stratejisinin iyi

belirleyicileri olduğu ve ihracat stratejisinin firma performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Lockett ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışma; bu güne kadar kaynak temelli yaklaşım teorisinin gelişimi eleştirel bir biçimde gözden geçirilerek tartışmaya katkıda bulunulmuştur. Eleştirel değerlendirme, kaynak temelli yaklaşımın gelişimini; teori, yöntem, ampirik kanıtlar ve pratik içgörüler açısından incelemeler yapılmıştır. Kaynak temelli yaklaşımın, firmaların ne olduğu ve nasıl çalıştıkları hakkında bir teori olmasını ve popüleritesinin sınırlayıcı davranışsal varsayımlarının yokluğundan kaynaklandığı iddia edilmektedir. Ayrıca çoklu bağlantı ve içsellik sorunlarının, özellikle firma düzeyindeki verilerle, alanındaki hipotez testlerini rahatsız ettiği belirtilmektedir. Araştırmacılar; çoklu bağlantı ve içsellik sorunlarının, özellikle işletme düzeyindeki verilerle, alandaki hipotez testlerini rahatsız ettiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında; kaynak temelli yaklaşım akademisyenlerinin, gelecekte çabalarının nereye odaklanması gerektiğini düşündükleri konusunda kendi öznel görüşleri sunulmaktadır.

Progoulaki ve Theotokas (2010) tarafından yapılan çalışmada; kaynak temelli yaklaşımın denizcilik şirketlerinin insan kaynakları yönetiminde karşılaştıkları engellerin aşılmasına ve sürdürülebilir rekabet avantajının oluşmasına katkıda bulunabileceği önerilmiştir. Ayrıca makalede, Yunan sermayeli denizcilik şirketleri tarafından uygulanan farklı insan kaynakları ve mürettebat yönetimi uygulamalarına ilişkin bir saha çalışmasının bulguları analiz edilmiştir. Sonuçta; firmanın kaynak temelli yaklaşımına dayalı olarak, denizcilik endüstrisindeki insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajının oluşmasına yol açabilecek şekilde yönetilmesi için entegre bir çerçeve geliştirilmiştir.

Gaya ve Struwig (2016) tarafından yapılan çalışmada; Kenya'daki motor endüstrisindeki bir hizmet firmasını örnek kullanarak, etkinliğe dayalı yaklaşımı entegre ederek, gerçek sürdürülebilir rekabet avantajını yaratma sürecini anlamak için yeni bir teori önerisinde bulunulmuştur. Kaynak temelli yaklaşım (KTY)'ın genişletilmesi gerektiğini savunan bu görüş ile yeni bir teori olan etkinlik ve kaynak temelli yaklaşım (EKTY) teorisi oluşturulmuştur. Etkinlik ve kaynak temelli yaklaşım kavramının sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olup olmadığını belirlemek için Kenya'daki motor hizmetleri endüstrisinde sürekli olarak

yüksek performans gösteren bir firmanın nitel bir vaka çalışması kullanılmıştır. Derinlemesine yarı yapılandırılmış nitel vaka çalışmasının sonuçları, yeni teori (EKTY)'yi benimseyen bir motor hizmeti endüstrisindeki bir firmanın kendisi için bir rekabet avantajı oluşturacağını ve sürdüreceğini göstermiştir.

Mansour ve diğerleri (2022) tarafından yapılan çalışmada; kaynak temelli yaklaşım, kaynakların ve yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisini incelemek için inşaat proje yönetimi (CPM) araştırmasında teorik arka plan olarak benimsenen teoridir. İlk olarak firma performansının ve rekabet avantajının, değerli kaynakları ve yetenekleri uygun şekilde kullanması gerektiği savunulmuştur. Bunun için; firma performansının ve rekabet avantajının, değerli kaynakları ve yetenekleri uygun şekilde kullanılarak araştırma çerçevesini ampirik olarak test etmek için hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra literatürde bulunan çoklu yolları birleştiren kaynak temelli yaklaşım merceğinde kavramsal bir çerçeve önererek önceki araştırmalarda kullanılan çeşitli yapıların ve ilişkilerin etkisi incelenmiştir. Bu makale inşaat proje yönetimi alanında Scopus veritabanında yayınlanan 20 dergi makalesinin bir meta-analizini rapor etmekte ve bulgular; kaynaklar, yetenekler, rekabet avantajı ve performans arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğunun doğrulandığını göstermektedir. Ayrıca inceleme, aracı bir modelde yeteneklerin ve sürdürülebilir rekabet avantajının kullanılmasının doğrudan etki modelinden daha iyi olduğuna işaret ederek sonuçlara dayalı olarak tüm değişkenleri, yapıyı ve yolları birleştiren bir akış şeması geliştirilmiştir.

Tablo 2.3. Kaynak Temelli Yaklaşım Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Yöntem	Örneklem	Sonuç
Michalisin , Kline ve Smith	2000	Vaka Analizi	Fortune 500 ve Service 500'den rastgele seçilen 100 firma	Kaynak temelli yaklaşım literatürü; Hall'un ampirik bulguları (1992-1993) ve diğer destekleyici literatür, bazı maddi olmayan kaynaklar (itibar, bilgi birikimi, ve örgüt kültürü, stratejik varlıklar) arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test etmektedir. Bu çalışma; yapılan testler sonucunda istatistiksel olarak anlamlıdır ve kaynak temelli yaklaşımı güçlü bir biçimde desteklemektedir.
Trevino ve Grosse	2002	Veri Analizi	ABD'de faaliyet gösteren 50'den fazla doğrudan yatırım yapan firmalar	Çalışmada firmaların; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki doğrudan yabancı yatırımlarını açıklamaya yardımcı olan, firmaya özgü kaynaklara dayalı çok değişkenli bir regresyon modeli geliştirilmiştir. Sonuçlar firmaların, daha teknoloji yoğun olduklarında, yöneticileri daha fazla uluslararası deneyime sahip olduğunda ve daha karlı olduklarında, firma büyüklüğü, finans kaldırıcı, önceki küresel genişleme ve anavatan para birimi değişimini kontrol ettiklerinde, "doğrudan yabancı yatırımcı" için artan eğilim göstermiştir.
Dhanaraj ve Beamish	2003	Vaka Analizi	ABD'li ve Kanadalı KOBİ'ler	Firmanın kaynak tabanlı teorisine dayanan kısıtlı bir ihracat stratejisi ve performans modeli ile geliştirilen bu makale, ABD ve Kanadalı KOBİ ihracatçılarının verileriyle ampirik olarak test edilmiştir. Ampirik veriler ve burada geliştirilen analitik yöntemin, bir dizi ülke örneğinde doğrulanabilecek daha titiz bir teorik model geliştirmek için anlamlı bir yol olarak hizmet edebileceğini göstermiştir.
				Çalışmada kaynak temelli yaklaşımın,

Lockett vd.	2009	Literatür Taraması	Yöntem, ampirik kanıtlar ve pratik içgörüler	firmaların ne olduğu ve nasıl çalıştıkları hakkında bir teori olmasını ve popülaritesinin sınırlayıcı davranışsal varsayımlarının yokluğundan kaynaklandığı iddia edilmektedir. Ayrıca çoklu bağlantı ve içsellik sorunlarının, özellikle firma düzeyindeki verilerle, alanındaki hipotez testlerini rahatsız ettiği belirtilmiştir.
Progoulaki ve Theotokas	2010	Anket Yöntemi	Mürettebat yönetimi ve farklı insan kaynakları	Kaynak temelli yaklaşımın denizcilik şirketlerinin insan kaynakları yönetiminde karşılaştıkları engellerin aşılmasına ve sürdürülebilir rekabet avantajının oluşmasına katkıda bulunabileceği önerilmiştir. Ayrıca, firmanın kaynak temelli yaklaşımına dayalı olarak, denizcilik endüstrisindeki insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajının oluşmasına yol açabilecek şekilde yönetilmesi için entegre bir çerçeve geliştirilmiştir.
Gaya ve Struwig	2016	Nitel Analiz	Kenya’da faaliyet gösteren bir motor firması	Çalışmada; kaynak temelli yaklaşım (KTY)’ın genişletilmesi savunularak yeni bir teori olan etkinlik ve kaynak temelli yaklaşım (EKTY) oluşturulmuştur. Sonuçlar, yeni teori (EKTY)’yi benimseyen motor hizmeti endüstrisindeki bir firmanın kendisi için bir rekabet avantajı oluşturacağını ve sürdüreceğini göstermiştir.
Mansour vd.,	2022	Literatür Taraması	Scopus veritabanında yayınlanan 20 dergi makalesinin bir meta-analiz raporu	Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, kaynaklar, yetenekler, rekabet avantajı ve performansı arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğunun doğrulandığını göstermektedir. Ayrıca, inceleme, aracı bir modelde yeteneklerin ve sürdürülebilir rekabet avantajının kullanılmasının doğrudan etki modelinden daha iyi olduğuna dikkat çekmiştir. Daha sonra ise sonuçlara dayalı olarak tüm değişkenleri, yapıyı ve yolları birleştiren bir akış şeması geliştirilmiştir.

2.4. TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Agarwal ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmada; yorumlayıcı yapısal modelleme kullanılarak, tedarik zinciri çevikliğini etkileyen değişkenlerin karşılıklı ilişkileri türetilmiş ayrıca bu değişkenler itici güçlerine ve bağımlılıklarına göre kategorize edilmiştir. Bu uygulama bu tür değişkenlerin karmaşıklığına düzenin empoze edilebileceği bir araç sağlamaktadır. Modelden elde edilen içgörü, tedarik zinciri çevikliğini geliştirmek için stratejik planlamada tedarik zinciri yöneticilerine yardımcı olacağını göstermektedir.

Khan ve Pillania (2008) tarafından yapılan çalışmada; stratejik kaynak sağlamanın boyutlarının araştırılması ve örgütsel tedarik zinciri çevikliği ve performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada Hindistan'da faaliyet gösteren 128 üretim firmasından toplanan 128 anket kullanılmıştır. Geçerli ve güvenilir stratejik kaynak bulma, tedarik ölçütleri zincir çevikliği ve organizasyonel performans geliştirilerek faktör yapısı ve başlangıç geçerliliği belirlenmiştir. Ayrıca, tedarik çevikliği seviyelerine göre kümelenen firmalar için K-Means küme analizi uygulanarak hipotez testi için çoklu regresyon ve ANOVA kullanılmıştır. Sonuçlar, stratejik kaynak kullanımının ve boyutlarının tedarik zinciri çevikliği ve firmaların performansı üzerindeki önemli etkisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bulgular, stratejik kaynak bulmanın rekabetçi yeteneklerini geliştirmek ve ölçmek için yararlı olduğunu ayrıca kuruluşlara tedarik zinciri yanıt verebilirliğini ve kurumsal performansı geliştirmeleri için rehberlik ettiğini göstermektedir.

Li ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmada; tedarik zinciri çevikliğini ölçmek için bir araç geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca; tedarik zinciri çeviklik ölçeğinin geliştirilmesi, tedarik zinciri çevikliği literatürünün, deneyim anketlerinin ve uzman yargıların incelenmesinden yararlanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği konusunda yüksek derecede güven oluşturan titiz bir çalışma sonucunda test edilmiş ve onaylanmıştır. Bu makale; tedarik zinciri çevikliğini ölçmek için ampirik olarak doğrulanmış bir aracın geliştirilmesine yönelik tanımlanmış bir ihtiyacı karşılamaktadır. Bu güvenilir ve doğrulanmış araç, tedarik zinciri çevikliği araştırma akışında gelecekteki çalışmaları mümkün kılmakta ve kolaylaştırmaktadır.

Degroote ve Marx (2013) tarafından yapılan bu çalışmada; bilgi teknolojisinin (BT) pazar değişikliklerini algılama ve bunlara yanıt verme yeteneğinin tedarik zinciri çevikliği üzerindeki etkisini ve tedarik zinciri çevikliğinin firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. ABD’de faaliyet gösteren 193 üretim firmasından elde edilen veriler ile BT'nin tedarik zincirinin üyeleri arasındaki bilgi akışlarının yeterliliğini, doğruluğunu, erişilebilirliğini ve güncelliğini iyileştirerek tedarik zincirinin pazar değişikliklerini algılama yeteneğini geliştirdiğini sonucuna varılmıştır. Ayrıca; gelişmiş tedarik zinciri çevikliğinin firmanın satışları, pazar payı, kârlılığı, pazara giriş hızı ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir.

Mehralian ve diğerleri (2015) tarafından yapılan bu çalışmada; ilaç endüstrisinde tedarik zinciri çevikliğinin nasıl başarılı olabileceğini ele alan literatür sınırlı olduğu için yeni bir model geliştirilmiştir. Bu makalede, üç farklı anket kullanılarak tedarik zinciri çevikliği analiz edilmiş ve TOPSIS (pozitif ideal çözüme en kısa mesafedeki ve negatif ideal çözüme en uzak mesafedeki karar seçeneği) algoritması kullanılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, tedarik zinciri çevikliğine ulaşmak, esneklik, sorumluluk, yeterlilik ve çabukluk gibi diğer yeteneklere bağlı olduğu belirtilmekte ve bulgular, farmasötik tedarik zincirinin her bir bölümünde çevik olmak için kritik faktörler olarak tanımlanan çeşitli faktörleri ortaya koymaktadır. İlaç endüstrisinde tedarik zinciri çevikliğinin şekillenmesinde en etkili faktörler olarak alt endeksler (satış geri bildirim, müşteri gereksinimleri ve tahmin) ile birlikte pazar araştırması ve izlemesi belirlenmiş olup, birçok çalışma ile paralellik göstermektedir. Bu da yapılan araştırmanın tedarik zinciri duyarlılığını, esnekliğini ve çevikliğini artırma yeteneğini göstermektedir. Elde edilen tedarik zinciri çevikliği modelinde; en son belirlenen etkili faktör genellikle BT araçları kullanılırken, bilgi sistemlerinin tedarik zinciri çevikliğinin ayrılmaz bir parçası olduğunu, hızını ve esnekliğini artıracığını belirtmektedir.

Meyer ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada; tedarik zinciri çevikliği ile ilişkili olan boyutların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bunun için tanınmış tedarik zinciri yönetimi, operasyonlar ve yönetim bilimsel dergilerinde kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda tedarik zinciri çevikliğinin, birden çok ögeden oluşan karmaşık, çok boyutlu bir kavram olduğu

ortaya çıkmıştır. Çevikliğin, yalın konseptin bir sonucu olarak gelişen bir post-kavram olduğu ve doğada birçok farklı özellikten oluşan bir yetenek olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak; tedarik, üretim ve lojistik esneklik olarak adlandırılan üç değer zincir faaliyeti, sinerjik olarak çevikliğin yaratılmasına katkıda bulunduğu söylenmiştir. Çalışmanın sonucunda; esnek bir organizasyonun müşteri isteklerine zamanında yanıt verebileceğini ve bir ayrıştırma noktası kullanarak sinerjik faydalar elde etmek için farklı teslimat beklentileri sunarken yerine getirilmiş müşteri hizmetleri sunabileceği sonucuna varılmıştır.

Martinez-Sanchez ve Lahoz-Leo (2018) tarafından yapılan çalışmada; tedarik zinciri çevikliğinin özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisi analiz edilmektedir. Araştırmacılar, 231 İspanyol firmasından alınan verileri kullanarak yapısal eşitlik modellemesi hipoteziyle test edilmiştir. Çalışmada, tedarik zinciri çevikliğinin özümseme kapasitesini neden iyileştirdiğini ve çevik tedarik zincirine sahip olan firmaların performanslarını iyileştirmek için özümseme kapasitesindeki çabalarından daha fazla fayda sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.4. Tedarik Zinciri Çevikliği Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Yöntem	Örneklem	Sonuç
Agarwal ve diğerleri	2007	Literatür Taraması	Yorumlayıcı yapısal modelleme	Bu çalışmada; tedarik zinciri çevikliğini etkileyen değişkenlerin karşılıklı ilişkileri türetilmiş ayrıca bu değişkenler, itici güçlerine ve bağımlılıklarına göre kategorize edilmiştir. Bu uygulama bu tür değişkenlerin karmaşıklığına düzenin empoze edilebileceği bir araç sağlamaktadır. Modelden elde edilen içgörü, tedarik zinciri çevikliğini geliştirmek için stratejik planlamada tedarik zinciri yöneticilerine yardımcı olacağını göstermektedir.
Khan ve Pillania	2008	Anket Yöntemi	Hindistan'da faaliyet gösteren 128 üretim firması	Bu çalışma; stratejik kaynak kullanımının ve boyutlarının, tedarik zinciri çevikliği ve firma performansı üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca

				bulgular, stratejik kaynak bulmanın rekabetçi yeteneklerini geliştirmek ve ölçmek için yararlı olduğunu ve kuruluşlara tedarik zinciri yanıt verebilirliğini ve kurumsal performansı geliştirmeleri için rehberlik ettiğini göstermektedir.
Li ve diğerleri	2009	Literatür Taraması	Tedarik zinciri çevikliği literatürü, deneyim anketleri ve uzman yargıların incelenmesi	Bu çalışma; tedarik zinciri çevikliğini ölçmek ve bir araç geliştirmek için yapılmıştır. Tedarik zinciri çeviklik ölçeğinin geliştirilmesi için, tedarik zinciri çevikliği literatürünün, deneyim anketlerinin ve uzman yargıların incelenmesinden yararlanılmıştır. Bu makale; tedarik zinciri çevikliğini ölçmek için ampirik olarak doğrulanmış bir aracın geliştirilmesine yönelik tanımlanmış bir ihtiyacı karşılamaktadır. Bu güvenilir ve doğrulanmış araç, tedarik zinciri çevikliği araştırma akışında gelecekteki çalışmalarını mümkün kılmakta ve kolaylaştırmaktadır.
Degroote ve Marx	2013	Vaka Analizi	ABD’de faaliyet gösteren 193 imalat firması	Bu çalışmada, bilgi teknolojisinin (BT) pazar değişikliklerini algılama ve bunlara yanıt verme yeteneğinin tedarik zinciri çevikliği üzerindeki etkisi ve tedarik zinciri çevikliğinin firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, BT'nin tedarik zincirinin üyeleri arasındaki bilgi akışlarının yeterliliğini, doğruluğunu, erişilebilirliğini ve güncelliğini iyileştirerek tedarik zincirinin pazar değişikliklerini algılama yeteneğini geliştirdiğini göstermiştir.
Mehralian ve diğerleri	2015	Anket Yöntemi ve TOPSİS Algoritması	Küresel ilaç firmaları	Bu çalışma; ilaç endüstrisinde tedarik zinciri çevikliğinin şekillenmesinde etkili faktörler olarak alt endeksler (satış geri bildirim, müşteri gereksinimleri ve tahmin) ile birlikte pazar araştırması ve izlemesi belirlenmiş olup, birçok çalışma ile paralellik göstermektedir. Bu da yapılan araştırmanın tedarik zinciri duyarlılığını, esnekliğini ve çevikliğini artırma yeteneğini göstermektedir. Ayrıca, elde edilen tedarik çevikliği modelinde en son belirlenen etkili faktör genellikle BT araçlarını kullanırken, bilgi sistemlerinin tedarik zinciri çevikliğinin

				ayrılmaz bir parçası olduğunu, hızını ve esnekliğini artıracığını belirtmektedir.
Meyer ve diğerleri	2017	Literatür Taraması	Tedarik zinciri yönetimi, operasyonlar ve yönetim bilimsel dergilerinde	Bu çalışmada, tedarik zinciri çevikliğinin, birden çok öğeden oluşan karmaşık, çok boyutlu bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonucunda bazı önermeler geliştirilmiş ve esnek bir organizasyonun müşteri isteklerine zamanında yanıt verebileceği ve bir ayrıştırma noktası kullanarak sinerjik faydalar elde etmek için farklı teslimat beklentileri sunarken yerine getirilmiş müşteri hizmetleri sunabileceği sonucuna varılmıştır.
Martinez-Sanchez ve Lahoz-Leo	2018	Vaka Analizi	231 İspanyol firmasından alınan veriler ile yapısal eşitlik modellemesi	Çalışmada, tedarik zinciri çevikliğinin özümseme kapasitesini neden iyileştirdiğini ve çevik tedarik zincirine sahip olan firmaların performanslarını iyileştirmek için özümseme kapasitesindeki çabalarından daha fazla fayda sağlandığı sonucuna varılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ ÇEVİKLİĞİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM PERSPEKTİFİ İLE İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tedarik zinciri yönetiminde yeni bir kavram olan tedarik zinciri çevikliği; tedarik ağının sürekli değişen pazar ve müşteri taleplerine hızlı bir biçimde cevap verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Braunscheidel ve Suresh, 2009, s.125). Zincir üyeleri arasında ürün ve hizmetin; üretim, tasarım, teslimat gibi bağlantı faaliyetlerinin tedarik ağına dahil edilmesi ve bu konuda hızlı davranılması için tedarik zinciri çevikliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Tedarik zinciri çevikliği, sürekli değişen pazar ortamında işletmeleri, hayatta kalmaları ve kazanç sağlamaları için ortaklarıyla işbirliği yapmaya itmektedir. Aynı zamanda, müşterinin alıcılığını sağlamak için firmanın rekabet edebilirliğini arttırmaktadır (Bargshady, Zahraee, Ahmadi ve Parto, 2016, s.430). Tedarik zinciri çevikliğinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması, çevresel değişikliklere hazırlıklı olması ve bu değişikliklere zamanında ve hızlı bir biçimde yanıt vermesi firmanın, kaynaklarını kullanma kabiliyetine bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Gligor ve diğerleri, 2013, s.443). Bu bilgiler ışığında tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörlerin kaynak temelli yaklaşım perspektifi ile incelenmesi amaçlanmış ve bu çalışmada, bu etki ve ilişkinin belirlenmesi için bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, kaynak temelli yaklaşım bileşenlerinin tedarik zinciri çevikliği üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı ve varsa etkinin boyutu araştırılmıştır. Ayrıca, araştırma modeli açıklanmış ve açıklanan model doğrultusunda hipotezler geliştirilerek ifade edilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Firmalar; stok azaltmak, pazar değişikliklerine daha verimli uyum sağlamak, tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermek ve tedarikçilerle daha iyi iletişim kurabilmek için tedarik zinciri çevikliğine her geçen gün daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bir işletmenin pazar değişikliklerine ve müşteri istek-ihtiyaçlarına cevap vermesinin yanı sıra yapı içerisindeki değişikliklere ve fırsatlara da hızlı bir

biçimde uyum sağlayarak esnek üretimi gerçekleştirmesi gerekmektedir (Tse, Zhang, Akhtar ve MacBryde, 2016, s.1-5). Ayrıca işletmeler, geniş ürün yelpazesiyile müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşteri gereksinimlerine göre düşük maliyet ve yüksek kalitede ürünler üreterek organizasyonel bir biçimde çalışmayı da amaçlamaktadır (Braunscheidel ve Suresh, 2009, s.120).

Tedarik zinciri çevikliği, müşteri ve çalışanları memnun etmek, hedefleri doğrultusunda her organizasyonun iş stratejilerini belirlemek, organizasyon süreç ve bilgi sistemlerini tasarlamak gibi düzenlemeleri yapmaktadır (Jain, Benyoucef ve Deshmukh, 2008, s.6654). Hem dışsal hem de içsel kabiliyeti temsil eden tedarik zinciri çevikliği (Tse ve diğerleri, 2016, s.4); firmanın pazar değişiklikleri ve dağıtım ağı hakkında verecekleri kararlar dışında; kaynak bulma ve üretim gibi faaliyetler konusunda da hızlı davranması gerektiğini savunmaktadır (Braunscheidel ve Suresh, 2009, s.120). Bu yönüyle aynı başlık altında aktarılan ve firmanın sahip olduğu iç kaynakları dikkate alan kaynak temelli yaklaşım ile benzerlik göstermektedir. Firmaların, tedarikçilerden temin ettikleri hammaddelerin firma içerisindeki kaynak ve yetenekler sayesinde ürün veya hizmete dönüştürülmesi yoluyla rekabet avantajı sağlamaları kaynak temelli yaklaşım teorisine dayandırılmaktadır (Koç, 2017,s.94). Firmaların, sürekli değişim gösteren pazarda ve yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için üretilen ürün veya hizmetlerinin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilmeyen nitelikte olması gerekmektedir (Barney, 1991, s.105-106). Firmalar, çevik bir biçimde dışarıdan aldığı bilgileri kendi kaynak ve kabiliyetlerine aktararak müşteri gereksinimleri yönünde ürettiği ürün ve hizmetleri tedarik zinciri çevikliğiyle son tüketiciye ulaştırılincaya kadar tedarik ağıyla iletmektedir. Bu doğrultuda, firmalar yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için kaynak temelli yaklaşıma ve ardılı olarak tedarik zinciri çevikliğine ihtiyaç duymaktadır.

Yapılan çalışmada; öğrenme yöneliminin tedarik zinciri çevikliğine etkisi, özümseme kapasitesinin tedarik zinciri çevikliğine etkisi ve teknoloji yönetiminin tedarik zinciri çevikliğine etkisi ayrı ayrı boyutlarda ele alınmıştır. Yapılan çalışmalarda; bu boyutlardan sadece bir ya da birkaçı ele alınmış olup tüm değişkenlerin aynı model içerisinde ele alındığı bir çalışmaya yapılan literatür taramasında rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmada; öğrenme yönelimi, özümseme

kapasitesi, teknoloji yöneliminin tedarik zinciri çevikliği üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmektedir. Daha sonra öğrenme yönelimi ile tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı ve teknoloji yönelimi ile tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı çalışma kapsamında incelenmiştir. Bu anlamda yapılan çalışmalar incelenmiş olup hepsinin aynı boyutta ele alındığı çalışmalar literatürde bulunmamaktadır. Bu anlamda tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörlerin kaynak temelli yaklaşım perspektifi ile incelenmesi ile ilgili yapılan bu çalışmayla Türkiye’de üretim sektöründeki firmalardan bilgi alınarak literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın anakütlesini, Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren 63.024 sayıdaki işletme oluşturmaktadır (Kosgeb, 2022, s.8). Yapılan bu çalışmada demografik bilgiler, öğrenme yönelimi, özümseme kapasitesi, teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği ile ilgili soruları içeren anket uygulanmıştır. Anket; sosyal iş ağı ve sosyal paylaşım platformu olan LinkedIn üzerinden ilgili firma üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Yöneticiler ile iletişime geçilerek online doldurulacak ankete yönlendirilmişlerdir. Toplamda 950 kişiye gönderilmiş olan ankete toplam 289 kişi katılım sağlamıştır. 100 bin birimlik ana evren büyüklüğüne sahip araştırmalarda % 90 güven seviyesi ve % 5 hata payı ile örneklemin 272 birim olması yeterli kabul edilmektedir. % 90 güven seviyesi ve % 5 hata payı ile ulaşılan 289 kişilik örneklem büyüklüğü yeterli bulunmuştur.

Araştırmacılar, üzerinde çalıştıkları konular ile ilgili veri toplamak için örnekleme yöntemini kullanmaktadırlar. Araştırılan bir evrenden örneklem seçme işlemi örnekleme diye adlandırılır. Örnekleme yöntemi, rastlantısal ve rastlantısal olmayan örnekleme olarak ikiye ayrılır. Seçilen örneklemin bulunan evreni temsil edebilmesi için rastgele seçilmesi gereklidir (Kılıç, 2013, s.44). Bu tür çalışmalarda örneklemin belirlenmesi için kullanılan rastgele örnekleme yöntemi bu çalışmada da kullanılmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Firmanın somut değerler yaratabilen maddi olmayan varlıklarından biri olarak ifade edilen öğrenme yönelimi, firmanın öğrenmeye yönelik sahip olduğu değerler bütünü olarak dile getirilmektedir (Tse, Zhang, Akhtar ve MacBryde, 2016, s.8). Bu değer; bir firmanın öğrenme kültürünü teşvik edip etmeyeceğini etkilemektedir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997, s.309). İşletmenin belirli bir alanda öğrenme faaliyetleri o alandaki bilgi tabanını geliştirmekte ve bu da özümseme kapasitesini arttırmakta ve o alanda öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Özümseme kapasitesi: bir örgütün deneyimlerine, etkili öğrenme becerisine ve iletişimine dayalı pazar bilgisine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütün rekabet avantajı kazanmasına ve bunu sürdürmesine yardımcı olabilecek rekabette bilgi yaratma ve kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Firmanın öğrenmeye dayalı varlıklarını etkin bir biçimde yeniden tanımlayarak, özümseme kapasitesine sahip olması değişime ve yeniliğe açık olarak performansını yükseltebileceği anlamına gelmektedir (Liu ve diğerleri, 2013, s.1454). Bundan dolayı öğrenme yönelimi ve özümseme kapasitesi arasında sürekli yenilenen bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır (Lane, Koka ve Pathak, 2006, s.848). Bu bilgilerden yola çıkılarak öğrenme yönelimi ve özümseme kapasitesi arasında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Öğrenme yönelimi özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir.

Özümseme kapasitesine sahip firmalar; müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve diğer tedarik ortaklarından elde ettikleri yeni bilgileri pazardaki iş fırsatlarını belirleyerek ilgili alanlara uygulamaktadır. Bilginin farklı fonksiyonel departmanlar arasında kapsamlı bir biçimde aktarılması firma içerisindeki ağların kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, firmanın ulaşabileceği bilgi erişimi ve karlılık derecesinin çeviklik tarafından belirlendiği savunulmaktadır. Bundan dolayı firma, süreçlerini yeniden yapılandırmak, ürün ve hizmetlerini iyileştirmek için yeni bilgiyi nasıl uygulayacağını etkili bir biçimde öğrenebilmektedir. Bu da firmanın rekabet avantajı temelini, çeviklik gibi benzersiz bir operasyonel yetenek geliştirmek için özümseme kapasitesinden faydalanmak olduğunu göstermektedir. Firmanın geliştirmiş olduğu bu yetenek zenginleştirilmiş bir bilgi tabanı kullanılarak kanal ortaklarıyla iyi ilişkilerin kurulmasına ve tedarik zinciri görünürlüğünün artırılmasına yardımcı olmaktadır. Yenilenen bilgi tabanı, firmanın pazarı ve

ortakların görüş ve değerlerini daha iyi anlamasına yardımcı olarak tedarik zinciri çevikliğini sağlayacak ve tedarik zinciri genelinden paylaşılan değerleri arttıracaktır (Liu ve diğerleri, 2013, s.1454). Bu bilgilerden yola çıkarak özümseme kapasitesi ve tedarik zinciri çevikliği arasında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Özümseme kapasitesi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Öğrenme yönelimli firmalar; sürekli değişen pazar durumu hakkında hızlı bir şekilde bilgi edinmek ve pazardaki beklenmedik değişimi algılamak için müşteriler, rakipler ve tedarikçilerle sürekli iletişim halinde olmak ve onlara göre hareket etmek zorundadırlar (Sinkula ve diğerleri, 1997, s.309). Öğrenme yönelimi, tedarik zinciri bağlamında iki bileşenden oluşmaktadır: Müşterilerden ve tedarikçilerden öğrenme. Müşterilerden öğrenme; firmanın müşterilerinden gelen geri bildirimini öğrenerek ürün tasarımını ve hizmetini geliştirerek firmanın yenilik hızını artırmasıdır. Tedarikçilerden öğrenme ise; tedarikçilerle kurulan uzun vadeli ilişki sayesinde yeni ürün ya da süreç tasarımının ve ürün kalitesinin iyileştirilmesidir. (Tse ve diğerleri, 2016, s.8). Bir örgütün sürekli olarak öğrenmesi ve sürekli değişen pazar ortamında ortaya çıkabilecek yeniliklere hazırlıklı olması gerekmektedir. Ayrıca öğrenme yönelimi; “-öğrenmeye verilen değeri ifade eden öğrenmeye bağlılık, -firma üyeleri arasında öğrenmenin yönü ve odağı konusunda fikir birliği ile ilgili paylaşılan görüşler, -tedarik zinciri çevikliğini değerlendirme ve yeni fikirleri kabul etme” maddelerinden oluşmaktadır. Tedarik zinciri çevikliği, firmanın beklenmeyen pazar değişikliklerine anında yanıt verebilmesi için değişiklikleri öğrenmesi anlamına gelmektedir (Ngai, Chau ve Chan, 2011, s.236). Bu bilgilerden yola çıkarak öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasında aşağıda belirtilen hipotez oluşturulmuştur.

H3: Öğrenme yönelimi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Firmanın, sürekli gelişen ve değişen pazar ortamında varlığını devam ettirebilmesi için yeniliğe ayak uydurması ve sürekli öğrenme eğiliminde olması gerekmektedir. Firmanın, tedarikçilerinden elde ettiği yeni bilgileri endüstrisinde bulunan ürün ve hizmete uyarlama, pazar istek ve ihtiyaçlarına göre müşteriye ulaştırma konusunda çevik davranması gerekmektedir. Firmanın, pazardaki

değişikliklere hızlı bir biçimde uyum sağlaması veya bunlara yanıt vermesi ve rekabet avantajı elde etmesi için tedarik ağında bulunan ortaklarıyla operasyonel faaliyetler gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu bilgilerden yola çıkılarak özümse kapasitesinin; öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide aracılık rolü hipotezi oluşturulmuştur.

H4: Özümseme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Teknoloji yönelimi; firmaların, araştırma geliştirme kabiliyetlerini kullanarak ürün geliştirmede son teknolojiyi elde etmesi ve kullanması olarak tanımlanmaktadır (Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini ve Obeidat, 2018, s.6). Teknolojik yeniliklerin verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamak için yenilik yönetimine sahip firmaların, özellikle teknolojik araştırmalar konusunda çevreden üretilen bilgiyi uygulamaları gerekmektedir. Firmaların çevreden gelen teknolojik yenilikleri tanımlayarak ilgili alanlara uyarlama ve kullanma yeteneği özümseme kapasitesi anlamına gelmektedir. Özümseme kapasitesi, yeni ürünler geliştirmek için teknolojik yenilikler ve şirket içi yetenekler arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir (Becker ve Peters, 2006, s.5). Özümseme kapasitesinin, bir firmanın üretimine doğrudan katılım yoluyla belirli bir ürün pazarıyla ilgili yeni bilgileri daha iyi tanımlayarak ilgili alanlara yönlendirdiği belirtilmiştir (Cohen ve Levinthal, 1990, s.129). Daha fazla teknoloji, daha fazla bilgi ve fırsat anlamına gelmektedir. Teknolojik fırsatlar, temel olarak diğer bilgi kaynakları (özellikle müşteriler gibi) tarafından üretilenlerden daha yüksek düzeyde özümseme kapasitesine ihtiyaç duyarlar (Becker ve Peters, 2006, s.5). Bu da firmaların rekabet güçlerini korumak için mali bütçelerinin, bir kısmını özümseme kapasitelerinin sürdürülmesine ve geliştirilmesine yatırım yapmak zorunluluğunu arttırmaktadır. (Cohen ve Levinthal, 1990, s.142). Bu bilgilerden yola çıkılarak teknoloji yönelimi ve özümseme kapasitesi arasında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H5: Teknoloji yönelimi özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir.

Teknoloji yönelimi, firmanın aktif bir biçimde pazarla sürekli etkileşim halinde olarak yeni teknolojileri araştırıp geliştirmesi ve bunu ürünlere uyarlaması anlamına gelmektedir (Rezazadeh, Karami ve Karami, 2016, s.44). Ürün ve

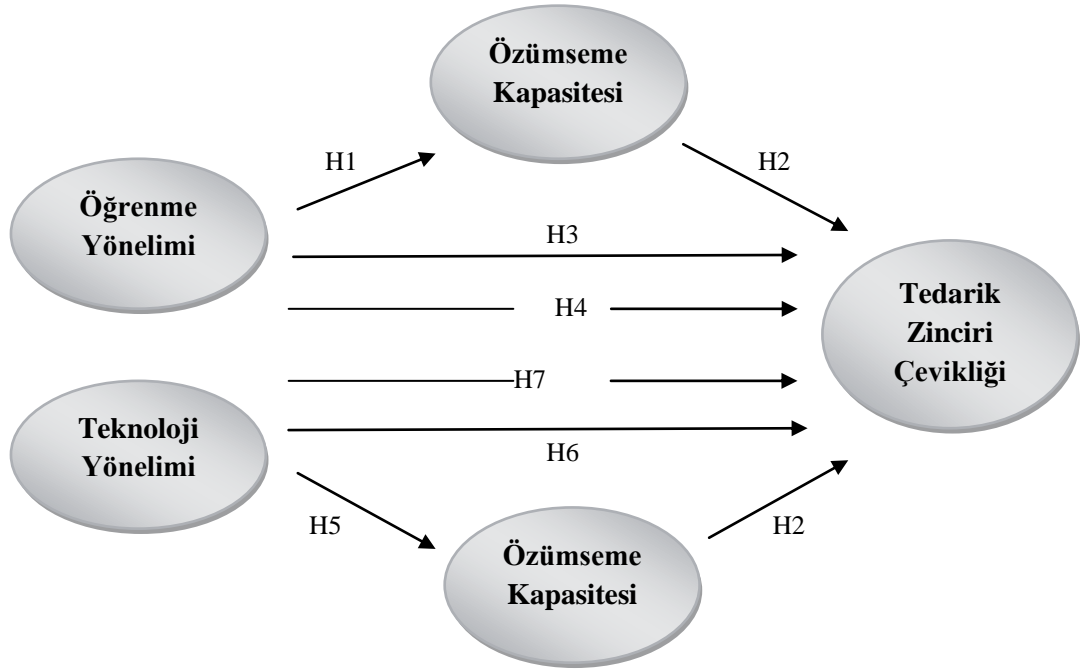
hizmetlerin kısalan yaşam döngüleri nedeniyle işletmeler, rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için teknoloji alanında gelişmek zorunda kalmışlardır (Masa'deh ve diğerleri, 2018, s.6). Firmaların teknoloji yönünden gelişmesi alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkinin gelişmesini de beraberinde getirmektedir. Tedarikçileri ve müşterileri arasında önemli bir etkileşim sağlayabilmek için aracı rolü oynayan firmaların, gelişen teknolojiyi hızlı bir biçimde alıp ürünlere uyarlaması gerekmektedir. Firmaların; pazar ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikteki ürünleri müşterilere hızlı bir biçimde ulaştırılması için son zamanlarda popüler bir kavram haline gelen tedarik zinciri çevikliği iyi koordine etmeleri gerektiği savunulmaktadır. (Bargshady, Zahraee, Ahmadi ve Parto, 2016, S.4-5). Bu bilgilerden yola çıkılarak teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkiyi aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H6: Teknoloji yönelimi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Firmaların, çevreden gelen teknolojik yenilikleri ürün ve hizmetlerine tanımlama, uyarlama ve uygulama yeteneklerini ifade eden özümseme kapasitesi; yeni ve iyileştirilmiş ürünleri geliştirmek için teknolojik yönelimler ile firma kabiliyetleri arasındaki bağlantıyı temsil etmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990, s.137). Firmadan firmaya değişiklik gösteren özümseme kapasitesi, teknolojik gelişmeleri özellikle bilgisayar, uçak, uzay bilimleri ve ilaç sanayi gibi araştırma geliştirme bakımından yoğun endüstrilerdeki yüksek teknoloji firmaları için önem arz etmektedir (Becker ve Peters, 2006, s.2). Firmalar, değişen pazar ortamına ayak uydurmak ve müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürünler üretebilmek ve onları tüketicilere ulaştırmak konusunda çevik davranmak zorundadırlar (Masa'deh ve diğerleri, 2018, s.6). Firmaların, yeniliğe ayak uydurabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için tedarik zinciri ağıyla tedarikçilerinden edindiği teknolojik gelişmeleri ürünlere uyarlamaları ve hızlı bir biçimde tüketiciye ulaştırmak için tedarik zinciri çevikliği kavramından yararlanmaları gerekmektedir. Bu bilgilerden yararlanılarak özümseme kapasitesinin; teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide sahip olduğu aracı role ilişkin aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H7: Özümseme kapasitesi, teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Yukarıda açıklanan hipotezler doğrultusunda bu çalışmada kullanılan model Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Tablo 3.1. Hipotezler

H1	Öğrenme yönelimi özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir.
H2	Özümseme kapasitesi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir.
H3	Öğrenme yönelimi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir.
H4	Özümseme kapasitesi, öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.
H5	Teknoloji yönelimi özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir.
H6	Teknoloji yönelimi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H7	Özümseme kapasitesi, teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.
-----------	--

3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çalışmada kullanılan veriler, 27.04.2023 – 22.06.2023 tarihleri arasında nicel veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik kullanılacak olan anket madde ölçekleri için detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Çalışmada; öğrenme yönelimi, özümseme kapasitesi, teknoloji yönelimi, tedarik zinciri çevikliğinden oluşan dört ölçek kullanılmıştır.

Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları

Ölçek	Kaynak
Öğrenme Yönelimi	Zhu ve Gao (2021)
Özümseme Kapasitesi	Riquelme-Medina, Stevenson, Barrales-Molina ve Llorens-Montes (2022)
Teknoloji Yönelimi	Zhu ve Gao (2021)
Tedarik Zinciri Çevikliği	Zhu ve Gao (2021)

Anket katılımcıları; Türkiye’de faaliyet gösteren imalat sektöründeki işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinden (üretim müdürü, yeni ürün geliştirme müdürü, tedarik zinciri müdürü, genel müdür, ar-ge müdürü, üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, üretim planlama müdürü ve diğer üst düzey yöneticiler) oluşmaktadır. LinkedIn üzerinden ankete katılması muhtemel yöneticiler ile iletişime geçilip online doldurulacak ankete yönlendirilmişlerdir. Toplamda 950 kişiye gönderilmiş olan ankete 289 kişi katılım sağlamıştır. Çalışmada kullanılan anket formu “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Çalışmada kullanılan anket formu, araştırma amacına yönelik olan ve işletmeyi tanımlayabilecek maddelerden oluşmaktadır. Amacına yönelik

kullanılacak olan araştırma maddeleri; öğrenme yönelimi, özümseme kapasitesi, teknoloji yönelimi, tedarik zinciri çevikliği ölçeklerinden oluşmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde; çalışmadan elde edilen veriler ve değerlendirmeler yer almaktadır. Çalışmada; frekans, normallik, güvenilirlik, geçerlilik ve aracılık analizleri yapılmış ve aşağıda sırasıyla elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

3.5.1. Frekans Analizi

Tablo 3.3'te araştırmaya katılan katılımcıların işletme içerisinde sahip oldukları pozisyon, işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet yılı, çalışan sayısı ve bulunduğu bölge hakkında bilgi verilmektedir.

Tablo 3.3. Frekans Tablosu

	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
İşletme İçerisindeki Pozisyonunuz				
Üretim Müdürü	101	34,9	34,9	34,9
Yeni Ürün Geliştirme Müdürü	2	0,7	0,7	35,6
Tedarik Zinciri Müdürü	21	7,3	7,3	42,9
Genel Müdür	47	16,3	16,3	59,2
Ar-ge Müdürü	10	3,5	3,5	62,6
Üretimden Sorumlu Genel Müd, Yrd.	18	6,2	6,2	68,9
Üretim Planlama Müdürü	15	5,2	5,2	74,0
Diğer	75	26,0	26,0	100,0
Toplam	289	100,0	100,0	
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör				
Gıda Ürünleri İmalatı	32	11,1	11,1	11,1
İçecek İmalatı	1	0,3	0,3	11,4
Tekstil Ürünleri İmalatı	94	32,5	32,5	43,9
Giyim Eşyaları İmalatı	13	4,5	4,5	48,4
Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı	5	1,7	1,7	50,2
Kimyasal Ürünler İmalatı	10	3,5	3,5	53,6
Eczacılık ve Ecz. İliş. Malz. Üretimi	1	0,3	0,3	54,0
Kauçuk ve Plastik Ürünler İmalatı	6	2,1	2,1	56,1
Metalik Olmayan Ürünler İmalatı	4	1,4	1,4	57,4
Ana Metal Sanayi	15	5,2	5,2	62,6

Fabrikasyona Metal Ürünler İmalatı	6	2,1	2,1	64,7
Bilgisayar, Elektronik ve Optik İmalatı	2	0,7	0,7	65,4
Elektrikli Teçhizat İmalatı	8	2,8	2,8	68,2
Makine ve Ekipman İmalatı	24	8,3	8,3	76,5
Diğer Ulaşım Araçları İmalatı	1	,3	,3	76,8
Mobilya İmalatı	9	3,1	3,1	79,9
Diğer İmalatlar	58	20,1	20,1	100,0
Toplam	289	100,0	100,0	
İşletmenizin Faaliyet Yılı				
1-10	75	26,0	26,0	26,0
11-20	44	15,2	15,2	41,2
21-30	58	20,1	20,1	61,2
31 ve üzeri	112	38,8	38,8	100,0
Toplam	289	100,0	100,0	
Çalışan Sayınız				
0-9	8	2,8	2,8	2,8
10-49	57	19,7	19,7	22,5
50-249	89	30,8	30,8	53,3
250 ve üzeri	135	46,7	46,7	100,0
Toplam	289	100,0	100,0	
İşletmenizin Bulunduğu Bölge				
Marmara	150	51,9	51,9	51,9
Ege	39	13,5	13,5	65,4
Karadeniz	14	4,8	4,8	70,2
Akdeniz	23	8,0	8,0	78,2
İç Anadolu	37	12,8	12,8	91,0
Doğu Anadolu	9	3,1	3,1	94,1
Güneydoğu Anadolu	17	5,9	5,9	100,0
Toplam	289	100,0	100,0	

Katılımcıların; 101'i (%34,9) üretim müdürü, 2'si (%0,7) yeni ürün geliştirme müdürü, 21'i (%7,3) tedarik zinciri müdürü, 47'si (%16,3) genel müdür, 10'u (%3,5) ar-ge müdürü, 18'i (%6,2) üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, 15'i (%5,2) üretim planlama müdürü, 75'i (%26,0) ise diğer üst düzey yönetici pozisyonuna sahiptir.

Katılımcıların; 32'si (%11,1) işletmelerinin gıda ürünleri imalatı, 1'i (%0,3) içecek imalatı, 94'ü (%32,5) tekstil ürünleri imalatı, 13'ü (%4,5) giyim eşyaları imalatı, 5'i (%1,7) kağıt ve kağıt ürünleri imalatı, 10'u (%3,5) kimyasal ürünler imalatı, 1'i (%0,3) eczacılık ve eczacılık ilişkileri malzeme üretimi, 6'sı (%2,1) kauçuk ve plastik ürünler imalatı sektöründe olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların; 4'ü (%1,4) metalik olmayan ürünler imalatı, 15'i (%5,2) ana metal sanayi, 6'sı (%2,1) fabrikasyon metal ürünler imalatı, 2'si (%0,7) bilgisayar, elektronik ve optik imalatı, 8'i (%2,8) elektrikli teçhizat imalatı, 24'ü (%8,3) makine ve ekipman imalatı, 1'i (%0,3) diğer ulaşım araçları imalatı, 9'u (%3,1) mobilya imalatı, 58'i (%20,1) diğer imalat sektörlerinde çalıştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcıların; 8'i (%2,8) 0-9 arası çalışanı olan işletmelerde, 57'si (%19,7) 10-49 arası çalışanı olan işletmelerde, 89'u (%30,8) 50-249 arası çalışanı olan işletmelerde, 135'i (%46,7) 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde çalıştıklarını ifade etmektedirler.

Katılımcıların; 75'i (%26,0) 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde, 44'ü (%15,0) 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde, 58'i (%20,1) 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde, 112'si (%38,8) 31 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelerde çalıştıklarını belirtmektedirler.

Ankete katılım sağlayan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin; 150'si (%51,9) Marmara bölgesinde, 39'u (%13,5) Ege bölgesinde, 14'ü (%4,8) Karadeniz bölgesinde, 23'ü (%8,0) Akdeniz bölgesinde, 37'si (%12,8) İç Anadolu bölgesinde, 9'u (%3,1) Doğu Anadolu bölgesinde, 17'si (%5,9) Güneydoğu Anadolu bölgesinde faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.4'te işletmeye ait tanımlayıcı soruların ve araştırma amacını gerçekleştirmeye yönelik ölçek maddelerin cevap dağılımı gösterilmektedir. Araştırma amacına yönelik kullanılan ölçekte öğrenme yönelimi (Zhu ve Gao, 2021) ile ilgili 4 madde, özümleme kapasitesi (Riquelme-Medina, Stevenson, Barrales-Molina ve Llorens-Montes, 2022) ile ilgili 4 madde, teknoloji yönelimi (Zhu ve Gao, 2021) ile ilgili 4 madde, tedarik zinciri çevikliği (Zhu ve Gao, 2021) ile ilgili 9 madde bulunmaktadır. Ölçekteki tüm ifadeler 5'li likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçek maddelerine katılımcılar tarafından; hiç katılmıyorum,

katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde verilen cevapların detaylı dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçek Maddelerinin Cevap Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	5	n	5	n	%	
1. İşletme olarak çalışanların öğrenmesinin tedarik zincirinde bir masraf değil, bir yatırım olduğu anlayışını benimsemekteyiz.	4	1,4	9	3,1	24	8,3	172	59,5	80	27,7	4,089
2. İşletme olarak tedarik zinciri sürecinin temel değerlerinden olan öğrenmeyi, iyileştirmenin anahtarı olarak benimsemekteyiz.	4	1,4	6	2,1	19	6,6	185	64,0	75	26,0	4,110
3. İşletme olarak tedarik zincirinde öğrenmeyi bıraktığımızda geleceğimizi tehlikeye attığımızı biliriz.	3	1,0	6	2,1	25	8,7	165	57,1	90	31,1	4,152
4. İşletme olarak tedarik zinciri sürecinde öğrenme yeteneğini gelişmenin anahtarı olarak görmekteyiz.	2	0,7	9	3,1	23	8,0	175	60,6	80	27,7	4,114
5. İşletme olarak ilişki içerisinde olduğumuz diğer kuruluşlardan edinilen yeni bilgileri tanımlayıp, değerlendirip işletme içine aktarabiliriz.	6	2,1	13	4,5	19	6,6	192	66,4	59	20,4	3,986

6. İşletme olarak ilişki içerisinde olduğumuz diğer kuruluşlardan gelen harici bilgileri analiz etmek rutinlerimiz arasındadır.	4	1,4	23	8,0	40	13,8	166	57,4	56	19,4	3,854
7. İşletme olarak ilişki içerisinde olduğumuz diğer kuruluşlardan edinilen yeni bilgileri mevcut bilgilerle entegre hale getirebiliriz.	4	1,4	11	3,8	17	5,9	203	70,2	54	18,7	4,010
8. İşletme olarak yeni entegre edilmiş bilgiyi somut uygulamalarla başarılı bir şekilde kullanabiliriz.	3	1,0	8	2,8	29	10,0	192	66,4	57	19,7	4,010
9. Yeni ürün geliştirme projelerimizde gelişmiş teknolojiler kullanmaktayız.	5	1,7	14	4,8	44	15,2	162	56,1	64	22,1	3,920
10. Yeni ürünlerimizde her zaman en son teknolojiyi kullanmaktayız.	6	2,1	33	11,4	66	22,8	138	47,8	46	15,9	3,640
11. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen teknolojik yenilikleri kolaylıkla kabul etmekteyiz.	2	0,7	14	4,8	55	19,0	164	56,7	54	18,7	3,878
12. Teknolojik yenilikler program/proje yönetimimizde kolaylıkla kabul edilir.	3	1,0	18	6,2	55	19,0	165	57,1	48	16,6	3,820

13. İşletme olarak çevremizdeki değişiklikleri hızlı bir şekilde tespit edebiliriz.	2	0,7	7	2,4	39	13,5	186	64,4	55	19,0	3,986
14. İşletme olarak iş ortamındaki fırsatları anında tespit edebiliriz.	2	0,7	14	4,8	44	15,2	182	63,0	47	16,3	3,892
15. İşletme olarak, çevremizdeki tehditleri hızla algılayabiliriz.	2	0,7	10	3,5	49	17,0	181	62,6	47	16,3	3,903
16. İşletme olarak, çevremizdeki değişikliklerle başa çıkmak için kesin kararlar alabiliriz.	2	0,7	5	1,7	47	16,3	170	58,8	65	22,5	4,006
17. İşletme olarak çevremizdeki tehditlere yanıt vermek için kesin kararlar alabiliriz.	2	0,7	7	2,4	47	16,3	172	59,5	61	21,1	3,979
18. İşletme olarak iş ortamındaki değişikliklere hızla yanıt verebiliriz.	2	0,7	11	3,8	41	14,2	178	61,6	57	19,7	3,958
19. İşletme olarak çevremizdeki fırsatları hızla ele alabiliriz.	2	0,7	8	2,8	42	14,5	180	62,3	57	19,7	3,975
20. İşletme olarak çevremizdeki tehditlerle hızla başa çıkabiliriz.	1	0,3	8	2,8	63	21,8	169	58,5	48	16,6	3,882

21. İşletme olarak gerektiğinde, kararlarımızı uygulamak için tedarik zinciri operasyonlarımızı ayarlayabiliriz	2	0,7	1	0,3	33	11,4	206	71,3	47	16,3	4,020
---	---	-----	---	-----	----	------	-----	------	----	------	-------

3.5.2. Normallik Analizi

Normallik analizi; elde edilen verilerin dağılımını test etmek için kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir (Yücenur, Demirel, Ceylan ve Demirel, 2011, s,161). Normallik analizi, çarpıklık ve basıklık bileşenleriyle değerlendirilir. Byrne (2010, s.103) araştırma verisinin normal dağılım varsayımına sahip olduğunu göstermek için çarpıklık değerinin 3'ten basıklık değerinin ise 7'den düşük olması gerektiğini savunmaktadır.

Tablo 3.5. Normallik Analizi Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Tanımlayıcı İstatistikler									
	N	Mini.	Mak.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
ÖY1	289	1	5	4,09	,777	-1,277	,143	3,064	,286
ÖY2	289	1	5	4,11	,723	-1,392	,143	4,366	,286
ÖY3	289	1	5	4,15	,744	-1,171	,143	2,943	,286
ÖY4	289	1	5	4,11	,729	-1,098	,143	2,637	,286
ÖK1	289	1	5	3,99	,799	-1,496	,143	3,571	,286
ÖK2	289	1	5	3,85	,870	-,957	,143	1,029	,286
ÖK3	289	1	5	4,01	,724	-1,508	,143	4,422	,286
ÖK4	289	1	5	4,01	,709	-1,190	,143	3,432	,286
TY1	289	1	5	3,92	,848	-1,017	,143	1,577	,286
TY2	289	1	5	3,64	,951	-,614	,143	,005	,286
TY3	289	1	5	3,88	,788	-,726	,143	,926	,286
TY4	289	1	5	3,82	,818	-,807	,143	,973	,286
TZÇ1	289	1	5	3,99	,697	-,910	,143	2,418	,286
TZÇ2	289	1	5	3,89	,749	-,920	,143	1,675	,286
TZÇ3	289	1	5	3,90	,725	-,843	,143	1,772	,286
TZÇ4	289	1	5	4,01	,722	-,736	,143	1,624	,286
TZÇ5	289	1	5	3,98	,731	-,774	,143	1,619	,286
TZÇ6	289	1	5	3,96	,744	-,900	,143	1,785	,286
TZÇ7	289	1	5	3,98	,719	-,868	,143	2,007	,286
TZÇ8	289	1	5	3,88	,717	-,506	,143	,762	,286

TZÇ9	289	1	5	4,02	,595	-,903	,143	4,399	,286
------	-----	---	---	------	------	-------	------	-------	------

Byrne (2010)'in çarpıklık ve basıklık için verdiği değerler doğrultusunda Tablo 3.5 incelendiğinde normallik analizi çarpıklık değeri -1,508 ile -,506 aralığında basıklık değerinin ise 0,005 ve 4,422 aralığında olması ölçeğin normal dağılım varsayımını karşıladığı ifade edilebilir.

3.5.3. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik; bir verinin ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen değerlerinin hatasız olma derecesidir. Güvenirliğin iki farklı yaklaşımı bulunmaktadır. Birincisi, birbirini izleyen ölçümlerde bireylerin grup içerisindeki sırasının değişmezliği; ikincisi ise, birbirini izleyen ölçümlerde bireylerin soruyu aynı biçimde cevaplandırmalarıdır. Bir başka deyişle ölçeğin tekrarlı ölçümlerde aynı katılımcılardan aynı cevapları alması ve dolayısıyla ölçme standart hatasının düşük olmasıdır. Güvenirlilik, sadece ölçek ve testin değil aynı zamanda ölçek ya da testten elde edilen verilerin güvenilir olması anlamına gelmektedir (Ercan ve Kan, 2004, s. 212).

Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı 1951 yılında Lee Cronbach tarafından geliştirilmiştir (Koç, 2017, s. 104). Cronbach alpha güvenirlilik katsayısı yöntemi likert tipi ölçeklerde sıklıkla uygulanan bir güvenirlilik yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004, s.213). Cronbach alpha katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılmaktadır. Cronbach alpha katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği yorumu yapılmaktadır (Uzunsakal ve Yıldız, 2018, s.19).

Alpha katsayısının 0-1 arasında alabileceği değerler ve buna bağlı olarak da ölçeğe ait güvenirlilik katsayısı aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Koç, 2017, s.105):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçeğin güvenilir olmadığı,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçeğin düşük güvenirliliğe sahip olduğu,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçeğin güvenilir olduğu,

- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu anlamlarına gelmektedir.

Tablo 3.6. Ölçeklere Ait Güvenirlik İstatistikleri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Öğrenme Yönelimi	0,903	4
Özümseme Kapasitesi	0,831	4
Teknoloji Yönelimi	0,860	4
Tedarik Zinciri Çevikliği	0,942	9
Tüm Değişkenler	0,932	21

Tablo 3.6’da çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik istatistikleri verilmiştir. Öğrenme yönelimi ölçeğine ait 4 maddenin Cronbach’s alpha iç tutarlılık katsayısı 0,903 olarak bulunmuş olup bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Özümseme kapasitesi ölçeğine ait 4 maddenin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0,831 olarak bulunmuş olup, bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Teknoloji yönelimi ölçeğine ait 4 maddenin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0,860 olarak bulunmuş olup, bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir. Tedarik zinciri çevikliği ölçeğine ait 9 maddenin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı 0,942 olarak bulunmuş olup, bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Tüm değişkenler ölçeğine ait 21 maddenin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ise 0,932 olarak bulunmuş olup, dolayısıyla bu değer araştırma ile elde edilen verilerin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

3.5.4. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik bir ölçüm aracının, ölçmek için tasarlandığı olguyu tutarlı bir biçimde ölçme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Hammersley, 1987, s.74). Diğer bir deyişle geçerlilik, belirli bir evrene ya da örnekleme uygulanan bir ölçme veya test aracından elde edilen verilerin; kullanım alanlarının, önerilen yorumların uygunluğunun ve yeterliliğinin kanıt ile desteklenme derecesidir (Bademci, 2019, s.374). Geçerlilik; bir ölçeğin, ölçülmek istenilen amaca uygun olarak ölçülüp

ölçülmediğini göstermektedir. Ölçülmesi düşünülen olgunun doğru bir biçimde ölçüldüğünü belirtmektedir (Karaca ve Özdaşlı, 2023, s.121).

Geçerlilik için bir testin veya ölçeğin tekrarlayan ölçümlerde aynı sonucu vermesi gerekmektedir. Bir ölçümün geçerli sayılabilmesi için ölçülmek istenilen özelliğin başka bir özellik ile karıştırılmadan ölçülmüş olması gerekmektedir (Çakmur, 2012, s.342). Aynı zamanda geçerlilik, davranışsal özelliklerin ölçülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Davranışsal özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçekler geçerlilik yönünden eksiksiz değildir. Ancak, ölçeklerin geçerliliği yeterli sayılabilecek derecede ölçümler verebilecek düzeye getirilebilir (Ercan ve Kan, 2004, s.214). Geçerlilik; ayrışma geçerliliği, açıklayıcı faktör ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olarak üç başlık altında incelenmektedir:

Bu bölümde yer alan Formell-Larcker kriteri, HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) Oranı, DFA model uyum indeks tabloları ve DFA sonuçları SmartPLS programında gerçekleştirilmiştir.

3.5.4.1. Ayrışma Geçerliliği

Farklı teorik kavramları temsil eden iki gizil değişkenin istatistiksel olarak farklı olduğu anlamına gelen ayrışma geçerliliği; ölçme aracının, özellikle ilişkili olmadığı düşünülen değişkenlerle arasındaki uyumsuzluğu inceler.

3.5.4.1.1. Formell-Larcker Kriteri

Ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için sıklıkla kullanılan yaklaşım Formell-Larcker kriteridir. Formell-Larcker (1981) tarafından ortaya atılan Formell-Larcker kriteri; açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, ilgili değişkenin diğer değişkenler ile olan korelasyonlarından daha büyük olması istenen bir yöntemdir. Formell-Larcker kriterine göre ölçüm modelinin ayrışma geçerliliğinin sağlanması için AVE değerlerinin karekökleri 0,50'ten büyük olmalı ve aynı zamanda araştırmada kullanılan diğer değişkenler arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekmektedir (Cesur ve Memiş, 2021, s.138-139).

Tablo 3.7. Formell-Larcker Kriteri Analiz Bulguları

	Tedarik Zinciri Çevikliği	Öğrenme Yönelimi	Özümseme Kapasitesi	Teknoloji Yönelimi
Tedarik Zinciri Çevikliği	0,802			
Öğrenme Yönelimi	0,578	0,837		
Özümseme Kapasitesi	0,382	0,372	0,754	
Teknoloji Yönelimi	0,720	0,525	0,350	0,783

Tablo 3.7’de Formell-Larcker kriterine göre yapılan hesaplama sonuçları gösterilmektedir. Tablo 3.7’de koyu renk ile gösterilen rakamlar AVE değerlerinin karekök değerleridir. Bu değerler, kareköklerin değişkenler arası korelasyon katsayılarından yüksek olduğu için Formell-Larcker kriterini sağlamaktadır.

3.5.4.1.2. HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) Oranı

Ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için yeni bir yaklaşım olan ve Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından tanımlanan korelasyonların Heterotrait-Monotrait (HTMH) yaklaşımıdır. HTMT, gizil değişkenler arasındaki benzerliğin bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. HTMT oranı; modelde yer alan tüm yapılara ait ifadelerin korelasyon ortalamasının, ifadelerin geometrik ortalamalarına oranlarını ifade eder. HTMT değeri birden küçükse ayrışma geçerliliği sağlanmış olarak kabul edilir. Açıkça; teorik olarak birbirine yakın olan kavramlarda 0,90’nın, birbirine uzak olan kavramlarda ise 0,85’in altında olması gerektiği savunulmaktadır (Nart, Çelik ve Sima, 2020, s.1708).

Tablo 3.8. HTMT Oranı Analiz Bulguları

	Tedarik Zinciri Çevikliği	Öğrenme Yönelimi	Özümseme Kapasitesi	Teknoloji Yönelimi
Tedarik Zinciri Çevikliği				
Öğrenme Yönelimi	0,580			
Özümseme Kapasitesi	0,373	0,376		
Teknoloji Yönelimi	0,718	0,519	0,337	

Tablo 3.8’de HTMT (Heterotrait-Nonotrait Ratio) değerleri üst sınır olan 0,85’in altında olduğu için bu kriterin sağlandığı görülmüştür.

3.5.4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi (AFA); sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan ve geniş çapta uygulanan istatistiksel bir tekniktir (Costello ve Osborne, 2005. s.1). Açıklayıcı faktör analizi, gözlemlenen korelasyon modellerini açıklamak için gereken ortak faktörlerin sayısını ve doğasını belirleyerek, veri azaltımına ve ölçülen değişkenlerin daha sade bir şekilde anlaşılmasına yönelik çok değişkenli istatistiksel yöntemler dizisi olarak tanımlanabilir (Hayton, Allen ve Scarpello, 2004, s.192). Var olan yapıyı açıklayan ve özellikle ölçek geliştirme için uygun olan açıklayıcı faktör analizi (AFA), maddeler arasında kaç faktör olduğunu ve hangi maddelerin hangi faktörleri ölçtüğü kesin olarak bilinmediği durumlarda kullanılır (Orçan, 2018,s.414).

Açıklayıcı faktör analizi için tekrarlanabilirlik analizleri iki farklı şekilde yapılabilir: içsel ve dışsal tekrarlanabilirlik. İçsel tekrarlanabilirlik; yapılan çalışmada araştırmacının bir veri setini rastgele olarak iki farklı örnekleme bölmesi ve her birine AFA uygulamasıdır. Dışsal tekrarlanabilirlik analizinde ise; araştırmacıların ayrı ayrı toplamış oldukları iki veri setine AFA uygulamaları ve elde edilen bulguların karşılaştırılmasıdır. Ayrıca, AFA’da önemli olan sadece öğelerin sayısı

değil aynı zamanda, tekrar edilebilir bir sonuç üretmek için önemli olan tahmin edilen parametrelerin sayısıdır. İki faktörü ayıran 10 maddelik bir AFA, 20 tahmini parametre üretebilir. 20 madde ve üç çıkarılmış faktör verildiğinde, AFA yine sadece faktör yükleri için 60 parametre tahmin eder. Güçlü faktör yüklerine, topluluklara ve örneklem büyüklüğüne sahip olmasının tümü AFA'nın sağlamlığına fayda sağlamaktadır (Osborne ve Fitzpatrick, 2012, S.2-3).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi: KMO testi çalışmadan elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu test etmek için kullanılır. KMO değerlerinin ölçülebilmesi için değerlerin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir. Değerlerin sıfır veya sıfıra yakın çıkması ise korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğunu ve bu değerlere bağlı olarak yorum yapılamadığı anlamına gelmektedir (Kaya, 2013. s.180).

Tablo 3.9. KMO ve Bartlett Testiyle Verilerin Faktör Analizine Uygunlunun İncelenmesi

KMO Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		0,914
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4376,049
	Df	210
	Sig.	,000

Tablo 3.9'da görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,914 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla KMO değeri ortalamanın çok üzerinde ($KMO > 0,500$) olduğundan örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Döndürülmüş Bileşen Matrisi: Döndürülmemiş faktör analizleri belirsiz olduklarından ve faktörlerin daha iyi yorumlanabilmesi için döndürülürler. Döndürülmüş bileşen matrisinin (Rotated Component Matrix) amacı; her bir değişkeni mümkün olduğu kadar az sayıda faktöre yüklemeye çalışan ancak her bir değişken üzerindeki yüksek yüklerin sayısını maksimize edebilen optimal basit bir yapıya ulaşmaktır. Bu basit yapı her bir faktörün birbiriyle ilişkili olan değişkenlerin ayrı bir kümesini tanımlamasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu durum faktörün güvenilir olduğunu ve daha kolay bir biçimde yorumlandığını göstermektedir (Yong

ve Pearce, 2013, s.84). Döndürülmüş faktör analiz aralığı: 0,32-0,45 arası çok kötü, 0,46-0,55 arası orta, 0,56-0,63 arası iyi, 0,64-0,71 arası çok iyi, 0,71 ve üzeri mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Comrey ve Lee, 1992, s.243).

Tablo 3.10. Döndürme Sonrası Faktörler ve Madde Yük Değerleri

Döndürülmüş Bileşen Matrisi				
	Bileşenler			
	1	2	3	4
a1		0,807		
a2		0,864		
a3		0,802		
a4		0,809		
b5				0,728
b6				0,768
b7				0,887
b8				0,802
c9			0,724	
c10			0,808	
c11			0,716	
c12			0,762	
d13	0,713			
d14	0,774			
d15	0,754			
d16	0,759			
d17	0,720			
d18	0,740			
d19	0,828			
d20	0,842			
d21	0,725			

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi öğrenme yönelimi faktörü içerisinde; a1, a2, a3, a4 maddeleri, özümseme kapasitesi faktörü içerisinde; b5, b6, b7, b8 maddeleri, teknoloji yönelimi faktörü içerisinde; c9, c10, c11, c12 maddeleri, tedarik zinciri çevikliği faktörü içerisinde; d13, d14, d15, d16, d17, d18, d19, d20, d21 maddeleri bulunmaktadır. Faktör yük değerinin; öğrenme yönelimi faktörü için 0,80 ile 0,87 arasında, özümseme kapasitesi faktörü için 0,72 ile 0,89 arasında, teknoloji yönelimi faktörü için 0,71 ile 0,81 arasında, tedarik zinciri çevikliği faktörü için 0,72 ile 0,85 değer aralığındadır. Ortaya çıkan bu sonuçlar doğrultusunda faktör yük değer büyüklüklerinin 0,71 ile 0,89 arasında olması sonucun “mükemmel” olduğunu göstermektedir.

Açıklanan Toplam Varyans: Öz değer, faktör sayısında ve açıklanan toplam varyansın hesaplanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Öz değer 1’den büyük olması durumunda faktör anlamlı kabul edilir. Toplam varyans üzerinden hesaplanan açıklanan toplam varyansın %50’yi geçmesi gerekmektedir. Çünkü elde edilen faktör değeri toplam varyansın yarısından az ise temsil yeteneği aranmaz (Yaşlıoğlu, 2017, s.77).

Tablo 3.11. Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	İlk Öz Değerler			Kareli Yüklerin Çıkarma Toplamları			Kareli Yüklerin Toplamları		
	Genel Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Genel Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Genel Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,324	11,068	56,018	2,324	11,068	56,018	3,275	15,596	43,891
2	9,439	44,949	44,949	9,439	44,949	44,949	5,942	28,295	28,295
3	1,837	8,746	64,764	1,837	8,746	64,764	2,967	14,131	58,021
4	1,366	6,503	71,267	1,366	6,503	71,267	2,782	13,246	71,267
5	0,743	3,540	74,807						
6	0,595	2,833	77,641						
7	0,585	2,784	80,425						
8	0,547	2,602	83,027						
9	0,463	2,204	85,231						
10	0,423	2,012	87,243						
11	0,356	1,696	88,939						

12	0,340	1,617	90,556						
13	0,323	1,540	92,096						
14	0,264	1,258	93,354						
15	0,249	1,186	94,540						
16	0,245	1,168	95,708						
17	0,237	1,129	96,837						
18	0,202	0,962	97,799						
19	0,180	0,856	98,654						
20	0,147	0,699	99,354						
21	0,136	0,646	100,000						

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere öz değeri 1’in üzerinde olan dört faktör bulunmaktadır. bu faktörlerden; öğrenme yönelimi faktörü varyansın 15,596’sını, özümseme kapasitesi varyansın 28,295’ini, teknoloji yönelimi varyansın 14,131’ini, tedarik zinciri çevikliği varyansın 13,246’sını oluşturmaktadır. Bulunan bu değerler sonucunda özdeğerlerin açıkladıkları birikimli varyans miktarı toplam varyansın 71,267’sini oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda açıklanan varyans belirlenen oranın üzerinde olduğu için sonuç “kabul edilebilir” olarak ifade edilmektedir.

3.5.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kar-Jöreskog (1960) tarafından tam olarak geliştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden tanımlanan bir yapı modelinin gözlemlenebilen verilerinin doğrulamasını test etme yöntemidir. Önceden oluşturulmuş olan bir model aracılığıyla gözlemlenebilen değişken kümesinden yola çıkarak değişken oluşturmak amacıyla kullanılır (Karaca ve Özdaşlı, 2023, s.124). Genellikle, ölçek geçerlilik analizlerinde ya da araştırmacı tarafından belirlenmiş bir yapının doğrulanmasında kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017, s.78).

Doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarının yorumlanması amacıyla kullanılan çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bu ölçekte doğrulayıcı faktör analizini yorumlamak için; standartlaştırılmış kök artık kareler ortalaması (SRMR),

önyükleme tabanlı test (d_ULS ve d_G), Ki-kare (Chi-Square), Normlu uyum indeksi (NFI) uyum indeksleri kullanılmıştır.

Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR): SRMR örnek kovaryans matrisinin artıkları ile varsayılan kovaryans modeli arasındaki farkın kareköküdür. Bundan dolayı; bir anket farklı düzeylerde maddeler içeriyorsa her bir faktörün ölçüğü SRMR'nin hesaplanmasını zorlaştırmaktadır. SRMR için değerler 0 ile 1,0 arasında değişmekte ve iyi uyum modellerde 0,08'den düşük değerler kabul görmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s.54-55).

Önyükleme Tabanlı Test (d_ULS ve d_G): d_ULS ve d_G sırasıyla Öklid uzaklığının karesi ve iki nokta arasındaki en kısa uzaklığın karesi olarak tanımlanmaktadır. d_ULS ve d_G tam uyum kriterleri model hakkında bir değerlendirme yapmak için kullanılan istatistiklerdir. Modelin iyi uyum sağlaması için güven aralığının üst sınırı, d_ULS ve d_G tam uyum kriterlerinin orijinal değerinden daha büyük olması gereklidir (Yılmaz ve Kınaş, 2020, s.447). Başka bir deyişle, modelin ima ettiği korelasyon matrisi ile ampirik korelasyon matrisi arasındaki fark, tamamen örnekleme hatasına atfedilebilecek kadar küçükse, bu model iyi uyuyor anlamına gelmektedir. Bundan dolayı, modelin ima ettiği korelasyon matrisi ile ampirik korelasyon matrisi arasındaki fark önemsiz olmalıdır ($p > 0,05$) (Sakarya, Ied, Olgaç, Yılmaz ve Yasemin, 2023, s.18).

Ki-kare (Chi-Square): Ki-kare değeri, genel model uyumunu değerlendirmek için geleneksel bir ölçümdür. Örnek ile uydurulmuş kovaryans matrisleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünü değerlendirir. Sıfır ile artı sonsuz arasında değer almaktadır ($p > 0,05$) (Hooper ve diğerleri, 2008, s.53).

Normlu Uyum İndeksi (NFI): Bu istatistiğin değerleri, 0 ile 1 arasında değişmekte ve 0,90'dan büyük değerlerin iyi bir uyuma işaret ettiğini önermektedir. Kesme noktası olarak $NFI \geq 0,80$ 'den yüksek olması gerektiği belirtilmiştir (Hooper ve diğerleri, 2008, s.55).

Tablo 3.12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksi (Model Fit)

	Doymuş Uyum	Tahmini Uyum
SRMR	0,052	0,078
d_ULS	0,624	1,394
d_G	0,502	0,532
Chi-Square (χ^2)	742,424	763,204
NFI	0,835	0,830

Doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarında kullanılan Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması (SRMR) indeksi için 0,05 ile 0,08 arası uyum indeksi, Önyükleme Tabanlı Test (d_ULS / d_G) ve Chi-Square (Ki-kare) için uyum indeksi $p > 0,05$, Normlu Uyum İndeksi (NFI) uyum indeksi değeri için ise 0,80'den yüksek olması gerektiği belirtilmiştir. Çıkan sonuç, kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu için doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksinin uyum gösterdiği ifade edilmektedir.

Tablo 3.13'te doğrulayıcı faktör analizine ilişkin standart değerler verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine göre standart değer 0,5'ten büyük olması gerekmektedir (Koç, 2021, s.206).

Tablo 3.13. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Standart Değerler

Faktörler ve Maddeler	Standart Değerler	Cronbach's Alpha	AVE	CR
Öğrenme Yönelimi				
ÖY1	0,872	0,904	0,776	0,905
ÖY2	0,905			
ÖY3	0,862			
ÖY4	0,886			
Özümleme Kapasitesi				
ÖK5	0,690	0,836	0,671	0,862
ÖK6	0,849			
ÖK7	0,884			
ÖK8	0,840			
Teknoloji Yönelimi				
TY9	0,811	0,862	0,708	0,871
TY10	0,807			
TY11	0,849			
TY12	0,894			
Tedarik Zinciri Çevikliği				
TZÇ13	0,805	0,942	0,683	0,944
TZÇ14	0,821			
TZÇ15	0,798			
TZÇ16	0,843			
TZÇ17	0,827			
TZÇ18	0,846			
TZÇ19	0,858			
TZÇ20	0,871			
TZÇ21	0,766			

AVE = Açıklanan Ortalama Varyans **CR**= Birleşme Güvenilirliği

Tablo 3.13'e bakıldığında, öğrenme yönelimi ölçeğine ait değerlerin 0,80'den büyük ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Özümleme kapasitesine ait değerlerin 0,60'tan büyük ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Teknoloji yönelimi ölçeğine ait değerlerin 0,80'den büyük ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Tedarik zinciri çevikliği ölçeğine ait değerlerin

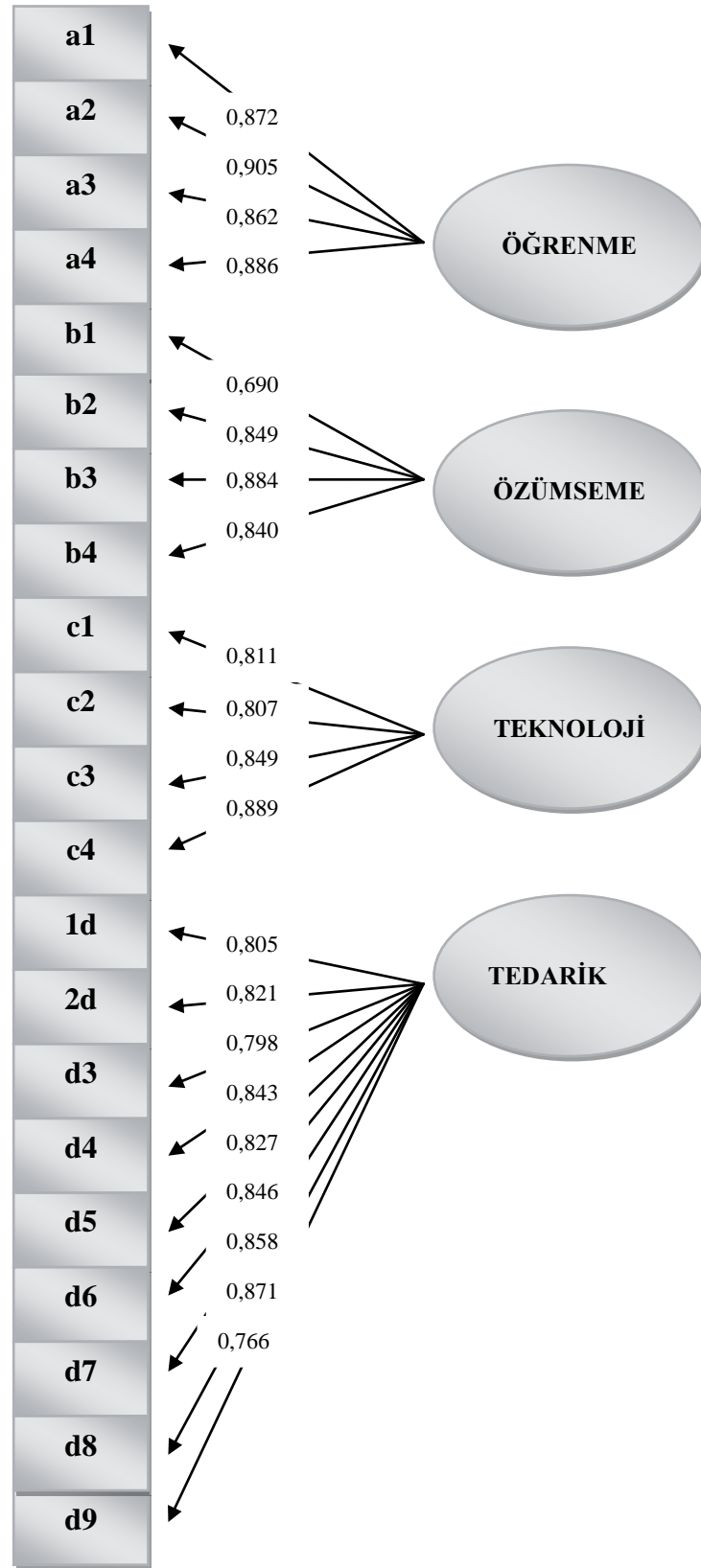
0,70'ten büyük ve $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Cronbach's Alpha değerinin öğrenme yönelimi, özümseme kapasitesi, teknoloji yönelimi, tedarik zinciri çevikliği ölçeklerine ait değerlerin 0,80' büyük olması ve $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ kuralına uyması ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) 0,50, Bileşik Güvenilirlik (CR) değerinin 0,60 (Koç, 2021, s.205) olarak gerçekleşmesi beklenmekte olup ölçekte öğrenme yönelimi boyutuna ait AVE değeri 0,776, CR değeri 0,905'tir. Özümseme kapasitesi boyutuna ait AVE değeri 0,671, CR değeri 0,862'dir. Teknoloji yönelimi boyutuna ait AVE değeri 0,708, CR değeri 0,871'dir. Tedarik zinciri çevikliği boyutuna ait AVE değeri 0,683, CR değeri 0,944'tür. Bu standart değerler ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 3.14'te doğrulayıcı faktör analizine ilişkin t değerleri verilmiştir. T değerinin % 95 güvenilirlik düzeyinde 1,96'dan büyük olan ilişkiler anlamlı kabul edilmektedir (Koç, 2021, s.207).

Tablo 3.14. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin T Değerleri

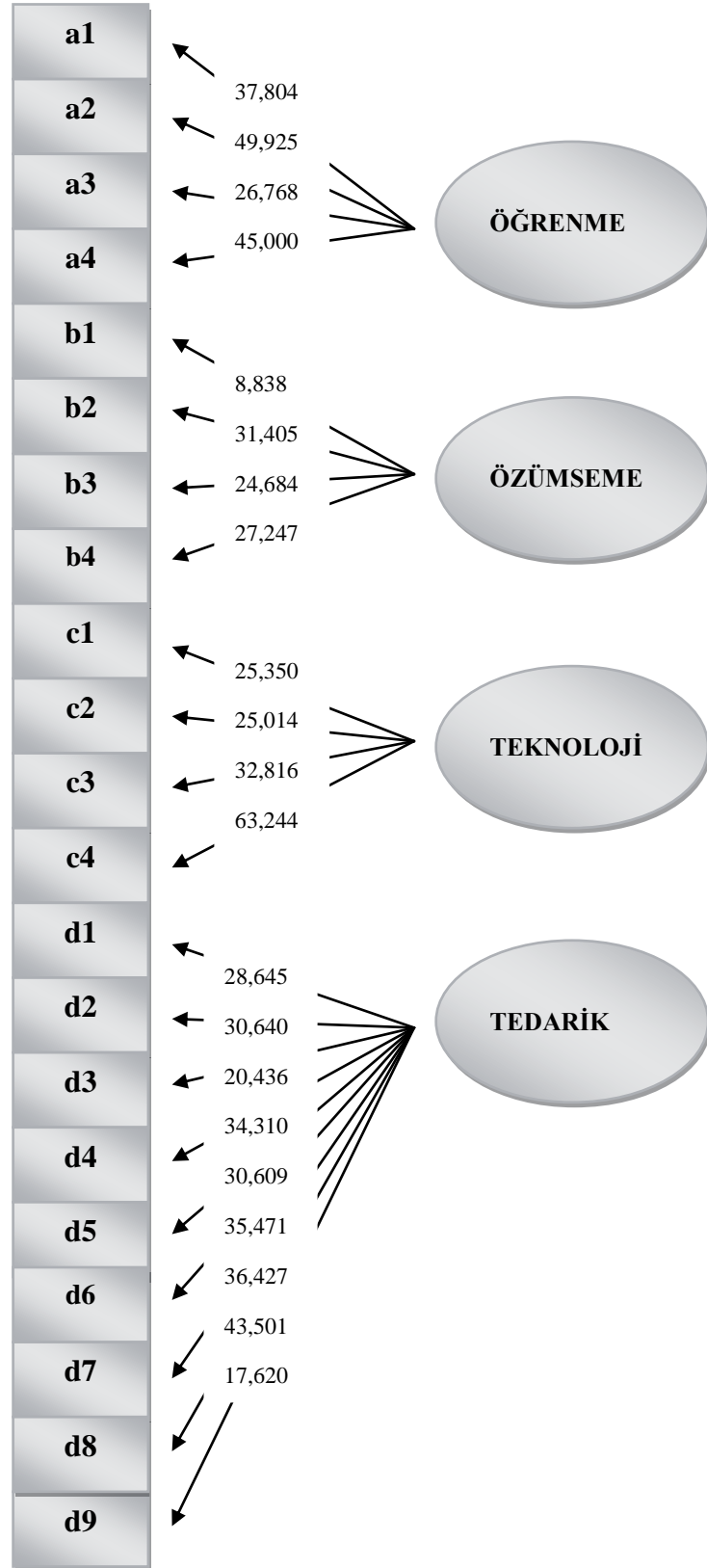
Faktörler ve Maddeler	T Değerleri
Öğrenme Yönelimi	
ÖY1	37,804
ÖY2	49,925
ÖY3	26,768
ÖY4	45,000
Özümleme Kapasitesi	
ÖK5	8,383
ÖK6	31,405
ÖK7	24,684
ÖK8	27,247
Teknoloji Yönelimi	
TY9	25,350
TY10	25,014
TY11	32,816
TY12	63,244
Tedarik Zinciri Çevikliği	
TZÇ13	28,645
TZÇ14	30,640
TZÇ15	20,436
TZÇ16	34,310
TZÇ17	30,609
TZÇ18	35,471
TZÇ19	36,427
TZÇ20	43,501
TZÇ21	17,620

Tablo 3.14'teki veriler incelendiğinde öğrenme yönelimi, özümleme kapasitesi, teknoloji yönelimi, tedarik zinciri çevikliği ölçeğine ait değerlerin 1.96'dan büyük olması yapılan testin anlamlı olduğu anlamına gelmektedir.



Şekil 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçlarına Göre Standart Değerler

Şekil 3.2’de doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarının standart değerleri verilmektedir. Doğrulayıcı faktör analiz ölçeğinin potansiyel tek boyutluluğu ve tatmin edici iç tutarlılığı için standart değerinin 0,5’ten büyük olması gerekmektedir (Wang ve Netemeyer, 2002, s.807). Öğrenme yönelimine ait değişkenlerin standart değeri 0,50’den büyük ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilmektedir. Özümseme kapasitesine ait değişkenlerin standart değeri 0,50’den büyük ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Teknoloji yönelimi ait standart değerlerin 0,50’den büyük ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilmektedir. Tedarik zinciri çevikliğine ait standart değerlerin 0,50’den büyük ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilmektedir. Bu bilgiler ışığında; bütün değerlerin $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve dolayısıyla modele uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

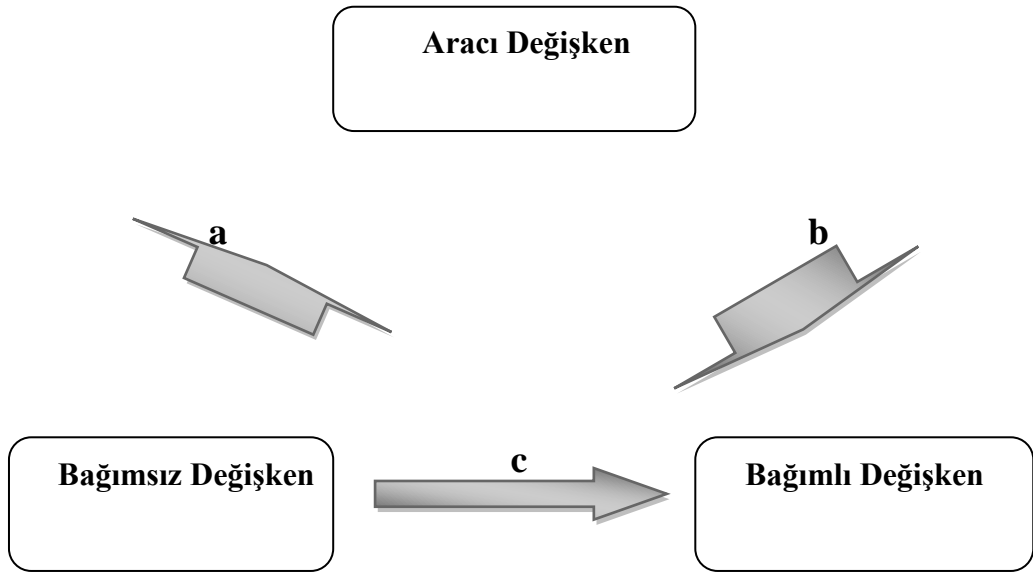


Şekil 3.3 Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçlarına Göre T Değerleri

Şekil 3.3'te doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarının t değerleri verilmektedir. Doğrulayıcı faktör t değerine ilişkin sonuç değerlerinin %95 güvenilirlik düzeyinde 1,96'dan büyük olması gerekmektedir (Koç, 2021, s.207). Tablodaki veriler incelendiğinde; öğrenme yönelimi değerinin 26,768'den, özümseme kapasitesi değerinin 24,684'ten, teknoloji yönelimi değerinin 25,014'ten ve tedarik zinciri çevikliği değerinin 17,620'den yüksek olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında; bütün değerlerin t değeri alt sınırı olan 1,96'dan yüksek olduğu ve dolayısıyla modele uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

3.5.5. Aracılık Analizleri

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen aracı değişken; kısmen ya da tam aracılık etme olarak tanımlanmaktadır. 1950'lerde ortaya çıkan aracı değişken daha sonra Judd ve Kenny (1981) ile Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmalarıyla geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanılmıştır (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013, s.16). Aracılık analizi ile bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkinin yanı sıra bağımsız değişkenin aracı değişken ile aracı değişkenin de bağımlı değişken ile arasındaki ilişki de incelenmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018, s.518).



Şekil 3.4. Aracılık Etkisi Modeli

Şekil 3.4’te aracılık analiz modelinde gösterilen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi c, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi a ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi b ile gösterilmektedir. Ayrıca, modelde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki dolaylı etki a ve b ile gösterilmektedir.

Baron ve Kenny (1986, s.1176) aracılık analizinin yapılabilmesi için aşağıdaki şartların yerine getirilmesi gerektiğini savunmuşlardır:

- Bağımsız değişkenin aracı değişken ile arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken ile arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir.
- Aracı değişkenin devreye girmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması kısmi aracılığı, tamamen ortadan kalkması ise tam aracılığı meydana getirmektedir.

Öğrenme yöneliminin bağımsız değişken ve özümseme kapasitesinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 3.15’te gösterilmektedir. Öğrenme yöneliminin özümseme kapasitesini 0,3180 katsayısı ile olumlu olarak etkilediği bu etkinin $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda H1: “Öğrenme yönelimi özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.15. Öğrenme Yöneliminin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H1)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	SE	T	P	LLCI	ULCI
Özümseme Kapasitesi	Öğrenme Yönelimi	0,3180	0,540	5,8906	,000	0,2117	0,4242

Özümseme kapasitesinin bağımsız değişken ve tedarik zinciri çevikliğinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 3.16’da gösterilmektedir. Özümseme kapasitesinin tedarik zinciri çevikliğini 0,1645 katsayısı ile olumlu olarak etkilediği ve bu etkinin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda H2: “Özümseme kapasitesi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.16. Özümseme Kapasitesinin Tedarik Zinciri Çevikliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H2)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	SE	T	P	LLCI	ULCI
Tedarik Zinciri Çevikliği	Özümseme Kapasitesi	0,1645	0,0482	3,4145	0,0007	0,0697	0,2594

Öğrenme yöneliminin bağımsız değişken ve tedarik zinciri çevikliğinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 3.17’de gösterilmektedir. Öğrenme yöneliminin tedarik zinciri çevikliğini 0,4271 katsayısı ile olumlu olarak etkilediği bu etkinin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda H3: “Öğrenme yönelimi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.17. Öğrenme Yöneliminin Tedarik Zinciri Çevikliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H3)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	SE	T	P	LLCI	ULCI
Tedarik Zinciri Çevikliği	Öğrenme Yönelimi	0,4271	0,0467	9,1543	0,0000	0,3353	0,5189

Tablo 3.15, Tablo 3.16 ve Tablo 3.17’den elde edilen sonuçlar doğrultusunda aracılık etkisinin olabilmesi için tüm koşulların sağlandığı söylenebilir. Tablo 3.18’e bakıldığında öğrenme yöneliminin tedarik zinciri çevikliği üzerindeki etkisinin 0,4271’den 0,0523’e yükseldiği anlaşılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, özümseme

kapasitesinin öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.18. Özümseme Kapasitesinin Öğrenme Yönelimi ve Tedarik Zinciri Çevikliği Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisinin İncelenmesi (H4)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Tedarik Zinciri Çevikliği	Öğrenme Yönelimi	0,0523	0,0235	0,0113	0,1036
Tedarik Zinciri Çevikliği	Özümseme Kapasitesi				

Teknoloji yöneliminin bağımsız değişken ve özümseme kapasitesinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 3.19’da gösterilmektedir. Teknoloji yöneliminin özümseme kapasitesini 0,2534 katsayısı ile olumlu olarak etkilediği bu etkinin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda H5: “Teknoloji yönelimi özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.19. Teknoloji Yöneliminin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H5)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	SE	T	P	LLCI	ULCI
Özümseme Kapasitesi	Teknoloji Yönelimi	0,2534	0,0501	5,0611	0,0000	0,1548	0,3519

Teknoloji yöneliminin bağımsız değişken ve tedarik zinciri çevikliğinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli Tablo 3.20’de gösterilmektedir. Teknoloji yöneliminin tedarik zinciri çevikliğini 0,4924 katsayısı ile olumlu olarak etkilediği bu etkinin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda H6: “Teknoloji yönelimi tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.20. Teknoloji Yöneliminin Tedarik Zinciri Çevikliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (H6)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	SE	T	P	LLCI	ULCI
Tedarik Zinciri Çevikliği	Teknoloji Yönelimi	0,4924	0,0379	12,9837	0,0000	0,4178	0,5671

Tablo 3.19 ve Tablo 3.20’den elde edilen sonuçlar doğrultusunda aracılık etkisinin olabilmesi için tüm koşulların sağlandığı söylenebilir. Tablo 3.21’e bakıldığında teknoloji yöneliminin tedarik zinciri çevikliği üzerindeki etkisinin 0,4924’ten 0,0381’ düştüğü anlaşılmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde, özümseme kapasitesinin teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.21. Özümseme Kapasitesinin Teknoloji Yönelimi ve Tedarik Zinciri Çevikliği Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisinin İncelenmesi (H7)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Tedarik Zinciri Çevikliği	Teknoloji Yönelimi	0,0381	0,0178	0,0095	0,0793
Tedarik Zinciri Çevikliği	Özümseme Kapasitesi				

Aracılık analizinin anlamlı olup olmadığının anlaşılması için yukarıdaki belirtilen şartların yanında Sobel Testi de yapılmaktadır.

Aracılık etkisinin incelenmesinde sobel test sonucu Z katsayısı 2,951 değeri $p < 0,05$ düzeyinde hesaplanmış olup özümseme kapasitesinin öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda H4: “Özümseme kapasitesi öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.22. Sobel Test Sonucu H4

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Test İstatistiği	P
Tedarik Zinciri Çevikliği	Öğrenme Yönelimi	2,951	0,003
Tedarik Zinciri Çevikliği	Özümseme Kapasitesi		

Aracılık etkisinin incelenmesinde sobel test sonucu Z katsayısı 2,878 değeri $p < 0,05$ düzeyinde hesaplanmış olup özümseme kapasitesinin teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda H7: “Özümseme kapasitesi teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.23. Sobel Test Sonucu H7

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Test İstatistiği	P
Tedarik Zinciri Çevikliği	Teknoloji Yönelimi	2,878	0,003
Tedarik Zinciri Çevikliği	Özümseme Kapasitesi		

SONUÇ

Günümüzde gelişen teknolojiyle; sürekli belirsizliklerin yaşandığı, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değiştiği, ürün yaşam döngülerinin kısaldığı ve işletmelerin sürekli rekabet içerisinde olduğu faaliyetler baş göstermektedir. Firmaların rekabet avantajı sağlamasında ve varlıklarını sürdürmesindeki rolüne değinen kaynak temelli yaklaşım kavramı, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve faaliyetlerine devam etmesi konusunda kaynak ve yeteneklerini kullanma kabiliyeti olarak görülmektedir. Firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için dört özelliğe sahip olması ve bunları anlaması gerektiğini vurgulayarak bu dört özelliğin firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında etkili olacağı düşüncesidir. Bu dört özellik; kaynakların değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen (DNTİ) özelliklere sahip olması olarak sıralanabilir. Bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için elinde bulunan kaynakları, rakipleri tarafından elde edilemeyecek veya çoğaltılamayacak olan stratejiyi bulması ve uygulaması gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; kaynak temelli yaklaşım kavramı ele alınarak tanımlanmış ve kaynak temelli yaklaşım kavramının tarihsel gelişimi ve varsayımları incelenerek araştırılmıştır. Ayrıca kaynak temelli yaklaşımda kullanılan kavramlar, kaynaklar; somut ve soyut kaynaklar, yetenekler; temel ve dinamik yetenekler olarak ele alınmış ve kaynak temelli yaklaşıma göre stratejik kaynakların; nadir, değerli, taklit edilemeyen, ikame edilemeyen özellikleri ayrı ayrı başlıklar halinde ele alınarak ayrıntılı bir biçimde ifade edilmiştir. Daha sonra kaynak temelli yaklaşımda maddi kaynaklar ve maddi olmayan kaynaklar, kaynak temelli yaklaşımda kaynakların sınıflandırılması başlığı altında açıklanmıştır. Bu bölümde kaynak temelli yaklaşım teorisi detaylı şekilde incelenmiştir.

Kaynak temelli yaklaşımda öğrenme yönelimi, özümseme kapasitesi ve teknoloji yöneliminin incelendiği çalışmalar görülmektedir. Bununla beraber H1 ve H5 hipotezleri çalışma içerisinde test edilerek literatürdeki çalışmalarını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Sonuç olarak; işletme belirli bir alandaki öğrenme faaliyetleri ile o alandaki bilgiyi firma kaynaklarına uyarlayabilmektedir. Ulaşılan öğrenme yöneliminin özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir sonucu H1'i destekler niteliktedir. Firmaların çevreden gelen teknolojik yenilikleri

tanımlayarak ilgili alanlara uyarlama ve kullanma yeteneğiyle teknoloji yöneliminin özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilediği sonucu H5' i destekler niteliktedir.

Bir ürünün hammadde aşamasından son tüketiciye ulaşıncaya kadar gerçekleşen faaliyetler bütününe tedarik zinciri denmektedir. Firmaların; müşteri taleplerine hızlı ve esnek bir biçimde yanıt vermeleri, pazarda başarılı olmaları ve rekabet avantajı elde etmelerinin temel etmenlerinden birisi de tedarik zinciri çevikliğidir. Tedarik zinciri çevikliği, tedarik ağının değişen pazar ortamına zamanında ve hızlı bir biçimde cevap verme kabiliyeti olarak görülmektedir. Tedarik zinciri çevikliği, müşterilerini ve çalışanlarını memnun etme hedefleri doğrultusunda her organizasyonun kendi iş stratejisini, sürecini ve bilgi sistemini tasarlayabildiği bir yapıdır. İş ortamındaki belirsizliğe hızlı bir biçimde uyum sağlaması ya da yaşanan değişime cevap vererek stratejik rekabet avantajı elde etme kabiliyetini temsil etmektedir.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde; tedarik ve tedarik zinciri kavramları, yapısı, çeşitleri; tek ve çift aşamalı olarak incelenerek tedarik zinciri kararları açıklanmıştır. Ayrıca tedarik zinciri yönetiminin tanımı, kararları, amaçları, işletmeye sağladığı faydalar ve tedarik zinciri yönetiminin yeni yaklaşımları; izlenebilirlik, direnç ve esneklik olarak ayrı başlıklar şeklinde detaylı biçimde incelenmiştir. Daha sonra çeviklik kavramı ve tanımı, çevik işletmelerin genel özellikleri, tedarik zinciri çevikliği, özellikleri, tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörler ve tedarik zinciri çevikliğinde bilgi teknolojisi olarak ayrı ayrı detaylı olarak ifade edilmiştir.

Tedarik zinciri çevikliğinde; özümseme kapasitesi ve tedarik zinciri çevikliği, öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği, teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliğinin incelendiği çalışmalar görülmektedir. Bununla beraber H2, H3 ve H6 hipotezlerinin test edilmesiyle literatürdeki çalışmaları destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Sonuç olarak; firma, ürün ve hizmetlerini iyileştirmek için geliştirmiş ve zenginleştirmiş olduğu bilgiyi nasıl kullanacağını ve rekabet avantajını nasıl sağlayacağını özümseme kapasitesi ile öğrenebilmekte bu da özümseme kapasitesinin tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkiler nitelikte olan H2'yi desteklemektedir. Firmanın rekabet avantajı sağlaması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde cevap verebilmesi ve beklenmeyen pazar değişikliklerine anında cevap verebilmek için değişiklikleri öğrenmesi tedarik zinciri çevikliğini iyi koordine

etmesine bağlıdır. Bu da öğrenme yöneliminin tedarik zinciri çevikliğini olumlu yönde etkilediğini ve H3'ü doğruladığını göstermektedir. Firmanın teknoloji yönünden gelişmesi alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkinin gelişmesini de beraberinde getirmektedir. Tedarikçileri ve müşterileri arasında önemli bir etkileşim sağlayabilmek için aracı rolü oynayan firmaların, gelişen teknolojiyi hızlı bir biçimde alıp ürünlere uyarlaması gerekmektedir. Firmaların; pazar ihtiyaçlarına cevap verebilecek netilikteki ürünleri müşterilere hızlı bir biçimde ulaştırabilmesi için son zamanlarda popüler bir kavram haline gelen tedarik zinciri çevikliğini iyi koordine etmeleri gerektiği savunulmaktadır. Bu bilgi doğrultusunda teknoloji yöneliminin tedarik zinciri çevikliğini etkilediğine yönelik oluşturulan hipotez test edilmiş ve desteklenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörlerin kaynak temelli yaklaşım perspektifi ile incelenmesi bu çalışma ile amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda anket ölçekleri oluşturularak öğrenme yönelimi, özümseme kapasitesi, teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği olarak dört alt ölçek biçiminde oluşturulmuştur. Oluşturulan anket, Türkiye'de faaliyet gösteren 289 üretim firmasının üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Anket sonuçları H4 ve H7'yi destekler nitelikte olup, özümseme kapasitesinin öğrenme yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasında aracılık rolü üstlendiği ve özümseme kapasitesinin teknoloji yönelimi ve tedarik zinciri çevikliği arasında aracılık rolü üstlendiği sonucuna varılarak hipotezler doğrulanmıştır.

Sürekli gelişen teknolojiyle beraber müşteri istek ve ihtiyaçları da değişmektedir. Firmalar değişen pazar ortamına, tüketici istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlamak için tedarikçilerden elde ettikleri yeni bilgileri firma içerisinde bulunan kaynaklarına veya temin ettiği hammaddeye uyarlayıp ürün veya hizmet üretmek konusunda çevik davranmaktadır. Bu doğrultuda çalışmadan elde edilen bilgiler neticesinde; kaynak temelli yaklaşım bileşenlerinin tedarik zinciri çevikliği üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Tedarik zinciri çevikliğine etki eden faktörlerin kaynak temelli yaklaşım perspektifi ile incelenmesi adı altında yapılan bu çalışma literatürde bulunmamaktadır. Yapılan bu çalışmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı, rekabetin yoğun olduğu iş ortamında işletmelere ve bundan sonraki araştırmalara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, D. ve Ateş, B. A. (2011). Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetleri ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 9–27.
- Agarwal, A., Shankar, R. ve Tiwari, M. K. (2007). Modeling Agility of Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443–457. doi:10.1016/J.INDMARMAN.2005.12.004
- Akdede, S. H. ve Turan, A. H. (2008). Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım ile Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(04), 1–28. doi:10.1501/SBFDER_0000002077
- Aksoy, E. ve Demir, A. O. (2019). Firmaların İnovasyon Sürecini Etkileyen Unsurlar. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 3(5), 61–74.
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C. ve Magnan, G. M. (2011). A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129–161. doi:10.1111/J.1540-5915.2010.00304.X
- Alvarez, S. A. ve Busenitz, L. W. (2001). The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775. doi:10.1177/014920630102700609
- Ambe, I. M. (2010). Agile Supply Chain: Strategy for Competitive Advantage. *Journal of Global Strategic Management*, 1(4), 5–17. doi:10.20460/jgsm.2010415835
- Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. doi:10.1002/SMJ.4250140105
- Armstrong, C. E. ve Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986. doi:10.1177/0149206307307645
- Ataman, G. (2002). Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme. *Öneri Dergisi*, 5(17), 35–42.
- Avelar-Sosa, L., García-Alcaraz, J. L. ve Maldonado-Macías, A. A. (2019). *Evaluation of Supply Chain Performance-Springer International Publishing: A*

Manufacturing Industry Approach. Managemet and Industrial Engineering.

- Bademci, V. (2019). Geçerlik: Nedir? Ne Değildir? *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 373–385.
- Ballou, R. H. (2007). The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management. *European Business Review*, 19(4), 332–348. doi:10.1108/09555340710760152
- Banerjee, R. ve Menon, H. (2015). Traceability in Food and Agricultural Products. *International Trade Center*, (95), 1–48. [http://www.intracen.org/exporters/quality-management/%0Ahttp://www.intracen.org/exporters/quality-management/%0Ahttp://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Quality_Management/Redesign/EQM Bulletin 91-2015_Traceabil](http://www.intracen.org/exporters/quality-management/%0Ahttp://www.intracen.org/exporters/quality-management/%0Ahttp://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Quality_Management/Redesign/EQM_Bulletin_91-2015_Traceabil) adresinden erişildi.
- Bargshady, G., Zahraee, S. M., Ahmadi, M. ve Parto, A. (2016). The Effect of Information Technology on the Agility of the Supply Chain in the Iranian Power Plant Industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(3), 427–442. doi:10.1108/JMTM-11-2015-0093
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 11(4), 791. doi:10.2307/258397
- Barney, J. B. ve Hesterly, W. S. (2006). Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases. *Fifth Edition*. <http://www.pearsonmylabandmastering.com> adresinden erişildi.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. ve Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. doi:10.1177/0149206310391805
- Barney, J., Wright, M. ve Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. doi:10.1177/014920630102700601
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical

- Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.3390/su13084349
- Başkol, S. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Starteji ve Yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 13–27.
- Becker, W. ve Peters, J. (2006). *Technological Opportunities, Absorptive Capacities, and Innovation*. *Universitaet Augsburg, Institute for Economics, Discussion Paper Series 195*. <http://www.wiwi.uni-augsburg.de/vwl/institut/paper/195.pdf> adresinden erişildi.
- Berry, D., Towill, D. R. ve Wadsley, N. (1994). Supply Chain Management in the Electronics Products Industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(10), 20–32.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13–20.
- Braunscheidel, M. J. ve Suresh, N. C. (2009). The Organizational Antecedents of a Firm's Supply Chain Agility for Risk Mtigation and Response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119–140. doi:10.1016/J.JOM.2008.09.006
- Breznik, L. (2012). Can Information Technology be a Source of Competitive Advantage? *Economic and Business Review*, 14(3), 251–269. doi:10.15458/2335-4216.1232
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13–26.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling With AMOS (Second Edition)*. *New York: Routledge*. doi:10.4324/9780203805534-23
- Cabrera-Moya, D. R. ve Reyes, G. E. (2018). Resource-Based View (RBV) Review, Conceptual Model and Application Methodology for the Integrated Public Transport System (IPTS) of Bogotá-Colombia. *Espacios*, 39(22), 25–39.
- Castanias, R. P. ve Helfat, C. E. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1), 155–171. doi:10.1177/014920639101700110
- Cesur, Z. ve Memiş, S. (2021). Algılanan Müşteri Değerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinde Müşteri Katılımının Aracılık Etkisi: Gsm Operatörü Çağrı Merkezleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler*

Dergisi, 07, 135–143.

- Chen, I. J. ve Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150. doi:10.1016/j.jom.2003.12.007
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44. doi:10.1016/S0019-8501(99)00110-8
- Christopher, M. (2011). Logistics & Supply Chain Management. *Communications of the ACM* (C. 48). <http://www.springerlink.com/openurl.asp?id=doi:10.1023/B:BTTJ.0000047119.22852.38> adresinden erişildi.
- Christopher, M. ve Towill, D. R. (2002). Developing Market Specific Supply Chain Strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 1–14. doi:10.1108/09574090210806324
- Civelek, M. E. ve Çemberci, M. (2015). Key Factors of Sustainable Firm Performance: A Strategic Approach. <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=zeabook> adresinden erişildi.
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Desource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Technology, Organizations, and Innovation*, 35(1), 128–152. <https://sci-hub.se/10.2307/2393553> adresinden erişildi.
- Combs, J. G. ve Ketchen, D. J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward A Reconciliation of Predictions From the Resource-Based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20, 867–888. doi:10.1259/dmfr.19.1.2201578
- Comrey, A. L. ve Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Psychology Press: A Taylor & Francis. doi:10.4324/9781315827506
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.

doi:10.1177/014920639101700109

- Conner, K. R. ve Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501. doi:10.1287/ORSC.7.5.477
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. ve Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14. doi:10.1108/09574099710805556
- Costello, A. B. ve Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *A Peer-Reviewed Electronic Journal*, 10(7).
- Crandall, R. E., Crandall, W. R. ve Chen, C. C. (2015). Principles of Supply Chain Management. *Second Edition Series on Resource Management*. <https://book.africa/book/2533413/849047?dsourc=recommend> adresinden erişildi.
- Crook, R. T., Ketchen, D. J., Combs, J. G. ve Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-Ananysis. *Business*, 29, 1141–1154. doi:10.1002/smj
- Croxton, K. L. (2003). The Order Fulfillment Process. *The International Journal of Logistics Management*, 14(1), 19–32. doi:10.1108/09574090310806512
- Croxton, K. L., García-Dastugue, S. J., Lambert, D. M. ve Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13–36. doi:10.1108/09574090110806271
- Çağlıyan, V. ve Acar, Ö. E. (2019). Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı. *Billur Yayınevi ve Basımevi*.
- Çakmur, H. (2012). Measurement-Reliability-Validity in Research. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339–344. doi:10.5455/pmb.1-1322486024
- Çankaya, S. Y. (2021). Tedarik Zinciri İzlenebilirliğinin Önündeki Engellerin Dematel Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Journal of Research in Business*, 6(2), 357–380. doi:10.29228/JRB.942000
- Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü: Literatür Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 8(2), 21–38.
- Das, T. K. ve Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. doi:10.1016/S0149-2063(99)00037-9
- Degroote, S. E. ve Marx, T. G. (2013). The İmpact of IT on Supply Chain Agility

- and Firm Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909–916. doi:10.1016/J.IJINFOMGT.2013.09.001
- Dhanaraj, C. ve Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. doi:10.1111/1540-627x.00080
- Diefenbach, T. (2006). Intangible Resources: A Categorical System of Knowledge and Other Intangible Assets. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 406–420. doi:10.1108/14691930610681483
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Elagöz, İ. (2008). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Mevcut Durumu ve Geleceğe İlişkin Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 128–142. <http://www.supply-chain.org/info/fag.html> adresinden erişildi.
- Ellram, L. M. (1991). Supply Chain Management: The Industrial Organisation Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(1), 13–22. doi:10.1108/09600039110137082
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211–216.
- Fahy, J. (2000). The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling-Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(3), 94–104. doi:10.1108/03090590010321061
- Fantazy, K. A., Kumar, V. ve Kumar, U. (2010). Supply Management Practices and Performance in the Canadian Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 685–693. doi:10.1016/J.IJHM.2010.02.001
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M. ve McCarter, M. W. (2008). Benefits, Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management. *Supply Chain Management*, 13(1), 35–48. doi:10.1108/13598540810850300
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211. doi:10.1177/014920639101700112
- Foss, K. ve Foss, N. J. (2005). Resources and Transaction Costs: How Property

- Rights Economics Furthers the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 26(6), 541–553. doi:10.1002/smj.465
- Foss, N. J. (1998). The Resource-Based Perspective: an Assessment and Diagnosis of Problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 133–149. doi:10.1016/S0956-5221(97)00030-4
- Ganeshan, R. ve Harrison, T. P. (2002). An Introduction to Supply Chain Management. *Department of Management Sciences and Information Systems, 303 Beam Business Building, Penn State University*. 19 Aralık 2022 tarihinde <https://logisticsmanagementandsupplychainmanagement.wordpress.com/2007/05/24/an-introduction-to-supply-chain-management/> adresinden erişildi.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development. *Organization Science*, 16(6), 599–617. doi:10.1287/orsc.1050.0140
- Gaya, H. ve Struwig, P. M. (2016). Sustainable Competitive Advantage in Services. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(5), 33–45. https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/6-Is-Activity-Resource-Based-View-ARBV.pdf adresinden erişildi.
- Gligor, D. M., Holcomb, M. C. ve Stank, T. P. (2013). A Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 94–108. doi:10.1111/JBL.12012
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. doi:10.1002/SMJ.4250171110
- Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development. *International Journal of Production Economics*, 62, 87–105.
- Gunasekaran, Angappa, Lai, K. hung ve Edwin Cheng, T. C. (2008). Responsive Supply Chain: A Competitive Strategy in a Networked Economy. *Omega*, 36(4), 549–564. doi:10.1016/j.omega.2006.12.002
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. doi:10.1002/smj.4250130205
- Hammersley, M. (1987). Some Notes on the Terms 'Validity' and 'Reliability'. *British Educational Research Journal*, 13(1), 73–82. doi:10.1080/0141192870130107
- Harrison, A. ve Hoek, R. van. (2008). Logistics Management and Strategy

- Competing Through the Supply Chain, Third Edition. *Prentice Hall Financial Times*. www.pearsoned.co.uk/harrison adresinden erişildi.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. ve Ireland, R. D. (1991). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences Versus Similarities in Resource Allocations. *Journal of Management*, 17(1), 173–190. doi:10.1177/014920639101700111
- Hart, S. L. (2013). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Harts, S. L. (1995). A Natural Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hayton, J. C., Allen, D. G. ve Scarpello, V. (2004). Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: A Tutorial on Parallel Analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191–205. doi:10.1177/1094428104263675
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2007). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (*Concepts and Cases*) (Seventh Ed.).
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. ve Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 889–902. doi:10.1002/SMJ.356
- Hormozi, A. M. (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132–143. doi:10.1108/14635770110389843
- Houlihan, J. B. (1985). International Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 15(1), 22–38. doi:10.1108/eb014601
- Houlihan, J. B. (1988). International Supply Chains : A New Approach. *Management Decision*, 26(3), 13–19.
- Huang, M. ve Cao, L. (2016). The Relationship Between Institutional Capital and Competitive Advantage: Literature Review and Future Research. *Open Journal of Business and Management*, 4, 94–104. doi:10.4236/ojbm.2016.41011

- Hugos, M. (2006). Essentials of Supply Chain Management. *John Wiley & Sons, Inc.*, undefined-undefined. https://www.mendeley.com/catalogue/a6560300-3a0f-3c32-ad2e-0c1e7d9a73a8/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.8&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B19b8aac6-3ec5-48d7-b01f-80d3430ddb04%7D adresinden erişildi.
- Hugos, M. (2012). Essentials of Supply Chain Management. doi:10.1002/9781118386408.ch1
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. doi:10.1016/S0149-2063(03)00086-2
- Jain, V., Benyoucef, L. ve Deshmukh, S. G. (2008a). What’s the Buzz About Koving From “Lean” to “Agile” İntegrated Supply Chains? A Fuzzy İntelligent Agent-Based Approach. *International Journal of Production Research*, 46(23), 6649–6677. doi:10.1080/00207540802230462
- Jain, V., Benyoucef, L. ve Deshmukh, S. G. (2008b). What’s the Buzz About Moving From “Lean” to “Agile” İntegrated Supply Chains? A Fuzzy Intelligent Agent-Based Approach. *International Journal of Production Research*, 46(23), 6649–6677. doi:10.1080/00207540802230462
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60–71. doi:10.1016/S0024-6301(97)00091-5
- Jayaraman, V. ve Ross, A. (2003). A Simulated Annealing Methodology to Distribution Network Design and Management. *European Journal of Operational Research*, 144(3), 629–645. doi:10.1016/S0377-2217(02)00153-4
- Jones, T. C. ve Riley, D. W. (1985). Using Inventory for Competitive Advantage Through Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(5), 16–26.
- Kak, A. ve Sushil. (2002). Sustainable Competitive Advantage With Core Çompetence: A Review. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4), 23–38.
- Kamaşak, R. ve Yozgat, U. (2013). Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (27), 114–136.

- Karaca, M. ve Özdaşlı, K. (2023). Sağlık Çalışanları Açısından Örgüt Kültürü, Prososyal Davranışlar ve Personel Güçlendirme. *Çizgi Kitabevi*.
- Karacaoğlu, K. (2006a). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1–22.
- Karacaoğlu, K. (2006b). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri için Bir Model Önerisi. *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Katayama, H. ve Bennett, D. (1999). Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice. *International Journal of Production Economics*, 60, 43–51. doi:10.1016/S0925-5273(98)00129-7
- Kaya, Mehmet, F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 28, 175–193. <http://www.marmaracografya.com> adresinden erişildi.
- Khan, A. K. ve Pillania, R. K. (2008). Strategic Sourcing for Supply Chain Agility and Firms’ Performance: A Study of Indian Manufacturing Sector. *Management Decision*, 46(10), 1508–1530. doi:10.1108/00251740810920010
- Kılıç, S. (2013). Örnekleme Yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3(1), 44. doi:10.5455/jmood.20130325011730
- Koç, E. (2017). Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Yeni Ürün Geliştirme Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi*.
- Koç, E. (2020). Tedarik Zinciri İzlenebilirliği ve Sürdürülebilirliğinde Yeni Paradigma: Blokzincir. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(20), 417–438. doi:10.29029/busbed.731939
- Koç, E. (2021). Tedarik Zinciri Dış Entegrasyonunun Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisinde İç Entegrasyonun Aracılık Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 46, 197–213. doi:10.30794/pausbed.867800
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organisation Science*, 3(3), 17–36. doi:10.1287/orsc.3.3.383
- Kor, Y. Y. ve Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose’s (1959) Contributions to the

- Resource-Based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183–191.
- Kosgeb. (2022). Türkiye’deki Kobilere İlişkin Bazı İstatistikî Göstergeler.
- Kotzab, H., Teller, C., Grant, D. B. ve Sparks, L. (2011). Antecedents for the Adoption and Execution of Supply Chain Management. *Supply Chain Management*, 16(4), 231–245. doi:10.1108/13598541111139053
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. ve Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372. doi:10.1177/0149206309350775
- Kumar, V., Fantazy, K. A., Kumar, U. ve Boyle, T. A. (2006). Implementation and Management Framework for Supply Chain Flexibility. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 303–319. doi:10.1108/17410390610658487
- La Londe, B. J. ve Masters, J. M. (1994). Emerging Logistics Strategies : Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(7), 35–47.
- Lambert, D. M. ve Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83. doi:10.1016/S0019-8501(99)00113-3
- Lambert, D. M. ve Enz, M. G. (2017). Issues in Supply Chain Management: Progress and Potential. *Industrial Marketing Management*, 62, 1–16. doi:10.1016/J.INDMARMAN.2016.12.002
- Lane, P. J., Koka, B. R. ve Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. doi:10.5465/AMR.2006.22527456
- Lee, H. L. ve Billington, C. (1993). Material Management in Decentralized Supply Chains. *Operations Research*, 41(5), 835–847. doi:10.1287/opre.41.5.835
- Li, X., Goldsby, T. J. ve Holsapple, C. W. (2009). Supply Chain Agility: Scale Development. *The International Journal of Logistics Management*, 20(3), 408–424. doi:10.1108/09574090911002841
- Lippman, S. A. ve Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438. doi:10.2307/3003464
- Lippman, Steven A. ve Rumelt, R. P. (2003). The Payments Perspective: Micro-

- Foundations of Resource Analysis. *Strategic Management Journal*, 24, 903–927. doi:10.1002/smj.346
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K. ve Hua, Z. (2013). The Impact of IT Capabilities on Firm Performance: The Mediating Roles of Absorptive Capacity and Supply Chain Agility. *Decision Support Systems*, 54(3), 1452–1462. doi:10.1016/J.DSS.2012.12.016
- Lockett, A., Thompson, S. ve Morgenstern, U. (2009). The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. doi:10.1111/J.1468-2370.2008.00252.X
- Lummus, R. R. ve Vokurka, R. J. (1999). Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 99(1), 11–17. doi:10.1108/02635579910243851
- Lyoufı, N. (2017). Lojistik Kaynakların Konteyner Hat Taşımacılığı Yapan İşletmelerin Rekabetçi Üstünlüğüne Etekisinin İncelenmesi: Kaynak Temelli Yaklaşım. *İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*.
- Lysons, K. ve Farrington, B. (2020). Procurement and Supply Chain Management. *Pearson* (C. 4). www.pearson.com/uk adresinden erişildi.
- Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380. doi:10.1002/SMJ.4250130505
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Base and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6), 387–401. doi:10.1097/00006534-199911000-00035
- Makadok, R. ve Barney, J. B. (2001). Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence. *Management Science*, 47(12), 1621–1638. doi:10.1287/mnsc.47.12.1621.10245
- Mansour, H., Aminudin, E., Mansour, T., Abidin, N. I. A. B. ve Lou, E. (2022). Resource-Based View in Construction Project Management Research: A Meta-Analysis. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1067(1), 1–7. doi:10.1088/1755-1315/1067/1/012057
- Martinez-Sanchez, A. ve Lahoz-Leo, F. (2018). Supply Chain Agility: A Mediator

- for Absorptive Capacity. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 264–278. doi:10.1108/BJM-10-2017-0304
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. ve Obeidat, B. Y. (2018). The Associations Among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking*, 25(8), 3117–3142. doi:10.1108/BIJ-02-2017-0024
- Mason-Jones, R. ve Towill, D. R. (1999). Total Cycle Time Compression and the Agile Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 61–73. doi:10.1016/S0925-5273(98)00221-7
- Mata, F. J., Fuerst, W. L. ve Barney, J. B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 19(4), 487–504. doi:10.2307/249630
- Mehralian, G., Zarenezhad, F. ve Ghatari, A. R. (2015). Developing a Model for an Agile Supply Chain in Pharmaceutical Industry. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 9(1), 74–91. doi:10.1108/IJPHM-09-2013-0050
- Melnyk, B. S. A., Closs, D. J., Griffis, S. E., Zobel, C. W. ve Macdonald, J. R. (2014). Understanding Supply Chain Resilience. *Supply Chain Management Review*, 18, 34–41.
- Melville, N., Kraemer, K. ve Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of it Business Value. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 28(2), 283–322. doi:10.2307/25148636
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. ve Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Mentzer, John T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. ve Zacharia, Z. G. (2001). Deifining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. doi:10.1002/J.2158-1592.2001.TB00001.X
- Metz, P. J. (1998). Demystifying Supply Chain Management. *Supply Chain Management Review*. 16 Haziran 2022 tarihinde <https://www.semanticscholar.org/paper/DEMYSTIFYING-SUPPLY-CHAIN-MANAGEMENT-Metz/2ebaaf8cd2635efdd0ac066059fd571c92054228>

adresinden erişildi.

- Meyer, A., Niemann, W. ve Peckover, K. (2017). Supply Chain Agility: A Conceptual Framework Towards Leagility. *1st African Operations Management Conference*, 1–16.
- Michalisin, M. D., Kline, D. M. ve Smith, R. D. (2000). Intangible Strategic Assets and Firm Performance: a Multi-Industry Study of the Resource-Based View. *Journal of Business Strategies*, 17(2), 91–118.
- Miller, D. ve Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543. doi:10.2307/256654
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. ve Patterson, J. L. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management. South-Western Cengage Learning, Fourth Edition*. doi:10.4324/9781315819211
- Moniruzzaman, M., Kurnia, S., Parkes, A. ve Maynard, S. B. (2015). Business Intelligence and Supply Chain Agility. *Australasian Conference on Information Systems*, 403–418.
- Nagel, R. N. ve Bhargava, P. (1994). Agility: The Ultimate Requirement for World-Class Manufacturing Performance. *National Productivity Review*, 13(3), 331–340. doi:10.1002/NPR.4040130304
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 203–225. doi:10.1501/sbfter_0000002099
- Nart, S., Çelik, C. ve Sima, N. (2020). Çalışma Ortamı Özelliklerinin İşe Yabancılaşmaya Etkileri: Bigi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1687–1720. doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1462
- Ngai, E. W. T., Chau, D. C. K. ve Chan, T. L. A. (2011). Information Technology, Operational, and Management Competencies for Supply Chain Agility: Findings From Case Studies. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232–249. doi:10.1016/j.jsis.2010.11.002
- Norton, T., Beier, J. ve Shields, L. (2014). A Guide to Traceability. *United Nations Global Compact Office*, 45.

https://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_Guide_to_Traceability.pdf
adresinden erişildi.

- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C
- Orçan, F. (2018). Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi: İlk Hangisi Kullanılmalı? *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 9(4), 413–421. doi:10.21031/epod.394323
- Ordaz, C. C., Alcázar, F. M. ve Cabrera, R. V. (2003). Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies. An Analysis in the Spanish Context. *Journal of Business Research*, 56(2), 95–103. doi:10.1016/S0148-2963(01)00285-5
- Osborne, J. W. ve Fitzpatrick, D. C. (2012). Replication Analysis in Exploratory Factor Analysis: What it is and: Why it Makes Your Analysis Better. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 17(15), 1–8.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri Ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 87–96.
- Özer, A. ve Özer, N. (2014). Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entelektüel Sermayenin BIST ' deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 8(2), 119–149.
- Özgüner, Z. ve Cantaşdemir, E. V. (2021). Çevik Tedarik Zinciri Yönetimindeki Operasyonların Entropi Tabanlı Topsis Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 114–135.
- Öztürk, D. (2016). Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerini Etkileyen Faktörler. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 6(1), 17–24.
- Penrose, E. T. (1959). The Growth of the Firm—A Case Study: The Hercules Powder Company. *Business History Review*, 34(1), 1–23. doi:10.2307/3111776
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Peteraf, M. A. ve Bergen, M. E. (2003). Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, 24, 1027–1041. doi:10.1002/smj.325
- Pitelis, C. N. (2009). Munich Personal Repec Archive Edith Penrose's "The Theory

- of the Growth of the Firm” Fifty Years Later. *Judge Business School and Queens’ College*.
- Prater, E., Biehl, M. ve Smith, M. A. (2001). International Supply Chain Agility Tradeoffs Between Flexibility and Uncertainty. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5–6), 823–839. doi:10.1108/01443570110390507
- Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. doi:10.5465/AMR.2001.4011928
- Progoulaki, M. ve Theotokas, I. (2010). Human Resource Management and Competitive Advantage: An Application of Resource-Based View in the Shipping Industry. *Marine Policy*, 34, 575–582. doi:10.1016/j.marpol.2009.11.004
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233–248. doi:10.1023/A:1008046917465
- Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) ile Strateji Geliştirme. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34–43.
- Rezazadeh, B., Karami, H. ve Karami, A. (2016). Technology Orientation, Dynamic Capabilities and SMEs Performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 41–60. doi:10.15640/smq.v4n1a3
- Riquelme-Medina, M., Stevenson, M., Barrales-Molina, V. ve Llorens-Montes, F. J. (2022). Coopetition in Business Ecosystems: The key Role of Absorptive Capacity and Supply Chain Agility. *Journal of Business Research*, 146(April), 464–476. doi:10.1016/j.jbusres.2022.03.071
- Sabourin, V. (2020). The Resources-Based View and Innovation: Some Research Propositions. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 3(03), 83–92. doi:10.35409/IJBMER.2020.3180
- Sağlam, U. (2008). Tedarik Zinciri Yönetiminde Satış Dağıtım Fonksiyonun Performansının Tedarik Zinciri Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Yıldız Teknik Üniversitesi*.
- Sakarya, B., Ied, F. A., Olgaç, S., Yılmaz, V. ve Yasemin, K. (2023). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Sosyal Bilimlerde Uygulama

Örnekleri.

- Sarıgöl, H. (2014). Müşteri İlişkileri Yönetimi Perspektifinde Müşteri Karlılık Analizi: Bir Bankada Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 16(1), 143–167. <http://search/yayin/detay/184346> adresinden erişildi.
- Savaş, H. ve Kılıç, İ. (2013). Yalın Lojistik Açısından Konaklama İşletmelerinin Tedarik Zinciri Yapısı ve Karşılaştırmalı Bir Maliyet Analizi. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 191–220.
- Schneeweiss, C. (2003). Distributed Decision Making in Supply Chain Management. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 71–83. doi:10.1016/S0925-5273(02)00381-X
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 109–124.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7–22. doi:10.1016/S0925-5273(98)00217-5
- Shavazi, A. R., Abzari, M. ve Mohammadzadeh, A. (2009). A Research in Relationship Between ICT and SCM. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 38(2), 92–101.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. ve Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. doi:10.1177/0092070397254003
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. doi:10.5465/AMR.2007.23466005
- Srinivasan, S. S., Anderson, R. ve Ponnarolu, K. (2002). Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), 41–50. doi:10.1016/S0022-4359(01)00065-3
- Stevens, G. C. (1989). Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 19(8), 3–8.
- Stevenson, M. ve Spring, M. (2007). Flexibility From a Supply Chain Perspective: Definition and Review. *International Journal of Operations and Production*

- Management*, 27(7), 685–713. doi:10.1108/01443570710756956
- Swafford, P. M., Ghosh, S. ve Murthy, N. (2006). The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170–188. doi:10.1016/j.jom.2005.05.002
- Swafford, P. M., Ghosh, S. ve Murthy, N. (2008). Achieving Supply Chain Agility Through IT İntegration and Flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 288–297. doi:10.1016/J.IJPE.2008.09.002
- Swaminathan, J. M., Smith, S. F. ve Sadeh, N. M. (1998). Modeling Supply Shain Dynamics: A Multiagent Approach. *Decision Sciences*, 29(3), 607–632. doi:10.1111/J.1540-5915.1998.TB01356.X
- Şahin, K. ve Kaplan, T. (2017). Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105–131. doi:10.20979/UEYD.305933
- Şen, M. (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobilerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Uygulama. *Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Tajima, M. (2005). Adaptability and Achieving Supply Chain Agility. *International Journal of Services and Operations Management*, 1(2), 134–146. doi:10.1504/IJSOM.2005.006494
- Talluri, S. ve Baker, R. C. (2002). A Multi-Phase Mathematical Programming Approach for Effective Supply Chain Design. *European Journal of Operational Research*, 141(3), 544–558. doi:10.1016/S0377-2217(01)00277-6
- Tan, K. C., Lyman, S. B. ve Wisner, J. D. (2002). Supply Chain Management : A Strategic Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), 614–631. doi:10.1108/01443570210427659
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Business*, 28, 1319–1350. doi:10.1002/smj
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Timur, M. N., Başkol, M., Çekerol, S. G. ve Suvacı, B. (2013). *Tedarik Zinciri Yönetimi. Anadolu Üniversitesi (C. 53)*.
- Topoyan, M. (2011). An Integrated Measurement Model of Supply Chain Flexibility.

Ege Akademik Bakış, 11(4), 511–523.
[http://search.proquest.com/openview/231205697b90187f71228265bfe84aaa/1?pq-](http://search.proquest.com/openview/231205697b90187f71228265bfe84aaa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=136110%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71742407&lang=pt-br&site=ehost-live)

[origsite=gscholar&cbl=136110%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71742407&lang=pt-br&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71742407&lang=pt-br&site=ehost-live) adresinden erişildi.

Topoyan, M. (2016). Tedarik Zinciri Yönetimi -Temel Kavramlar. 11 Haziran 2022 tarihinde <https://silo.tips/download/tedarik-zinciri-ynetimi-temel-kavramlar-yrddo-dr-mert-topoyan> adresinden erişildi.

Towill, D. R., Naim, M. M. ve Wikner, J. (1992). Industrial Dynamics Simulation Models in the Design of Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 22(5), 3–13. doi:10.1108/09600039210016995

Trevino, L. J. ve Grosse, R. (2002). An Analysis of Firm-Specific Resources and Foreign Direct Investment in the United States. *International Business Review*, 11(4), 431–452. doi:10.1016/S0969-5931(02)00018-5

Tse, Y. K., Zhang, M., Akhtar, P. ve MacBryde, J. (2016). Article Information : Embracing Supply Chain Agility : An Investigation in the Electronics Industry. *Supply Chain Management : An International Journal*, 21(1).

Turan, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7), 147–170.

Turan, A. H. (2007). Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ ' lerin Performansına Etkileri : Denizli İlinde Ampiriik Bir Çalışma. *Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Upton, D. M. (1994). The Management of Manufacturing Flexibility. *California Management Review*, 36(2), 72–89. doi:10.2307/41165745

Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmaların Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14–28.

Van Hoek, R. (2020). Research Opportunities for a More Resilient Post-COVID-19 Supply Chain – Closing the Gap Between Research Findings and Industry

- Practice. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(4), 341–355. doi:10.1108/IJOPM-03-2020-0165
- Vickery, S. N., Calantone, R. ve Dröge, C. (1999). Supply Chain Flexibility: An Empirical Study. *Journal of Supply Chain Management*, 35(2), 16–24. doi:10.1111/J.1745-493X.1999.TB00058.X
- Wang, G. ve Netemeyer, R. G. (2002). Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812. doi:10.1016/S0148-2963(02)00483-6
- Weigelt, K. ve Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454. doi:10.1002/SMJ.4250090505
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- White, A., Daniel, E. M. ve Mohdzain, M. (2005). The Role of Emergent Information Technologies and Systems in Enabling Supply Chain Agility. *International Journal of Information Management*, 25(5), 396–410. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2005.06.009
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991–995. doi:10.1002/smj.318
- Wright, P. M., Dunford, B. B. ve Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. doi:10.1177/014920630102700607
- Wright, P. M., McMahan, G. C. ve McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. doi:10.1080/09585199400000020
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(2), 74–85.
- Yıldız, S. (2021). Turizm Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(65), 106–117.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve*

İşletme Dergisi, 14(2), 517–534.

- Yılmaz, V. ve Kınaş, Y. (2020). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Bir Elektrik Dağıtım Şirketinin Hizmet Kalitesinin Araştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 437–456. doi:10.17153/oguiibf.534641
- Yong, A. G. ve Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Faktor Analysis: Focusing on Exploratory Faktor Analysis. *Journal of Financial Services Marketing*, 9(2), 79–94. doi:10.1057/fsm.2014.17
- Yücenur, G. N., Demirel, Ç. N., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011). Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal, Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 156–168.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing : The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics* (C. 62).
- Zhu, M. ve Gao, H. (2021). The Antecedents of Supply Chain Agility and Their Effect on Business Performance: An Organizational Strategy Perspective. *Operations Management Research*, 14(1–2), 166–176. doi:10.1007/s12063-020-00174-9

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında devam eden Yüksek Lisans tez çalışması için bu anket tarafınıza uygulanmaktadır. “Tedarik Zinciri Çevikliğine Etki Eden Faktörlerin Kaynak Temelli Yaklaşım Perspektifi ile İncelenmesi” adlı çalışma için fikirleriniz alınmak istenmektedir. Anket demografik verilerin ve önermelerin bulunduğu iki kısımdan oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmalar haricinde kullanılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Hülya MERAL

Doç. Dr. Erdiñ Koç

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

1. İşletme içerisindeki pozisyonunuz

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Üretim Müdürü | <input type="checkbox"/> Yeni Ürün Geliştirme Müdürü |
| <input type="checkbox"/> Tedarik Zinciri Müdürü | <input type="checkbox"/> Genel Müdür |
| <input type="checkbox"/> Ar-ge Müdürü | <input type="checkbox"/> Üretimden Sorumlu Genel Müd. Yrd. |
| <input type="checkbox"/> Üretim Planlama Müdürü | <input type="checkbox"/> Diğer..... |

2. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Gıda Ürünleri İmalatı | <input type="checkbox"/> İçecek İmalatı |
| <input type="checkbox"/> Tütün Ürünleri İmalatı | <input type="checkbox"/> Tekstil Ürünleri İmalatı |
| <input type="checkbox"/> Giyim Eşyaları İmalatı | <input type="checkbox"/> Deri ve İlgili Ürünler İmalatı |
| <input type="checkbox"/> Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı | <input type="checkbox"/> Kimyasal Ürünler İmalatı |
| <input type="checkbox"/> Eczacılık ve Ecz. İliş. Malz. Üretimi | <input type="checkbox"/> Kauçuk ve Plastik Ürünler İmalatı |
| <input type="checkbox"/> Metalik Olmayan Ürünler İmalatı | <input type="checkbox"/> Ana Metal Sanayi |
| <input type="checkbox"/> Fabrikasyona Metal Ürünler İmalatı | <input type="checkbox"/> Bilgisayar, Elektronik ve Optik İmalatı |
| <input type="checkbox"/> Elektrikli Teçhizat İmalatı | <input type="checkbox"/> Makine ve Ekipman İmalatı |
| <input type="checkbox"/> Motorlu Kara Taşıtı ve Römork İmalatı | <input type="checkbox"/> Diğer Ulaşım Araçları İmalatı |
| <input type="checkbox"/> Mobilya İmalatı | <input type="checkbox"/> Diğer İmalatlar |

3. İşletmenizin faaliyet yılı

- 0-10 11-20 21-30 31 ve üzeri

4. Çalışan sayınız

- 0-9 10-49 50-249 250 ve üzeri

5. İşletmenizin bulunduğu bölge

- Marmara Ege
 Karadeniz Akdeniz
 İç Anadolu Doğu Anadolu
 Güneydoğu Anadolu

Sayın katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumunuza göre uygun seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Öğrenme Yönelimi					
İşletme olarak çalışanların öğrenmesinin tedarik zincirinde bir masraf değil, bir yatırım olduğu anlayışını benimsemekteyiz.					
İşletme olarak tedarik zinciri sürecinin temel değerlerinden olan öğrenmeyi, iyileştirmenin anahtarı olarak benimsemekteyiz.					
İşletme olarak tedarik zincirinde öğrenmeyi bıraktığımızda geleceğimizi tehlikeye attığımızı biliriz.					
İşletme olarak tedarik zinciri sürecinde öğrenme yeteneğini gelişmenin anahtarı olarak görmekteyiz.					
Özümleme Kapasitesi					
İşletme olarak ilişki içerisinde olduğumuz diğer kuruluşlardan edinilen yeni bilgileri tanımlayıp, değerlendirip işletme içine aktarabiliriz.					
İşletme olarak ilişki içerisinde olduğumuz diğer kuruluşlardan gelen harici bilgileri analiz etmek rutinlerimiz arasındadır.					
İşletme olarak ilişki içerisinde olduğumuz diğer					

kuruluşlardan edinilen yeni bilgileri mevcut bilgilerle entegre hale getirebiliriz.					
İşletme olarak yeni entegre edilmiş bilgiyi somut uygulamalarla başarılı bir şekilde kullanabiliriz.					
Teknoloji Yönelimi					
Yeni ürün geliştirme projelerimizde gelişmiş teknolojiler kullanılmaktadır.					
Yeni ürünlerimizde her zaman en son teknolojiyi kullanılmaktadır.					
Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen teknolojik yenilikleri kolaylıkla kabul etmekteyiz.					
Teknolojik yenilikler program/proje yönetimimizde kolaylıkla kabul edilir.					
Tedarik Zinciri Çevikliği					
İşletme olarak çevremizdeki değişiklikleri hızlı bir şekilde tespit edebiliriz.					
İşletme olarak iş ortamındaki fırsatları anında tespit edebiliriz.					
İşletme olarak, çevremizdeki tehditleri hızla algılayabiliriz.					
İşletme olarak, çevremizdeki değişikliklerle başa çıkmak için kesin kararlar alabiliriz.					
İşletme olarak çevremizdeki tehditlere yanıt vermek için kesin kararlar alabiliriz.					
İşletme olarak iş ortamındaki değişikliklere hızla yanıt verebiliriz.					
İşletme olarak çevremizdeki fırsatları hızla ele alabiliriz.					
İşletme olarak çevremizdeki tehditlerle hızla başa çıkabiliriz.					
İşletme olarak gerektiğinde, kararlarımızı uygulamak için tedarik zinciri operasyonlarımızı ayarlayabiliriz.					