

**KÜRESEL TEDARİK YAPISININ KURULMASINI
DESTEKLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ İÇİN ÖLÇEK
GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

Tuğçe DOĞAN
171157103

DOKTORA TEZİ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Doktora Programı
Danışman: Doç.Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Mart, 2024

**KÜRESEL TEDARİK YAPISININ KURULMASINI
DESTEKLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ İÇİN ÖLÇEK
GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

Tuğçe DOĞAN

171157103

ORCID: 0000-0002-6408-6240

DOKTORA TEZİ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Doktora Programı
Danışman: Doç.Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Mart, 2024



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

TUĞÇE DOĞAN MESUTOĞULLARI'ın "Küresel Tedarik Yapısının Kurulmasını Destekleyen Faktörlerin Belirlenmesi İçin Ölçek Geliştirme Çalışması" başlıklı tezi 27.03.2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Doç.Dr.Ebru Beyza BAYARÇELİK (Danışman) Maltepe Üniversitesi	
Üye	Prof.Dr.Mehmet TANYAŞ Maltepe Üniversitesi	
Üye	Doç.Dr.Fulya TAŞEL Maltepe Üniversitesi	
Üye	Prof.Dr.Batuhan KOCAOĞLU İstanbul Topkapı Üniversitesi	
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Hande Begüm BUMİN DOYDUK Kocaeli Üniversitesi	

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.



TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında teknik ve engin tecrübeleriyle beni bilimsel olarak her an yönlendiren, her zaman yardım ve görüşlerini esirgemeyen, yoğun çalışma temposuna rağmen her daim zaman ayıran, manevi desteğini her zaman hissettiğim, yol gösteren saygıdeğer danışmanım Doç.Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK'e, tez sürecimde destekleyici ve geliştirici yorumları ile tezimi büyütmeme ve değer katmama yardımcı olan değerli jüri üyeleri hocalarım Prof.Dr. Mehmet TANYAŞ ve Prof.Dr.Batuhan KOCAOĞLU'na, doktora konusunda beni cesaretlendiren ve her zaman destekleyen, sürecimin mimarisi olan, bana her zaman inancını ve güvenini hissettiren, fikirleri ile yoluma ve tezime ışık olan sevgi ve saygıdeğer hocam Dr. Halil Halefşan SÜMEN'e, çalışma sürecim boyunca fazla vakit ayıramadığım ve her zaman sabır gösteren ve destekleyen sevgili kızım Lidya ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tuğçe DOĞAN

Mart, 2024

ÖZET

KÜRESEL TEDARİK YAPISININ KURULMASINI DESTEKLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ İÇİN ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Tuğçe Doğan

Doktora Tezi

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Doktora Programı

Danışman: Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2024

Küresel değer zincirlerinin büyümesi ve genişlemesi ile firmalar tedarik ve üretim aşamalarını ülkeler arasında bölerek, ana uzmanlıklarına odaklanabilmekte, verimliliği ve kaliteyi arttırabilmekte, maliyeti azaltabilmekte, rekabet edilebilir düzeye gelmekte ve de sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilmektedir. Küresel değer zincirlerinde firmalar yeni ve teknolojik malzemeler tedarik ederek, yeni hizmetler sağlayarak ve de bunları karlı hale getirmek adına faaliyetlerini sürdürerek değer yaratmaktadırlar. Dünya'daki sınırların yavaş yavaş kaldırıldığı ve ticaret hacminin, KDZ'lerin giderek genişlediği düşünüldüğünde, KDZ'deki en önemli aşamalardan birinin de küresel tedarik diğer bir deyişle küresel kaynak kullanımı olduğu görülmektedir. Küresel tedarik yapısının sağlam ve doğru bir şekilde kurulması firmalara temel olarak maliyet, yenilik, kalite ve rekabet edilebilirlik avantajı sağlamaktadır. Maliyet ve kalite gibi konularda olumlu etkilerine bakıldığında dolaylı olarak firmaların pazar paylarının büyümesine ve müşteri memnuniyetinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda küresel değer zinciri içerisinde küresel tedarik sürecinin yürütülmesi firmaların daha inovatif ürünler elde edebilmesine, teknolojik ürünler sağlayabilmesine, sürekli gelişme ve öğrenme konularına da katkı sağlamaktadır. Küresel tedarik yapısının doğru ve esnek olması da bir faydadır. Özellikle olağanüstü durumlarda, Covid-19 pandemisi, Rusya-Ukrayna savaşı, İsrail – Gazze savaşı sebebiyle Kızıldeniz krizi gibi, öngörülebilir politikalarla oluşturulmuş ve riski minimize edecek şekilde tasarlanmış ya da her zaman alternatif bir planı bulunan küresel tedarik süreci günümüzde gerekli ve kritik olan bir süreç olmuştur.

Çalışma KDZ ve küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen etken faktörlerin ortaya konması bakımından önemli bir çalışmadır. Ayrıca literatürde konu üzerine bu denli kapsamlı bir saha çalışması olmaması, elde edilen veriler ve sonuçlar açısından çalışmaya daha fazla önem kazandırmaktadır. Çalışmanın literatüre sağlayacağı katkının yanı sıra, küresel tedarik yapısı kuracak firmalara ya da mevcut yapısını tekrar değerlendirip inceleyecek firmalara yol gösterici olması, KDZ’de özellikle geriye doğru katılıma da olumlu katkı sağlaması hedeflenmektedir. Çalışma iki kısım olarak hazırlanmıştır. İlk kısımda lojistik, küresel tedarik, değer zinciri ve küresel değer zinciri ve bunlarla ilişkili konular ile literatür çalışması yapılmıştır. İkinci kısımda ise çalışma keşfedici karma metotlu bir saha araştırması olarak uygulanmıştır. Derinlemesine mülakatlar ile konuya ilişkin nitel veriler elde edilerek ve literatüre dayandırılan madde havuzu oluşturulmuş ve bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri test edilerek kabul edilmiştir. KDZ yapısına uygun firma yönetici ve çalışanları ile yapılan mülakat ve anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, sunulmuş ve değerlendirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin küresel değer zinciri literatürüne daha önce çalışılmaması nedeniyle alan yazına önemli katkı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda KDZ açısından ölçeğin, tüm değer zincirinde bulunan firmaların KDZ tasarlarken doğru stratejiler belirlemelerine yardımcı olması beklenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Küresel Değer Zinciri, Küresel Tedarik, Değer Zinciri, Küresel Kaynak Kullanımı, Ölçek Geliştirme Çalışması.

ABSTRACT

SCALE DEVELOPMENT STUDY TO DETERMINE THE FACTORS SUPPORTING THE ESTABLISHMENT OF A GLOBAL SOURCING STRUCTURE

Tuğçe Doğan

PhD Thesis

Department of International Trade and Logistics

Logistics and Supply Chain Management Programme

Thesis Advisor: Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

Maltepe University Graduate School, 2024

With the growth and expansion of Global Value Chains (GVCs), companies can focus on their core competencies, increase efficiency and quality, reduce costs, become competitive, and achieve sustainable growth by dividing their supply and production stages between countries. In GVCs, companies create value by sourcing new and technological materials, providing new services, and maintaining their activities to make them profitable. Considering that the borders in the world are gradually removed and the trade volume and GVCs are gradually expanding, it can be seen that one of the most important stages in GVCs is global sourcing, in other words, Global Resource Utilization. Establishing a robust and accurate global sourcing structure provides advantages in terms of cost, innovation, quality and competitiveness to companies. When considering the positive effects on issues such as cost and quality, it indirectly contributes to the growth of companies' market shares and increased customer satisfaction. Furthermore, the execution of the global sourcing process within the global value chain also contributes to companies to obtain more innovative products, provide technological products, and continuous improvement and learning. The accurate and flexible structure of global sourcing is also a benefit. Especially in extraordinary situations such as the Covid-19 pandemic, the Russia-Ukraine war, the Red Sea crisis because of the Israel-Gaza war, global sourcing process which is created with predictable policies and designed to minimize the risks or always has an alternative plan has become a necessary and critical process today.

This study is an important in terms of identifying the factors that support the establishment of GVCs and global sourcing structures. Furthermore, the lack of such a field study in the literature enhances the importance of the study in terms of the data and results obtained. In addition to the contribution of the study to the literature, it is aimed to guide companies that will establish a global sourcing structure or reevaluate and examine their current structure, and to provide a positive contribution especially to backward participation in GVC. The study has been prepared in two parts. In the first part, a literature review was conducted on logistics, global sourcing, value chain, global value chain, and related other topics. In the second part, the study was implemented as an exploratory mixed-method field research. In-depth interviews were conducted to obtain qualitative data related to the subject, and a item pool based on the literature was created, and a measurement tool was developed. The validity and reliability analyses of the scale have been tested and accepted. Data were obtained, presented, and evaluated through interviews and surveys with companies' managers and employees suitable for the GVC structure. It is expected that the developed scale will make a significant contribution to the literature of global value chains, as it has not been previously studied. Additionally, it is expected that the scale, in terms of GVCs, will assist all firms involved in the value chain in determining the correct strategies when designing GVCs.

Keywords: Global Value Chain, Global Sourcing, Value Chain, Global Resource Utilization, Scale Development Study.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR.....	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem.....	3
1.2 Amaç	3
1.3 Önem.....	4
1.4 Varsayımlar.....	4
1.5 Sınırlıklar	5
1.6 Tanımlar.....	5
2. GENEL BİLGİLER	7
3. LOJİSTİK	17
3.1 Küresel Değer Zinciri Açısından Lojistik.....	19
3.2 Lojistik Firması Seçerken Nelere Dikkat Edilmelidir?.....	20
3.3 Lojistik Performans Endeksi.....	21
4. KÜRESEL TEDARİK VE BAĞLI SÜREÇLER.....	24
4.1 Küresel Tedarik.....	24

4.2	Küresel Tedarik Nedenleri.....	28
4.3	Küresel Tedarik Süreç Değerlendirilmesi.....	29
4.4	Küresel Tedarik Riski	30
4.5	Küresel Tedarik ve Tercihli Ticaret Anlaşmaları	32
4.6	Satın Alma	33
4.7	Küresel Tedarik ve Satın Alma Arasındaki Fark.....	34
4.8	Tedarikçi Seçimi ve Yönetimi	35
4.9	Tedarikçi Seçim Analizi	38
4.10	Sözleşme Yönetimi	40
5.	KÜRESEL DEĞER ZİNCİRİ	42
5.1	Değer Zinciri.....	42
5.2	Küresel Değer Zinciri	45
5.3	Küresel Değer Zinciri ve Küresel Tedarik Arasındaki İlişki.....	50
5.4	Küresel Değer Zinciri ve Tedarik Zinciri Arasındaki Fark	52
5.5	Geleneksel Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sınırları	54
5.6	Küresel Değer Zinciri Katılım Çeşitleri ve Bölgeler Arası Sınıflandırma	55
5.7	Küresel Değer Zincirinin İki Ölçütü.....	60
5.8	Örümcekleri ve Yılanları Tanımlama	62
5.9	Küresel Değer Zincirinde Gülümseme Eğrisi.....	63
5.10	Hizmet Sektöründe Küresel Değer Zinciri	65
5.11	Küresel Değer Zinciri Katılım Kategorileri Arasındaki Geçiş Standartları ve Katılımı Arttıran Etmenler.....	66
5.11.1	Tedarikçilerin paylaşılması.....	70
5.11.2	Düşük vasıflı işgücünün küresel değer zinciri katılımı ve küresel değer zinciri için işgücü beceri ve teknoloji	71
5.12	Küresel Değer Zinciri Büyümesine Katkı Sağlayan Ülkeler.....	73

5.13	Küresel Değer Zinciri Katılımının Sektörlere Göre Dağılımı (1995-2011) ...	73
5.14	Küresel Değer Zincirlerinin Ölçülmesi.....	74
5.15	Küresel Değer Zinciri Ticaretinde Katma Değer.....	76
5.16	Küresel Değer Zincirlerinin Etkileri	77
5.17	Küresel Değer Zinciri ile Teknoloji ve Dijital Pazar İlişkisi	80
5.18	Küresel Değer Zinciri Açısından Ticaret Anlaşmalarının Önemi	81
5.19	Dış Kaynak Kullanımının Küresel Değer Zinciri Açısından Önemi	83
5.20	Küresel Değer Zinciri ve Tasarım Zincir Operasyonları Referans Modeli (DCOR).....	86
5.21	Küresel Değer Zinciri Tasarlarken Ana Karar Değişkenleri	89
5.22	Küresel Değer Zinciri Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	92
5.23	Küresel Değer Zincirinde Başarılı Olan Firma Örnekleri	95
5.24	Covid-19 Pandemisinin Küresel Değer Zincirlerine Etkisi	98
5.25	Tedarik Zincirlerini Etkileyen Dışsal Faktörler.....	100
6.	YÖNTEM	102
6.1	Araştırma Modeli	103
6.2	Evren ve Örneklem	105
6.3	Veri Toplama Yöntemi	106
6.3.1	Nitel verilerin toplanmasında kullanılan veri araçları	106
6.3.1.1	Yarı yapılandırılmış görüşme formu.....	106
6.3.2	Nicel verilerin toplanmasında kullanılan veri araçları.....	107
6.3.2.1	Pilot çalışma.....	107
6.3.2.2	Ana anket çalışma	107
6.4	Araştırmada Kullanılan Ölçek Soruları	107
6.4.1	Derinlemesine mülakat soruları	107

6.4.2	Ölçek geliştirme ifadeleri.....	108
6.4.2.1	Veri havuzunun oluşturulması ve pilot uygulama ifadeleri.....	108
6.5	Pilot Çalışma Faktör Analizleri	114
6.5.1	Pilot çalışmanın açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi	115
6.5.2	Pilot çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi	121
6.6	Ana Anket Çalışması için Faktör Analizleri.....	124
6.6.1	Ana çalışmanın açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi	129
6.6.2	Ana çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi	135
6.7	Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	140
7.	BULGULAR VE TARTIŞMA.....	142
7.1	Bulgular	142
7.1.1	Nitel çalışma bulguları.....	142
7.1.2	Nicel çalışma bulguları	164
7.1.2.1	Firma ve demografik özelliklere ait bulgular	164
7.1.2.2	Boyutların katılımcı ve firma özelliklerine göre incelenmesi	166
7.1.3	Boyutların birbiri ile ilişkisinin incelenmesi	172
7.1.4	Hipotezlerin değerlendirilmesi	173
7.2	Tartışma	175
7.2.1	Nitel bulguların değerlendirilmesi	176
7.2.2	Nicel bulguların değerlendirilmesi	179
8.	SONUÇ ve ÖNERİLER	186
	KAYNAKLAR	191

EKLER.....	207
Ek-1: Pilot Çalışma Anket Formu	207
Ek-2: Ana Çalışma Anket Formu	222
Ek-3: Yarı Yapılandırılmış Form.....	230
Ek-4: Anket Öncesi İfade Tarzı Değişen 14 İfade.....	231
ÖZGEÇMİŞ	232



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Literatür Tablosu.....	10
Tablo 2. Temel Lojistik Fonksiyonları ve İşlemlerinin Ayrıntıları.....	19
Tablo 3. Türkiye'nin 2007-2023 Yılları Lojistik Performans Endeksi Kriterlerine Göre Puanı ve Sıralaması.....	22
Tablo 4. Türkiye'nin 2007-2023 Yılları Lojistik Performans Endeksi Kriterlerine Göre En Düşük ve En Yüksek LPE Puanı	23
Tablo 5. Küresel Tedarik Risk Sınıflandırması.....	31
Tablo 6. Gümrükleme Dış Kaynak Tedarikçilerine Göre Faktör Derecelendirme	40
Tablo 7. Tedarik Zincirinin Tanım Araştırması	52
Tablo 8. KDZ Katılım Kategorileri arasındaki Geçiş Standartları ve KDZ Katılımını Artıran Etmenler	67
Tablo 9. Dış kaynak kullanımında yapılacak ve yapılmayacak adımlar listesi	85
Tablo 10. DCOR Model Metrikleri.....	88
Tablo 11. Basit Bir Pazar Yapısı	90
Tablo 12. SCOR Modeli Performans Ölçüm Metrikleri.....	93
Tablo 13. Pilot Çalışma İfadeleri	109
Tablo 14. Pilot Çalışma için Açıklayıcı Faktör Analiz (AFA) Tablosu	116
Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)- (Boyutlar için Uyum Düzeylerinin İncelenmesi).....	121
Tablo 16. Ana Anket İfadeleri	125
Tablo 17. Ana Anket Çalışması için Açıklayıcı Faktör Analiz (AFA) Tablosu.....	130
Tablo 18. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)- (4 Boyutlu Yapı için Uyum Düzeylerinin İncelenmesi).....	136
Tablo 19. İfade Bazında En Yüksek Faktör Yüklü Alanlar	139

Tablo 20. İfade Bazında En Az Faktör Yüğü Alanlar.....	139
Tablo 21. Dört Boyut Algı Düzeylerinin İncelenmesi	140
Tablo 22. Küresel Değer Zinciri, Tedarik Zinciri, Küresel Kaynak Kullanımı (Global Sourcing) Kavramları Arasında Anlamalı Farklar Görüyor Musunuz? – Katılımcı Görüşleri	144
Tablo 23. Küresel Değer Zinciri, Tedarik Zinciri, Küresel Kaynak Kullanımı (Global Sourcing) Kavramları Arasında Anlamalı Farklar Görüyor Musunuz? - Anahtar Kelimeler	144
Tablo 24. Küresel Tedarikçi Seçimi Nasıl Yapılmalıdır? - Anahtar Kelimeler.....	147
Tablo 25. Tedarikçi Seçiminin KDZ Açısından Önemi- Anahtar Kelimeler	149
Tablo 26. Tedarik Sürecinde Karşılaştığınız Zorluklar Nelerdir? - Anahtar Kelimeler	151
Tablo 27. KDZ Katılımının Olumlu Yönleri- Anahtar Kelimeler	153
Tablo 28. KDZ Katılımının Olumsuz Yönleri- Anahtar Kelimeler.....	154
Tablo 29. Firmanızın ve Bulunduğu Sektörün KDZ’deki Konumunu ve Başarısı- Anahtar Kelimeler	159
Tablo 30. Türkiye’nin KDZ’deki Yerini Nasıl Görüyorsunuz? – Katılımcı Görüşleri	161
Tablo 31. KDZ’de Başarılı Olabilmek ve KDZ Katılımını Arttırabilmek İçin Neler Yapılması Gerektiğini Düşünüyorsunuz? - Anahtar Kelimeler.....	163
Tablo 32. Genel Özellikler.....	164
Tablo 33. Genel Özellikler (1)	165
Tablo 34. Boyutların Algı Düzeylerinin Katılımcı ve Firma Özelliklerine Göre İncelenmesi	167
Tablo 35. Boyutların Algı Düzeylerinin Katılımcı ve Firma Özelliklerine Göre İncelenmesi (1)	169
Tablo 36. Boyutların Algı Düzeylerinin Katılımcı ve Firma Özelliklerine Göre İncelenmesi (2)	171

Tablo 37. Boyutların Algı Düzeylerinin Yaş ve İşletmenin Ticaret Yaptığı Ülke Sayısına Göre İncelenmesi	172
Tablo 38. Boyutların Birbiri ile İlişkisinin İncelenmesi	173
Tablo 39. Hipotezlerin Değerlendirmesi.....	174
Tablo 40. İfade Bazında En Yüksek Faktör Yüğü Alanlar	184
Tablo 41. İfade Bazında En Az Faktör Yüğü Alanlar.....	185



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Türkiye'nin LPE Alt Kriter Sıralaması	22
Şekil 2. Küresel Değer Zinciri, Küresel Tedarik Zinciri ve Küresel Tedarik	26
Şekil 3. Tedarik Zincirinde Satın Alma Yönetimi Döngüsü	34
Şekil 4. Tedarikçi Yönetim Süreci	38
Şekil 5. Michael Porter'ın Değer Zinciri	44
Şekil 6. Küresel Değer Zinciri	45
Şekil 7. Küresel Ticaretin KDZ Payı	46
Şekil 8. Küresel Değer Zinciri Analizi (Yumurta Sektör Örneği)	48
Şekil 9. Küresel Değer Zinciri Modelinin Parçaları	50
Şekil 10. 1990 – 2015 Tarihleri Arasında KDZ Katılımının Farklı Türleri Arasında Ülke Geçişleri	58
Şekil 11. Tüm Ülkeler KDZ'lerine Farklı Yollar ile Katılır	60
Şekil 12. Taksonomi Gruplarına Göre Geriye ve İleriye Dönük KDZ Katılım Ortalaması	61
Şekil 13. KDZ'lerin İlişkisel Boyutları	62
Şekil 14. Örümcekler ve Yılanlar	63
Şekil 15. Gülümseme Eğrisinin Kavramsal Çerçevesi	64
Şekil 16. Iphone Gülümseme Eğrisi	64
Şekil 17. 2000-2007 Arası Çin'den İhracatlardaki Yerli Katma Değer Artışı	70
Şekil 18. 1985 – 2003 Yıllarında Bangladeş'teki Gelişen DYY Göre Yerel Tedarikçilerin Gelişimi	71
Şekil 19. KDZ Büyümesine Katkı Sağlayan Ülke ve Bölgeler	73
Şekil 20. KDZ Katılımının Sektörlere Göre Dağılımı, 1995 – 2011	74

Şekil 21. Katma Değer Hesabı	76
Şekil 22. Vietnam'daki İstihdam Genişlemesi KDZ Firmalarıyla Bağlantılıydı (2004 – 2014).....	77
Şekil 23. Derin Ticaret Anlaşmaları KDZ Entegrasyonu ile İlişkilidir	82
Şekil 24. DCOR 1. Ve 2. Seviye Genel Bakış.....	87
Şekil 25. DCOR İş Süreç Referans Modeli	88
Şekil 26. Karma Çalışma Modeli	105
Şekil 27. Pilot Çalışma Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	124
Şekil 28. Anket Çalışması Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli.....	138
Şekil 29. Küresel Değer Zinciri, Tedarik Zinciri, Küresel Kaynak Kullanımı (Global Sourcing) Kavramları Arasında Anlamlı Farklar Görüyor Musunuz? - Anahtar Kelimeler	145
Şekil 30. Küresel Tedarikçi Seçimi- Anahtar Kelimeler.....	147
Şekil 31. Tedarikçi Seçiminin KDZ Açısından Önemi- Anahtar Kelimeler.....	149
Şekil 32. Bir KDZ Oluştururken Nelere Dikkat Edilmelidir? Bu KDZ'nin Performansı ya da Verimliliğini Nasıl Ölçümlüyorsunuz? - Anahtar Kelimeler.....	156
Şekil 33. KDZ'de Başarılı Olabilmek ve KDZ Katılımını Arttırabilmek İçin Neler Yapılması Gerekliğini Düşünüyorsunuz? - Anahtar Kelimeler.....	163

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı (Açıklayıcı) Faktör Analizi
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
CSCMP	: Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri
DCOR	: Tasarım Zincir Operasyonları Referans Modeli
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
EMNC	: Gelişmekte Olan Pazar Çokuluslu Şirketleri
FDI	: Foreign Direct Investment
GB	: Gümrük Birliği
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IOT	: Nesnelerin İnterneti
KDZ	: Küresel Değer Zinciri
LPE	: Lojistik Performans Endeksi
ÖEB	: Özel Ekonomik Bölgeler
RFID	: Radyo Frekans ile Tanımlama

ROA : Aktif Karlılık

SCOR Model : Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli

STA : Serbest Ticaret Anlaşması

TIVA : Katma Değerli Ticaret

TTA : Tercihli Ticaret Anlaşması

TZ : Tedarik Zinciri

TZY : Tedarik Zinciri Yönetimi

VAR : Riske Maruz Değer

WIPO : Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü

1. GİRİŞ

İşletmeler, ürün veya hizmetlerin fikir ile oluşturulmasından başlayarak, tasarım, üretim, dağıtım ve satış sonrası hizmetler gibi farklı aşamalarda katma değer oluşturmaya çalışırlar. Bu süreçte, bir ürün veya hizmetin farklı ülkelerdeki firmalar arasında bölünmesi ve her bir aşamanın belirli bir uzmanlık alanına odaklanması, küresel değer zinciri oluşturulmasını sağlar.

Küresel tedarik ise, mal ve hizmetlerin üretim sürecinde kullanılan kaynakların, genellikle ülke sınırlarının ötesinden temin edilmesiyle KDZ'nin önemli bir yapı taşıdır. Küresel tedarik süreci, çeşitli nedenlere dayanabilir, ancak genellikle işçilik maliyetlerinin daha düşük olması, malzeme maliyetinin düşük ve kaliteli olması, vergi avantajları gibi faktörler etkili olabilir. Diğer bir deyişle küresel kaynak kullanımı, bir ürünün veya hizmetin küresel pazarda rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir.

Günümüzde, küresel ticaret genellikle sadece ürün ticaretiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda hammadde, ara girdi ve hizmet ticaretini de içerir. Bu, işletmelerin dünya çapındaki kaynakları daha etkili bir şekilde kullanmalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanır. Bu sebeple küresel değer zinciri ve bunun bir kısmı olan küresel tedarik konusu şirketlerin başarısını arttırabilmesi ve sürdürebilmesi, hatta varlığını koruyabilmesi adına çok önemlidir.

Bu çalışma özel sektörde faaliyet gösteren firmaların küresel değer zinciri geliştirme konusundaki başarılı bir küresel tedarik yapısının oluşturulmasına etki eden faktörlerin belirlenmesi için bir ölçek geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında 10 soruluk yarı yapılandırılmış mülakatlarla KDZ ve küresel tedarik süreçleri hakkında derinlemesine bir çalışmayla, anket yoluyla anlaşılamayacak bilgilerin alınması ve yorumlanması amaçlanmaktadır.

Küresel değer zinciri konusundaki alanın çok geniş olması nedeni ile çalışma alanını daraltmak adına KDZ konusunun bir parçası olan küresel tedarik kısmı ile sınırlandırılması planlanmıştır.

Bu araştırma, küresel değer zincirinde küresel tedarik yapısını oluşturan ifade ve boyutların belirlenmesi ve geliştirilmesi planlanan ölçek bakımından özgün değere sahiptir. Literatür incelendiğinde konuya ilişkin benzer bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Ayrıca küresel tedarik sürecini destekleyen ve etki eden faktörleri inceleyen karma yapıda bir çalışmanın olması da çalışmanın özgünlüğünü artırmaktadır.

Bu çalışmada KDZ’de başarılı bir küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlerin belirlenmesi için karma araştırma deseni tasarlanmıştır. Çalışmanın nitel veri analizi bölümünde anket yönteminin ölçemediği yönlerin belirlenmesinde ve başarılı bir KDZ’ye ilişkin küresel kaynak kullanımı konusunu da kapsayan daha detaylı ve bireysel verileri inceleyerek sonuçlara gidebilmek adına hazırlanan 10 soruluk yarı yapılandırılmış formlardaki ifadeler, KDZ’de etkin rol oynayan şirketlerin konu hakkında uzman yöneticileri ile yüz yüze görüşme tekniği veya video konferans aracılığı ile incelenmiş ve elde edilen bulgular nitel veri analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Ölçek geliştirme aşamasında ilk olarak literatür incelenmiş ve ifade havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra oluşturulan ifadeler üzerinden uzman görüşleri alınarak ölçek formatına dönüştürülmüştür. Oluşturulan ölçek formatı üzerinden ön pilot çalışması yapılmış ve sonuçları değerlendirilerek ölçek geliştirmesi yapılmıştır. Ardından yapılacak ana çalışmada ise geliştirilen bu ölçekle birlikte katılımcıların demografik ve firmalarına ilişkin özellikler toplanmıştır.

Tezin literatür kısmı üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde KDZ’nin ve küresel tedarik sürecinin faaliyetleri arasında önemli bir bağlantı noktası olan lojistik konusu ele alınmaktadır. KDZ açısından lojistik, lojistik firması seçerken nelere dikkat edilmelidir, lojistik performans endeksi başlıkları yer almaktadır.

İkinci kısımda ise yine KDZ’nin önemli bir yapı taşı oluşturan ve araştırmanın kısıtlandırıldığı konu olan küresel tedarik süreci ve küresel tedarik süreç değerlendirmesi, satın alma, küresel tedarik ve satın alma arasındaki fark, tedarikçi seçimi ve yönetimi, tedarikçi seçim analizi, sözleşme yönetimi gibi bağlı konular ele alınmaktadır.

Son kısım olan üçüncü kısımda ise değer zinciri tanım ve detayının yanı sıra küresel tedarik sürecini de kapsamında bulunduran, değer zincirine küresel bir bakış açısı sunan küresel değer zinciri ve bununla ilgili tüm tanımlamalar, süreçler yer almaktadır.

Literatür sonrası tezin ölçek geliştirme, nitel ve nicel kısımların detaylandırıldığı ve değerlendirildiği uygulama kısmı yer almaktadır.

1.1 Problem

Literatür incelendiğinde KDZ'nin dünya çapındaki işleyişine farklı tarihsel dönemlerde farklı yaklaşımlar ile analizler yapılmıştır. Bunun sonucunda neoliberal dönüşümle sermayenin dünyada daha rahat hareket etmesinin ve buna bağlı olarak üretimin küresel düzeyde parçalanmasının etkileri bulunmaktadır. Literatürde KDZ üzerine yapılan teorik tartışmalar KDZ'nin üretimsel, tarihsel, politik, ekonomik konular üzerinde toplandığını göstermektedir. Fakat literatürde yapılan araştırmalarda daha önce KDZ'nin önemli bir parçası olan küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörleri inceleyen bir araştırma olmadığı görülmüştür.

1.2 Amaç

Bu çalışmanın amacı küresel değer zincirinde başarılı bir küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlerin belirlenmesi, küresel değer zinciri ve küresel tedarik algısını ve bu algıya etki eden faktörleri incelemektedir. Küresel değer zincirinde rekabet edilebilirlik, etkinlik ve verimlilik için doğru ve başarılı bir küresel tedarik yapısı kurulmalıdır.

Alan yazın incelendiğinde yapılmış olan araştırmalarda KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörleri inceleyen bir araştırma olmadığı görülmüştür. Çalışmada KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörlerin belirlenmesi konusunda ölçek geliştirilmesi ve bu ölçek sonucunda firmaların KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörleri genel ve alt boyutları bazındaki farklılıkları incelenecektir. Ayrıca firmalarda anket çalışmasına katılan bireylerin demografik özelliklerinin, firmaların özelliklerinin KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler üzerindeki etkisi de incelenecektir.

Bu amaçlar çerçevesinde oluşturulan araştırma sorusu aşağıdaki gibidir;

Küresel değer zincirinde küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler nelerdir?

Genel olarak çalışmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotezler

H₁: Küresel değer zincirinde küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışanların demografik özelliklerine göre farklıdır.

H₂: Küresel değer zincirinde küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışanların firmalarının özelliklerine göre farklıdır.

1.3 Önem

Bu çalışmada elde edilen bulgular KDZ'nin önemli bir aşaması olan küresel tedarik sürecindeki önemli faktörlerin ele alınması bakımından önem taşımaktadır. Elde edilen bulgular sayesinde etken faktörler analiz edilerek küresel tedarik sürecinin oluşumundaki faktörler belirlenerek bu konuda yaşanan sorunlar çözülebilir. Bu sayede firmaların daha güçlü ekonomik, teknoloji ve insan kaynaklarına sahip olması, güçlü rekabet ve maliyet avantajı elde etmesi, saha ve öğrenme maliyetlerinin azaltılabilmesi mümkün olabilir. Ayrıca bu denli bir saha araştırması daha önceden yapılmadığı için elde edilen sonuçlar daha çok önem kazanmaktadır. Geliştirilen ölçek ilerleyen çalışmalarda kullanılarak alandaki boşluklar kapatılabilir.

1.4 Varsayımlar

Çalışma varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Çalışanların anket ifadelerine içtenlikle ve doğru şekilde yanıt verdikleri düşünülmektedir.
2. Seçilen örneklem grubu şirketin çalışanlarının görüşlerini temsil etme bakımından yeterli büyüklükte ve güçte olduğu varsayılmaktadır.
3. Çalışmada kullanılan ölçeğin ve yarı yapılandırılmış formun çalışanlar tarafından benzer şekilde algılandığı ve ona göre cevaplandığı düşünülmektedir.

4. Çalışanların fikirlerini üst yönetim ve bölüm amirleri tarafından baskı altında bırakılmadan cevapladığı, yöneticilerin ise cevaplara yanlı cevap vermediği düşünülmektedir.

5. Hazırlanan dört alt boyutlu yapının çalışanların ve sahanın şartlarına uygun bir şekilde geçerli olması düşünülmektedir.

1.5 Sınırlıklar

Çalışma karma desende yapılmış olup, ölçek geliştirme çalışması ile birlikte anketin ölçemediği yönlerin belirlenmesinde ve başarılı bir KDZ'ye ilişkin küresel tedarik konusunu da kapsayan 10 soruluk yarı yapılandırılmış form ile derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın ana kütlesini Marmara bölgesinde özel sektörde çalışan ve en az 1 yıllık mesleki tecrübeye sahip, küresel değer zinciri ve küresel tedarik konusunda bilgisi olan, 18 yaş üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Elde edilen veriler 2023 Kasım-Aralık tarihleri arasında elde edilmiştir. Bulgular katılımcıların görüşleri ve veri toplama araçlarının veri toplama kabiliyetleri ile sınırlıdır. 388 çalışan ile anket çalışması, 6 yönetici ile hazırlanan yarı yapılandırılmış form ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Çalışma geliştirilen ölçeğin veri toplama kabiliyeti ile sınırlıdır.

Çalışma dahil edilen örneklem sayısı ile kısıtlanmıştır.

Örneklemin konudaki yetkinliği, bilgi birimi ve sorulara açık şekilde cevap verme düzeyleri ile sınırlıdır.

Çalışma küresel tedarik konusundaki dört boyut olan partner seçimi, birlikte çalışma, inovasyon ve sürdürülebilirlik ve sürekli iyileştirme konuları sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Tezin ana kavramları küresel değer zinciri ve küresel tedarik diğer bir kullanımı ile küresel kaynak kullanımıdır.

Küresel değer zinciri (KDZ), bir mal veya hizmetin fikir ile başlamasından, tasarlanmasına, üretim aşamalarının tamamlanmasından nihai tüketiciye teslimi ve satış

sonrası müşteri desteklerini de kapsayacak şekilde her bir aşamada katma değer oluşturmaya amaçlayan, en az bir ve birden fazla aşamanın farklı ülke ve ülkelerdeki firmalar arasında bölünmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir ürünün baştan sona üretimini bir firma yapmaz ve firmalar kendi alanlarında uzmanlaşır. Değer zincirinin bir ülke yerine küresel düzeyde oluşturulması olarak da tanımlanmaktadır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Küresel kaynak kullanımı, dünya çapında süreçleri, teknolojileri, malzemeleri, tasarımı ve tedarikçileri koordine etmeyi ve entegre etmeyi içerir (Khan ve Yu, 2019). Küresel tedarik, bir işletmenin veya organizasyonun dünya genelindeki tedarik zinciri içinde malzeme ve hizmet teminini ifade eder. Küresel tedarik, bir şirketin üretim, hizmet sunumu veya diğer iş faaliyetleri için gerekli kaynakları, malzemeleri ve hizmetleri dünya genelinde farklı bölgelerden veya ülkelerden sağlama sürecidir. Hammadde, ara girdi, mamul, fikir, tasarım tedariki de denebilir.

2. GENEL BİLGİLER

1980 sonrası daha yoğunlaşan küreselleşme ile ülkeler arası ticaret hacimleri artmaya, ülkeler üretim ve hizmet alanlarında yatay uzmanlaşma yerine dikey uzmanlaşmaya doğru gitmiştir. 1990 sonrası ticaret daha hızlı büyüyerek, küresel değer zincirlerinin artması ile güçlenerek ülkelerin büyümesine ve yoksulluğun azalmasına katkı sağlamıştır. Günümüzde refah için ticaretin bir güç olacağı artık düşünülmemektedir. 2008’de küresel çapta yaşanan finansal krizi ile küresel değer zincirlerinin büyümesi ve ticaretin büyüme hacmi yavaşlamıştır. Son 10 yıldaki süreç, 1990’ların dönüşümü kadar etkili ve geniş olmamıştır (Dünya Bankası Grubu, 2020). Covid-19 salgınının da ortaya çıkması ile küresel ekonomi ve küresel ticaret özellikle 2020 yılında önemli bir şekilde etkilenmiştir. Bu salgın özellikle lojistik sektörünü etkilediğinden, 2022 ilk çeyreği dahil ekipman sıkıntıları, piyasa navlunlarının astronomik artışları, nakliyecilerin ekipman dengesizliği sebebiyle belirli bölgelere boş seferler ve rezervasyon durdurmaları gibi nedenlerden dolayı küresel ticaret büyümesi, üretim ve dünya ticareti yavaşlamıştır.

Küreselleşen Dünya ticaretiyle rekabet edilebilirlik daha zorlu hale gelmiştir. Bu sebeple firmalar daha fazla müşteri ihtiyaçlarına odaklanmakta, ürünün her aşamasında daha fazla değer katmayı ve daha fazla rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir. Bu noktada değer zinciri analizi önemli bir süreçtir. Firmalar zincirdeki her aşamada daha düşük maliyet ile daha yüksek kalitede ürün çıkarmayı hedeflemektedir. Zincirin en zayıf halkası kadar güçlü olduğunu düşünülürse, her aşamada daha fazla değer katılması, kaliteli ürün çıkarılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması önemlidir. Bu aşamada firmalar ürünün tamamının üretimi yerine ürünün belirli aşamalarında uzmanlaşmaya yönelmiştir. Bu sebeple bitmiş ürün ticaretinden daha fazla ara girdi ticareti yapılması söz konusudur (Dünya Bankası Grubu, 2020; Gökalp ve Akgün, 2011). Değer zincirinin küresel bir boyutta gerçekleşmesi, her süreçte farklı firmaların, ülkelerin uzmanlaşması karşımıza küresel değer zincirini çıkarmaktadır. Küresel değer zincirinin önemli bir parçası olan küresel tedarik süreci ise artan bu girdi ticareti ile daha da önem kazanmış olup, firmalara maliyet, müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün gibi faydaları ile küresel pazarda rekabet edilebilirlik ve stratejik avantaj sağlamaktadır. Özetle küresel tedarik,

diğer bir deyişle küresel kaynak kullanımı firmaların yanı sıra firmaların değer zincir performans ve verimliliği etkileyen önemli ve kritik bir unsurdur.

Küresel değer zincirinin de ne kadar genişlediğini ve önem arz ettiğini Covid-19 sürecinde özellikle lojistik ve üretim sektörlerinin etkilenmesiyle, bitmiş üründen çok daha fazla ara girdi ticaretinin söz konusu olduğu dünya ticaretinin yavaşlamasından ve sekteye uğramasından anlaşılmaktadır.

Science Of Direct, Web Of Science, Google Scholar, Scopus, YÖK Ulusal Veri Tabanı ve Dergipark veri tabanında “Küresel değer zinciri, küresel değer zincirinin tasarımı, küresel değer zincirinin performansı, küresel değer zincirinin başarı faktörleri, değer zinciri, küresel kaynak kullanımı, küresel kaynak, küresel tedarik, küresel tedarik yapısı, global value chain, design of global value chain, success factors of the global value chain, global sourcing, structure of global sourcing, performance of the global value chain, value chain” anahtar kavramları ile taranmış, 2002-2023 tarihleri arasındaki küresel değer zinciri ve küresel tedarik konularını kapsayan en ilgili 39 çalışmaya aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Literatür Araştırması sonucu konu olan çalışmaların listesi Tablo 1’de gösterilmiştir.

Çoğu araştırma özellikle kavramsal olarak literatür taraması şeklinde ya da sektörel olarak tarım, gıda, kimya, elektronik sektörleri üzerine araştırma yapılmıştır. Khan ve Yu (2019) tarafından küresel tedarik konusunda genel bir çalışma yapılmış olup küresel kaynak kullanımının nedenleriyle ilgili süreçteki engellerden, tedarikçi seçim sürecinden lojistik problemlerine kadar farklı konular değerlendirilmiştir. Ye (2021) tarafından yapılan çalışmada IKEA’nın küresel tedarik sürecinde, çocuk işçi çalıştırmamak üzerine olan sosyal sorumluluk sürecini tedarikçileri ile nasıl yönettiği ve zorlukları ele alınmıştır. Antràs ve Helpman (2004) yaptığı çalışmada üretkenlik ve sektörel özelliklere dayanarak, firmalar ara mal üretiminin bütünleşmiş bir parçası olup olmama veya bunların dış kaynak kullanma yoluyla temin süreci ile farklı sahiplik yapılarını ve tedarikçi konumlarını seçtikleri bir dengeyi model çalışması ile tanımlamaktadır. Küresel tedarik süreci diğer bir anlamıyla küresel kaynak kullanım süreci konusunda strateji ve yapı arasındaki ilişkiler, vaka çalışmaları, mülakat yöntemleri ile inceleme, literatür taramaları ya da kavramsal tanımlar üzerinde durulmaktadır. Örneğin; Trent ve Monczka (2002)

tarafından rekabet avantajı arttırmaya yönelik küresel kaynak kullanımı konusunda çalışma yapılmıştır. Oshri, Kotlarsky, Rottman ve Willcocks (2009) tarafından yapılan bir çalışmada ise bilgi ve iletişim teknolojileri alanında küresel kaynak kullanımı konusu ele alınmıştır. Hultman, Johnsen, Johnsen ve Hertz (2012) tarafından yapılan çalışmada IKEA ve PAX gardırop sistemine yönelik tedarik ağı geliştirme üzerine İsveç ve Çin’de gerçekleştirilen 29 mülakat ile tedarik ağı aktörleri arasındaki etkileşimin önemini göstererek küresel tedarik araştırmalarına katkıda bulunmuştur. Ayrıca çalışma bir aktörün küresel tedarik stratejisinin diğer aktörlerin tedarik stratejilerini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Khan ve Yurt (2011) ise yöneticilerin tüm tedarik zinciri boyunca küresel tedarik risklerini nasıl değerlendiklerini anlamak ve bu riskleri azaltmak için neler yaptıklarını ortaya koyabilmek adına yedi farklı endüstride 15 vaka incelemiştir ve çalışma da çoğu şirketin yapılandırılmış bir tedarik zinciri risk yönetimi ve azaltma sistemi olmadığını ortaya koymuştur. Gorodnichenko, Kukharsky ve Roland (2015) çalışmalarında kültürler arası iletişim sorunlarının küresel tedarik organizasyonu üzerindeki etkilerini hem teorik hem de deneysel olarak açıklamaktadır. Bunun için modelde veri setleri kullanılarak deneysel çalışma yapılmıştır. Küresel tedarik sürecini de içerisinde önemli bir yapı olarak barındıran küresel değer zinciri için ise konu içerisinde yer alan alt başlıkların ise tek tek ya da bir kısmının ele alındığını görmekteyiz. Örneğin; Eckhardt ve Lee (2018) küresel değer zincirleri, firma tercihleri ve Tercihli Ticaret Anlaşmalarının tasarımı üzerine bütün sektörü ve Nafta ticaret anlaşması üzerine çalışmalar yapılmıştır. De Backer ve Miroudot (2014) küresel değer zinciri haritalama sürecinde farklı vaka çalışmaları üzerinden ülke katılımlarını da inceleyerek bir çalışma yapmıştır. Erkök (2018) Türkiye sanayisinin küresel değer zincirine entegrasyonunu Katma Değerli Ticaret (TIVA) veri seti ile incelemiş, Türkiye’nin KDZ içerisindeki konumunu ve yerli/yabancı katma değer oranı üzerine bir çalışma yapmıştır.

Yök ulusal veri tabanı incelendiğinde küresel tedarik, küresel kaynak kullanımı alanında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. KDZ alanında ise Deng (2020) tarafından mevcut veriler ve literatür gözden geçirilmiş, küresel değer zincirinde Afrika tarımı değerlendirilmiştir. Yanı sıra Çakır (2021) tarafından WIOD verileri kullanılarak, Türkiye ekonomisinin KDZ içerisindeki yerini belirleyebilmek adına İngiltere, Fransa, Almanya gibi gelişmiş ülkelerden referans grubu oluşturmuştur. Buna göre sektörel bazı karşılaştırılma yapılmıştır. Çöp (2020) tarafından yapılan tez çalışmasında 51 ülkeye ait

2007-2015 yılları arasındaki veriler panel veri analizi ile incelenmiştir. KDZ ile uluslararası rekabet gücünün nedensellik ilişkisi, ileri ve geri yönlü KDZ katılımı ile uluslararası rekabet gücü arasında kısa ve uzun dönemli ilişkinin tespit edilmesi, uluslararası rekabet gücünün küresel değer zinciri tarafından hangi oranda açıklandığı ve hangi yönde etkilediği değerlendirilmiştir. Akmanlar (2022) yaptığı tez çalışmasında küresel değer zincirinin Türk dış ticaretindeki rolü ve önemini incelemiştir. Küresel değer zinciri ile ilgili diğer tez çalışmaları yoğun olarak küresel veri setleri ile analiz edilmiş çalışmalardır. Urtekin (2022) tez çalışmasında WIOD veri tabanı kullanılarak 44 ülke ve 56 sektörü kapsayan dünya girdi ve çıktı tabloları ile Türkiye’deki ihracatta önemli sektörlerin KDZ’deki yeri ve rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bunların dışında çoğu araştırma değer zinciri üzerine yapılmıştır. 2020 itibari ile Türkiye’de bu konu ile ilgili tez çalışma sayısının geçmiş yıllara oranla arttığı görülmektedir. Buradan da KDZ konusunun giderek önemini arttığını, özellikle Türkiye’de küresel tedarik süreci ile ilgili çok fazla çalışma yapılmadığını anlayabiliriz.

Tablo 1. Literatür Tablosu

No	Yazar Bilgisi	Konu Başlığı	Kavramsal	Anket	Literatür Taraması	Vaka Çalışması	Mülakat	Model Çalışması	Sektör
1	Engin, Mehmet Ali (2023)	Küreselleşme, Küresel Değer Zinciri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kodları: Türkiye Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Analiz					*		Tekstil
2	Bulut Urtekin, Özlem (2022)	Küresel Değer Zincirlerine Eklemlenmede Türkiye Ekonomisinin Yeri						*	-

3	Akmanlar, Nur (2022)	Global Value Chains and Turkish Foreign Trade						*	Dış Ticaret
4	International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2022)	Reshaping Global Value Chains in Light of COVID-19	*						-
5	Ateş, Erdem; Şanlısoy, Selim (2022)	Küresel Değer Zincirinin Belirleyenleri						*	-
6	Ye, Chen (2021)	IKEA's Global Sourcing Challenge				*			IKEA ve tedarikçileri
7	Özdemir, Didem (2021)	Eşitsiz ve Bileşik Gelişme Perspektifinden, Küresel Değer Zincirlerinin Uluslararası Sisteme Etkisi: Çin Örneği				*			Uluslararası İlişkiler, Ekonomik
8	Çakır, Elif (2021)	Türkiye'nin Küresel Değer Zincirine Entegrasyonu						*	-
9	Ornelas, Emanuel; Turner, John L.; Bickwit, Grant (2021)	Preferential Trade Agreements and Global Sourcing						*	
10	Gervais, Antoine (2021)	Global Sourcing under Uncertainty						*	-
11	Çöp, Safiye (2020)	Küresel Değer Zincirleri ve Uluslararası Rekabet Gücü Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma						*	Dış Ticaret

12	Duman, Sırma (2020)	Inclusion of Turkey's Manufacturing Sector in Global Value Chains: The Case of Automotive Sector						*	Otomotiv
13	Deng, Sebit Younis Mayek (2020)	An evaluation of African agriculture in the global value chains			*				Tarım
14	Pahl, Stefan (2020)	Global Value Chains and Economic Development						*	-
15	Khan, Syed Abdul Rehman; Yu, Zhang (2019)	Global Sourcing	*		*				-
16	Mazahir, Shumail; Ardestani- Jaafari, Amir (2019)	Robust global sourcing under compliance legislation						*	-
17	Küçük, Cemre (2019)	The Effect of Global Value Chain Integration on Export Growth in Developing Countries						*	Ekonomik
18	Ignatenko, Anna; Raei, Faezeh; Mircheva, Borislava (2019)	Global Value Chains: What are the Benefits and Why Do Countries Participate?						*	-
19	Sesliokuyucu, Osman Seraceddin (2018)	Küresel Değer Zincirlerinde Yükselme: Altyapı Değişkenlerinin Etkisi						*	Ekonomik

20	Balcı Varol, Neslihan (2018)	Uluslararası Mal Ticaretinde Küresel Değer Zincirleri			*				Ekonomik
21	Eckhardt, Jappe; Lee, Kelley (2018)	Global Value Chains, Firm Preferences and the Design of Preferential Trade Agreements			*				Tütün Firmaları
22	Erkök, Banu (2018)	Türkiye Sanayisinin Küresel Değer Zincirine Entegrasyonu						*	Dış Ticaret / Üretim
23	Emerald Publishing Limited (2017)	Increasing the Effectiveness of Global Sourcing: The Key Relationship Between Strategy and Structure	*						-
24	Johnson, Robert C. (2017)	Measuring Global Value Chains			*				-
25	Ziemann, Volker; Guérard, Béatrice (2016)	Reaping the benefits of global value chains in Turkey			*				Türkiye üzerine araştırma
26	Gorodnichenko, Yuriy; Kukharsky, Bohdan; Roland, Gerard (2015)	Culture and Global Sourcing						*	-
27	Kowalski, Przemysław; Gonzalez, Javier Lopez; Ragoussis, Alexandros;	Participation of Developing Countries in Global Value Chains: Implications For Trade And Trade- Related Policies			*				-

	Ugarte, Cristian (2015)								
28	Bamber, Penny; Fernandez- Stark, Karina; Gereffi, Gary; Guinn, Andrew (2014)	Connecting Local Producers in Developing Countries to Regional and Global Value Chains			*				-
29	De Backer, Koen; Miroudot, Sébastien (2014)	Mapping Global Value Chains					*		Tarım/Gıda/Kim yasal/Elektronik/ Motorlu Taşıtlar/Ticari ve Finansal Hizmetler
30	Hultman, Jens; Johnsen, Thomas; Johnsen, Rhona; Hertz, Susanne (2012)	An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA					*		Mobilya
31	Van Dijk, Meine Pieter; Trienekens, Jacques (2012)	Global Value Chains : Linking Local Producers From Developing Countries to International Markets			*			*	Genel / Tarım - Endüstri
32	Khan, Omera; Yurt, Oznur (2011)	Approaches to managing global sourcing risk					*		-
33	Gereffi, Gary; Fernandez- Stark, Karina (2011)	Global Value Chain Analysis: A primer			*				-

34	Oshri, Ilan; Kotlarsky, Julia; Rottman, Joseph W.; Willcocks, Leslie L. (2009)	Global sourcing: recent trends and issues			*				Bilgi ve iletişim teknolojileri
35	Kotabe, Masaaki; Mudambi, Ram (2009)	Global sourcing and value creation: Opportunities and challenges	*		*				-
36	Steinle, Claus; Schiele, Holger (2008)	Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource- based view and case studies						*	-
37	Antràs, Pol; Helpman, Elhanan (2004)	Global Sourcing						*	-
38	Mol, Michael J.; Tulder, Rob J.M. van; Beije, Paul R. (2002)	Global Sourcing: Fad or Fact?		*			*	*	-
39	Trent, Robert J.; Monczka, Robert M. (2002)	Pursuing Competitive Advantage through Integrated Global Sourcing	*		*				-

Konuyla ilgili olabilecek tüm çalışmalar incelendiğinde başarılı bir küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlerin belirlendiği, küresel değer zinciri ve küresel tedarik algısını ve bu algıya etki eden faktörleri inceleyen bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bundan ziyade daha çok küresel tedarik sürecinde karşılaşılan zorluklar,

kavram tanımları, kavramlar arası ilişki ve farklılıklar, alt konular hakkında model geliştirme, tedarikçi seçim ve yönetim süreci gibi konulara değinilmiştir. KDZ’de ise alt başlıklarından bir ya da birkaçı üzerine çalışmalar mevcuttur. Özellikle girdi-çıkı tabloları hesaplanarak oluşturulan Katma Değerli Ticaret (TIVA) veri setleri ile ülke analiz çalışmaları daha yoğunluktadır. KDZ konusundaki alanın çok geniş olması nedeni ile çalışma alanını daraltmak adına küresel değer zinciri konusu, içerisindeki küresel tedarik kısmı konusu ile kısıtlandırılması planlanmıştır. Bu durum çalışmanın kısıtları arasında görülmesine rağmen, literatüre sağlayacağı katkının da önemli olacağı görülmektedir. Bu sayede firmaların küresel değer zincirinde geriye doğru katılımına da ayrıca pozitif katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Çalışmada KDZ başarısında önemli rol oynayan küresel tedarik yapısını kurulmasını destekleyen faktörlerin belirlenmesi konusunda ölçek geliştirilmesi ve bu ölçek sonucunda firmaların KDZ konusundaki partner seçimi, birlikte çalışma, sürdürülebilirlik ve inovasyon, sürekli iyileştirme konularındaki algı düzeyleri incelenmiştir.

3. LOJİSTİK

Birçok şirket tedarik zinciri ve lojistik dışında satış ve üretim başta olmak üzere, pazarlama, satın alma fonksiyonlarına daha fazla odaklanmıştır. Aslında küresel değer zincirlerini ve lojistik süreçlerini iyi ve akıllı sistemlerle yönetilebilen şirketler daha küresel şirketler olarak daha yüksek pazar payları ile karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle lojistik, küresel değer zinciri ve küresel tedarik süreci açısından günümüz küresel ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sürecin doğru anlaşılması ve iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Lojistik sürecinde ufak bir aksama tüm değer zincirini etkilemektedir. Hatta müşteri memnuniyetinde azalma, müşteri kaybetme, mali kayıp ya da pazar payında daralmaya bile sebebiyet verebilecek kadar önemli bir faaliyettir.

Lojistik iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Depolama, taşıma, stok yönetimi, dağıtım gibi birçok aşamada ürüne katma değer sağlayan süreçlerin yönetimidir. Başka bir tanımla, tedarik zinciri içinde malzeme (ürün, hammadde, yarı mamul) ve bilgi akışının, müşterinin ihtiyaç ve taleplerine göre, başlangıçtan son kullanıcıya kadar etkili bir şekilde yönetilmesini ve depolanmasını ifade eder (Küçük, 2011). Lojistik kavramı uygun şartlarda ürünün bir üretim yerinden bir tüketim yerine taşınmasının planlamasının yanı sıra yükleme ve boşaltma, stok yönetimi gibi farklı faaliyetleri de kapsamaktadır (Canitez, 2011). Bu süreçte müşteri memnuniyeti, etkili depolama, doğru taşıma ve hızlı dağıtım gibi faktörler önemli rol oynar. Lojistik, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve süreçlerini daha verimli hale getirmelerine yardımcı olan stratejik bir işlemdir.

Lojistik, bir ürünün kaynağından nihai tüketiciye kadar olan taşıma, depolama, elleçleme vb. birçok faaliyetten oluşmaktadır. Bir firma lojistik faaliyetlerini ne kadar iyileştirir, iyi bir lojistik süreç ve yönetim sistemi kullanırsa o kadar fayda sağlayacaktır. İyi bir lojistik alt yapı ile tüm tedarik zincirinin performansını ve verimliliği arttırabilmekte ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedir. Günümüzde birçok lojistik çözüm sistemleri kullanılabilir. Mevcut ihtiyaç ve gereksinimlere göre akıllı ve sürdürülebilir çözümler sağlanabilmektedir. Örnek olarak akıllı depolama sistemleri,

otomatik konteyner yükleme çözümleri, otomasyon ve etkili katma değer gibi unsurları verebiliriz.

2019 yılında başlayan ve etkisini 2020 – 2021 yıllarında da daha yoğun hissettiren ve devam eden pandemi döneminde, şirketler ve üst yönetimleri, lojistik birimlerinin ve süreçlerinin önemini fark etmişlerdir. Aslında bu dönem, yıllardır köşede duran ve şirket kararlarında etkisi olmayan, sadece gider olarak bakılan lojistik birimleri için bir uyanış ve farkındalık dönemi olmuştur. Çünkü pandemi döneminde iyi bir lojistik altyapı ve yönetim sürecine sahip şirketler, pazar paylarını arttırarak, satışlarına devam edebilmiştir. Bazı şirketler ise bu dönemde mevcut hizmet kalite ve seviyesini geliştirmeyi bırakın mevcut seviyede bile tutamadığından ciddi kayıplar yaşamıştır. Bu sayede şirket üst yönetimlerinde alınan kararlarda lojistik etkileri artmış olup, yıllardır yatırım ya da geliştirme yapılmayan lojistik birimlerinde iyileştirmeler yapılmıştır.

Literatürde geçen lojistik kavramlarına baktığımızda birden fazla tanım bulabiliriz. Lojistik bir ürünü doğru zamanda, doğru yerde, doğru şekilde ve miktarda, doğru kalite ve rekabetçi bir fiyat ile sevk etmektir (Lojiport.com, 2022).

Lojistik, işletmelerin rekabet gücünü, verimliliğini ve etkinliğini belirleyecek güç ve çeşitliliktedir (Tablo 2). Küreselleşen dünyada lojistik rekabet gücünü arttırıcı, başarı ya da başarısızlığı belirleyecek bir kilit konumundadır (Koban ve Keser, 2011). Tablo incelendiğinde lojistik kavramının sadece taşıma ve depolamadan ibaret olmadığını görüyoruz ve lojistik kavramı altında birçok faaliyeti ve işlemi barındırdığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Temel Lojistik Fonksiyonları ve İşlemlerinin Ayrıntıları (Koban ve Keser, 2011)

Lojistik Fonksiyonları ve İşlemleri		
Fonksiyonlar		İşlemler
Temel	Yardımcı Fonksiyonlar	
> Sipariş kabulü ve yönetimi > Materyal, ekipman tedariki > Müteri hizmetleri için standartların belirlenmesi > Depolama ve depolama yönetimi > Depolama faaliyetlerinin organizasyonu	> Ürünlerin ambalajlanması > Uygun olmayan ürünlerin geri dönüşü > Artık ürünlerin düzenlenmesi > Bilgi yönetimi	> Yükleme ve boşaltma > Yük/kargo taşıma ve depolama > Yük/kargo depolama > Malların kabulü ve depolardan alınması > Sınıflandırma > Bilgi toplama, güvenle saklama, gönderme > Tedarikçi ve satın alıcılarla muhasebe işlemleri > Yük/taşıma sigortalaması > Mallar üzerindeki mülkiyetin devri > Müşteri belgeleri yönetimi

Lojistik 4.0, Endüstri 4.0 ile lojistik 4.0'da gündeme gelmiştir. İnternet kullanımının artması, RFID sistemleri, IOT nesneler arası internet ve mobil iletişim sistemlerindeki gelişmeler, veri madenciliği gibi unsurlar yer almaktadır. İnsansız araçlar, sanal gerçeklik gözlüklerinin eğitimlerde, bakım-onarım gibi aşamalarda kullanılması, depo doluluk seviyelerinin ölçümü gibi sistemleri buna örnek olarak verebiliriz.

Lojistik 4.0'ın ana noktası, lojistik alanda yeni teknolojilerin kullanılmasıdır. Kullanılan yeni ve yenilikçi teknolojilerin teslimatın kalitesi, esnekliği, güvenilirliği, hizmet seviyesi gibi performans ve rekabet artırıcı unsurları iyileştirerek, optimize edebilmektedir. Gelişen ve teknoloji seviyesi artan dünyada, otomasyon ve dijitalleşme sürecine ayak uyduran firmalar, lojistik süreçlerindeki maliyet artırıcı unsurları iyileştirebilir, hataları tespit ederek minimize edebilir ve de müşteri memnuniyetini arttırabilir. Buna bağlı olarak da firma pazarda rekabet avantajı kazanacaktır (Adıgüzel, 2019).

3.1 Küresel Değer Zinciri Açısından Lojistik

Küresel değer zinciri açısından lojistik kritik bir faaliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. M. Porter'ın işletmeler için değer zinciri modelini incelediğinizde (ileriki bölümlerde değer zinciri altında yer almaktadır) içe doğru ve dışa doğru lojistik olarak lojistik temel faaliyetler altında sınıflandırılmaktadır (Porter, 1986). Örnek olarak içe doğru lojistikte malzeme tedariki, depolanması ve üretim yerlerine dağıtımı gibi birçok faaliyeti içermektedir. Dışa doğru lojistik kısmında ise üretimi tamamlanan ürünlerin dağıtımı, depolanması gibi faaliyetler yer almaktadır. Lojistik faaliyetinin hızlı, doğru,

çevik, sürdürülebilir yapılması müşteri memnuniyetini arttırmasının yanı sıra değer zincirinde maliyet ve rekabet avantajı yaratabilecek önemli bir operasyondur.

Değer zincirindeki faaliyetlerin önemi firmaların ana faaliyetlerine göre değişebilmektedir. Üretim işletmeleri üretim aşaması kritik ve bu faaliyete odaklanırken, ana faaliyeti lojistik olan bir firma için ise içe ve dışa doğru lojistik faaliyetleri kritik bir önem taşımaktadır. İşletmeler, stratejik olarak ana faaliyetlere ve kritik süreçlere odaklanarak operasyonel etkinliklerini artırabilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir (Kuyucak ve Şengür, 2009).

Lojistik, küresel değer zinciri ile iç içe ve KDZ'nin verimliliğini, etkinliği ve rekabet edilebilirliğini önemli seviyede etkileyebilecek bir faaliyettir. Bu nedenle lojistik altyapısının iyi olması, lojistik sistemlerinin etkin kullanılıyor olması ve buna yönelik teknolojik altyapının yeterliliği, lojistik maliyetlerini azaltacak taşıma modlarının kullanılması (uzun teslim süresine sahip ise havayolu yerine denizyolu sevkiyatının tercih edilmesi) gibi birçok kriter firmalar tarafından değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir.

3.2 Lojistik Firması Seçerken Nelere Dikkat Edilmelidir?

Lojistik firma seçimi de dikkat ve özen gösterilerek yapılması gereken bir süreçtir. Yanlış ya da yetersiz bir tedarikçi seçimi müşteri memnuniyetsizliği, pazar pay kaybı, maddi zararın yanı sıra rekabet gücünü azaltıcı bir unsur olabilir. Küresel değer zincirinde kullanılan lojistik firmasının doğru seçimi, fayda yaratacak bir unsur ve rekabet edilebilirliği arttıracaktır. Birden fazla taşıma modunda satın alma ve sözleşme yaptığımızı düşünürsek, Denizyolunda uzmanlaşmış bir tedarikçi ile Karayolu ya da Demiryolu taşıma yetenek ve bilgi birikimlerini değerlendirmeden satın alma anlaşmasının yapılması zaman, para, pazar ve müşteri kaybı olacak dönecektir. Bu sebeple her firmanın uzmanlık alanlarının detaylı bir şekilde araştırılarak, her firmanın her konuda uzman olamayacağını bilerek ilerlemek gerekmektedir. Hatta lojistik satın alımında uzman bir ekibe sahip olmayan firmalar, bu alanda satın alma yapan uzman şirketler ile anlaşmaktadır. Buradan hizmet satın alarak da doğru tedarikçilerle iyi fiyatlarla anlaşabilmektedirler. Elbette bu dış kaynak kullanımı sırasında şirketinizin bazı veri tabanını farklı bir firmaya açtığınız için riskleri de olmaktadır. Her iki açıdan doğru bir şekilde değerlendirme yapılarak ilerlenmelidir.

Lojistik firması seçerken genel olarak dikkate edilecek unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Firmanın profesyonel olması
- Sektöründe öncü ve yüksek hizmet seviyesine sahip olması
- Çözüm odaklılık
- Yeterli eleman sayısı
- Operasyonel yeteneği
- Çalışan personelin eğitim seviyesi ve sektör tecrübesi
- Kriz yönetim becerisi
- Sorun çözüm yeteneğine sahip olması

gibi birçok unsur dikkate alınmalıdır (Oden Lojistik, 2022).

3.3 Lojistik Performans Endeksi

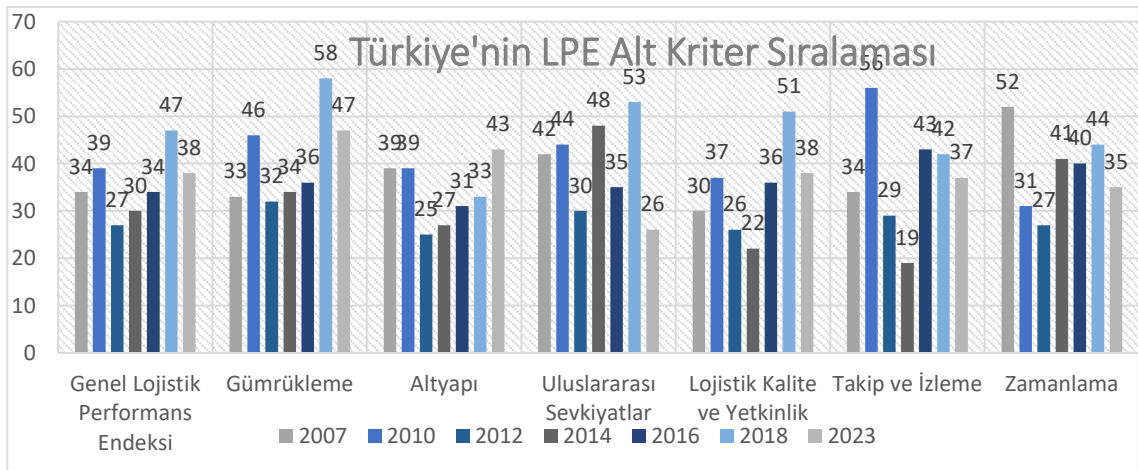
Bir ülkenin lojistik sektörünün gelişmiş olması maliyetlere etkisi ve küresel ticaretteki önemi sebebiyle önemli bir stratejik noktadır. İşletmelerin lojistik maliyetlerindeki düşüş daha rekabetçi bir fiyat ile pazarda ürün bulundurmalarına ve de ithal girdi kullanan bir firma ise birim maliyeti daha düşük girdi temin edebilmelerine imkan sağlamaktadır. Ülkeler açısından faydası ise küresel ticarete söz sahibi ve tercih edilir olmalarıdır. Bu nedenle Lojistik Performans Endeksinin yüksek olması ve bu başarının sürdürülebilir olması hem firma düzeyinde hem de ülkeler için önemli olmakla beraber küresel değer zincir katılımını ve başarısını arttırıcı bir etmendir.

Türkiye'nin genel Lojistik Performans Endeks (LPE) puan ve sıralamasının yanı sıra LPE kriterlerine göre puan ve sıralaması yer almaktadır. 2007 yılında Türkiye 150 ülke içinde 34. sırada yer alırken, 2018 yılında 160 ülke içinde 47. sırada yer almaktaydı. Türkiye endekste ki yerini 2023 yılında 38. sıraya yükseltmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Türkiye'nin 2007-2023 Yılları Lojistik Performans Endeksi Kriterlerine Göre Puanı ve Sıralaması (Dünya Bankası, 2023; Kaya, 2023)

TÜRKİYE		2007		2010		2012		2014		2016		2018		2023	
		LPE PUANI	SIRA	LPE PUANI	SIRA	LPE PUANI	SIRA	LPE PUANI	SIRA	LPE PUANI	SIRA	LPE PUANI	SIRA	LPE PUANI	SIRA
Lojistik Performans Endeksi		3,15	34	3,22	39	3,51	27	3,5	30	3,42	34	3,15	47	3,4	38
Alt Kriterler	Gümrükleme	3	33	2,82	46	3,16	32	3,23	34	3,18	36	2,71	58	3	47
	Altyapı	2,94	39	3,08	39	3,62	25	3,53	27	3,49	31	3,21	33	3,4	43
	Uluslararası Sevkiyatlar	3,07	42	3,15	44	3,38	30	3,18	48	3,41	35	3,06	53	3,4	26
	Lojistik Kalite ve Yetkinlik	3,29	30	3,23	37	3,52	26	3,64	22	3,31	36	3,05	51	3,5	38
	Takip ve İzleme	3,27	34	3,09	56	3,54	29	3,77	19	3,39	43	3,23	42	3,5	37
	Zamanlama	3,38	52	3,94	31	3,87	27	3,68	41	3,75	40	3,63	44	3,6	35

2007 ve 2018 yılları çıktısına göre zamanlama ve altyapı kriterlerinde sağlanan iyileşmenin dışında, gümrükleme kriterinde belirgin düşüş yaşanırken kalan diğer kriterlerde de istenilen seviyede gelişme gösterilemediği gözükmemektedir. Gümrükleme kriterinde Türkiye 33. sırada yer alırken 2018 yılında ciddi bir gerileme ile 58. sıraya gelmiştir. 2023 yılında ise gümrükleme kriterinde 47. Sıraya yükselmiştir. Türkiye, önceki yıllar ile kıyaslandığında oldukça geride olduğu görülmektedir. Bu sebeple son yıllarda gümrükleme alanında yapılan iyileştirmeler ve geliştirmelerin çok da etkili olmadığı düşünülebilir. Türkiye lojistik performans endeks kriterlerinden sadece altyapı hariç 2018 yılında göre 2023 yılında tüm kriterlerde yükselme kaydetmiştir. Uluslararası sevkiyat kriteri oransal olarak 2018 yılına göre daha fazla yükseliş sağlamış kriterdir (Şekil 1).



Şekil 1. Türkiye'nin LPE Alt Kriter Sıralaması (Dünya Bankası, 2023; Kaya, 2023)

2007-2023 yıllarındaki en düşük ve en yüksek LPE Puanına göre kriterlerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Zamanlama ve Takip İzleme kriterleri en yüksek LPE puanı ile ilerlerken, en düşük LPE puanına sahip kriterin genel olarak gümrükleme olduğu gözükmemektedir (Tablo 4). Yapılan iyileştirmelere karşın bu kriterde bir iyileşme gözlemlenemediğinden, gümrükleme alanında yaşanan sorunun detaylı bir şekilde araştırılıp ele alınması gerektiği gözükmemektedir. Ancak bu sayede bu kriter üzerinde sonuçlara yansıtacak iyileştirme ve gelişmeler yapılabilir.

Tablo 4. Türkiye'nin 2007-2023 Yılları Lojistik Performans Endeksi Kriterlerine Göre En Düşük ve En Yüksek LPE Puanı (Dünya Bankası, 2023; Kaya, 2023)

Yıl	Toplam LPI Puanı	Sıra	En Düşük LPE Puanı		En Yüksek LPE Puanı	
2007	3,15	34	2,94	Altyapı	3,38	Zamanlama
2010	3,22	39	2,82	Gümrükleme	3,94	Zamanlama
2012	3,51	27	3,16	Gümrükleme	3,87	Zamanlama
2014	3,5	30	3,18	Uluslararası Sevkiyatlar	3,77	Takip ve İzleme
2016	3,42	34	3,18	Gümrükleme	3,75	Zamanlama
2018	3,15	47	2,71	Gümrükleme	3,63	Zamanlama
2023	3,4	38	3	Gümrükleme	3,6	Zamanlama

Lojistik performansında başarıya ulaşabilmek adına inovatif teknoloji kullanımı, entelektüel sermaye, nitelikli iş gücü, gelişmiş lojistik altyapı, etkin gümrük süreç ve yönetimi, sürdürülebilir lojistik çözümler ve teknolojilerin kullanımı önemlidir.

4. KÜRESEL TEDARİK VE BAĞLI SÜREÇLER

Bu kısımda küresel tedarik süreci ve nedenleri ve buna bağlı konu ve süreçler olan küresel tedarik süreç değerlendirilmesi, küresel tedarik riski, küresel tedarik ve tercihli ticaret anlaşmaları, satın alma, küresel tedarik ve satın alma arasındaki fark, tedarikçi seçimi ve yönetimi, tedarikçi seçim analizi ve bunları hepsini hukuksal bir çerçeveye alan sözleşme yönetimi ele alınmıştır.

4.1 Küresel Tedarik

Tedarik, bir mal veya hizmetin sağlanması veya karşılanması sürecini ifade eden bir kavramdır. İş dünyasında, "tedarik" terimi genellikle bir işletmenin faaliyetleri için gerekli olan malzemelerin, hizmetlerin veya kaynakların temin edilmesini ifade etmektedir. Tedarik tarafında, maliyet avantajları gelişmekte olan ülkelerden kaynaklanmaktadır. Birçok araştırmacıya göre, maliyet avantajı, küresel kaynak kullanımının ana ve temel nedenidir. Ancak, tanınan diğer önemli avantajlar kalite, yenilik ve bulunabilirlik gibi faktörlerdir (Khan ve Yu, 2019). Tedarik zinciri yönetimi kapsamında, bir ürünün veya hizmetin hammaddelerinden başlayarak nihai tüketiciye ulaşana kadar geçtiği tüm aşamaları içerir (Bahar ve Özdağoğlu, 2022). Malzeme tedariki, ürün tedariki, hizmet tedariki, enerji tedariki vb. unsurları içermektedir.

Tedarik, bir işletmenin başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi için kritik bir öneme sahiptir çünkü eksik veya gecikmiş tedarikler, üretim süreçlerini etkileyebilir, müşteri memnuniyetini azaltabilir, maliyeti arttırabilir, karlılığı düşürebilir ve genel olarak işletmenin rekabet avantajını zayıflatabilir.

Tedarik sürecinin küresel olarak yapılması ise küresel tedarik olarak geçmektedir. Küresel tedarik, bir işletmenin veya organizasyonun dünya genelindeki tedarik zinciri içinde malzeme ve hizmet teminini ifade eder. Küresel tedarik, bir şirketin üretim, hizmet sunumu veya diğer iş faaliyetleri için gerekli kaynakları, malzemeleri ve hizmetleri dünya genelinde farklı bölgelerden veya ülkelere sağlama sürecidir. Hammadde, ara girdi, mamul, fikir, tasarım tedariki de denebilir. Küresel kaynak kullanımının nedenlerinden bazıları: ülke işçilik maliyetlerinin ucuz olması, temin edilecek mal ve hizmet maliyetinin

daha düşük ve daha kaliteli olması, vergiden muaf olması ya da indirim gibidir. Günümüzde ürün ticaretinden daha çok hammadde, girdi ve hizmet ticaretlerinden bahsedilebilir.

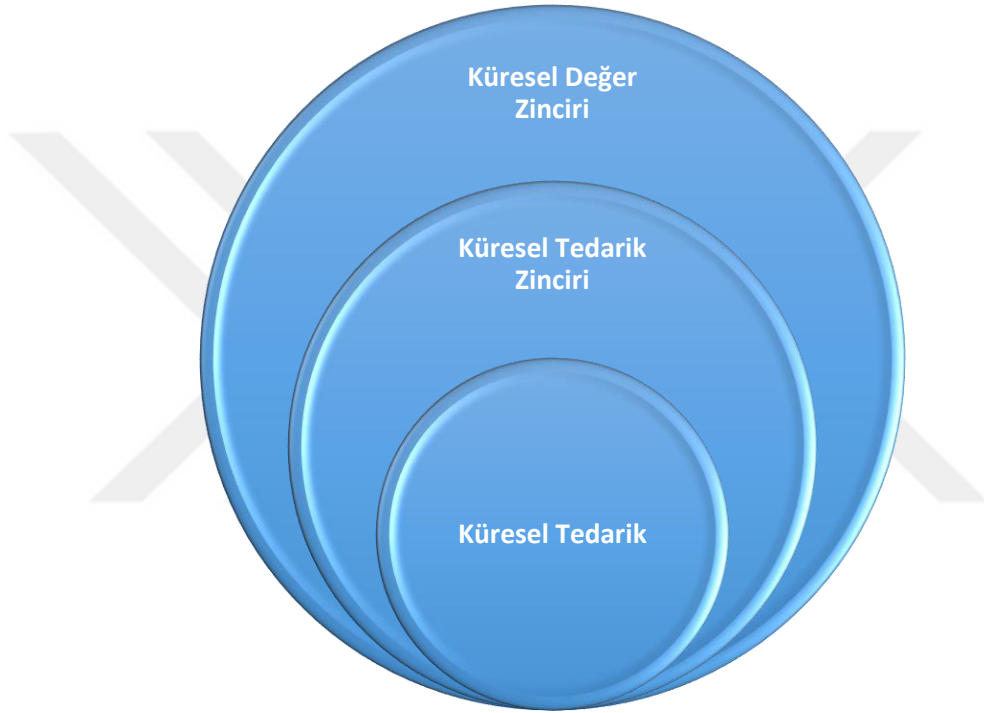
Küresel kaynak kullanım sürecine örnek vermek gerekirse, 1975-1982 yılları arasında küresel kaynak sağlama işine giren ABD şirketlerinin oranı, yaklaşık %45'ten %56'ya kadar artmıştır. Bu artış, yerel üreticilerin ve tedarikçilerin kalite, teslimat ve fiyat/maliyet konularında rekabet edememe durumundan kaynaklanmıştır. Genellikle yabancı tedarikçiler, daha düşük toplam maliyetle nispeten yüksek kaliteli parçalar sağlayabilmekteydi. Bazıları için, rakiplere karşı ayakta kalma, rekabeti destekleme yeteneğine sahip aynı tedarikçilerden kaynak sağlama ihtiyacına yol açmıştır. 1982-1987 yılları arasında ise birçok şirket, satın alma ihtiyaçlarını karşılamak için yabancı tedarikçilere yönelmiş ve bu oran %56'dan %71'e yükselmiştir. Ayrıca, bu dönemde dolar, diğer para birimlerine kıyasla dramatik bir şekilde değer kazanmıştır. ABD'ye yapılan ithalat daha ucuz hale gelmiş ve ABD firmaları uluslararası pazarlarda rekabet etmekte ve ihracat yapmada zorluk yaşamıştır (Khan ve Yu, 2019).

Küresel tedarik, satın alma ve tedarik yöneticileri için en büyük stratejik zorluklardan biridir. Maliyetleri azaltma baskısı altında olan şirketler, tedarikçilerini yerel kaynaklardan düşük maliyetli ülke tabanlı tedarikçilere kaydırmışlardır. Mevcut ekonomik durgunluk, bu eğilimi tersine çevirme konusunda az kanıt gösteriyor; aslında, küresel kaynak kullanma baskısını artırma eğilimindedir. Ancak, küresel tedarik süreci zorluklarla doludur ve firmalar sıkça karmaşıklığını yanlış değerlendirmektedir. Özellikle lojistik, envanter yönetimi, mesafe, milliyetçilik ve yabancı iş uygulamaları hakkında çalışma bilgisinin eksikliği gibi faktörler, küresel kaynak kullanımında bulunan çok uluslu firmaların karşılaştığı başlıca operasyonel sorunlardır (Kotabe ve Mudambi, 2009).

Küresel kaynak kullanımı hizmet ve üretim sektörlerinde yaygın olmasına rağmen, küresel kaynak kullanımı üzerine yapılan araştırmaların hala geri kaldığı iddia edilebilir. Küresel kaynak kullanım süreci, yerel kaynaklardan dünya çapındaki kaynağa geçiş, örneğin alıcı-tedarikçi ilişkileri veya endüstri ağları üzerine yapılan araştırmalarla karşılaştırıldığında, oldukça yetersiz bir şekilde kavramsallaştırılmıştır. Bu, küresel kaynak kullanımı alanında daha fazla teorik gelişmeyi gerektirmektedir (Hultman,

Johnsen, Johnsen ve Hertz, 2012). Alanda çalışmaların geliştirilmesi ve farklı bakış açılarının artırılması gerekmektedir.

Küresel tedarik süreci, küresel değer zinciri ve tedarik zinciri içerisinde önemli bir rol oynamaktadır (Şekil 2). Başarılı bir küresel değer zincirinden bahsederken iyi tasarlanmış bir küresel tedarik yapısından bahsetmek gerekmektedir. Küresel tedarik yapısını oluştururken tedarikçi seçim ve değerlendirme süreci, sözleşme yönetimi, birlikte çalışma süreci gibi birçok kriter önemlidir.



Şekil 2. Küresel Değer Zinciri, Küresel Tedarik Zinciri ve Küresel Tedarik

Küresel tedarik, genellikle işletmelerin daha büyük bir pazardan yararlanmalarını ve kaynakları daha etkili bir şekilde kullanmalarını sağlar. Ancak, uluslararası ticaretin karmaşıklığı ve küresel faktörlere bağlı riskler, işletmelerin dikkatli bir şekilde planlama ve yönetme ihtiyacını ortaya koyar. Küresel tedarik süreci küresel değer zincirini oluşturan önemli adımlardan biridir. Ne kadar güçlü tedarik yapınız varsa o kadar güçlü bir küresel değer zincirinden bahsedilebilir. Güçlü bir tedarik süreci küresel rekabet avantajını ve kaliteyi artırıcı bir unsur olacaktır. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken noktalardan bazıları da küresel tedarikçi ağının iyi oluşturulması ve yönetimi, riskin

doğru yönetimi, uluslararası regülasyonlar ve ticaret kuralları ve de küresel boyutta teknolojik entegrasyonun önemi olarak bahsedebiliriz.

Bir firma, bir ara ürünün üretimini kendi ülkesinde veya yabancı bir ülkede gerçekleştirebilir. Üretimi kendi ülkesinde tuttuğunda, standart dikey entegrasyona girer. Ya da üretimi yurtdışında gerçekleştirdiğinde, doğrudan yabancı yatırım (DYY) ve firma içi ticarete katılır. Alternatif olarak, bir firma bir girdiyi kendi ülkesinden veya yabancı ülkelerden dış kaynak kullanma seçeneğine sahiptir. Girdiyi kendi ülkesinde satın aldığıda, yerel dış kaynak kullanma stratejisine girer. Bunu yurtdışında satın aldığıda ise yabancı kaynak kullanımı stratejisine girer veya serbest piyasa ticaretine katılır. Intel Corporation, doğrudan yabancı yatırım (DYY) stratejisinin bir örneğini sunmaktadır; çoğu mikroçipini Çin, Kosta Rika, Malezya ve Filipinler'deki tamamen sahip olduğu yan kuruluşlarda monte etmektedir. Öte yandan, Nike, serbest piyasa ithalat stratejisinin bir örneği olarak; üretiminin büyük bir kısmını bağımsız üreticilere Tayland, Endonezya, Kamboçya ve Vietnam'da dış kaynak kullanarak yaptırmaktadır. Farklı örnekler incelendiğinde, Mattel'in öncü ürünü Barbie bebeğin üretimindeki küresel kaynak sağlama stratejisinde, Hong Kong'dan ABD'ye giden bebeklerin 2 dolarlık ihracat değerinin yaklaşık 35 senti Çin işgücünü, 65 senti malzeme maliyetini içermektedir. Bunlar Tayvan, Japonya ve Amerika'dan ithal edilmektedir. Geri kalanı da ulaşım ve genel giderleri, Hong Kong'da elde edilen kârları içermektedir. Dünya Ticaret Örgütü, 1998 yılı faaliyet raporunda başka bir örnek sunmaktadır. Bir "Amerikan" arabasının üretiminde, aracın değerinin yüzde 30'u Kore'den, yüzde 17,5'i Japonya'dan, yüzde 7,5'i Almanya'dan, yüzde 4'ü Tayvan ve Singapur'dan, yüzde 2,5'i Birleşik Krallık'tan ve yüzde 1,5'i İrlanda ve Barbados'tan gelmektedir. Yani, üretim değerinin yalnızca %37'si ABD'de oluşturulmaktadır (Antràs ve Helpman, 2004).

Küresel tedarik süreci aynı zamanda bazı zorlukları da beraberinde getirebilir. Farklı kültürler, dil kısıtları, lojistik zorluklar, politik istikrarsızlık ve tedarik zinciri yönetimi konuları gibi faktörler, küresel kaynak kullanımını yöneten işletmeler için dikkate alınması gereken önemli hususlardır.

Küresel kaynak kullanımı geliştirmek için, küresel kaynak kullanım stratejisi ve yapısının uygun bir şekilde tasarlanması kritiktir. İlk olarak, organizasyonel hedefleri tanımlamak

amaçlanır. Buradaki önemli konu, yöneticilerin odaklı kalmaları ve rakiplerin nasıl hareket ettiğinden etkilenmemeleridir. Küresel kaynak kullanımı ile ilgili olarak, birkaç stratejik hedef yaygındır. Bunlar arasında;

Maliyetleri azaltma: Birçok kişi için odak noktası satın alma maliyetine odaklanmaktır. Ancak, bazı analistler tüm maliyetleri, sabit, değişken veya gizli olsun, en aza indirme çabasının daha iyi bir taktik olduğunu düşünmektedir.

Geleneksel organizasyon sınırları içinde genellikle bulunmayan kaynaklara erişim: Eksiklikler, ham maddeler, bileşenler, ürünler ve teknolojiler gibi unsurlarda olabilir.

Yeni pazarlara giriş: Daha geniş uluslararası sahnede bir konum kurmaya çalışan şirketler için bilgi oluşturmak ve güven inşa etmek için ilişki ağları geliştirmek hayati öneme sahiptir (Emerald Publishing Limited, 2017).

Küresel kaynak kullanımının büyümesine katkı sağlayan üç temel faktör vardır. İlki iletişimdeki, özellikle de internet ve uluslararası telekomünikasyondaki teknolojik ilerlemelerdir. Geniş çevrimiçi iletişim kapsamı sayesinde dünyanın herhangi bir yerindeki ihtiyacı karşılayabilecek tedarikçilere hızlı şekilde ulaşmak anlamına gelmektedir. Daha düşük maliyetlerle girdi, ürün ve hizmet tedariki sağlanabilir. İkincisi, Uluslararası ticarete azalan maliyetlerdir. Ticari engellerin ve tarifelerin azalması ile maliyetler azalmıştır. Etkin iletişim ve ulaşım sistemleri ile uluslararası ürün ve hizmet ticareti maliyet avantajı kazanmış ve erişilebilir hale gelmiştir. Üçüncüsü ise, gelişmekte olan pazarlardaki girişimcilik ve hızlı ekonomik dönüşümdür. Çin ve Hindistan gibi gelişen pazarlar, çeşitli ürün ve hizmetlerin önemli tedarikçileri haline gelmiştir. Girişimci tedarikçiler ise yabancı alıcılar ile kaynak bulma ortaklıkları aramaktadır (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2020).

4.2 Küresel Tedarik Nedenleri

Firmaların küresel kaynak kullanım nedenlerinin arasında birçok faktör mevcuttur. Bunların en belirginleri düşük maliyet, kalite, küresel değer zincirine uygun küresel tedarik yapısının oluşturulma gereği gibi nedenler sayılabilir. Örneğin bir şirket küresel olarak farklı bir üretim, satış-pazarlama stratejisine sahipse kaynak kullanım sürecini de küresel yapısına uygun şekilde şekillendirecektir.

Fiyat/maliyet avantajı, uluslararası satın almaya ilişkin tüm maliyetleri içererek, farklı üretkenlik düzeyi, düşük işçi ücretleri, düşük kar marjını kabul etme anlaşmaları, hükümet teşvikleri, döviz kuru farkları ve malzemeler için düşük maliyetli girdiler gibi nedenlerle yaklaşık olarak %20-30'luk bir tasarruf elde edilebilir. Toplam sahip olma maliyeti, bir alıcının bir ögenin edinim fiyatının ve taşıma maliyetlerinin ötesindeki maliyetleri tanımlamasını ve hesaplamasını gerektirir. Resmi olarak, toplam sahip olma maliyeti, bir malzeme, bileşen veya hizmetle ilgili tahmini ömrü boyunca ortaya çıkan tüm maliyetlerin, satın alma fiyatı, edinme maliyeti, kullanım maliyetleri, yaşam sonu maliyetleri gibi, şu anki değeri olarak tanımlanır. Uygun kaynaklara erişim, sıkı çevresel düzenlemeler ve ekonomik durgunluklar veya birleşmeler genellikle tedarikçilerin iş hacmi kaybı ve yüksek maliyet nedeniyle belirli iş kollarından çekilmesine yol açar. Bu sebeple diğer ülke tedarikçilerinden kaynak kullanıma yönelme söz konusu olur. Rakip alım modellerine tepki nedeni birçok kitapta ve makalede bahsedilen en yaygın nedenlerdendir. Şirketler bir rakibin kullandığı ve avantaj sağladığı faktörleri aynı ülkeden, bölgeden veya tedarikçiden tedarik ederler. Yabancı ülkede bir varlık oluşumu sebepli de küresel tedarik süreci yapılandırılabilir. Bunların dışında ise ürün ve teknoloji süreçlerine erişim, kalite, yerel pazarlarda rekabet yaratılması gibi nedenlerde mevcuttur (Khan ve Yu, 2019).

Firmalar, nitelikli personele erişim, daha hızlı kurumsal büyüme, gelişmiş hizmet ve üretkenlik, yeni pazarlara erişim gibi nedenlerden dolayı da küresel kaynak kullanımına yönelmektedir. Yurtdışındaki bağımsız tedarikçilerden yararlanmak, firmalara tedarik kaynaklarını hızla değiştirme ve hangi tedarikçi en iyi teknolojileri sunuyorsa onu kullanma esnekliği sağlamaktadır. Bu sayede kaynak kullanımı, daha fazla süreç esnekliği ve alıcıların değişen ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verme olanağı sağlamaktadır (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2020).

4.3 Küresel Tedarik Süreç Değerlendirilmesi

Küresel tedarik sürecinin yapısı kadar takibi ve değerlendirilmesi de önemlidir. Küresel tedarik sürecinin değerlendirilmesinde dikkate edilecek hususlar aşağıdaki gibidir (Trent ve Monczka, 2002).

- Küresel tedarik girişimlerinden beklenen tasarruflar, bir firmanın mali projeksiyonlarının hesaplanması sırasında dikkate alınır.
- Küresel tedarikçi değerlendirmesi, tedarikçilerin dünya çapındaki performans yeteneklerini değerlendirmek ve ölçmek için saha ziyaretlerini içerir.
- Küresel tedarik faaliyetlerinden ve bireysel projelerden tasarrufları miktarlandırma ve raporlama yeteneği düzenli olarak gerçekleşir.

4.4 Küresel Tedarik Riski

Ticaret engellerinin azaltılması veya kaldırılması, düşük maliyet arayışıyla birleşince, birçok şirketi çoğu endüstride, tedarik stratejilerinde öncelikle yerel odaklı bir yaklaşımdan çok daha küresel bir yapıya geçmesine katkıda bulunmuştur. Bu küresel yapı ile bazı risklerde birlikte gelmiştir.

Ticaretin belirleyicilerini anlamak, uluslararası ekonomideki en önemli sorulardan biridir. Ülkelerin gelirleri ve aralarındaki ticaret engelleri, Tinbergen'den (1962) bu yana uluslararası ticaret akışlarını açıklamamanın merkezi bir noktasını oluştursa da son çalışmalar tedarik zinciri risk yönetiminin önemine işaret etmektedir. Örneğin, Wolak ve Kolstad (1991), Japon buharlı kömür ithalatını açıklamak için, riskten kaçınma rolünü tahmin etmek için ampirik bir metodoloji geliştirmiştir. Tahminlerine göre, Japonya, fiyat belirsizliği olmayan bir kömür tedariki için mevcut piyasa fiyatının %29 ila %50 üzerinde bir ödeme yapmaya isteklidir. Bu, Japonya'nın 80'lerin ortalarında, her iki ülkenin de aynı ortalama fiyatı olduğu bir dönemde, Avustralya'dan Güney Afrika'dan iki katından fazla buharlı kömür ithal ettiği gerçeğini açıklamaktadır. Daha yakın tarihli olarak, Gervais (2016, 2018), ihracatçı düzeyinde girdi fiyatları varyansı (belirsizliğin bir ölçüsü) ile ithalat talebi arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişkiler bildirir ve yukarı akış endüstrisinde daha fazla belirsizlik olduğunda girdi talebinin tedarikçiler arasında daha eşit bir şekilde dağıldığına dair kanıtlar sunmaktadır. Bir diğer örnek, Heise ve ark. (2017), ticaret politikası belirsizliğindeki değişikliklerin firmanın optimal tedarik stratejisini nasıl etkilediğini hem teorik hem de ampirik olarak göstermektedir. Genel olarak, bu çalışmalar belirsizlik ve tedarik kararları arasında bir bağlantı olabileceğini öne sürmektedir (Gervais, 2021). Koronavirüs pandemi döneminde artan talep ve tedarik süreçlerinin zorluğu başta olmak üzere, en çok etkilenen ilaç sektöründeki bir firmanın bu dönemdeki iş akış süreçlerini ortaya koyacak bir çalışma yapılmıştır. Çalışma

sonucunda, yükselen talebi karşılayabilmek adına firmanın farklı tedarik ağ yapılanmasına, yeni tedarikçi arayışına ve yapılan Ar-Ge çalışmaları ile yeni ürün geliştirme alternatiflerine yöneldiği görülmüştür (Karagöz Taşkın, 2020).

Literatür incelediğinde Khan ve Yurt tarafından 2011’de Christopher ve Peck (2004) tarafından önerilen tedarik zinciri risk sınıflandırmasına dayanarak, küresel tedarik riskini aşağıdaki tabloda 5’te ki gibi sınıflandırılmıştır. Bunlar tedarik riski, çevresel ve sürdürülebilirlik riski, süreç ve kontrol riski ve de talep riskidir.

Tablo 5. Küresel Tedarik Risk Sınıflandırması (Khan ve Yurt, 2011)

Yazarlar tarafından önerilen küresel tedarik riskleri	Örnekler	Christopher ve Peck (2004) Temel Alındığında	Manuj and Mentzer (2008a) Temel Alındığında
Tedarik Riski	Tedarik kesintileri, güvenilirmez tedarikçiler	Tedarik Riski	Tedarik Riski
Çevresel ve Sürdürülebilirlik Riski	Faiz oranlarındaki dalgalanmalar, kota kısıtlamaları, beklenmeyen kaynak gereksinimleri, küresel tedarik faaliyetleri sırasında yüksek düzeyde CO2 karbon ayak izi emisyonları	Çevresel Risk	Makro Risk, Politika ve Kaynak Riski
Süreç ve Kontrol Riski	Organizasyonlardaki etkisiz tedarik ekipleri	Süreç ve Kontrol Riski	Operasyonel Risk
Talep Riski	Talepteki değişimler, talep piyasasındaki belirsizlikler	Talep Riski	Talep Riski

Birçok araştırmacıya göre, küresel kaynak sağlamanın deneyimi olmayan veya sınırlı olan şirketler, küresel kaynak sağlamaya başlamak istediklerinde bilgi ve beceri eksikliğinden, değişim sürecine direnç, uzun teslimat süreleri, zaman farklılıkları, farklı gümrük kuralları, kültürel farklılıklar, para birimi dalgalanmaları ve ortaya çıkan tedarikçi seçimi ve değerlendirme problemleri kaynaklı bazı engel ve sorunla karşılaşmaktadır (Khan ve Yu, 2019). Bunların yanı sıra dil farklılıkları da bu engeller içinde en önemlilerinden biridir. Örneğin, Çin ile iletişim hem zamandan hem de dilden

dolayı zordur. Dil kaynaklı iletişim problemi olanlara Pakistan’da eklenebilir. Bilgi ve beceri eksikliği ise ticaret küreselleştikçe diğer ülkelerden sağlanacak belgelendirme ve gereksinimlerin eksikliğinden bahsedilebilir. Uzun transit süreleri küresel tedarik sürecinin ana engellerinden biridir. Günümüzde geçmişe nazaran tedarik sürecindeki problemler bir nebze olsa da azalmış olsa da yine Uzakdoğu’dan temin edilen girdilerin transit süreleri arttığından iyi bir planlama sürecine ve alternatiflere sahip olmak gerekmektedir. Aksi durumda yaşanacak herhangi bir gecikme tedarik sürecinde maddi ve kalite konusunda fayda sağlanacağı beklenirken, tamamen zarara dönüşebilir. Bu duruma uzun tedarik süreçlerinin yanında aynı etkiyi gösteren ülke gümrük kurallarıdır. Ülke gümrük süreçleri ne kadar yalın ve kısa ise getireceği fayda da o kadar fazla olacaktır. Bazen küresel değer zincirlerinde 1 günlük gecikme %1’i geçen bir gümrük tarifesine eşit olarak değerlendirilebilmektedir (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Firmalar küresel kaynak kullanımına temel olarak düşük maliyet kaynaklı yönelmektedir. Bazı durumlarda beklenen sonuçlar elde edilemeyebilir. Uluslararası işlemler karmaşık ve maliyetlidir. Kültürel farklılıklardan dolayı çatışmalar, iletişimsizlik meydana gelebilir. Aynı zamanda vasıflı iş gücü çekmek ve zayıf alt yapının güçlendirilmesi gibi nedenlerden dolayı dış kaynak kullanımı amacıyla tesis kurmak beklenenden daha maliyetli olabilir. Aynı zamanda tedarikçilere aşırı güvenmekte doğru bir yaklaşım olmayabilir. Güvenilmez tedarikçiler daha büyük ya da iyi bir müşteri bulduklarında daha önceki işlerini bir kenara bırakabilir ya da satın alınabilirler. Aşırı güven, firmanın değer zinciri görevleri üzerindeki kontrolünü azaltabilir. Diğer risklerden biri de rakip yaratma riskidir. Firmalar, fikri mülkiyet ve iş süreci bilgisini yabancı tedarikçilerle paylaştığı için gelecekte rakip yaratma riskini de taşımaktadır (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2020).

4.5 Küresel Tedarik ve Tercihli Ticaret Anlaşmaları

Ticaret anlaşmaları küresel değer zinciri ve küresel tedarik süreci için büyük önem taşımaktadır. Ticaret anlaşmaları ile ülkeler tarife bariyerlerini azaltmış ya da tamamen ortadan kaldırmıştır. Anlaşmaların artması ile ara girdi ticareti ve uluslararası üretimin bölünmesi yaygınlaşmıştır. Hatta ürün ticaretinden daha fazla ara girdi ticareti yapılan bir Dünya’dan bahsetmek mümkündür. KDZ’in yaygınlığının da ticaret anlaşmalarının olduğu ülke ve bölgelerde daha yaygın olduğu belirtilebilir.

Aynı zamanda tercihli ticaret anlaşmaları, geleneksel "ticaret yaratma" güçleri yoksa bile refahı arttırabilecek bir unsurdur. Çünkü tarife tercihleri, eksik sözleşmelerin (kusurlu bir şekilde) yerine geçer ve zincirler içinde değer yaratımını teşvik eder (Ornelas, Turner ve Bickwit, 2021).

Küresel tedarik sürecinin yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlayan ana unsurlardan biri ticaret anlaşmalarıdır. Küresel tedarike yönelimin ana nedenlerinden biri kaliteli ve daha düşük maliyetli girdi ya da ürün temin edilebilmesidir. Kaliteli ve ucuz girdi ya da ürün teminin ana mimarı ticaret anlaşmalarıdır denebilir.

4.6 Satın Alma

Satın alma süreci bir firmanın omurgası olarak nitelendirilmektedir. Satın alma departmanları, tedarik kısmında ve ürün çıktısında kalite ve finansal avantaj ya da dezavantaj yaratabilmesi sebebiyle şirketlerin en önemli fonksiyonu olarak görülmektedir. Doğru bir satın alma ile maliyetler düşürülebilir, kalite ve toplam fayda arttırılabilir.

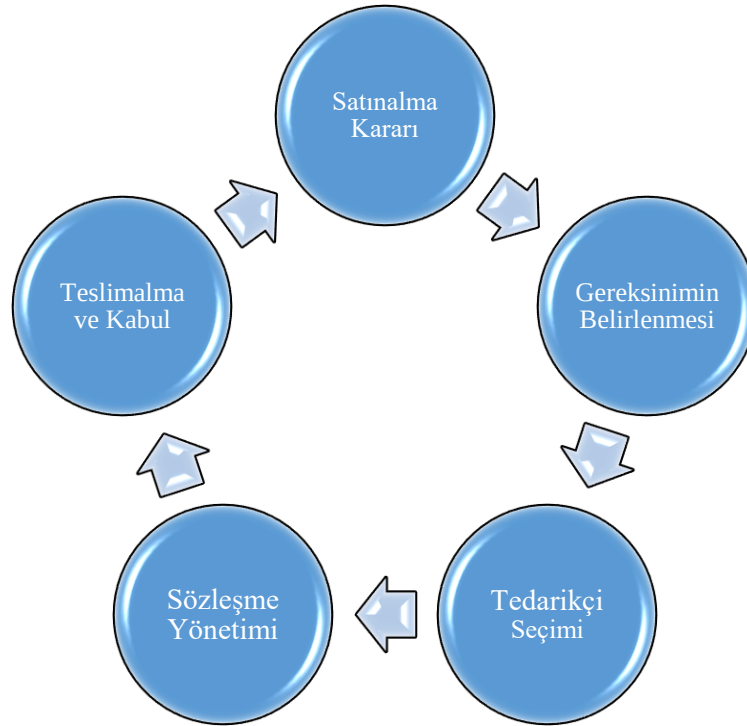
Küresel ticarete satın alma faaliyetleri rekabet edilebilirlik açısından stratejik önem taşımaktadır. Gerek ulusal gerekse uluslararası satın alma, pazarda tedarikçi seçimi, pazar araştırması, tedarik süreçleri gibi birçok faaliyette devamlı etkileşim halindedir (Koçoğlu ve Avcı, 2014).

Satın alma kavramını açıklamak gerekirse, satın alma doğru ürünün, doğru fiyat ve zamanda, doğru tedarikçiden temin sürecidir. Satın alma tedarik zincirinin ve küresel değer zincirinin önemli bir parçasıdır. Satın alma süreci doğru yönetildiğinde firmalara önemli bir maliyet avantajının yanında mal ve hizmet kalitesi, stok yönetimi ve maliyeti açısından avantaj sağlamaktadır (Koçoğlu ve Avcı, 2014).

Birçok şirket, tedarikçiden hammadde satın alınması ve daha fazla işleme tabi tutulması ile elde edilen değer katma süreci nedeniyle satın alma faaliyetini Tedarik Zinciri'nin ana faaliyeti olarak değerlendirmektedir. 1980'lerden bu yana birçok şirket, kağıtsız satın alma, tedarikçi ilişki yönetimi ve tedarikçi geliştirme de dahil olmak üzere satın alma sürecinin farklı alanlarında maliyet minimizasyonu ve atık eliminasyonu üzerinde çalışmaya başlamıştır. Satın alma rolünün son derece önemli olduğu ve şirketlerin iyi

müzakere teknikleri, atık eliminasyonu, tedarikçi ilişki yönetimi ve güven inşası aracılığıyla milyonlarca dolar tasarruf edebilecektir (Khan ve Yu, 2019).

Şekil 3'te bir satın alma yönetim döngüsü mevcuttur. Burada döngünün başlangıcı için bir satın alma kararının olması gereklidir. Sonrasında ihtiyaçlar belirlenir ve buna göre bir tedarikçi seçimi yapılır. Seçilen tedarikçiler ile sözleşme yapılır. Son aşamada ise tedarikçi ihtiyaca ve talebe uygun malzemeleri sevk eder ve alıcının kabulü ile son bulmaktadır (Görçün, 2010).



Şekil 3. Tedarik Zincirinde Satın Alma Yönetimi Döngüsü (Görçün, 2010)

Tedarikçi araştırması ve seçim süreci satın alma sürecinin önemli bir parçasıdır, hatta satın alma sürecinin başlangıç süreçlerinden biridir. Başarılı bir satın alma süreci doğru yönetilen bir tedarikçi araştırma ve seçim süreci ile ilişkilidir. Bu iki süreç birbirinden bağımsız düşünülemez. Bu süreçleri yasal bir çatı altında toplayan sözleşme yönetiminin önemini de ayrıca belirtmek gerekir.

4.7 Küresel Tedarik ve Satın Alma Arasındaki Fark

Tedarik kavramı satın alma tanımlamasından daha geniş bir konuyu kapsamaktadır. Tedarik, satın alma süreçleri ile (ihtiyacın tanımlanması, ihtiyacın yorumlanması,

potansiyel tedarikçi araştırması, uygun kaynak seçimi, tedarikçilerle sözleşme, ürün ve hizmetlerin alınması, ödeme gibi) ürünün kabulünden, giriş muayenesi, elleçlenmesi, depolanması, programlama, kurum içi taşıma, tüketme ve elden çıkarma gibi daha geniş bir sorumluluğa sahiptir (Erdal, 2011).

Uluslararası satın alma, farklı bölgelerde veya ülkelerde bulunan bir tedarikçi ile alıcı arasındaki ticari bir satın alma işlemidir ve bu satın alma, yerel satın almaya göre daha zorlayıcıdır. Şirketler, para birimi dalgalanmaları, daha uzun teslimat süreleri, büyük sevkiyat envanterleri, yüksek risk veya terörizm tehdidi, zaman farkları ve iletişim engelleri gibi birkaç zorlukla başa çıkmak zorundadır. Diğer yandan, karmaşıklık ve kapsam açısından, küresel tedarik uluslararası satın almaktan farklıdır ve küresel kaynak kullanımı, süreçleri, teknolojileri, malzemeleri, tasarımı ve tedarikçileri dünya çapında koordine etme ve entegre etmeyi içerir (Khan ve Yu, 2019).

Küresel kaynak kullanımının iki yönde küreselleşme anlamına geldiğini belirtilmektedir. Satın alma faaliyetlerinin uluslararasılaştırılması ile kaynak kullanımı sürecinin stratejik bir yönelimini benimsemedir. İşletmeler dünya çapında deneyim kazandıkça kaynak kullanımı sürecinin uluslararasılaşması gerçekleşir. Şirketler, yalnızca yerel satın almaktan başlayarak, dünya genelindeki ortak ürünlerin, süreçlerin, tasarımların, teknolojilerin ve tedarikçilerin küresel koordinasyonu ve entegrasyonuna doğru evrim geçirir veya ilerler (Trent ve Monczka, 2002).

4.8 Tedarikçi Seçimi ve Yönetimi

Tedarikçi seçim kriterleri denilince akla birçok kriter gelmektedir. Dickson'un 1966 yılında Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada Ulusal Satınalma Müdürleri Topluluğundan seçilmiş 273 satınalma sorumlusu ve müdürüyle yaptığı çalışma sonucunda Dickson, tedarikçi seçiminde alternatiflerin değerlendirilmesi için kullanılacak 23 temel kriter belirlemiştir. Bunlardan bazıları fiyat, kalite, performans, üretim tesisi ve kapasitesi, teknik açıdan yeterlilik, finansal durumu, iletişim, yönetim ve organizasyon, coğrafik konum, eğitim gibi kriterlerdir (Ak Oğuz ve Köksal, 2018). Yani tedarikçi seçimine bakıldığında, firmalara göre önceliği farklılık gösterebilecek, birden çok kriterin değerlendirildiği çok kriterli bir karar verme problemidir.

Tedarikçi araştırma ve seçim süreci satın alma sürecinin önemli bir parçasıdır. Tedarikçi anlaşmalarında tedarikçi araştırması kadar ilgili araştırmanın doğru bir şekilde yönetilmesi ve iyi sonuca varılması önemlidir. Tedarikçilerden istenilen verim alınamadığında çalışma süresi de kısa olmaktadır. Bu durumda firmaya para, zaman ve pazar kaybı yaşatmaktadır. Ayrıca, tedarikçilerin performanslarının belirli dönemlerde ölçümleri de önemlidir. Bu ölçümlerde kalite, sürdürülebilirlik, maliyet, yenilikçilik, teslimat hızı ve güvenilirliği ve gerçekleştirilebilirlik gibi birçok performans kriteri tedarikçi seçim ve performans denetim sürecinde rol oynamaktadır (Erdal, 2011).

Tedarik sürecinin bir adım öncesini düşünersek, üretim yapan bir firma için üretim girdilerinin zamanında ve eksiksiz temini önemli bir husustur. Bu kriteri yönetemeyen bir firmanın, temin süreci için zincirdeki her aşamasında stok bulundurduğunu farz edersek stok maliyetleri ve buna bağlı işletmenin giderleri artacaktır. Günümüz koşullarını ve küresel rekabeti de dikkate alırsak, firmalar maliyet yönetimini çok iyi yapmak durumundadır. Bu sebeple malzeme ihtiyaç planlaması iyi yapılarak tedarik sürecini doğru yönetmek gerekmektedir.

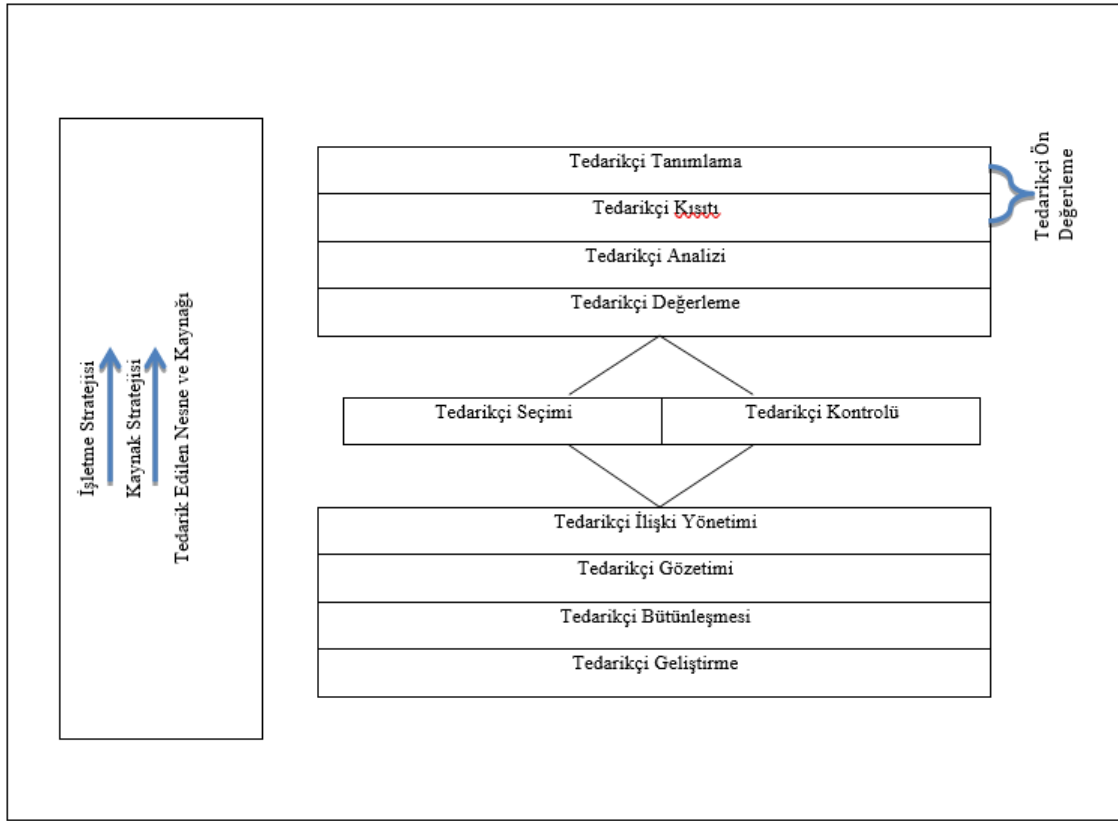
Tedarikçi seçim süreci, bir şirket için doğru bir tedarikçiyi belirlemek ve tanımak açısından çok önemlidir, çünkü sadece doğru tedarikçi alıcının gereksinimlerini karşılayabilir ve ihtiyaçlarını tatmin edebilir. Şüphesiz ki, yabancı tedarikçi seçimi, yerel tedarikçilerin seçiminden daha zor ve karmaşıktır. Yabancı tedarikçilerin seçim ve değerlendirme sürecinde, aşağıdaki sorular göz önünde bulundurulmalıdır (Khan ve Yu, 2019):

- Yabancı ve yerli tedarikçiler arasında ek mali unsurlarda dikkate alınarak önemli bir toplam maliyet farkı var mı?
- Yabancı tedarikçiler zaman içinde herhangi bir fiyat farkını sürdürebilecek mi?
- Daha uzun iletişim süreleri ve artan ortalama envanter seviyelerinin hangi tür etkileri olacak?
- Tedarikçinin kalite ve teknik düzeyi nedir?
- Tedarikçi en son tasarımları destekleme yeteneğine sahip mi?
- Tedarikçinin kalite performansı nedir? Tedarikçinin hangi tür kalite sistemleri bulunmaktadır?

- Tedarikçi, stabil ve tutarlı teslimat programları sağlama yeteneğine sahip midir?
- Tedarikçinin malzemeleri/ürünleri teslim etmek için ne kadar süre gereklidir?
- Şirket, tedarikçisiyle uzun vadeli bir ilişki kurabilir mi?
- Tedarikçi güvenilir midir?
- Tedarikçinin finansal geçmişi nedir?
- Tedarikçinin pazardaki itibarı nedir?
- Tedarikçinin ödeme koşulları nelerdir?
- Tedarikçi, döviz kuru sorunlarıyla nasıl başa çıkabilir ve bunları nasıl yönetebilir?
- Bu tedarikçi ile patent ve patentli teknoloji güvende midir?

Tedarikçiler ile deneme sürecinin yürütülmesi önemlidir. En başta ufak partiler ile siparişler organize edilir. Süreç değerlendirildikten sonra, alıcılar daha büyük siparişleri tedarikçilerine iletmeye başlamaktadır. Buna göre de performans yönetimi ve kontrolü yapılmaktadır.

Tedarikçi yönetim süreci, tüm tedarikçilerden sağlanan faydayı arttıran bir yönetim şeklidir. Tedarikçi yönetim süreci birçok aşaması ve kapsamı vardır (Şekil 4). Öncelikle bir ön değerlendirme yapılır ve buna göre tedarikçiler tanımlanır. Tedarikçiler kategorize edilir, yurtiçi ve yurtdışı tedarikçi, ürün grubu gibi durumlara göre sınıflandırılır. Tedarikçiler hakkında detaylı bilgi sahibi olunur. Finansal durumları, üretim kapasiteleri vb. durumları incelenir. Tedarikçi seçimi yapıldıktan sonra tedarikçi kontrolleri, alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin verimliliğine bakılır. Tedarikçinin zayıf yönleri varsa buna göre önlem alınıp, tedarikçinin geliştirilmesi sağlanır. İthalat- ihracat yapan ve bir üretim firmasıysa tedarikçi yönetim sürecinin doğru yapılması sonraki süreçler içinde önemlidir (Lasch ve Janker, 2005).



Şekil 4. Tedarikçi Yönetim Süreci (Lasch ve Janker, 2005)

4.9 Tedarikçi Seçim Analizi

Firmaların satın alma süreçlerine olan bağımlılığın yüksek olması tedarikçi seçim sürecini stratejik hale getirmektedir. Tedarikçi seçim sürecinin bir standardı olmadığından tedarikçi seçimi birden fazla metot içermektedir. Her tedarikçi seçim süreci farklıdır. Firmalar ürün, beklenti, kriter ve işletme bazında çoktan seçmeli bir yöntemle sahiptir. Ayrıca seçilen yöntemlerin seçim sonuçları üzerinde dikkate değer etkisi olacağından genel seçim süreci son derece kritiktir. Bu nedenle farklı durumlarda hangi yöntemin kullanılması gerektiğini bilmek gereklidir. Kalitatif ve kantitatif yöntemler kullanılabilir. Kantitatif yöntemlerde analitik hiyerarşi süreci, analitik ağ süreci gibi çok kriterli karar verme teknikleri kullanılabilir. Maliyet tabanlı modeller, doğrusal programlama, hedef programlama gibi matematiksel modeller, vaka bazlı akıl yürütme ve yapay sinir ağı gibi yapay zeka teknikleri ve de bunların birlikte kullanıldığı modeller de kullanılmaktadır (Taherdoost ve Brard, 2019).

Tedarikçi seçim süreci yorucu bir karmaşık bir iş olabilir. Düşük fiyat veren tedarikçi seçim süreci artık nadir bir yaklaşım haline gelmiştir. Farklı kriterler ya da birbiri ile çelişen kriterler karar sürecinde rol oynamaktadır. Müşteriler hızlı teslimat, sağlam teslimat, müşteri hizmetleri, kaliteli ürün ve finansal performans gibi özellikleri tedarikçilerden beklemektedir. Tedarikçi seçim sürecinde ise birçok kriterin birlikte değerlendirildiği süreç olmalıdır. Kolay uygulanabilen bir yöntem olan faktör ağırlıklandırma tekniği kullanılabilir. Faktör ağırlıklandırma tekniğinde birden çok faktöre, önemine göre bir ağırlık atanmakta ve potansiyel tedarikçiler her bir faktöre göre ayrı ayrı puanlandırılmaktadır. Önem ağırlığının toplamı genelde %100 olmaktadır. Faktörler ise aynı ölçek ile puanlandırılmaktadır (Örn: 1-5 ölçeği, 1-10 ölçeği gibi). Bazı durumlarda kalitatif puanlama üzerinden bunları sayısal puanlara dönüştüren bir anahtar oluşturulmaktadır, “çok iyi” =8 gibi. Tedarikçiler buna göre puanlandıktan sonra her bir sütundaki puan önem ağırlığı ile çarpılarak sütun toplamaları alınır. Bu sütun toplamına göre en yüksek puanı alan tedarikçi seçilir (Heizer ve Render, 2017).

Faktör derecelendirme yöntemine örnek olarak araştırmacı tarafından Tablo 6’da ki tedarikçi analiz tablosu hazırlanmıştır. Bir firmanın gümrükleme hizmetini dış kaynak kullanım yoluna gitmesi durumunda tedarikçilerini kıyaslamak için faktör derecelendirme tekniği uygulanmıştır. Firma üç tedarikçi hakkında karar vermek istemektedir. Bu kararı verirken önemli olduğu düşünülen 5 kriter listesi oluşturulmuştur. Değerlendirme süreci için oluşturulan uzman ekip her firmayı 1 ile 5 arasında, 5 en yüksek olmak üzere derecelendirmiştir. Ayrıca her faktör için bir önem ağırlığı belirlenmiştir. Her tedarikçinin toplam skorunu belirlemek için, her dereceyi önem ağırlığı ile çarpılır ve sütundaki çarpımları alt alta topladığında tedarikçi bazında toplam ağırlıklı skor elde edilir. 3 tedarikçinin değerlendirme sonucuna göre X Gümrükleme A.Ş. toplamda en yüksek dereceyi elde etmektedir. Eğer birbirine çok yakın sonuçlar var ise yönetimin tercihlerine göre önem ağırlıkları gözden geçirilerek tekrar bir değerlendirme yapılabilir.

Tablo 6. Gümrükleme Dış Kaynak Tedarikçilerine Göre Faktör Derecelendirme

Faktör (Kriter)	Önem Ağırlığı	Dış Kaynak		
		X Gümrükleme A.Ş.	Y Gümrükleme A.Ş.	Z Gümrükleme A.Ş.
Gümrükleme maliyetinin azaltılması	0,3	4	4	3
Uzman, nitelikli personel	0,2	5	4	5
İşlem süresinin kısalması	0,2	4	3	4
Gümrük ceza riskinin minimizasyonu	0,2	5	4	5
Danışmanlık hizmet katkısı	0,1	4	4	5
Toplam Ağırlıklı Skor	1	4,4	3,8	4,2

Tedarikçi seçimi analizi, dikkatlice planlanmış ve yönetilmiş bir süreç olmalıdır. İyi bir tedarikçi seçimi, işletmelere uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı sağlayabilir.

4.10 Sözleşme Yönetimi

Sözleşme yönetimi satın alma sürecinde önemli olan bir diğer süreçtir. Tedarikçi seçimini yaptıktan sonra her iki tarafı da güvence altına alacak, ilişki ve ticareti düzenleyecek, uyumu ve devamlılığını sağlayacak bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Sözleşme yönetimi, bir işletme veya kuruluşun bir veya birden fazla tarafla yaptığı sözleşmelerin planlanması, oluşturulması, izlenmesi, yönetilmesi ve performansının değerlendirilmesi sürecini kapsar. Sözleşmenin oluşturulması, müzakere edilmesi, onaylanıp yürürlüğe alınması ve de sonlandırılması aşamalarıdır. İyi bir sözleşme yönetimi, taraflar arasındaki anlaşmazlıkları önlemeye, riskleri azaltmaya, sözleşme hükümlerinin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamaya ve işletme değerinin artırılmasına yöneliktir (Doxagon, 2023)

Sözleşme türü ve kapsamı taraflara göre belirlenir ve detaylarda farklılık gösterebilmektedir. Genel olarak tarafların isimleri ve adresleri, satın alınacak hizmet veya ürünlerin detayları, fiyat ve ödeme koşulları, sözleşmenin süresi, teslimat süreleri, cezai şartlar, garanti şartları, sigorta koşulları, tazminat vb. gibi birçok maddeyi içermektedir.

Küresel değer zinciri açısından da sözleşme yönetimi kritiktir. Partnerler ile yapılacak sözleşmelerde giriş koşullarının yanı sıra çalışma koşulları, hizmet düzeyinin belirlenmesi, cezalar ve özellikle çıkış koşulları da önem arz etmektedir. Doğru bir sözleşme yönetimi yapılamazsa, yönetilemeyen iş süreçlerinde dahi firmalar birbirileri ile partnerliğini sürdürmek zorunda kalabilir. Bunun da maliyet ve kalite olarak dezavantajı olabilmektedir. Bu sebeple sözleşme yönetimi genel olarak önemliliğinin yanı sıra KDZ'nin başarısı içinde önemli bir faktördür (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Sözleşme maddelerinde en önemli kısımlardan birisi çıkış koşullarıdır. Bu koşulların iyi şekilde belirlenmesi yönetilemeyen ya da olumsuz sonuçları olan bir ortaklığın sonlandırılabilmesi için kritiktir. Sözleşme sürecinin bu bölümünü evlilik sürecine benzetebiliriz. Daha fazla sürdürülemeyecek evlilikler doğru koşullar belirlenemediği için devam ettirilmeye çalışılmakta ve taraflara maddi ve manevi zarar vermektedir. İşte firmaların ortaklık süreçlerinde de durum aynıdır. Zarar veren bir ticari ilişkinin doğru belirlenemeyen çıkış maddeleri nedeniyle sonlandırılmamasının firmalara maddi ve manevi zararı olacaktır. Hatta KDZ'nin yapısına, sürdürülebilirliğine, rekabet edilebilirliğine ve maddi kaynaklarına zararları olacaktır. Firmalar tarafından pek önemsenmese de tarafların ve zincirin menfaatlerini koruyacak doğru maddeler ile belirlenmiş ve imzalanmış güçlü sözleşme uygulamaları KDZ'de önemli bir yer teşkil etmektedir.

Etkili bir sözleşme yönetimi, taraflar arasındaki iş birliğini güçlendirir, yasal riskleri azaltır ve operasyonel mükemmelliği destekler. Aynı zamanda, sözleşme yönetimi süreçleri işletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir.

5. KÜRESEL DEĞER ZİNCİRİ

Bu bölümde değer zinciri, küresel değer zinciri ve küresel değer zincirinin detayına ait bölümler yer almaktadır.

5.1 Değer Zinciri

Michael Porter'ın değer zincir analizi olarak da bilinen değer zinciri Michael Porter tarafından geliştirilmiş ve 1986'da literatüre geçen bir analiz yöntemidir. M. Porter'ın değer zinciri Analizinin gücü, yaklaşımıdır. M. Porter'ın değer zinciri analizi, departmanlar ve muhasebe gider kategorilerinden ziyade, merkezi ilke olarak müşterilerle olan sistemlere ve faaliyetlere odaklanır. Sistemleri ve faaliyetleri birbirine bağlar ve bunun maliyetler ve kâr üzerinde ne gibi bir etkisi olduğunu gösterir. Sonuç olarak, değer zinciri analizi, kuruluştaki değer kaynaklarının ve kayıpların nerede bulunabileceğini netleştirir (Vliet, 2021).

Michael Porter değer zincirini birincil ve ikincil faaliyetler olmak üzere iki kısma ayırmaktadır. Birincil faaliyetlerde gelen lojistik, operasyonlar, çıkan lojistik, pazarlama ve satış, hizmetler; ikincil faaliyetleri ise tedarik (satın alma), alt yapı, insan kaynakları yönetimi ve teknoloji geliştirme gibi firmaları destekleyici faaliyetler oluşturmaktadır (Çalık, 2016).

Firmalar ya yeni malzemeler edinerek ya da yeni hizmetler üreterek ve bunları kârlı hale getirmek için kullanarak değer yaratırlar. Değer zinciri, bir şirketin müşterisi için değer açısından ek etki yaratmak için yürüttüğü bir dizi tanımlanmış faaliyettir. Porter, şirketlerin tüm faaliyetlerini incelemek ve tüm bu değer üreten parametrelerin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu görmek için benimseyebilecekleri genel bir değer stratejisi önermektedir. Porter, faaliyetlerin gerçekleştirilme şeklinin maliyetleri belirlediğini ve şirketin kar/zarar oranını etkilediğini iddia etmektedir. Değer sistemi, firmalar arasında değer zinciri faaliyetleri bağlantılı olduğunda oluşmaktadır. Bu bakış açısını kullanarak, Porter tüm işletmeler için ortak bir faaliyetler zinciri tanımlamış ve bunları birincil ve destekleyici faaliyetlere ayırmıştır. Birincil ve destekleyici faaliyetleri aşağıdaki gibi detaylandırılır (Priya ve Aroulmoji, 2020).

a) Temel faaliyetler;

Gelen lojistik: Bu süreç, bir kuruluştaki girdilerin dahili olarak dağıtılmasıyla bağlantılıdır. Tedarikçinin ilişkisi, değer yaratmak için hayati önem taşır. Örneğin; hammadde kabul, depolama ve envanter.

Operasyon: Dahili olarak üretilen çıktıyı müşteriler için sonuca dönüştürme sürecidir. Şirketin uyguladığı operasyonel yöntemler, değer yaratmak için hayati öneme sahiptir. Örneğin; üretim, montaj, test gibi işlemler.

Çıkan lojistik: Ürünün müşterilere teslim edildiği süreçtir. Toplama, depolama ve dağıtım gibi tüm hayati adımlar değer yaratır. Örneğin; bitmiş ürün veya hizmetin dağıtımı.

Pazarlama ve Satış: Müşterinin şirketin sunduğu ürünleri/hizmetleri satın almasını gerektiren süreçtir. Ödüller, iletişim ve iletişim platformu değer yaratır. Reklam, tanıtım gibi son müşteriyi satın almaya ikna edecek faaliyet ve stratejilerdir.

Hizmet: Müşterilere verilen bakım ve garanti sözleşmelerine uygun olarak ürün servisi oluşturma sürecidir. Kurulum, onarım ve müşteri hizmetleri gibi faaliyetlerdir.

b) Destek faaliyetler ise;

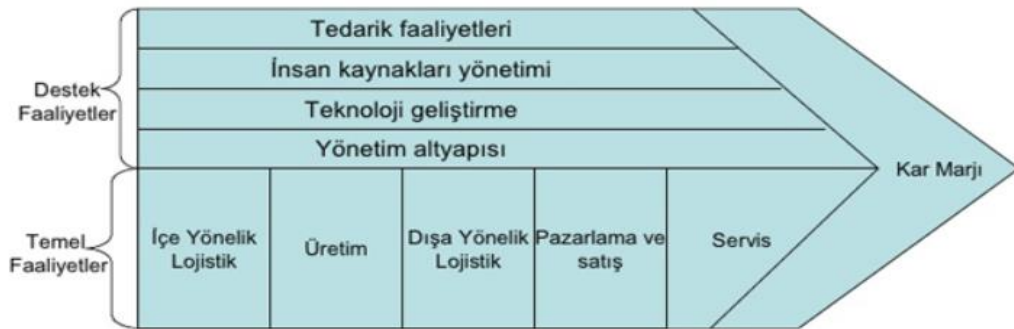
Tedarik/Satın alma: Satıcıları belirlemek, malzeme ve bileşenleri satın almak için en iyi sözleşmeleri müzakere etme sürecidir. Aslında bir şirketin omurgasıdır. Örneğin; girdi tedariki, makine ve ekipman satın alınması gibi.

İnsan kaynakları yönetimi: Şirketlerin çalışanları için işe alım, eğitim, geliştirme, işten çıkarma ve ödülleri yönetir. İnsanlar, şirket için mevcut en iyi kaynak olarak kabul edilir ve en iyi uygulamalar metodolojisine sahip iyi düzenlenmiş ve programlanmış bir İK departmanı, şirketle ilgilenen müşterilerle birlikte şirkete kesinlikle değer yaratabilir.

Teknoloji geliştirme: Teknolojiyi etkinleştirme, dünya çapındaki işletmeler için hayati bir bileşendir ve teknolojiler genellikle operasyonel süreyi azaltan ve aynı zamanda teknik

mükemmelliği koruyan ve şirket için maliyetleri azaltan kolaylaştırıcılar olarak işlev görür. Örneğin; Ar-Ge, ürün ve süreç iyileştirme, donanım ve yazılım vb.

Altyapı: Şirketler, sistemlerini ve operasyonları desteklemek, idaresi ve genel yönetimi üzerindeki engelleri en aza indirmek için altyapı oluşturur. Firmanın bölümlerini birbirine bağlayan ve ihtiyaçlara hizmet eder.



Şekil 5. Michael Porter'ın Değer Zinciri (Porter, 1986)

Bahsedilen faaliyetler aynı firma içerisinde yapılabileceği gibi farklı firmalar arasında bölünebilir. Hatta farklı ülkelere genişlemesi ve yayılması değer zincirinin farklı bir boyutu olarak küresel olarak açıklanmasına neden olmaktadır.

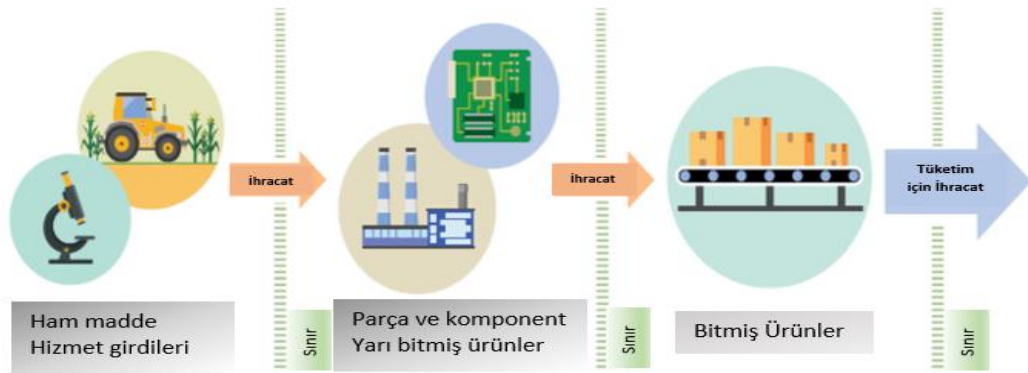
Araştırmacılar, mal ve hizmetlerin üretimine dahil olan tüm olası zincir faaliyetlerinde, firmalarda ve ülkelerde değer yaratımı ve değer yakalamanın dağılımını anlamak için daha geniş KDZ çerçevesine yönelmiştir. Bu çerçevede merkezi olan kavram değer zinciri kavramıdır. Değer zinciri, araştırma ve geliştirme, tasarım, üretim, dağıtım, pazarlama ve nihai tüketiciye destek gibi, bir ürünün tasarımından üretimine ve son kullanımına kadar tüm faaliyetleri açıklamaktadır. Değer zinciri analizi, belirli endüstrilerde ve uluslararası konumlarda işgücü girdilerini, teknolojileri, standartları, düzenlemeleri, ürünleri, süreçleri ve pazarları inceleyerek endüstrilerin hem yukarıdan hem de aşağıdan bütünsel bir görünümünü sağlamaktadır. Yukarıdan aşağıya görünüm için ana kavram, KDZ'lerin yönetimi olup, bu öncelikle öncü firmalara ve küresel endüstrilerin organizasyonuna odaklanır; aşağıdan yukarıya bakış açısı için ana kavram

ise yükseltme olarak adlandırılır ve bu, ülkelerin, bölgelerin ve diğer ekonomik paydaşların küresel ekonomideki konumlarını korumak veya iyileştirmek için kullandıkları stratejilere odaklanmaktadır (Bamber, Brun, Frederick ve Gereffi, 2017).

5.2 Küresel Değer Zinciri

Küresel değer zincirleri, günümüz ekonomilerinde giderek daha kritik bir role sahip olan bir kavramdır. Üretim süreçlerinin ülkeler ve farklı firmalar arasında nasıl bölündüğüne dair, önemli bir perspektif sunmaktadır. Örneğin, bir ürünün farklı aşamalarını farklı ülkelerdeki uzman firmaların üstlendiği bir model hem üretim süreçlerinde verimliliği arttırabilir hem de küresel ticaretin canlanmasına katkıda bulunabilir.

Küresel değer zincirlerinin potansiyel faydalarını tam anlamıyla gerçekleştirmek için, sanayileşmiş ülkelerin istikrarlı politikalar benimsemesi ve gelişmekte olan ülkelerin köklü reformlara gitmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, küresel değer zincirleri, sürdürülebilir büyüme, istihdam oluşturma ve yoksulluğun azaltılması için potansiyel bir araç olarak öne çıkmaktadır. Ancak, bu potansiyeli gerçekleştirmek için tüm ülkelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir (Dünya Bankası Grubu, 2020).

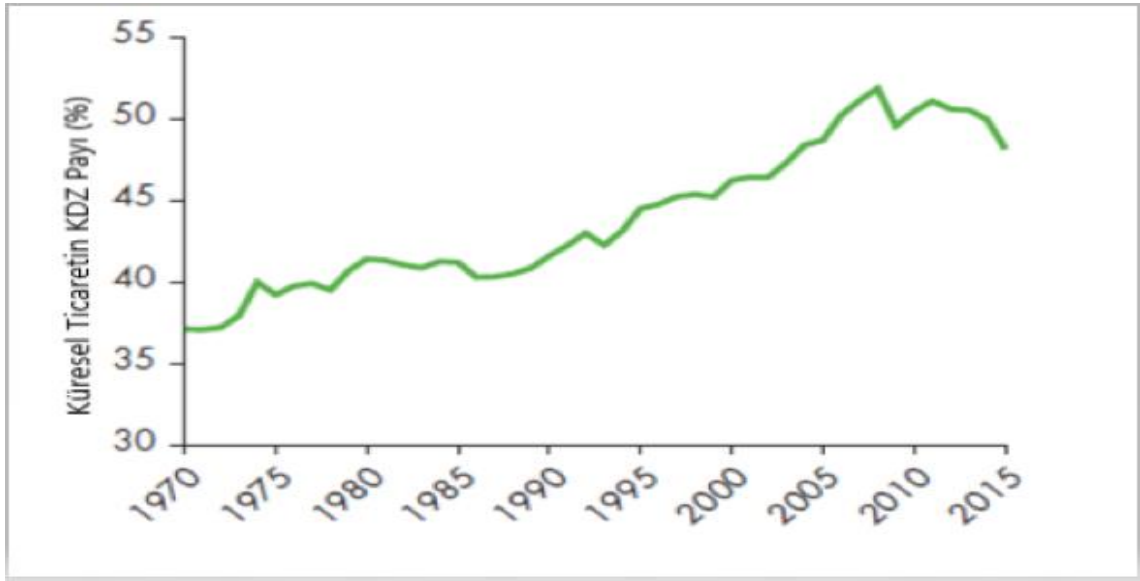


Şekil 6. Küresel Değer Zinciri (Dünya Bankası Grubu, 2020)

Bazı görüşlere göre, küresel değer zincirlerinin yeni bir olgu olduğunu düşünmek hatalı olabilir. Zira, ham maddeler ve ara girdilerin uluslararası ticareti, geçmiş zamanlardan beri dünya ticaretinin önemli bir dinamiği olmuştur. Örnek olarak Kanişte (günümüzdeki

Türkiye) yerleşik tüccarlar yün ve bakır ticareti ve Asurlulardan kalay ve lüks kumaşlar ithal edilirdi (Barjamovic, Chaney, Coşar ve Hortaçsu, 2019).

Küresel değer zincirleri 1990’lardan itibaren hızla genişlemiş ve küresel ticarete payını arttırmıştır. Yalnız 2008 Dünya kriziyle birlikte durağanlaşma dönemine girmiştir. 1990 – 2008 yılları arasında ürün ve hizmetlerin üretiminin giderek küreselleştiğini, KDZ’lerin yaygınlaştığı söylenebilir (Bakınız Şekil 7).



Şekil 7. Küresel Ticaretin KDZ Payı (Dünya Bankası Grubu, 2020)

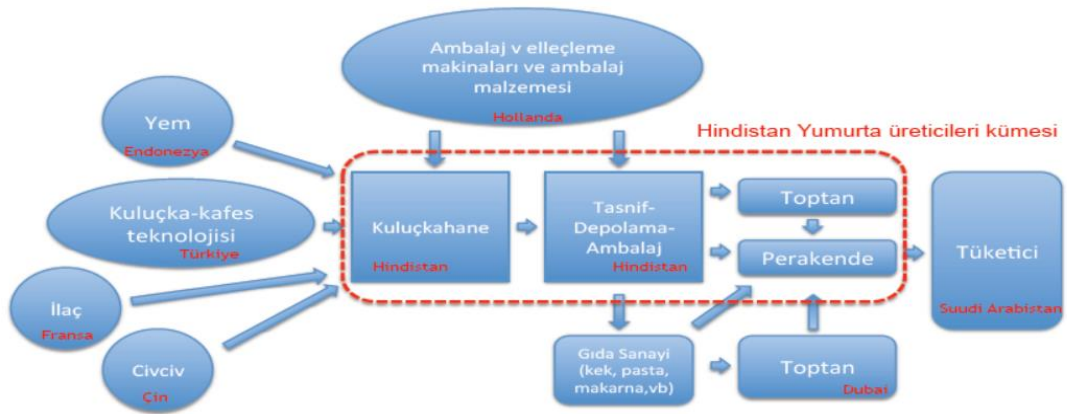
2008 krizi sonrası, KDZ’de ticaret kaynaklı ve yoğun işgücü kullanımının başarılı modelinde iki farklı potansiyel tehdit meydana gelmiştir. İlki işten tasarruf sağlayan otomasyon ve 3D yazıcı teknolojileridir. Bunlar tüketiciye yakın ürün oluşturmakta, bu nedenle de iş gücü talebini yurtdışı ve yerel de azaltmaktadır. İkincisi, gelişmiş ülkeler arasındaki anlaşmazlık, çatışma küresel değer zincirlerinin azalmasına ve bölünmesine yol açmaktadır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Son yıllarda ticarete yaşanan yavaşlamanın bir nedeni de ekonomik büyüme ve özellikle yatırımlardaki düşüştür. Diğer neden ise ticaret reformlarının yavaşlaması ve hatta tersine dönmesidir. Ek olarak en dinamik bölge ve sektörlerdeki üretim alt yapılarının olgunlaşmış olmasıdır. Örneğin Çin daha çok kendisi üretmektedir. Çinli ihracatçılar artık ithal girdilerden daha fazla yurt içinde üretilen girdileri kullanmaktadır;

Çin'in parça ve aksam ithalatının toplam ihracat içindeki payı 1990'ların ortasındaki yüzde 60'tan bugün yüzde 35'e düşmüştür. (Constantinescu, Mattoo ve Ruta, 2015). Ülkelerde uygulanan korumaların artışı sebebiyle KDZ'nin gelişimi etkilenmektedir. Politikalar yeniden düzenlenmediği sürece KDZ büyümesi beklemede kalacaktır. Bunun yanında pazar erişim belirsizliği meydana geleceğinden firmaların yatırım planlarını da etkileyecektir.

Küresel değer zinciri bir ürünün veya hizmetin üretimindeki aşamalardır. Her aşamada değer eklenmeli, minimum maliyetle kaliteli ürün çıkarılmalı ve en az iki aşaması farklı ülkelerden oluşmalıdır. Örneğin, bir buzdolabının tasarımı, prototip ve konsepti Türkiye'de yapılırken, Çin, Almanya, Rusya, Polonya ve dünyanın birçok yerinden parça ve komponent kullanarak Romanya ve Türkiye'de üretimi sağlanmaktadır. Çıkan nihai ürünler ise yerel tüketiciye satılmanın yanı sıra Dünya'daki birçok ülkeye ihraç edilmektedir. Burada her bir üretici uzmanlığa sahiptir. Tüketici için komponent ve parçaların toplanarak bir yerde üretilmesi daha iyi kalite ve daha ucuz sonuç ve etki ortaya koymaktadır.

Aşağıdaki şekilde yumurta sektörü için detaylı bir KDZ analizi mevcuttur. Hindistan'daki kuluçkahane'ye gelen yem Endonezya'dan, kuluçka-kafes teknolojisi Türkiye'den, ilaç Fransa, civciv Çin'den, ambalaj ve elleçleme makinaları ve malzemesi Hollanda'dan gelmektedir. Hindistan'daki diğer süreçlerdeki girdilerinde bir kısmı farklı ülkelere gelmekte ve ürün en son Suudi Arabistan'daki tüketicilere satılmaktadır. (Şekil 8). Artık ticari ve nihai ürünlerden çok girdilerin ticaretinin yoğun olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 8. Küresel Değer Zinciri Analizi (Yumurta Sektör Örneği) (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2013)

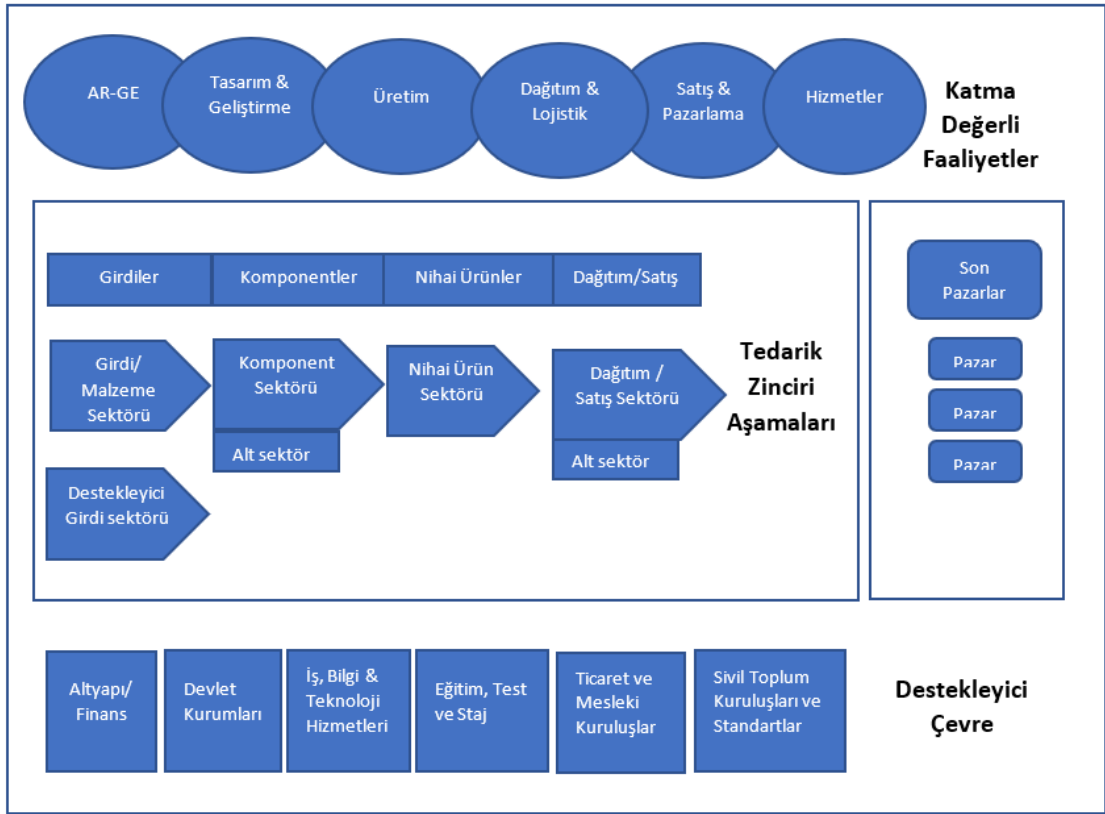
Farklı bir ürün, bisiklet değer zincirini incelendiğinde nihai ürün ticaretinden girdilerin ticaretinin daha yoğun olduğunu gözlemlenmektedir. Genişleyen değer zinciri nedeniyle, son yıllarda bisiklet parçalarının ticareti, bisiklet ticaretini %15-25 oranında geri bırakmıştır. Finlandiya’da, AB’den %13, Asya’dan %11, Kuzey Amerika’dan %5 olmak üzere, ülke dışından %33 oranında katma değer eklenmektedir (Kalm, Pajarinen, Rouvinen ve Seppälä, 2013; OECD, 2013).

Küresel ekonomi, günümüzde giderek daha karmaşık ve bütünleşmiş bir hal almaktadır. Bu değişimin önemli bir itici gücü ise küresel değer zincirleri olmaktadır. Örneğin, küresel değer zincirleri, gelişmekte olan firmaların ve çalışanların uluslararası arenada rekabet edebilme yeteneklerini artırarak, küresel ekonomiye daha etkin bir şekilde entegre olmalarına olanak tanır. Bu bağlamda, küresel değer zincirleri sadece mevcut durumu değil, aynı zamanda gelecekteki ekonomik kalkınma ve büyüme potansiyelini de şekillendirebilir. KDZ’ler, dünya çapındaki firmaları, tüketicileri ve çalışanları birbirine güçlü bir şekilde bağlar ve özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar ve işçiler için küresel ekonomiye entegrasyonu hızlandırır (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011).

Frederick, Stacey (2021) küresel değer zinciri haritalamada dört anahtar bölüm olduğunu ve bunların katma değerli faaliyetler veya iş fonksiyonları, tedarik zinciri aşamaları, son pazarlar ve de destekleyici çevre olduğunu belirtmektedir. 1. kısımdaki katma değerli faaliyetler, araştırma ve tasarımdan başlayarak, konseptten üretime, dağıtımdan satış,

pazarlama ve hizmetlere kadar değer yaratmak için üstlendiği altı temel işlevi kapsamaktadır. 2. kısım ise tedarik zincirinin girdi – çıktı aşamalarını temsil eden tedarik zinciridir. Bunların içerisinde girdi/malzeme, ara girdi/komponent, nihai ürün ve satış/dağıtım vardır. Ayrıca modelde ana aşamalardan daha fazla ayrıntı sağlayan birçok katmanı bulunmaktadır. Örneğin, her aşama daha ileri alt sektör ve ürünlere bölünmüş olabilen sektörlerle ayrılabilir. Dağınıklığı önlemek için ana görsele odaklanmalıdır, önemli aşamalar ve sonraki görüntüler gerektiğinde ayrıntılı akışları göstermek için dahil edilebilir. Modelin 3. kısmında ise nihai ürün ve hizmetlerin son pazarlarıdır. Son pazar kategorileri ürün, coğrafi ve alıcıya özgü özellik paylaşan ürünleri gruplamak için kullanılabilir. Örneğin; tüketici elektroniğini endüstri, medikal ve otomotiv elektroniğinden ayrı analiz etmek daha faydalı olacaktır. Benzer şekilde, hazır giyim sektöründe, kurumsal ve endüstriyel alıcıların gereksinimleri (örneğin, devlet kurumları veya işletmeler) ve ürün özellikleri tüketici-perakende pazarından daha farklıdır. 4. kısım ise destekleyici çevre/ortamdır. Bunlar, zincire katılmak için yasal veya toplumsal parametreleri yaratan ve uygulayan yerel ve küresel düzeydeki kurumsal aktörlerdir. Bu aktörler arasında devlet kurumları, sanayi kuruluşları, alt yapı, kamu hizmet sağlayıcıları, sivil toplum kuruluşları gibidir. Bazıları ekonomiye odaklanırken diğerleri işletmeye özel destekleyici ve düzenleyicidir (Frederick, 2021).

Bir endüstri ve pazarın değer zinciri süreci aynı şekilde başlamaktadır. Süreç önceden yapılan çalışmaların, literatürün ve makalelerin incelenmesi ile başlamaktadır. Sonrasında ise kamu ve özel sektörün kilit paydaşları ile görüşülerek tamamlanır (Şekil 9).



Şekil 9. Küresel Değer Zinciri Modelinin Parçaları (Frederick, 2021)

5.3 Küresel Değer Zinciri ve Küresel Tedarik Arasındaki İlişki

Küresel üretim stratejilerinde ana noktalardan biri küresel tedarik, diğer bir deyişle küresel kaynak kullanımı kısmından başlamaktadır. Küresel kaynak kullanımı ve küresel değer zinciri arasındaki ilişki, bir ürünün üretim sürecinde kullanılan kaynakların, malzeme temini, üretim, lojistik ve nihai tüketiciye ulaşma süreçlerindeki etkileşimini ifade eder. Bu ilişki, bir ürünün veya hizmetin küresel ölçekte nasıl üretildiğini, kaynaklarının nasıl yönetildiğini ve değerinin nasıl oluşturulduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için değer zinciri faaliyetlerini düşük maliyet veya farklı ürün-hizmet sunumu ile optimize etmelidirler. Küresel kaynak kullanım stratejisi değer zinciri faaliyetlerini bütünleştiren, üretim, Ar-Ge ve pazarlama faaliyetleri arasındaki bir arabirim olarak dikkate alınabilir. Ayrıca, küresel kaynak kullanımı, uluslararası alım kavramına nazaran daha geniş kapsamlı bir stratejiyi ifade eder. Bu

strateji, dünya genelindeki kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmak, çeşitli tedarikçilerden ve pazarlardan faydalanmak anlamına gelir. Bu, malzeme temini, üretim süreçleri, lojistik ve dağıtım gibi tüm iş süreçlerini küresel bir bakış açısıyla bütünleştirmeyi ve koordine etmeyi içerir (Çiçek ve Bay, 2007).

Gittikçe artan bir şekilde, küresel kaynak sağlamanın nasıl yapılacağı, rekabet edebilmek için gereken yetenekler tarafından etkilenen kritik bir stratejik karar haline gelmiştir. Küresel kaynak sağlama, firmanın değer zincirinin her iki ucunu da kapsayan ve firmanın teknoloji ve pazarlama değerlerini destekleyen kritik bir yetenektir. Bu değerlerin kontrolü, firmanın değer yaratma ve elde etme temeli olarak belirlenmiştir. Kurulmuş küresel kaynak sağlama planları, dağıtım ve hizmet ağları olmadan, yeni teknoloji girişlerini ve potansiyel pazarları eşzamanlı olarak kullanmak son derece zordur. Yeni ürün tanıtımının hızlanması ve yenilik süresinde azalma, küresel düzeyde konum ve şirket kaynaklarının daha proaktif bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Firmalar, düşük maliyetin rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için yeterli olmadığını kabul ederler. Böyle bir avantajı sürdürmek için yetenekleri sürekli olarak geliştirmek ve yeni yetenekler yaratmak ve edinmek hayati önem taşır. Küresel kaynak sağlama stratejisi, ulusal sınırların ötesinde Ar-Ge, üretim/operasyonlar ve pazarlama faaliyetleri arasında sıkı bir koordinasyon gerektirir. İdeali olarak, şirketin değer zincirinin tam kontrolünü güçlendirir, böylece dış fikirlerin ve teknolojilerin şirketin esnekliğini değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermesine katkıda bulunur (Kotabe ve Mudambi, 2009).

Küresel kaynak kullanımı ve küresel değer zinciri stratejileri, sürdürülebilirlik, çevresel etki ve enerji verimliliği gibi konularda işletmelerin sorumluluklarını belirler. Bu bağlamda, işletmeler küresel kaynak kullanımını etkili bir şekilde yöneterek sürdürülebilir bir küresel değer zinciri oluşturabilirler. Bu yönü ile küresel kaynak kullanımının doğru stratejilerle yönetilmesi sürdürülebilirlik açısından da önemlidir.

İşletmelerin küresel rekabet avantajı sağlamak için değer zinciri faaliyetlerini bütünleştirmeye ve küresel kaynak kullanım stratejilerini etkili bir şekilde uygulamaya odaklanmalıdır.

5.4 Küresel Değer Zinciri ve Tedarik Zinciri Arasındaki Fark

Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyine (Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP) göre Tedarik Zinciri Yönetimi, şirketler arasında ve içinde ana işlevleri ve iş süreçlerini bir araya getirerek tutarlı ve yüksek performanslı bir iş modeli oluşturma konusunda başlıca sorumluluk taşımaktadır. Tüm lojistik yönetim faaliyetlerini içerirken, aynı zamanda üretim operasyonlarını da kapsar ve iş süreçlerinin ve faaliyetlerinin pazarlama, satış, ürün tasarımı, finans ve bilgi teknolojisiyle uyumlu olmasını sağlamaktadır (Council of Supply Chain Management Professionals, 2024).

Tedarik Zinciri üretim ihtiyacı olan hammadde, yardımcı malzemelerin en uygun maliyet ve koşullarda tedarik edilmesi, üretim faaliyetlerinin desteklenmesi, nihai tüketiciye uygun maliyetler ve koşullarda ürünlerin teslim sürecini kapsamaktadır. Tedarik zinciri üretimin dışında, ana faaliyet olarak nitelendirilen üretim faaliyetini desteklemek ve sürdürebilmek için yönetilen süreçlerin genel adı olarak tanımlanabilmektedir (Görçün, 2010).

Tedarik Zinciri için literatürde farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Tedarik Zincirinin Tanım Araştırması

Jones ve Riley, 1985	Distribütörlerden müşteri veya son kullanıcılar aracılığıyla tüm malzeme akışıyla ilgilenen süreçtir.
Houlihan, 1988	a) Tedarik zincirinin başlı başına bir süreç olduğu ve zincirdeki satın alma, dağıtım ve satış gibi farklı segmentlerin parçalanmadığı ve işlevsel alanlardan sorumlu olduğu söylenmektedir. b) TZY, zincir boyunca alınan stratejik kararlara önemli ölçüde bağımlıyken tedarik, zincirin her aşamasında ortak bir hedeftir ve toplam maliyeti ve pazar payını etkiler. c) TZY, ilk değil, son mekanizmasını dengeleyen farklı envanter dinamikleri talep eder d) Entegrasyon yöntemi zorlanmalıdır.
La Londe ve Masters, 1994	TZY stratejisi, zincir içinde güven ve taahhüt ilişkisi ile bütünleşen, talep ve satış verilerini paylaşabilen ve bu verilerin karşılıklı yarar için entegrasyonunu sağlayan farklı firmalar arasında uzun vadeli bir ortaklık ve anlaşma talep etmektedir.

Cooper, Lambert, ve Pagh, 1997	TZY, bir dağıtım kanalının tedarikçiden nihai son kullanıcıya akışını yönetme felsefesidir.
Trent ve Monczka, Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s, 1998	TZY, birden fazla tedarikçi dizisinde toplam sistem analojisini kullanarak malzemelerin tedarik edilmesini, akışını ve kontrolünü kolaylaştırır.
Stevens ve Johnson, 2016	TZY'nin, düşük envanter yönetimi, düşük birim maliyeti dengesi ve müşteri talep seviyesinin korunması gibi çeşitli gereksinimleri için senkronize bir malzeme akışıyla optimize edilmesi gerekmektedir.

Tedarik zinciri perspektifi, mevcut Tedarik zinciri kuşağının müşteri yakınlığına dayandığını ve çoğu zaman TZ'nin tedarikçiler ve son müşterilerle tamamen senkronize olduğunu anlamamızı sağlamaktadır.

M. Porter değeri, bağlama bağlı olarak öznel bir deneyim olarak tanımlar ve kaynakların sağlanması yoluyla gerçekleşir. Değer deneyimi, kaynakların alıcısı olan müşteriden gelir. Bu, değer zincirini Tedarik zincirinden farklılaştırır, çünkü Tedarik Zinciri dizisi üründen müşteri talebine doğru başlamasına karşın, değer zincirinde müşteri talebinden ürüne doğru ilerler. Herhangi bir Tedarik Zincirinin amacı müşteriyi memnun etmektir, değer zinciri ise müşteri için rekabet avantajı sağlamaktır. Tedarik Zinciri kavramı, olaylar zincirinde bir nakil aracı gibi davranarak operasyonel yönetim ekibine yardımcı olur, değer zinciri kavramı ise zincire katma değer sağlayan bir iş yönetimi perspektifinden oluşur. Tedarik zinciri ve değer zinciri, bir yandan talep değeri ve diğer yandan nakit akışı ile uyumlu ürün akışını sağlayan, genişletilmiş bir iş sürecinin tamamlayıcı bir görünümü olarak kabul edilir (Priya ve Aroulmoji, 2020).

Tedarik zinciri tüm tarafların müşterinin isteklerini karşılamaya yönelik bir süreçken, değer zinciri ise bu süreç gerçekleşirken aşamaların rekabet avantajı yaratabilecek duruma getirilmesidir. (Göktürk, 2017).

Tedarik zinciri kaynağından tedarikçiye, tedarikçiden üreticiye, üreticiden tüketiciye ve nihai ürünlerin geri iadesine hatta ürün geliştirme sürecine kadar tüm süreci kapsarken, değer zinciri tasarımdan başlayarak bir firmanın tüm zincirdeki faaliyetlerinin minimum

maliyet ile en iyi ürünü ve hizmeti sağlayarak rekabet avantajı sağlamak olduğunu söyleyebiliriz.

Değerler işletmeden diğer işletmelere veya bir şirket ile tüketici arasında üretilebileceğinden, bu iki farklı İşletmeden İşletmeye (B2B) ve İşletmeden Müşteriye (B2C) matrisler arasında değer alışverişini tanımlamak hayati önem taşır. Ticari bir işlemde (B2B) iş yaratmada 3 farklı değer biçimi olabilir. Bunlar entelektüel değer, kurumsal değer ve kişisel değerdir. Entelektüel değer, mevcut olan kaynaklarla ilgilidir ve zincir boyunca tüm alışverişlerde ortaya çıkar. Kurumsal değer, etik standartlar, kurumun prestiji ve kültürü, marka değeri ve güvenilirliği ile ilgili bir değişim bağlamında oluşur. Kişisel değer, ticari bir bağlamda bağlantılı kaynak alışverişi ve bununla bağlantılı faydalar içindeki bireysel deneyimlerden türetilir. Tüketici bağlamında (B2C), değer genellikle ürün değeri, hizmet değeri ve mükemmellik değeri olarak tanımlanır. Ürün değeri genellikle bir kaynaktan veya tedarikten türetilirken, hizmet değeri bir çağrı merkezi, onarım, bakım veya garanti hizmeti şeklinde ürünün servisi etrafında tasvir edilir. Mükemmellik değeri, yalnızca müşteriye memnun etmeye değil, aynı zamanda müşteriye başarılı kılmaya odaklanan yeni nesil bir hizmettir (Priya ve Aroulmoji, 2020).

5.5 Geleneksel Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sınırları

Covid 19 pandemisi ile 2020’de yaşanan sıkıntılar ve kısıtlamalar, benzeri görülmemiş şekilde KDZ’lerde sorunlara yol açmıştır. Kamu kuruluşları ve firmalar bu olaylara doğaçlama hem de yeni yöntemlerle yanıt vermiştir. En iyi yönetilen şirketler bile ciddi bir stres ve baskı altına girmişti. Pandemi ile yirminci yüzyılın sonlarında ortaya çıkan Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli (SCOR) modeli, yaygın olarak kullanılan ve şu anda tedarik zinciri yönetimi için fiili olarak stratejik, yönetim ve süreç iyileştirme metodolojisinin bir parçası haline gelmiştir. SCOR'un arkasındaki fikirler ve bunların uygulanması, KDZ’lerin geliştirilmesi ve firma ağları arasındaki tedarik koordinasyonu için önemli olmuştur.

SCOR modeli, tedarik zincirinin her aşamasını doğrusal bir şekilde birbirine bağlar. Hammadde ve parça tedarikçileri mal üreticileriyle, üreticiler distribütörlerle ve distribütörler müşteriler ve tüketicilerle iletişim kurar. Tedarik zincirinin her aşaması,

tedarik zincirinin sınırlı bir görünümüne yol açan, gelecekteki faaliyetler için planlama, sipariş verme ve onaylama süreciyle birbirine bağlıdır (APICS, 2022).

Bilgi, organizasyonun bir kısmından (veya birden fazla firma söz konusuysa ağdan) iletildiği için gecikebilmektedir. Bilgi, tedarik zinciri boyunca hareket ettikçe tedarik zincirinin farklı bölümleri senkronize olmayan bir şekilde çalışabilir ve bu da tüketici talebinin hatalı bir şekilde yansımaya yol açmaktadır.

Tedarik zincirlerindeki kronik sorunlardan biri sözde kamçı etkisidir (McCullen ve Towill, 2002). Talep büyütme olarak da adlandırılan kamçı, tedarik zincirinin önceki aşamalarında müşteri talebindeki küçük değişikliklerin büyütülmesi anlamına gelir. Bu sorun hem genel durum hem de birçok ürün türü için uzun süredir belgelenmiştir.

Tedarik zinciri olağandışı bir dış şoka maruz kalmadığında bile tedarik zinciri koordinasyonunda sorunlar meydana gelebilmektedir. Şubat 2018'de tedarik zinciri sorunları, Birleşik Krallık'taki 900 Kentucky Fried Chicken restoranının üçte ikisinin tavuk kalmadığı için kapanmasına neden olmuştur. Bu nedenle, 2020 pandemisi dış şoklara yanıt verme ihtiyacını daha öne çıkarmadan önce bile tedarik zincirlerini yönetmenin daha iyi yöntemleri aranmaktaydı (Brenton, Ferrantino ve Maliszewska, 2022).

5.6 Küresel Değer Zinciri Katılım Çeşitleri ve Bölgeler Arası Sınıflandırma

Küresel değer zincirinde dört katılım türü bulunmaktadır. Bunlar;

- I. Ürün/Hammadde
- II. Sınırlı Üretim
- III. Gelişmiş Üretim ve Hizmet
- IV. Yenilikçi Faaliyetler

Ülkeler ihraç edilen mal ve hizmetlere, KDZ katılımının kapsamına ve yenilik ölçülerine göre sınıflandırılır. Bir ülkenin ihracatında sektörel uzmanlaşması birincil malların brüt ihracatında, üretim ve iş hizmetlerinde yerel katma değere dayanır. Bir ülkenin KDZ katılımının kapsamı, ülkenin toplam ihracatının bir payı olarak imalat sektörünün geriye dönük entegrasyonu olarak ölçülür. İmalatta daha yüksek geriye doğru entegrasyon

ürün/hammadde dışı küresel değer zincirlerine giren veya bu konuda uzmanlaşmış ülkelerin önemli bir özelliğidir. Ülkelerin yenilikçi faaliyetleri yakalamasında kullanılan iki ölçü vardır. Birincisi, GSYİH'nın bir yüzdesi olarak alınan Fikri Mülkiyet, ikincisi ise GSYİH'nın bir yüzdesi olarak kamu ve özel Ar-Ge harcamaları olarak tanımlanan Araştırma ve Geliştirme yoğunluğudur (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Dünya Bankası 2020 Kalkınma raporuna göre taksonomi grupları aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. Buna göre,

I. Ürün/Hammadde

Bu taksonomi, ürün ve hammadde ihracatındaki yurtiçi katma değer in imalat payını belirler. Bu pay ise %60'ın altındadır. Örneğin, küçük ülkelerde geriye dönük üretim %20'den az, orta ölçekli ülkelerde %10'dan az ve büyük ülkelerde %7,5'ten azdır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Bu kriterler, üretimin ihracatın genelinde küçük bir paya sahip olduğu ve geriye dönük üretim bağlantılarının sınırlı olduğu durumları belirlemek için kullanılır.

İhracattaki yurtiçi katma değer in imalat payı %60'ın altındadır.

Bu gruplar aşağıdaki gibi daha alt gruplara ayrılmıştır;

- Düşük katılım: İhracattaki toplam yurtiçi katma değer in birincil ürünlerdeki payı %20 den daha azdır.
- Sınırlı ürün/hammadde: İhracattaki toplam yurtiçi katma değer in birincil ürünlerdeki payı %20 den büyük veya eşit ama %40 dan daha azdır.
- Yüksek ürün/hammadde: İhracattaki toplam yurtiçi katma değer in birincil ürünlerdeki payı %40 dan daha büyük veya eşittir.

Bu kriterler ülkeleri, ihracatta üretim bağımlılıklarına göre tanımlar.

II. Yenilikçi Faaliyetler

Ülkelerin ekonomik performanslarını değerlendirmek ve sınıflandırmak için kullanılan kriterler arasında, Gayri safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH), fikri mülkiyet gelirleri ve üretim-

hizmetler dengesi önemli bir rol oynamaktadır. Dünya Bankası'nın belirlediği kriterlere göre küçük, orta ölçekli ve büyük ülkeler, bu faktörler üzerinden göreceli büyüklükleri ve ekonomik odaklarını belirlemektedir.

Küçük ülkelerde GSYİH yüzdesi olarak fikri mülkiyet gelirleri %0,15'ten büyük veya eşit olmalıdır. Ar-ge yoğunluğu ise %1,5'tan büyük veya eşittir.

Orta ölçekli ve büyük ülkeler için belirlenen kriterlere göre, GSYİH yüzdesi olarak fikri mülkiyet gelirleri %0,1'den büyük veya eşit olmalıdır. Ayrıca, Ar-Ge yoğunluğu %1'den büyük veya eşit olmalıdır. Bu kriterler, bu ülkelerin sadece ekonomik büyüklükleriyle değil, aynı zamanda inovasyon ve Ar-Ge'ye ayırdıkları kaynaklarla da öne çıkmalarını sağlamaktadır.

Bu kriterler, grupları göreceli olarak büyük bir GSYİH payını araştırmaya harcayan ve fikri mülkiyetten GSYİH'dan büyük bir pay alanlara ayırır.

III. Gelişmiş Üretim ve Hizmetler

İhracatta, toplam yerli katma değer içindeki üretim ve ticari hizmetlerin payı %80'e eşit veya daha fazla olmalıdır. Bu kriter, küçük, orta ölçekli ve büyük ülkeler için belirli bir ölçüt belirler. Küçük ülkelerde geriye dönük üretim %30'dan fazla veya eşit olmalıdır; orta ölçekli ülkelerde bu oran %20'den fazla veya eşit olmalıdır; büyük ülkelerde ise geriye dönük üretim %15'ten fazla veya eşit olmalıdır.

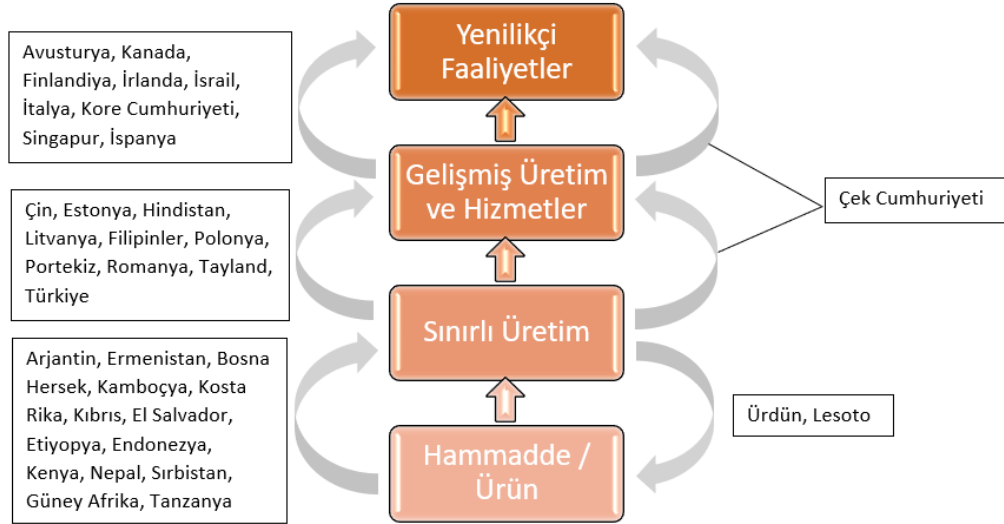
IV. Sınırlı Üretim (örneklemin geri kalanı)

Ülkelerin kategori yükseltme süreçleri;

Bu tanımlar temelinde, 1990-2015 döneminde Endonezya, Kenya, El Salvador, Etiyopya, Arjantin, Ermenistan, Tanzanya, Nepal, Sırbistan, Güney Afrika, Bosna-Hersek, Kamboçya, Kıbrıs ve Kosta Rika gibi birçok ülke ürün/hammadde aşamasından daha gelişmiş bir konum olan sınırlı üretim küresel değer zincirine geçmiştir. Daha ileri aşamada, Türkiye, Portekiz, Çin, Çek Cumhuriyeti, Litvanya, Filipinler, Polonya, Estonya, Hindistan, Romanya, Tayland gibi ülkeler, küresel değer zincirinde sınırlı üretimden gelişmiş üretim ve hizmetlere geçiş yapmıştır. Çek Cumhuriyeti, 2012 yılında ise bu süreçte yenilikçi faaliyetler grubuna yükseldi. Öte yandan, Avusturya, Kanada,

Finlandiya, İrlanda, İsrail, İtalya, Kore Cumhuriyeti, Singapur ve İspanya, gelişmiş üretim ve hizmetlere olan odakları ve KDZ'deki standartlarını yükseltmeleri ve geliştirmeleri nedeniyle yenilikçi faaliyetler grubuna girmiştir. Ancak, Ürdün ve Lesoto gibi ülkeler sınırlı üretimden hammadde/ürüne gerileyen ülkeler arasında yer almaktadır. Bu arada Swaziland (Şimdi Eswatini) yükselip, sonrasında gelişmiş üretim ve hizmetlere, ardından da sınırlı üretime gerilemiş ülkedir. Botsvana, Jamaika, Demokratik Halk Cumhuriyeti, Kore, Nikaragua ve Senegal ticari maldan sınırlı üretime geçmişti ve sonra tekrar geri düşmüştür. Kapsanan dönem boyunca diğer ülkeler aynı grupta kalmıştır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Şekil 10 ülkelerin katılım kategorisindeki yerlerini detaylı olarak ortaya koymaktadır.



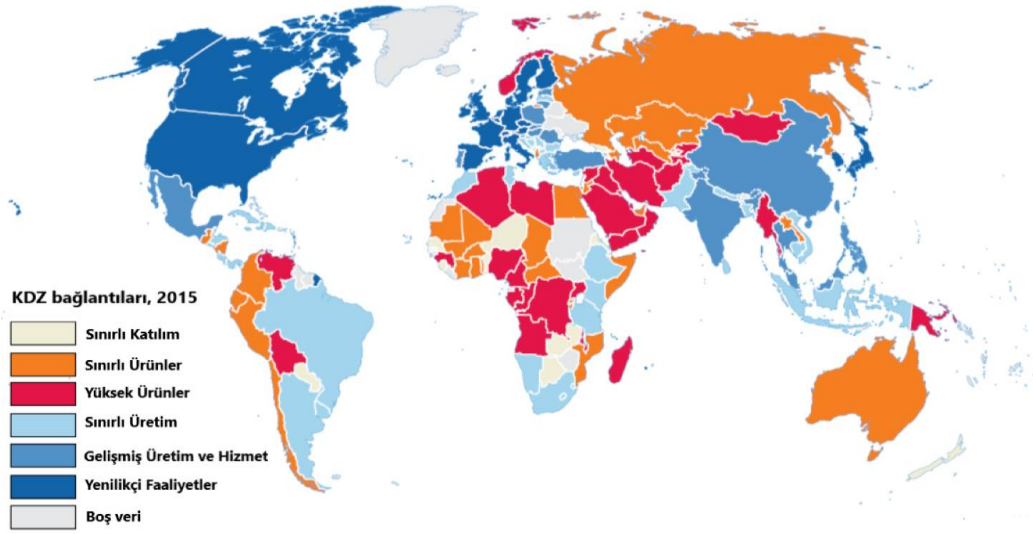
Şekil 10. 1990 – 2015 Tarihleri Arasında KDZ Katılımının Farklı Türleri Arasında Ülke Geçişleri (Dünya Bankası Grubu, 2020)

1990-2015 arasında birçok ülke KDZ kategorilerini yükseltmiştir. Çek Cumhuriyeti, 1990'larda sınırlı üretim KDZ'lerinden 2000'lerde gelişmiş üretim ve hizmet KDZ'lerine ve 2010'dan sonra yenilikçi KDZ faaliyetlerine geçmiştir. 1991'de Sovyetler Birliği'nin çöküşünden sonra, Çek Cumhuriyeti'nin (1993'e kadar Çekoslovakya) komşu Avusturya ve Almanya'ya coğrafi yakınlığı ve düşük işgücü maliyetleriyle nitelikli işgücü arzı, ülkeyi DYY için çekici bir yer haline getirmiştir. Ülkenin çekici işgücü tablosu, özellikle otomotiv ve iş hizmetlerinde güçlü DYY girişlerine yol açmış ve yeni bulunan siyasi

istikrar tarafından desteklenmiştir. İthalat vergileri Çek Cumhuriyeti'nde düşüken (1990'ların başında %5 civarı), 2000'de %2'nin altına düşmüştür. Çek Cumhuriyeti'nin AB'ye katılımı da tercihli ticaret anlaşmalarının kapısını açtı. 2000'ler de ülke beceri geliştirme ve yeniliğe ağırlık vermeye başlamıştır. 2005'teki internet kullanımı %35'ten, 2015'te %75'e yükselmiştir. Yüksek vasıflı çalışanların payı daha da artarak 2007'de yüzde 40'a ulaşırken, AR-GE harcamaları GSYİH'ye oran olarak 2000'de yüzde 1,1'den 1,9'a yükselmiştir. 2015 yılında, Çek Cumhuriyeti dünyadaki en yüksek yenilik potansiyeline sahip ülkeler arasında yer almaktadır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Türkiye gelişmiş üretim ve hizmetler kategorisindedir. Bir basamak daha yükselmek, yenilikçi faaliyetler kategorisine geçiş için ileriye dönük katılımın artması ve sektörel uzmanlaşmanın ve verimliliğinin gelişmesi gerekmektedir. Ayrıca rekabet gücünü arttırması ve ithal girdi kullanımının azaldığı bir üretim yapısını benimsemesi gerekmektedir. Türkiye'nin gelişmiş üretim ve hizmetler kategorisinde kalmaya devam etmesi ekonomiyi arttıracak bir durum olmamakla birlikte muhakkak bir üst kategoriye uygun bir ekonomi, üretim hatta hizmet politikası uygulamalıdır. Üretim ülkesi olmaktansa tasarımın ve Ar-Ge'nin geliştirildiği, markalaşma ve stratejilerinin yapıldığı, pazarlama, reklam, satış sonrası hizmetler gibi hizmet kategorilerine yönelerek, geliştirmelidir. Ancak bu durumda katılımdan elde edilen gelir ve pay daha da artarak, ülke refahı sağlanabilir. En önemlisi ise teknoloji ile hizmetin bağdaştırılması, katma değerın müşteri açısından arttırılması ve rekabet edilebilirlik elde etmesidir.

Bu sınıflandırma, bölgeler arasındaki katılım türlerinde belirgin farklılıkları ortaya koymaktadır. Doğu Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika genellikle gelişmiş üretim ve hizmetler, yenilikçi faaliyetlerle küresel değer zincirine (KDZ) katılırken, Afrika, Orta Asya ve Latin Amerika çoğunlukla hammadde ve sınırlı üretimle KDZ'ye katılmaktadır (Şekil 11).



Şekil 11. Tüm Ülkeler KDZ'lerine Farklı Yollar ile Katılır (Dünya Bankası Grubu, 2020)

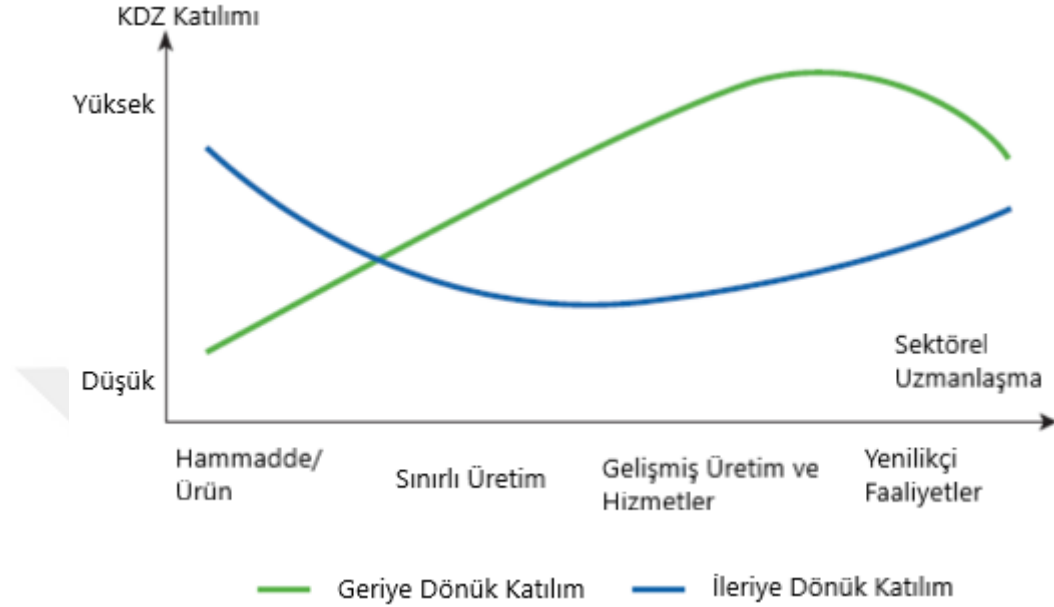
En verimli genişleme 1990 – 2008 yılları arasında yaşanmıştır. KDZ katılımı 1990 – 2015 yılları arasında yoğunlaşmıştır (Şekil 11). Dönüşüm özellikle Avrupa ve Doğu Asya'da yaygın gözükmemektedir. Gelişmekte olan ekonomiler bu yıllarda KDZ katılım payını arttırarak, katılım grubunu yükseltmişlerdir. Ülkelerin sektörel uzmanlaşması, geriye ve ileriye dönük katılım kapsamını şekillendirmektedir. İki ülke, Ürdün ve Lesoto sınırlı üretimden hammadde/ürüne gerileyen ülkelerdir. Buradaki en dikkat çekici örnek Çek Cumhuriyetidir. Bu sürede 2 grup birden yükselmiştir.

5.7 Küresel Değer Zincirinin İki Ölçütü

KDZ'nin ölçütü iki sınırdan geçen ticareti içermektedir ve iki çeşit KDZ ticaretini kapsamaktadır. Bunlar geriye doğru/geriye dönük küresel değer zinciri katılımı ve ileriye doğru/ileriye dönük küresel değer zinciri katılımıdır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Geriye doğru küresel değer zinciri katılımı bir ülkenin ihracatındaki ithal katma değer içeriğidir. Örneğin: Türkiye tarafından ihraç edilen çamaşır makinelerinde ithal ara girdi kullanılıyorsa, ürünün ihracatında kullanılan ara girdiler bir önceki aşamadan geldiğinden KDZ geriye dönük küresel değer zinciri kabul edilir. İleriye doğru küresel değer zinciri katılımı ise yerli girdilerin ihraç edilmesi ve ithal ülkesinin üretiminde yer almasıdır. İhraç ülkesinin girdilerinin bir ithal ülkesinde kullanılması diyebiliriz. Örneğin: Hindistan

Tayvan’a bisiklet üretiminde kullanılan alüminyum boruları gönderirse, Hindistan bisiklet üretiminde kullanılacak girdi gönderdiğinden küresel değer zinciri katılımı ileriye doğru olarak kabul edilir (Dünya Bankası Grubu, 2020).



Şekil 12. Taksonomi Gruplarına Göre Geriye ve İleriye Dönük KDZ Katılım Ortalaması (Dünya Bankası Grubu, 2020)

Dört grup katılım türü arasında geriye ve ileriye dönük KDZ entegrasyonunun yaklaşık bir dağılımı mevcuttur (Şekil 12). Ham madde/ürün konusunda uzmanlaşmış ülkeler için geriye dönük katılım en düşük seviyededir. Tam tersi yenilikçi faaliyet grubundaki ülkelere ara girdilere daha az bağımlı ülkelerdir. Geriye dönük katılım gelişmiş üretim ve hizmetler grubundaki ülkelere doğru genişlemeye başlamaktadır. Buradan anlaşılan gelişmiş üretim ve hizmetler kategorisindeki ülkelerin daha fazla ithal girdiye bağımlı olduğudur.

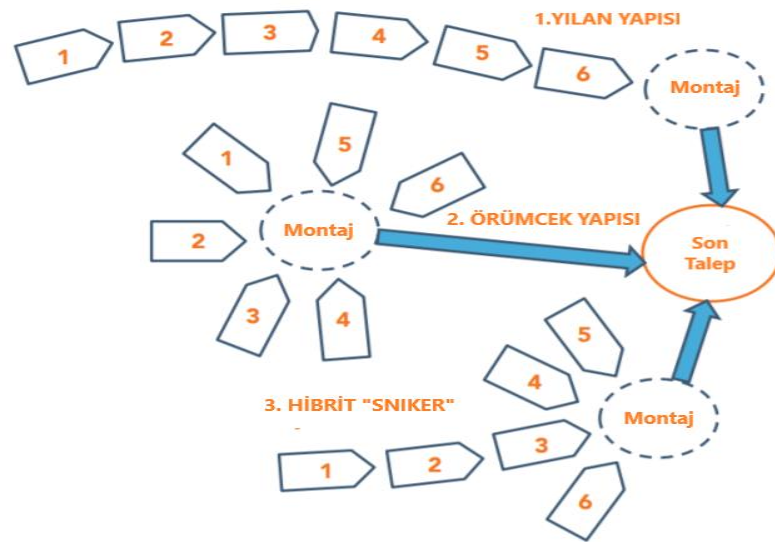
Bir ülkedeki doğal kaynakların ve tarımın bolluğu ileriye doğru entegrasyonla bağlantılıdır. Çünkü ilgili ürünler yurtdışında çeşitli üretim süreçlerinde kullanılmaktadır. Sınırlı üretime katılım, ileriye dönük entegrasyonu azaltır çünkü hammaddeler ticaretlerinde daha az önemlidir ve üretim çıktısının (giyisi gibi) varış ülkesinde girdi olarak kullanılma olasılığı düşüktür. Gelişmiş Üretim ve hizmetler ve özellikle yenilikçi faaliyetler ileriye dönük entegrasyonu arttırmaktadır. İç tedarikçi sayısının büyüklüğü,

geriye dönük KDZ katılımını azaltan ancak ileriye dönük KDZ katılımını artıran bir unsur olmakla birlikte daha büyük bir yerel girdi tedarikçileri havuzu sağlamaktadır. Düşük vasıflı işgücü varlığı da geriye dönük KDZ katılımını teşvik etmektedir (Dünya Bankası Grubu, 2020).

5.8 Örümcekleri ve Yılanları Tanımlama

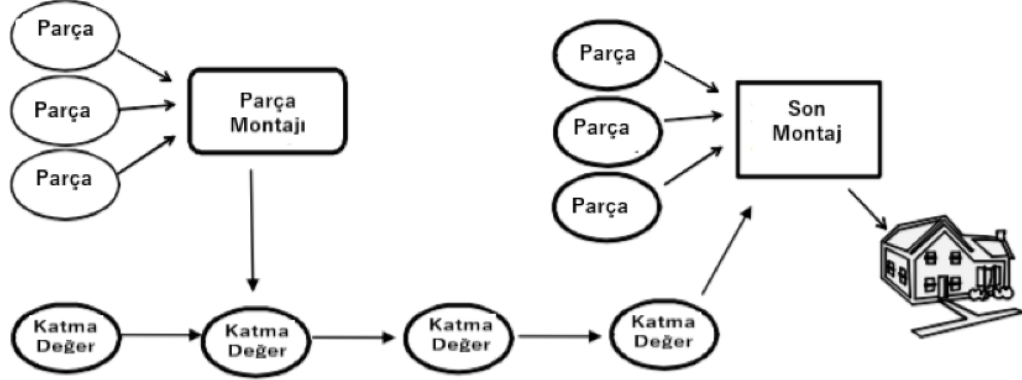
Küresel değer zincirinin tanımı, firmalar uluslararası ticarete sıklıkla ya hammadde (alüminyum, kalay vb.), ara girdi (araba parçaları gibi) ya da hizmetle (şirketin idari departman hizmeti gibi) ortak olurlar. Benzer şekilde, basit örümcek gibi yapılar birçok parça ve komponentleri montaj işletmesinde birleştiren veya yılan gibi yapılar bir dizi içinde sırayla yaratılan değeri içermektedir. Çoğu üretim süreci iki yapının karışımından oluşur. Pamuktan ipliğe, iplikten kumaşa, kumaştan gömleğe üretim, yılan yapısında süreçtir fakat düğmelerin eklenmesi örümcek yapısında bir süreçtir. Başka bir örnek olarak silikondan çiplere, çiplerden bilgisayarlara üretim yılan yapısındadır ancak bir bilgisayar üretimindeki katma değer çoğu, farklı kaynaklardan sağlanan parçaların son montajı ile örümcek yapısında bir süreçtir (Baldwin ve Venables, 2012).

Örümcek yapısı, yılan yapısı ve ikisinin karma yapı örneği Şekil 13'te mevcuttur.



Şekil 13. KDZ'lerin İlişkisel Boyutları (Bernabe, 2021)

Şekil 14’te ise karma modele ait farklı bir örnek mevcuttur.



Şekil 14. Örumcekler ve Yılanlar (Baldwin ve Venables, 2012)

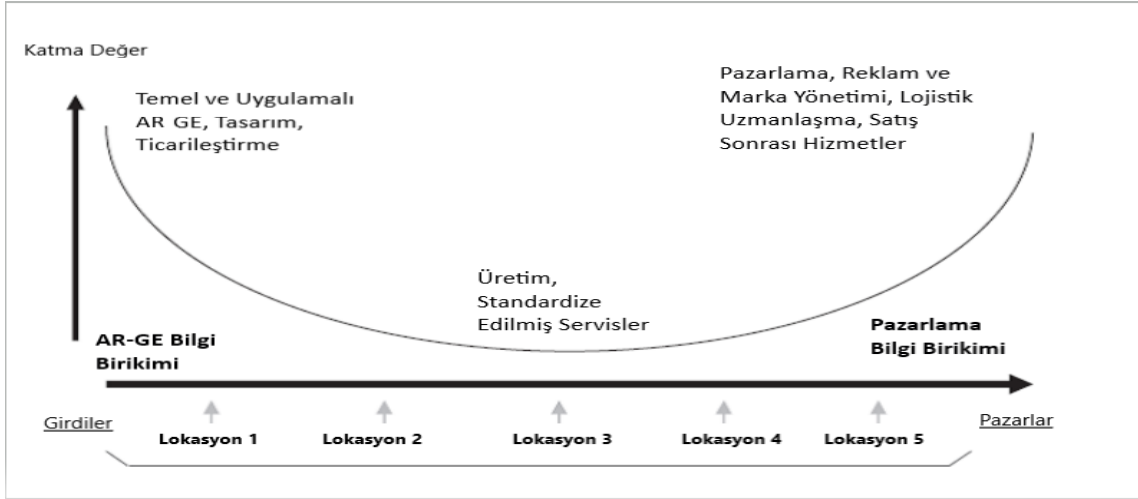
5.9 Küresel Değer Zincirinde Gülümseme Eğrisi

Dünya’daki değişim ve gelişimle beraber kullanılan yeni teknolojiler geleneksel değer zincirlerini değiştirmiştir. Bu zincirde yer alan üretim aşamasında ise katma değer giderek azalarak, üretim giderek değeri düşen bir aşama haline gelmiştir. Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) somut olmayan varlıkların değerini gösterebilmek için gülümseme eğrisini çokça kullanmaktadır.

Türkiye’de alışagelmış geleneksel yöntemlerin bir kenara bırakılarak teknolojik iyileştirmelerle birlikte, üretim aşamasından çok hizmet aşamalarına önem verilmesi gerekmektedir. Tekstil ve otomotiv sektörlerinin değer zincirleri geleneksel olmaktan çıkmaktadır. Örneğin, Ford araba üreten bir firma olmaksızın, kendini akıllı şehirler için ulaştırma platform hizmeti sunan bir şirket olarak tanımlamaktadır. Bunun için değer zincirini satın aldığı yeni girişim firmalarını ve yeni iş birlikleriyle baştan tasarlamaktadır (Arslanhan, 2018).

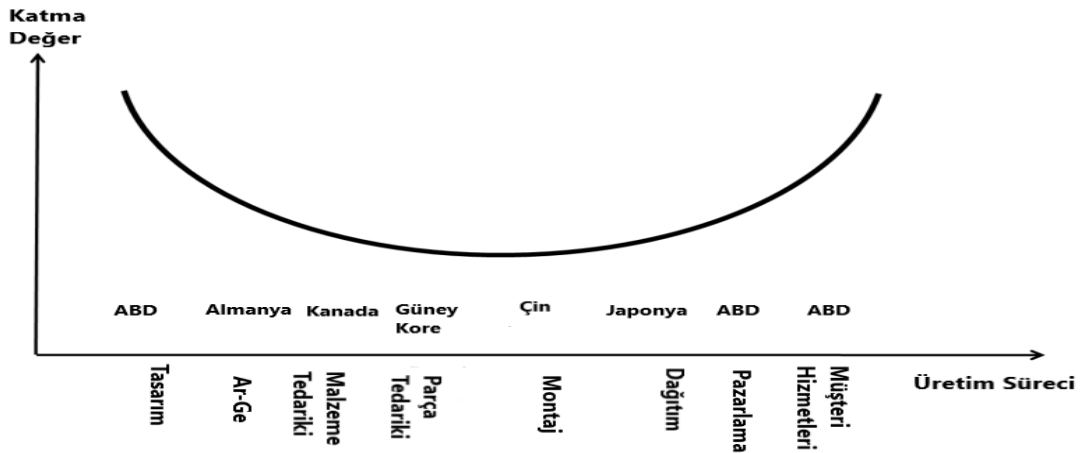
Küreselleşen ve büyüyen ekonomi ile dünyada ihtiyaçlar giderek değişmekte ve bunun doğal bir sonucu olarak üretimden ziyade ürüne yapılan katma değer ön plana çıkmaktadır (Şekil 15). Üretimden, üretilen ürünün geliştirilme ve tasarım aşaması, pazarlama, reklam ve tanıtım, satış sonrası hizmetler gibi aşamaların inovatif yöntemler ile katma değer yaratarak sunulması daha önemli hale gelmiştir (Ye, Meng ve Wei, 2022).

Türkiye’de de bakış açısının bu yönde değiştirilerek, daha çok katma değer yaratacak faaliyetlere odaklanılması gerekmektedir. Somut çıktı sağlayan faaliyetlerdence katma değeri yüksek hizmet faaliyetlerine, Ar-ge, tasarım, dağıtım gibi aşamalara odaklanmak gerekmektedir. Katma değeri yüksek aşama daha yüksek karlılık demektedir.



Şekil 15. Gülümseme Eğrisinin Kavramsal Çerçevesi (Ye, Meng ve Wei, 2022)

Inomata (2013) iphone cep telefonu sürecini Gülümseme eğrisi ile incelemiş ve şekil 16’da verilen grafikte açıklamaya çalışmıştır. Bu grafiğe göre bir iphone üretiminin ürün tasarım, Ar-ge, malzeme tedariki, parça tedariki, montaj, dağıtım, pazarlama ve müşteri hizmetleri ile sekiz aşamadan oluşmaktadır. Ürün tasarımı, Ar-Ge, pazarlama ve müşteri hizmetleri daha yüksek değer almakta ve hepsi Amerika, Almanya gibi gelişmiş ekonomilerde olmaktadır (Inomata, 2013).



Şekil 16. Iphone Gülümseme Eğrisi (Inomata, 2013)

5.10 Hizmet Sektöründe Küresel Değer Zinciri

Hizmetler, küresel değer zincirlerinin görünmez ancak hayati bir parçasını oluşturur. Mal üretiminin bölünmesi sadece üretim konusuyla değil, aynı zamanda hizmet konusuyla da yakından ilişkilidir. Örneğin, birçok ABD'li üretici, arka ofis işlemlerini Hindistan'da dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmektedir. Ayrıca, ulaşım, telekomünikasyon ve finansal hizmetler, tüm sektörlerde üretimin coğrafi dağılımını kolaylaştırmakta ve koordine etmektedir (Miroudot ve Cadestin, 2017). Firmalar iş süreçlerini dış kaynak kullanımı ile üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarına “arka ofis” ve “ön ofis” olarak devretmektedirler. Bahsedildiği gibi arka ofis faaliyetleri çağrı merkezi, faturalama ve ödeme gibi yukarı akış süreçlerini içermektedir. Ön ofis faaliyetleri ise müşteri ile ilgili pazarlama veya teknik destek gibi aşağı akış süreçlerini içermektedir (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2020).

Hizmet üretimi, ön mimari tasarımlar, vergi beyannameleri işlemlerinin ve manyetik rezonans görüntüleme (MRI) cihazının üretiminin bir kısmının bir ülkede gerçekleştirildiği ve bir başka ülkede sonlandırılıp müşterilere teslim edilmesi gibi, ülkeler arasında parçalanmaktadır. ABD, Almanya, Birleşik Krallık, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde, hizmetler, ihracatta bulunan toplam katma değer yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Öte yandan, Hindistan, Kenya ve Filipinler, hızla genişleyen Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) ve ticari hizmet sektörlerine sahiptir. Çin gibi geleneksel bir üretim ihracatçısı ülkede bile, ihracattaki katma değer üçte birinden fazlası hizmetlerden gelmektedir. Taşımacılık, turizm veya ticari hizmetlerin brüt hizmet ihracatındaki ticaret payı yaklaşık %20 seviyesindedir (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Tarım ve gıda endüstrileri, küresel değer zincirlerinde, özellikle Afrika dahil olmak üzere geniş bir alana yayılmıştır. Ancak, son yirmi yılda bu sektörlerin genişlemesine rağmen, küresel değer zinciri ticaretinde hala küçük bir paya sahiptir. Örneğin, 2014 yılında tarım ihracatı dünya ihracatının sadece %2'sini oluşturdu. Bu dönemde imalat sektörü %60'lık bir paya sahipken, hizmetler sektörü ise yaklaşık %20'lik bir paya sahipti. Dünya ürün ve hizmet ihracatının son dönemlerdeki yıllık büyümesine baktığımızda 2016'da %2,6, 2017'de %5,2, 2018'de %4,4, 2019'da %1,2 iken özellikle pandemi döneminde, yani 2020 yılında-%8,7 gerçekleşmiştir. 2021 yılında %10,3 ve 2022 yılında %6 olarak

gerçekleşmiştir (Dünya Bankası, 2024). 2021 yılındaki bu artışın nedeni, özellikle pandeminin en çok hissedildiği ve uluslararası piyasaları ve tedarik zincirlerini sarstığı 2020 yılındaki duraksama olabilir.

Tarım ve gıda sektörü, imalat sektöründen farklı olarak, yerli değer zincirlerinin baskın ve dinamik olduğunu göstermektedir. Bu durum, KDZ'ler için önemli bir alan olmasına rağmen, genel ticarete ikincil bir rol oynadığını göstermektedir. (Dünya Bankası Grubu, 2020).

5.11 Küresel Değer Zinciri Katılım Kategorileri Arasındaki Geçiş Standartları ve Katılımı Arttıran Etmenler

Küresel değer zinciri'ne (KDZ) katılım varlıklar, coğrafya, pazar büyüklüğü ve kurumlar gibi faktörlere bağlı olarak belirlenir. Ancak, bu unsurlar tek başına yeterli değildir; politikalar da belirleyici bir rol oynar. Doğrudan yabancı yatırımı (DYY) çekmeye yönelik politikalar, sermaye, teknoloji ve yönetim becerileri eksikliğine etkili bir çözüm sunabilir. Yurtdışında ticareti serbestleştirirken yurtiçinde de kısıtlamaların serbestleştirilmesi firmaları iç talep ve yerel girdi sınırlarından kurtarabilir. Ulaşım ve iletişim altyapısının iyileştirilmesi, bu hizmetlerde rekabetin sağlanması uzak mesafe dezavantajlarını giderebilir. Ayrıca, derin entegrasyon anlaşmalarına katılmak, özellikle teknik ve mali destekle tamamlandığında, kurumsal ve politika reformunu teşvik edebilir. (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Tablo 8 kategoriler arasındaki geçiş standartlarını yansıtmaktadır. Ayrıca bu etmenler KDZ katılımını arttıran unsurlardır. Buna göre KDZ sürecinde ele almak ve değerlendirmek gerekmektedir.

Tablo 8. KDZ Katılım Kategorileri arasındaki Geçiş Standartları ve KDZ Katılımını Artıran Etmenler (Dünya Bankası Grubu, 2020)

Prensipler	Hammadde ve sınırlı üretim	Sınırlı üretim ve gelişmiş üretim ve hizmetler	Gelişmiş üretim ve hizmetler ve yenilikçi faaliyetler
	Prensip Öncelikleri		
Varlıklar	Doğrudan Yabancı Yatırım: Destekleyici yatırım politikalarını benimsemek ve ticari ortamı geliştirmek		
	Finans: Bankalara erişimi geliştirmek	Finans: Hisse Senedine erişimi geliştirmek	
	İş gücü maliyetleri: Katı düzenlemeleri ve döviz kuru sapmalarını önlemek	Teknik ve yönetsel yetenekler: Eğitim, öğretim ve yabancı yeteneklere açıklık	Gelişmiş yetenekler: İnovasyon için eğitmek ve yabancı yeteneklere açıklık
Pazar Büyüklüğü	Girdilere erişim: Tarifeleri ve tarife dışı önlemleri azaltmak; hizmetleri yeniden düzenlemek	Standardizasyon: Ortak standartların kabulü ve uyum sağlanması	
	Pazar erişimi: Ticaret anlaşmalarını takip etmek	Pazar erişimi: Yatırım ve hizmetleri kapsayan derin ticaret anlaşmaları	
Coğrafya	Ticari altyapı: gümrük iyileştirmeleri; serbest taşıma hizmetleri; limanlara ve yollara yatırım	Gelişmiş lojistik hizmetleri: multimodal taşıma altyapısına yatırım	
	Temel bilgi ve iletişim teknoloji bağlanabilirliği: Bilgi ve iletişim teknoloji hizmetlerinin serbestleşmesi ve altyapı yatırımı		Gelişmiş bilgi ve iletişim teknoloji hizmetleri: yüksek hızlı geniş bantı yaymak
Kurumlar	Devlet: Siyasi istikrarı arttırmak	Devlet: Politik öngörülebilirliği geliştirmek; derin ticaret anlaşmalarını takip etmek	
	Standardizasyon sertifikaları: Usul uygunluk değerlendirmesini tespit etmek	Sözleşme: Yaptırımı arttırmak	Fikri mülkiyet hakları: Korumayı garanti etmek

Ticaretin serbestleşmesi ülkelerin pazar payını genişletmekte ve üretim için ihtiyaç duyulan girdilere erişimi sağlamaktadır. Örneğin, Peru 2000'ler de tek taraflı yüksek tarifeleri azaltarak daha hızlı ve verimli büyüme, genişleme sağlamıştır ve de KDZ ihracatını çeşitlendirmiştir (Pierola, Fernandes ve Farole, 2018). Ülkeler arasındaki ticari anlaşmalar pazar erişimini genişletir ve büyümeyi destekleyicidir. Ayrıca ticari anlaşmalar yurtdışında yatırımların artmasına katkı sağlayacağından ülkelerin KDZ'ye girişini hızlandırıcı kritik bir unsurdur.

Tablo 8'de görüleceği gibi Doğrudan yabancı yatırım (DYY) katılımının her aşaması için var olan ve önemli bir faktördür. DYY yatırımlar, yatırım ülkesinin ekonomisine ve gelişmesine katkı sağlamakta olup, gittikleri ülkenin teknik bilgi ve teknolojisinin gelişmesini sağlar. Yatırımcılar girdikleri pazara kendi tedarikçilerini de getirebilmekte ve de yerli tedarikçileri kendi standartlarına göre uzmanlıklarını ve teknolojilerini aktararak desteklemektedir. Bu da ülkelerin ekonomik anlamda gelişmesini ve KDZ'ye daha fazla katılmasını sağlamaktadır. DYY çekmek için yatırım için elverişli şartların olması gerekmektedir. Vergi teşvikleri, bağlantısallık (coğrafi konum ve alt yapı), yatırımcıyı koruma, siyasi istikrar, arazi teşvik, fikri mülkiyet hakların korunması, standardizasyon süreçlerinin iyileştirilmesi ve kapasitesinin artırılması, ticaret anlaşmaları elverişli şartlara örnek olarak verilebilir. Ayrıca ucuz iş gücü de önemli rol oynamaktadır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Ürün/hammaddeden sınırlı üretime geçişte ucuz iş gücü önemlidir. Ayrıca üretim için yönetsel, teknik yetenekler gerekecektir. Bu yetenekleri edinmenin en kısa yolu DYY'ı ülkeye çekmektedir. Bunun içinde belirtildiği gibi yatırım şartları ve ticari alt yapı elverişli olmalıdır. Daha yoğun KDZ iş birliği için tarifelerin kademeli olarak azaltılması, Tercihli Ticaret Anlaşmaları (TTA) ile daha fazla pazara giriş sağlanmalıdır. Sınırlı üretimden gelişmiş üretim ve hizmetlere geçişte üretim daha karmaşık hale geldiğinden (sektörler bazında) yine iş gücü kritiktir fakat daha yüksek eğitilmiş ve donanımlı iş gücü gerekmektedir. Ayrıca yerel tedarikçilerin geliştirilmesi ve belirli standartlara ulaşması da ayrı önem taşımaktadır. Gümrük tarifelerinin düşürülmesi hatta sıfırlanması daha geniş KDZ katılımını arttırmaktadır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

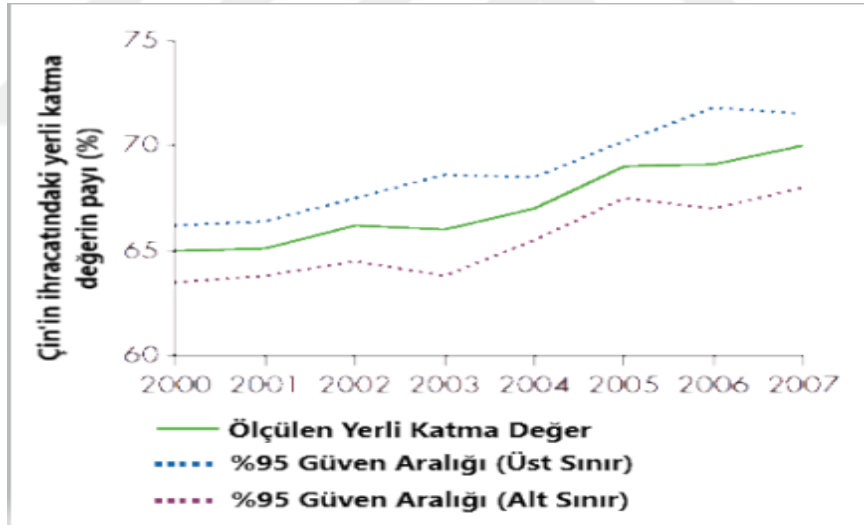
Yeniliği ve gelişmiş hizmetler KDZ'lerini desteklemek için ihtiyaç duyulan politika öncelikleri, gelişmiş üretim için ihtiyaç duyulanlara benzer, ancak teknik ve yönetim becerileri ve gelişmiş hizmetlere erişim gibi bazı politikalar daha da büyük önem taşımaktadır. Hizmetlerde uluslararası iş birliğini sürdürmek için, ulusal pazarlar sadece sınır ötesi arz ve ticari mevcudiyet için değil, aynı zamanda ulusal kişilerin geçici hareketleri için de yabancı katılımına açık olmalıdır. Yenilikçi hizmetler üretmek için yüksek öğrenim derecesine sahip işçilere ihtiyaç vardır. Yeni başlayanları ve KOBİ'leri destekleyen bir iş ortamı da çok önemlidir- birçok hizmet şirketi "doğuştan küresel" küçük başlangıçlardır (Knight ve Cavusgil, 2004).

Yenilik ve gelişmiş hizmetler KDZ'leri ayrıca fikri mülkiyet haklarının korunmasını ve güçlü sözleşme uygulama yeteneklerini içeren yüksek kaliteli bir kurumsal ortam gerektirir. Ayrıca, gelişmiş Bilgi İşlem Teknoloji (BİT) altyapısı ve hizmetleri dahil olmak üzere yüksek kaliteli ve esnek bir inovasyon ekosistemini destekleyen politikalara ihtiyaç duyarlar; güçlü akademik, özel sektör ve hükümet ortaklıkları ve iş birliğine dayalı, araştırma ve geliştirmeyi teşvik eden destekleyici bir Ar-Ge politikası gibidir (Dünya Bankası Grubu, 2020).

KDZ'lerde 1 günlük gecikme neredeyse %1'i aşan bir tarife uygulamaya eşittir. Bu sebeple gümrük ve sınır prosedürlerinin iyileştirilmesi, taşıma ve lojistik hizmetlerindeki rekabetin teşvik edilmesi, liman yapısını ve yönetimini güçlendirmek, uzak bir lokasyonla ilişkili dezavantajları hafifletici olup, zaman ve belirsizlikle ilgili ticari maliyetleri azaltabilir. Küresel olarak bakıldığında, ülkeler ticaret ile ilgili altyapıya yeterince yatırım yapmamaktadır çünkü ek faydaları hesaba katılmamaktadır. Sınırları paylaşan ülkeler, ticareti hızlandırmak için aynı anda hareket ettiklerinde daha büyük kazançlar elde edebilir. Guatemala ve Honduras bir gümrük birliğine katıldığında ve aynı elektronik belgeleri kabul ettiklerinde sınır gecikmelerini 10 saatten 15 dakikaya düşürmüştür. DTÖ Ticareti Kolaylaştırma Anlaşması ile ülkeleri ticareti kolaylaştırmadaki gelişmeleri koordine etmeye teşvik etmekte ve düşük gelirli ülkelere gerekli yatırımlar için mali yardım sağlamaktadır. Benzer bir yaklaşım da ulaşım, enerji ve iletişim altyapısındaki diğer yatırımlar için sinerjilerden yararlanmaya yardımcı olabilmektedir (Dünya Bankası Grubu, 2020). Bu sebeple gümrük sistem altyapılarının iyi, işlem sürelerinin kısa olması, lojistik ve iletişim altyapısının iyi olması kritiktir. Ayrıca ticaret anlaşmaları ile vergi

oranlarının düşürülmesi ülkelerde ticaret hacmini arttırmakta ve KDZ genişlemesine katkı sağlamaktadır.

Küresel üretim parçalanması, artan geriye dönük KDZ katılımı ve dünya genelinde brüt ihracatta azalan katma değer oranlarından anlaşıldığı üzere, firmalar üretim için yerli girdi tedarik tercihini azaltmıştır ancak Çin ilginç bir istisnadır. Çin ihracattaki yerel içerikteki düşüşe meydan okumuştur. Çin, firma düzeyindeki gümrük işlem verileri ve imalatçı firma anket verileri, yurtiçi içeriğini (ihracattaki yurtiçi katma değer brüt ihracata oranı) ölçmek için kullanmıştır 2000'den 2007'ye kadar Çin ihracatında yerli içerik payını %65'ten %70'e yükseltmiştir. (Şekil 17). Bu yükseliş eğilimi hem hacim hem de çeşit olarak ithal ara girdi yerine yerel girdi kullanan Çin'in ihracatçılarından kaynaklanmıştır. 2000'den sonraki Çin'in bu yapısal dönüşümü, Çin'deki ara girdi üreticilerini ürün çeşitlerini genişletmeye teşvik eden ticaret ve DYY'nin serbestleşmesi ile beslenmiştir. Çin'deki ihracatçılar ithal girdi yerine daha çok yerli girdi kullanmaya başlamıştır (Dünya Bankası Grubu, 2020).



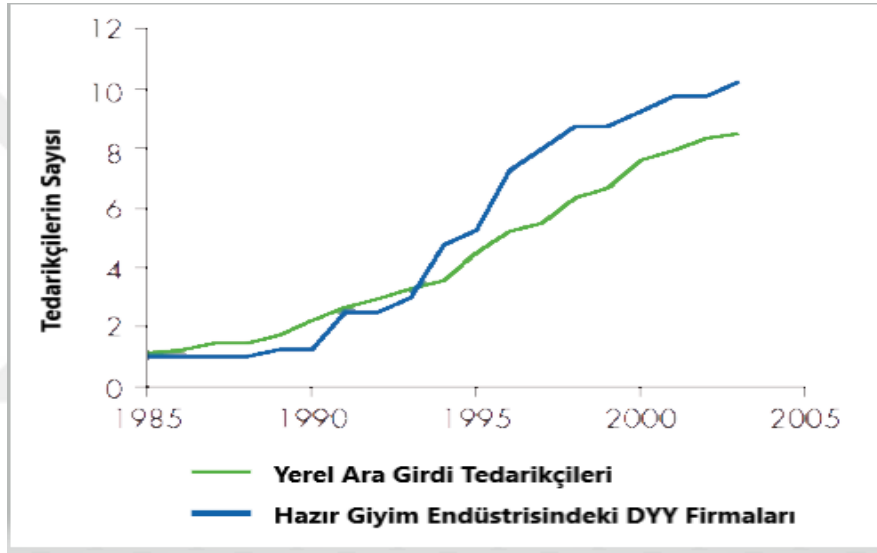
Şekil 17. 2000-2007 Arası Çin'den İhracatlardaki Yerli Katma Değer Artışı (Dünya Bankası Grubu, 2020)

5.11.1 Tedarikçilerin paylaşılması

Bangladeş'in hazır giyim sektöründeki gelişmeleri üzerinde, yabancı firmaların yerel tedarikçilerin kalitesini ve üretkenliğini artırmak adına oluşturduğu teşvikler önemli bir rol oynamıştır. Yerli firmalar, yabancı firmalarla tedarikçi paylaşımını benimseyerek,

daha yenilikçi ve verimli yerel girdilere erişim sağladılar. 1999'dan 2003'e kadar olan dönemde, bu paylaşılan tedarikçilerin etkisi, Bangladeş'in hazır giyim sektöründeki yerli firmaların ürün çeşitliliğini genişletmelerinin dörtte birini ve üretkenlik kazançlarının üçte birini açıklamada önemli olmuştur (Şekil 18).

Ancak, yabancı firmaların yatırımlarını geri çekmesi durumunda, bu olumlu etkilerin tersine döndüğü gözlemlenmiştir. Örneğin, Malezya'da bir yerel tedarikçi, Panasonic'e özel plastik reçine satarak faks makineleri için üretim gerçekleştiriyordu. Ancak Panasonic'in fabrikayı kapattığında, bu yerel tedarikçi ve kutu kesici üreticileri de zarar görmüştür (Dünya Bankası Grubu, 2020).



Şekil 18. 1985 – 2003 Yıllarında Bangladeş'teki Gelişen DYY Göre Yerel Tedarikçilerin Gelişimi (Dünya Bankası Grubu, 2020)

5.11.2 Düşük vasıflı işgücünün küresel değer zinciri katılımı ve küresel değer zinciri için işgücü beceri ve teknoloji

Samsung'un Vietnam'a yatırım yapma kararı, genç, ekonomik ve bolluk içinde bulunan işgücü potansiyeli sayesinde sağlanmıştır. Vietnam'daki Samsung Electronics fabrikasında 60.000'den fazla kişi çalışmaktadır. Dünyadaki herhangi bir tesisten daha fazla cep telefonu üretmektedir. Ayrıca Samsung'un üretiminin neredeyse 1/3'ü Vietnam'da üretilmektedir. Samsung Vietnam'ın Çin'den sonra Dünyadaki en büyük ikinci akıllı telefon ihracatçısı olmasına ve 100.000'den fazla kişiyi istihdam ettirmesine

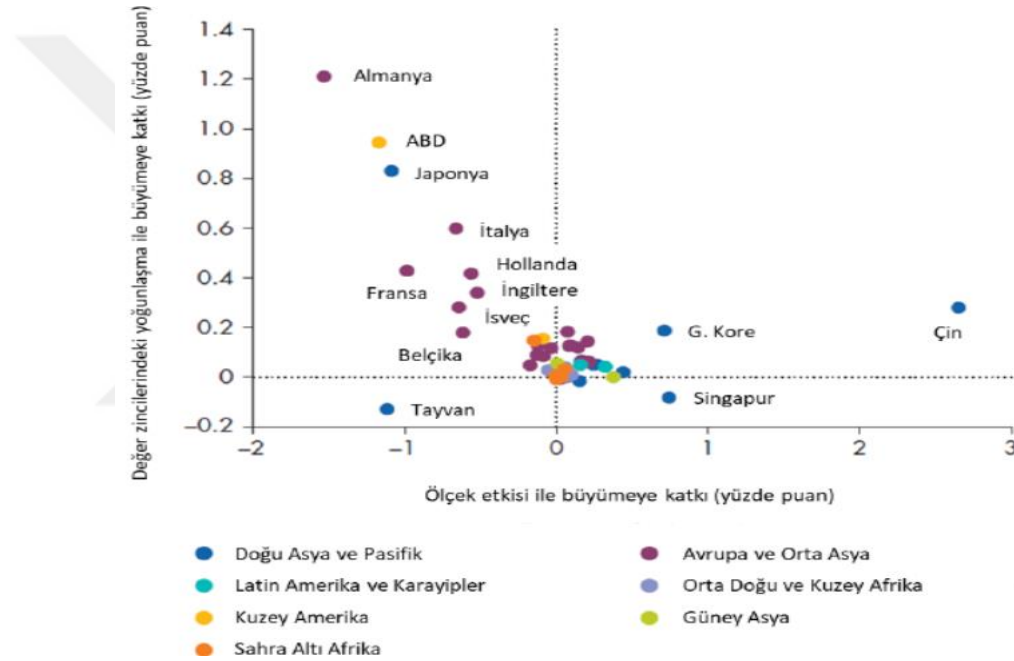
yardımcı olmuştur. Vietnam'ın toplam ihracatının da 1/4'ünü Samsung tek başına oluşturmaktadır (The Economist, 2018).

Vietnam'daki işçiler, Çinli meslektaşlarının yarı fiyatına işe alınabilirken aynı zamanda daha genç bir işgücü potansiyeline sahipti. Bu durum, Samsung'un fabrikalarında maliyetleri düşürerek akıllı telefon üretiminde Apple'a karşı rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunuyordu. Benzer şekilde, Bangladeş'in 2004'te kota rejiminin sona ermesinden sonra hazır giyim ihracatındaki başarısı, düşük vasıflı ve düşük maliyetli işçi havuzuyla yakından ilişkilidir. Bangladeş'teki bir hazır giyim sektörü çalışanının aylık ortalama ücreti, Çin (720 USD), Hindistan (255 USD) ve Vietnam'dakinden (248 USD) daha düşüktür (Stitchdiary, 2018). Sonuç olarak, üretimde küresel değer zincirlerine katılmak için büyük bir vasıflı işçi havuzu önemlidir, ancak kategoride yükselmek ve rekabet avantajını sürdürebilmek için daha yüksek becerilere odaklanmak da kritiktir.

Düşük vasıflı işgücü, geriye dönük KDZ katılımını teşvik ederken, doğal kaynaklar ve arazi donanımları, ileriye dönük KDZ katılımını destekler. 2000'lerde düşük vasıflı işgücüne sahip olan ülkeler, genellikle 2011'de ya sınırlı üretim ya da gelişmiş üretim ve hizmetlere uzmanlaşmış ülkeler grubuna dahil olma olasılığına sahiptir. İşgücü maliyetleri genellikle geriye dönük entegrasyonla pozitif bir ilişki içindedir; düşük ücretler, özellikle hazır giyim sektöründe, KDZ'lerin son montaj aşamalarına katılımı kolaylaştırmaktadır. Ancak, Çin gibi ülkelerde olduğu gibi, bir ülkenin sürekli KDZ'ye katılımı ve yükselmesi, işgücü maliyetlerini artırabilir. Ayrıca, Vietnam'da olduğu gibi, düşük vasıflı işçilerin payının azalması, daha gelişmiş teknolojik becerilere odaklanmayı gerektirir. Yüksek vasıflı işgücü veya sermaye kullanan sektörler, vasıflı işgücü veya sermaye ile daha fazla donatılmış ülkelerde daha güçlü KDZ katılımı ve brüt ihracat sergileme eğilimindedir. Daha iyi kurumsal kaliteye sahip ülkeler, sözleşme açısından daha yoğun sektörler de daha güçlü KDZ katılımı ve ihracat sergilemektedir. İnternet'i daha yoğun kullanan sektörler, daha yüksek sayıda internet kullanıcısı olan ülkelere daha güçlü KDZ katılımı ve brüt ihracat yapar ve diğer tüm belirleyicileri kontrol eder. (Dünya Bankası Grubu, 2020).

5.12 Küresel Değer Zinciri Büyümesine Katkı Sağlayan Ülkeler

Dünya Bankası verilerine göre ülkelerin KDZ büyüme katkıları iki çeşit olmaktadır. İlki yoğunlaşma etkisi, üretimin sınırlar ötesi bölünmesi sebebiyle oluşan yapısal bir dönüşümdür. Diğeri ise ölçek etkisidir. Bunda ise ülkelerin Dünya ticaret payları ve değişimleri dikkate alınmaktadır. İthal girdi kullanımında öne çıkan Almanya, Japonya, İtalya, ABD ve Fransa, küresel değer zincirinin güçlenmesinde öncü rol oynayan ülkelerdir. Yanı sıra Çin'in KDZ'deki genişlemesi dünya ticaretindeki payındaki artıştan kaynaklanmıştır. Şekil 19'da KDZ büyümesine katkı sağlayan ülke ve bölgeler mevcuttur.

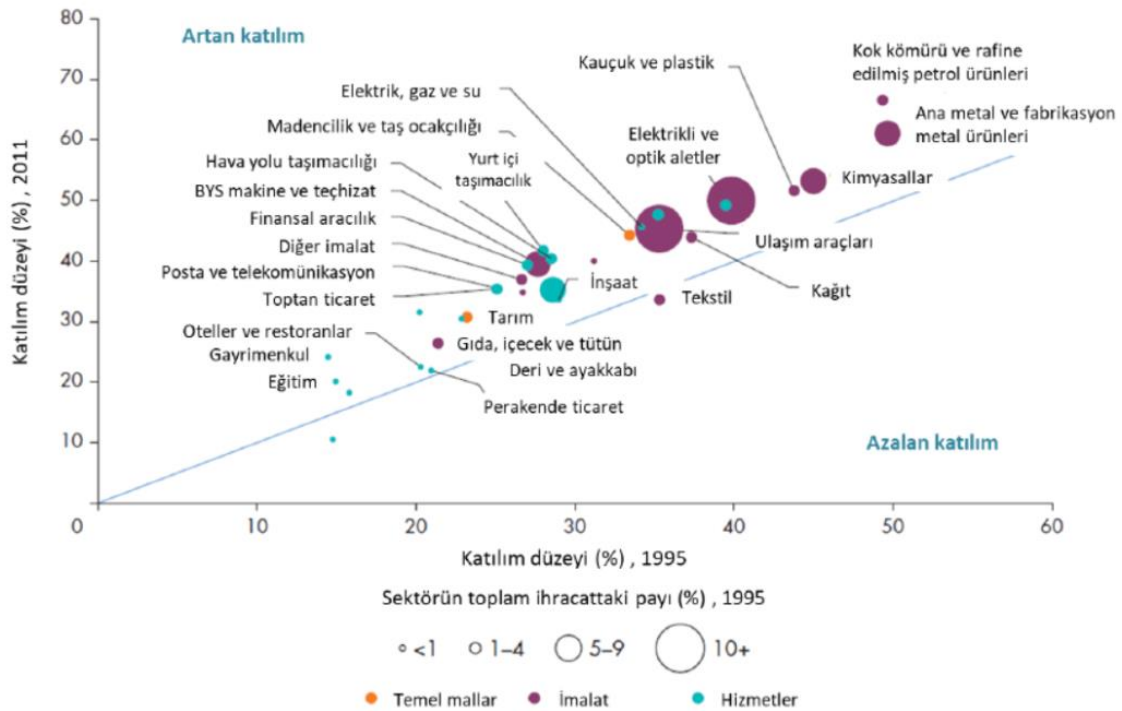


Şekil 19. KDZ Büyümesine Katkı Sağlayan Ülke ve Bölgeler (Dünya Bankası Grubu, 2020)

5.13 Küresel Değer Zinciri Katılımının Sektörlere Göre Dağılımı (1995-2011)

Kimyasallar, rafine edilmiş petrol, temel metaller, kauçuk ve plastik gibi kaynak yoğun olan ve ithal edilen birincil girdi endüstrileri, yıllardır yoğun bir şekilde küresel değer zincirlerinde kullanılmaktadır. Bu sektörler, 1995'te yüksek yabancı katma değerli ihracatları nedeniyle büyük bir küresel değer zinciri katılımı sergilemekteydi (Şekil 20). Zaman içinde, bu endüstriler tedarik zinciri kullanımlarını daha da yoğunlaştırdılar. Diğer taraftan, tekstil ve deri değer zincirlerinde üretim parçalanması son 20 yılda pek

değişmedi. İnşaat ve ulaşım ile ilgili faaliyetler, en çok parçalanmış olanlardan biridir. Taşımacılık için küresel değer zinciri katılımı, 1995-2011 arasında önemli ölçüde artış göstermiştir. Bu dönemde küresel değer zincirinin yoğunlaşması çoğunlukla, yüksek teknolojili imalat sanayilerinde artan ithal girdi kullanımından kaynaklanmıştır. (Dünya Bankası Grubu, 2020).



Şekil 20. KDZ Katılımının Sektörlere Göre Dağılımı, 1995 – 2011 (Şat Sezgin, 2020)

5.14 Küresel Değer Zincirlerinin Ölçülmesi

Geçtiğimiz on yılda, ülkeler arasında girdi-çıkıtı bağlantılarının ölçümünde hızlı ilerleme kaydedilmiştir. Halihazırda en az altı ana veri kaynağı bulunmaktadır – Küresel Ticaret Analiz Projesi (GTAP) Veritabanı, IDE-JETRO Asya Girdi-Çıkıtı Tabloları, Dünya Girdi-Çıkıtı Veritabanı, EXIOBASE, Eora Veritabanı, OECD Ülkeler Arası Girdi Çıkıtı Tabloları – ve daha fazlası geliştirilmektedir (örneğin, Eurostat FIGARO projesi). (Johnson, 2017). Dünya bankası kalkınma raporunda (2020) belirtildiği üzere bunlar ürün düzeyinde çalışmaların “büyütülmüş/çoğaltılmış” versiyonları olarak düşünülebilir. Bu tür küresel girdi-çıkıtı tabloları, üretim süreçlerinin küreselleşme düzeyini ve ülkelerin,

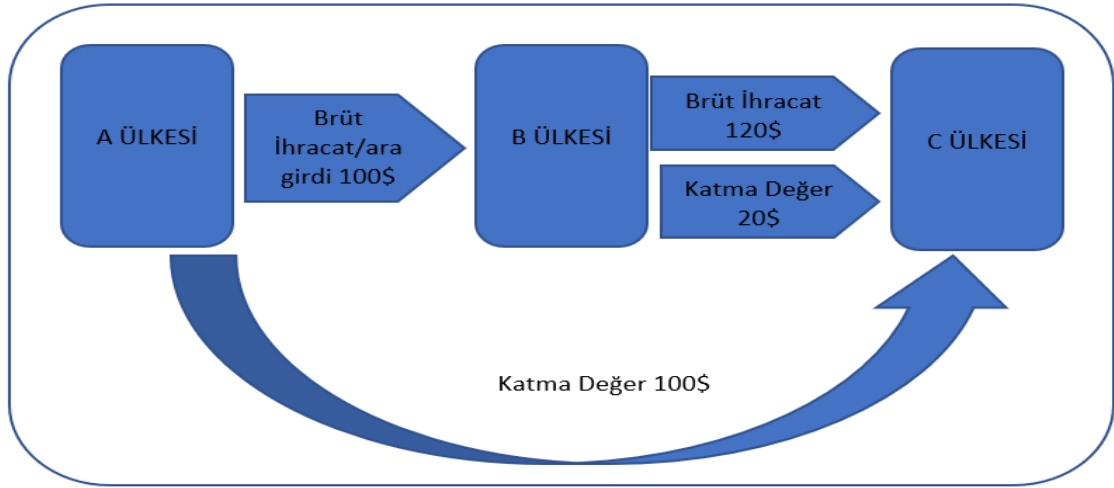
sektörlerin küresel değer zincirlerine katılımını ölçmek için alternatif yöntemler tasarlamak için kullanılabilmektedir.

Yaygın kullanıma rağmen, küresel girdi-çıkı tablolarının iki temel sınırlaması bulunmaktadır. Birincisi, toplam girdi-çıkı verilerine dayandıkları için, küresel değer zinciri akışlarını sektörel olarak ayrıştırmak yüzeysel kalmaktadır. Bu nedenle, genişçe tanımlanmış sektörler içindeki birçok faaliyeti atlayabilmektedir. Örneğin, ABD’deki “motorlu taşıtların” üretiminde “fabrikasyon metal ürünlerin” menşei hesaplamak mümkün olabilir, ancak ön cam silecekleri, araba motorları veya lastikler gibi daha spesifik bileşenlerin kaynağını belirlemek zor olmaktadır. İkincisi, tabloları oluştururken araştırmacılar, gümrük verilerinden veya ulusal girdi-çıkı tablolarından kolayca anlaşılamayan bazı ikili ara girdi ticaret akışları için güçlü varsayımlar yapmak zorunda kalabilmektedirler (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Bu veri setleri KDZ’ye makro bakış açısı sağlarken, her sektörün aynı girdi oranları ile çıktı elde etmediğini ya da menşei kuralları sebebiyle ticareti söz konusu olan girdi- çıktı ticaretinin farklılaştığı farz edilirse, detaylı bir analiz ve genelleme yapılması söz konusu olmayacaktır. Bu kısımda mikro bakış açısıyla, sektör bazında ya da firma bazında araştırmaların yapılması da söz konusudur. Dünya Bankası Kalkınma Raporunda (2020) yakın zamanlarda firma düzeyindeki gümrük verilerinin küresel değer zinciri bağlantılarının ileri düzey ölçümünde kullanıldığı, bu verilerin en önemli gücünün firmalar ve yabancı ortakların arasındaki işlemlerin anlaşılmasından ziyade gözlemlenebilmesi olduğu belirtmiştir. Buna ek olarak, firma düzeyindeki veriler firmaların girdi tedarik kararlarının daha iyi anlaşılmasına, İthalat ve ihracat ortaklıklarının nasıl bağlantılı olduğuna ve çok uluslu firmaların üretim ağlarını nasıl organize ettiğine dair küresel değer zinciri bağlantılarındaki firmalardaki çeşitliliği yakalamaktadır. Ancak, ülkeler arasındaki firmaların işlemlerinin izini sürmek konusunda bazı zorluklar bulunmaktadır. Daha detaylı analiz ve veri setleri için dünya çapındaki firmaların ve gümrük ofislerinin birbirine bağlanması ve daha geniş bir ülke aralığında hem makro hem de mikro düzeyde KDZ bağlantıları ölçülmeli ve daha kapsamlı bir çalışma yapılmalıdır.

5.15 Küresel Değer Zinciri Ticaretinde Katma Değer

KDZ katma değer hesaplaması makro ve mikro düzeyde yapılmaktadır. Yine de hesaplanması neredeyse mümkün olmayan durumlar vardır. Örneğin, A ülkesinden alınan 100\$'lık bir ara girdi B ülkesinde kullanıldıktan sonra nihai ürün olarak C ülkesine 120\$'a gönderilmektedir. Analizlerde toplamda 220\$ gibi görünen katma değer son ürüne bakıldığında 120\$'dır (Şekil 21). Hesaplama için ülke – sektör bazının yanı sıra firma bazında bir hesaplama metodolojisi olmalı ki, yerli ve yabancı girdi kullanımları da düşünüldüğünde bunun da kesin sonuç verebilecek bir sistem olup olmadığı tartışılmalıdır, gerçeğe yakın bir katma değer hesabı çıkarılabilsin.



Şekil 21. Katma Değer Hesabı

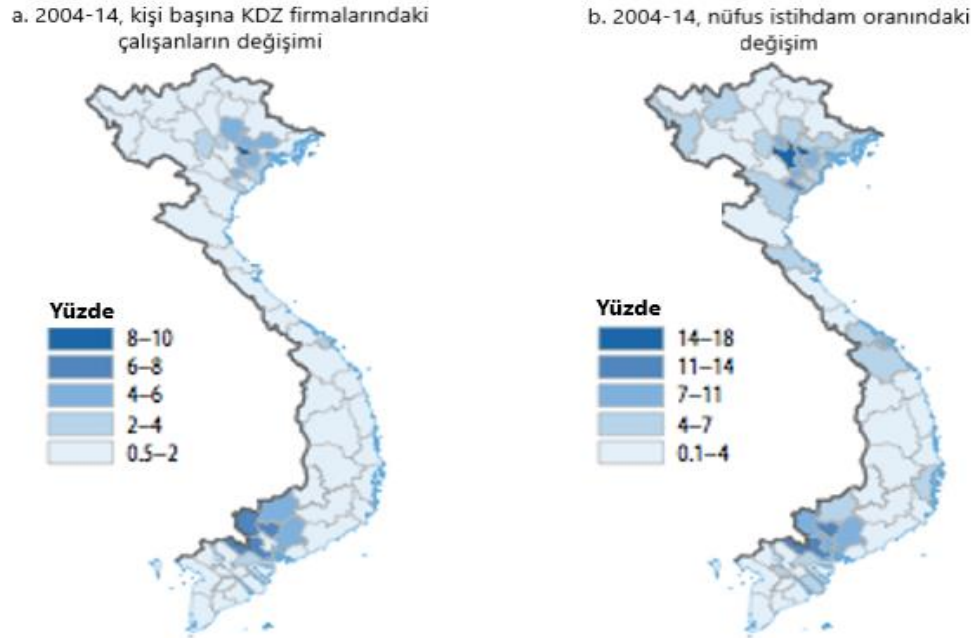
Ülke sanayi araştırmalarında geliştirilen geriye dönük KDZ katılımı tanımıyla daha kesin bir şekilde eşleştirmek için, bir ihracatçı firma tarafından ithal edilen malların gerçekten ara girdiler (nihai mallar yerine) olduğunu doğrulamak için üretim düzeyi bilgilerine de başvurulmalıdır. Bu firmanın ihracata yönelik üretiminde dış katma değeri kullandığı sonucuna varabilir. Gümrük verilerini ülkeler arasında ilişkilendirmeden, ileri KDZ katılımı için firma düzeyinde benzer bir şey bulmak çok daha zordur. Bir firma ara girdi ihracatçısı olarak tanımlansa bile (nihai mallar yerine), bu girdilerin ithalatçı ülkede tamamen emilip emilmediğini veya ithalatçı firmalar tarafından değer eklendikten sonra üçüncü pazarlara yeniden ihraç edilip edilmediğini belirlemek neredeyse imkansızdır (Dünya Bankası Grubu, 2020).

5.16 Küresel Değer Zincirlerinin Etkileri

Küresel değer zincirlerinin birçok çeşit etkisi bulunmaktadır. Bunlar ekonomik büyümeye, istihdama ve kadın istihdamına etkisi, çevre üzerine etkilerdir. Bu başlık altında KDZ'lerin olumlu ve olumsuz etkileri incelenecektir.

Fakirlik, ticaretin artması ve buna bağlı olarak ekonomik büyümenin gerçekleşmesi ile azalmaya başlar. Küresel değer zincirlerinin genişlemesi ve ülkelerin daha fazla katılımı, o ülkede daha fazla istihdam artışı ve buna bağlı olarak daha fazla ekonomik büyüme ve refah demektir. KDZ'ler ticaret anlaşmaları, DYY yatırımlar, coğrafi faktörler vb. destekleyici unsurlar ile ülkeler için genişlemekte ve o ülkedeki istihdamı artırarak ekonomik büyümeye katkı sağlamaktadır. Dünya kalkınma bankasının 2020 raporunda da yayınladığı üzere Vietnam ve Meksika küresel değer zincirine daha yoğun katılım sağlayan ülke olmasından ötürü buna bağlı olarak fakirliğin azaldığı görülmektedir.

2004-2014 arasında Vietnam'daki KDZ firmaları daha büyümüş olup, toplam istihdamdaki payını arttırmıştır (Şekil 22).



Şekil 22. Vietnam'daki İstihdam Genişlemesi KDZ Firmalarıyla Bağlantılıydı (2004 – 2014) (Dünya Bankası Grubu, 2020)

Küresel değer zincirleri (KDZ'ler), gelişmekte olan ülkelerdeki yapısal dönüşümle bağlantılı olarak, insanları daha az üretken faaliyetlerden daha fazla üretken imalat ve hizmet faaliyetlerine çekmektedir. Ayrıca, KDZ'deki firmalar diğer firmalara göre daha fazla kadın çalıştırma eğilimindedirler (Rocha ve Winkler, 2019). Bu nedenle daha fazla kadın istihdamı daha geniş kalkınmaya fayda sağlamaktadır.

Dünya çapında hem ihracat hem de ithalat yapan firmalar KDZ'lerine katılmayan firmalardan daha fazla kadın istihdam etme eğilimindedir. Yabancı sermayeli firmalar ve ihracat veya ithalat yapan firmalar, KDZ katılımı olmayan firmalardan ortalama olarak daha yüksek kadın işgücü payına sahiptir. Bu işler, kadınların geçim kaynaklarının diğer yönleri üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bangladeş'te, hazır giyim sektöründe çalışan köylerdeki genç kadınlar, evliliği ve doğumu geciktirmekte ve genç kızlar ek olarak 1,5 yıl eğitim almaktadır (Heath ve Mobarak, 2015).

Küresel değer zincirlerinin çevre üzerine hem olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Üretimin parçalanması, bitmiş ürüne nazaran daha fazla ambalaj ve atık yönetimini gerektirmekte ve de girdilerin taşınması söz konusu olduğundan kirlilik ve karbondioksit (CO₂) emisyonları artmaktadır. KDZ'deki öncü ve büyük firmalar çalışma ortakları ve tedarikçilerine belirli standartlar getirerek, daha çevre dostu üretim teknikleri ya da ambalajlama sağlayabilmektedir.

Dünya Bankası Kalkınma Raporunda (2020) KDZ'lerin toplam çevresel etkisi üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar;

Ölçek etkisi; KDZ'ler ekonomik faaliyetin büyümesini teşvik ederse, tüketici tercihleri ve üretim teknikleri, birim çıktı başına kirliliğin sabit olması anlamında aynı kalırsa, büyüme çevresel bozulmaya yol açar. KDZ'lerin de standart ticaretin ötesine uzanan bazı sonuçları vardır. Özellikle, KDZ'ler, her ikisi de çevresel maliyetlere sahip olan toplamda daha fazla atık ve daha fazla nakliye ile ilişkilidir. KDZ'ler büyüdükçe ve ekonomik faaliyet genişledikçe, emisyonlar artar- basit bir ölçek etkisidir. Bileşim etkisi; KDZ'ler, görevlerin ticaretini teşvik ederek, belirli ekonomik faaliyet türlerini uluslararası olarak yeniden

konumlandırmaya teşvik eder, böylece üretim ve ticaret modellerini dönüştürür. Üretimde bol doğal kaynaklara sahip ülkelere kayma, kıt kaynakların korunmasına izin vererek toprak ve su gibi küresel kaynakların sürdürülmesine yardımcı olur. Ancak ülkeler arasında “kirli” ve “temiz” hizmetlerin yeniden dağıtılması, bazı ülkeler için çevresel faydalar ve diğerleri için çevresel maliyetler yaratabilir. Daha yüksek kirletici endüstrilerde üretim daha fazla artarsa, bu etki daha büyük olacaktır- örnek bir bileşim etkisidir. Teknik etki; KDZ'ler ayrıca üretim tekniklerinde gelişmeleri teşvik edebilir. Firma ağları arasındaki bilgi akışı, daha çevre dostu tekniklerin geliştirilmesini veya daha hızlı uygulanmasını sağlayabilir. KDZ'lerdeki lider firmalar, geniş ölçekleri sayesinde yüksek inovasyon oranlarını sürdürebilmektedir. Pazar topluluğu, balıkçılık ve ormanlar gibi ortak havuz kaynaklarını yönetmedeki zorluğu azaltabilir. KDZ'lerin ilişkisel yönü de bu bağlamda önemlidir çünkü lider firmalar çevre dostu teknolojileri tedarikçilerine giderek daha fazla aktarmakta ve daha yüksek standartlar için baskı yapmaktadır (s.119).

KDZ'ler, deniz taşımacılığı ile en yakından bağlantılıdır. Dünya ticaretinin hacim olarak yüzde 80'den fazlası ve değer olarak yüzde 70'ten fazlası deniz yoluyla taşınmaktadır (UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), 2018; UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), 2017). Ticaret hacmi arttıkça CO2 emisyonları giderek yükselmektedir. Olağan iş koşulları altında, yani denizcilik sektörü son 40 yılda bir olduğu gibi yıllık %3'ün üzerinde bir oranda genişlemeye devam ederse, karbon emisyonların 2050 yılına kadar %50-250 artması öngörülmektedir (IMO (International Maritime Organization), 2015; UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), 2017).

Deniz taşımacılığı birim navlunlarını düşüren bir taşıma modu olsa da çevresel anlamda hava kirliliği, deniz çöp/atık, su kirliliği gibi olumsuz etkileri vardır. Bu sorunlar içinde uluslararası birlikler ve çözümler sağlanmaya çalışılmaktadır.

Dünya'da ve Türkiye'de dahil olmak üzere elektronik eşyaların geri dönüşümü ile ilgili yasal zorunluluklar ve çalışmalar mevcuttur. Bunlar e-atık olarak da geçmektedir.

E-atık, dünyadaki en hızlı büyüyen atık akışıdır ve ABD çöplüklerindeki toksik atıkların yüzde 70'inden fazlasını oluşturmaktadır (Holgate, 2018). KDZ'ler, elektrikli ve elektronik cihazların maliyetinde hızlı düşüşler sağlamıştır (UNU (United Nations University), 2017). KDZ'ler atık üzerine hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahiptir.

E-atık akışları, yeni nesil ürünler için girdi kaynakları olarak görülmelidir (Lepawsky, 2015). Dünya Ekonomik Forumu'nun dairesel elektronik değer zinciri çağrısı, KDZ'ler olmadan tasavvur edilmesi zor olan bir sürdürülebilirlik modelini temsil etmektedir (Ryder ve Houlin, 2019). Mevcutta da uygulayan ülkeler olduğu gibi eski elektroniklerden gelen girdiler, onları üreten şirketler tarafından çıkarılmalı ve geri dönüştürülmelidir. Bu uluslararası firma ve kuruluşlar ile daha da yaygınlaştırılmalıdır.

5.17 Küresel Değer Zinciri ile Teknoloji ve Dijital Pazar İlişkisi

Günümüzde teknolojinin ve internetin yaygınlaşması KDZ genişlemesine büyük katkı sağlamıştır. Üretimlerin sınırların ötesine taşındığını ve bölündüğü düşünürsek girdi ve hizmet tedariki önemli bir noktaya gelmiştir. Burada bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesi küresel ticaret ve üretim paylaşımının artmasına ve genişlemesine katkıda bulunmuştur.

Dijital teknolojiler, belge işlemeyi otomatikleştirerek ve uluslararası ticaret işlemleri için idari prosedürleri düzene koymak için tek bir pencere oluşturmayı mümkün kılarak gümrük performansını artırabilmektedir. Kosta Rika'da, tek noktadan çevrimiçi gümrük sistemi hem ihracatı hem de ithalatı artırmıştır (Carballo, Graziano, Schaur ve Volpe, 2016). Benzer şekilde, Kolombiya'da ithalat prosedürlerinin bilgisayarlı hale getirilmesi ithalatı artırdı, yolsuzluk vakalarını azalttı, gümrük gelirlerini artırmış ve yeni prosedürlere en çok maruz kalan firmaların büyümesini hızlandırmıştır (Laajaj, Eslava ve Kinda, 2018). Bunların yanı sıra Türkiye'deki gelişen internet altyapısı ve teknoloji ile gümrük süreçleri otomatize edilerek, ithalat ve ihracat işlem süreleri azaltılmış olup, yönetim ve denetim süreci daha sağlıklı yapılabilmektedir.

Teknolojik gelişimlerin faydası yakın zamanda, pandemi döneminde, uzaktan çalışma ile tecrübe edilmiştir. Dijital teknolojiler sayesinde işlerimizi uzaktan, daha hızlı internet, video konferanslar ve sistem üzerinden anlık aramalar ile yürütülmüştür. Küreselleşen

dünya ticaretinde KDZ yaygınlaşması ve gelişmesine katkı sağlayan unsurlardır. Ayrıca bu gelişmeler hizmet ticaretini de fazlasıyla arttıran önemli hususlardır.

Lojistik alanında teknolojik gelişmelerin olumlu katkıları göz ardı edilemez. Limanlarda, otonom araçlar konteynerleri daha hızlı ve daha az hatayla boşaltabilir, istifleyebilir ve yeniden yükleyebilir. Blok zincir nakliye çözümleri, nakliye sürelerini kısaltabilir ve ödemeleri hızlandırabilir. Nesnelerin İnterneti, gönderileri gerçek zamanlı olarak takip ederek teslimat hizmetlerinin verimliliğini artırma potansiyeline sahipken, geliştirilmiş ve genişletilmiş navigasyon sistemleri, kamyonların mevcut yol ve trafik koşullarına göre yönlendirilmesine yardımcı olabilir. Bu etkilere ilişkin ampirik kanıtlar sınırlı olsa da yeni lojistik teknolojilerinin nakliye ve gümrük işlem sürelerini yüzde 16 ila 28 oranında azaltabileceği tahmin edilmektedir (MGI (McKinsey Global Institute), 2019).

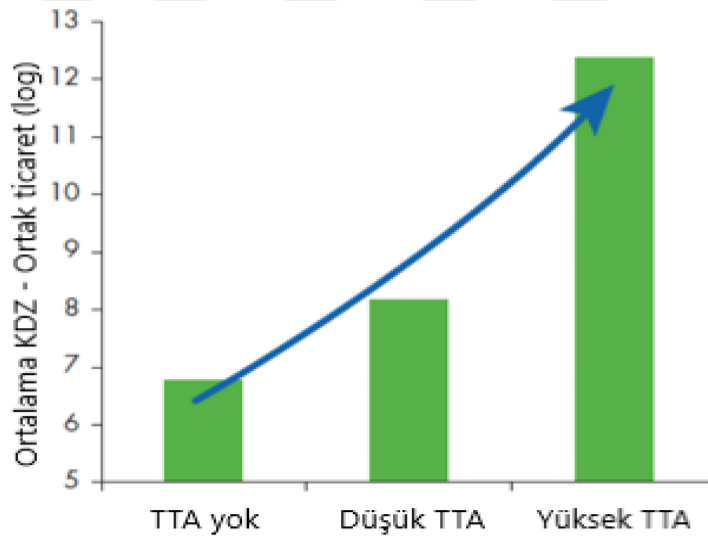
KDZ'ler ve e-ticaret, makine öğrenimindeki son gelişmelerle daha da desteklenebilir. Mevcut yapay zeka nesli, hem ülkeler içinde hem de ülkeler arasında işlem maliyetleri için tahmin yeteneklerinde potansiyel olarak geniş etkileri olan bir devrimi temsil etmektedir. Bu dönüşümü mümkün kılmak için, verilerin daha fazla kullanılabilirliği, önemli ölçüde geliştirilmiş algoritmalar ve daha güçlü bilgisayar donanımı önemlidir (Agrawal, Lacetera ve Lyons, 2016). Büyük firmalar, çok uluslu şirketler, Alibaba ve Amazon gibi, büyük online perakendeciler, tüketici davranışını anlamak ve tahmin etmek ve tedarik zincirlerini daha verimli yönetmek için giderek daha fazla büyük veriye ve makine öğrenimine güvenmektedir (Columbus, 2018). Artık dijital pazarlar uluslararası daha yaygın kullanılmaktadır.

5.18 Küresel Değer Zinciri Açısından Ticaret Anlaşmalarının Önemi

Öncelikle Tercihli Ticaret Anlaşmasının (TTA) ne demek olduğundan bahsetmek gerekmektedir. İki ülke ve daha fazla ülke ile imzalanan anlaşmaya göre anlaşmanın taraflarından birinden ithal edilen üründen, anlaşmanın içeriğine göre indirimli vergi alınması ya da hiç vergi alınmamasıdır denebilir. Bu sayede anlaşmaya taraf ülkeden ithalat yapmak, diğer ülkelerden ithalata göre daha avantajlıdır ve doğal olarak bir ticari ilişki ve ülkeler arasında ticareti arttırıcı bir faktördür.

KDZ ile ilgili ticaret ile Tercihli Ticaret Anlaşmalarının (TTA) derinliği arasında güçlü bir korelasyon vardır (Şekil 23). Bir TTA'ya bir karşılık eklemek, ara malı ve hizmet

ihracatının yurt içi katma değerini (ileriye dönük KDZ bağlantıları) yüzde 0,48 oranında artırırken, bir TTA'daki ek bir hüküm, ara mal ve hizmet ihracatının dış katma değerini (geriye dönük KDZ bağlantıları) yüzde 0,38 artırmaktadır. Derin TTA'lar, üyeleri arasındaki ticareti artırsa da bu etki KDZ ticareti için daha güçlüdür ve bu politika yayılmalarının standart ticaretten çok KDZ'lerle ilgili olduğu görüşü ile tutarlıdır. Gerçekte, derin ticaret anlaşmaları, özellikle ara ürünleri iki veya daha fazla kez sınır ötesine ihraç eden daha karmaşık KDZ'ler için ileri bağlantıları iyileştirir. Tersine, derin ticaret anlaşmalarının bozulmasının KDZ'ler üzerinde olumsuz bir etkisi olabilir (Dünya Bankası Grubu, 2020). Ticaret anlaşmalarının artması ülkelerin ticaret trafiğini ve hatta ticareti düşük ya da söz konusu olmayan ülkelerin bile kendi aralarında ticari ilişkilerini geliştireceğini düşünürsek KDZ'nin genişlemesine ve sürekli iyileştirilmesine büyük katkı sağlamaktadır.



Şekil 23. Derin Ticaret Anlaşmaları KDZ Entegrasyonu ile İlişkilidir (Dünya Bankası Grubu, 2020)

Tercihli Ticaret Anlaşmaları, yerel kurumları iyileştirebilecekleri için hem reformları destekler hem de teknik ve mali yardım sağlayarak ithalatı teşvik eder, bu da daha güçlü küresel değer zinciri (KDZ) katılımına yol açar. Son 12 yıldaki gümrük vergilerindeki indirimler ve serbestleşme, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler arasında imzalanan ikili ve bölgesel tercihli ticaret anlaşmalarının bir sonucudur. Tarife indirimleri, tercihli ticaret anlaşmalarının önemli avantajlarından biridir, bu nedenle birçok ülke ikili ve bölgesel

ticaret anlaşmaları imzalamaktadır. Ticaret anlaşmalarının derinliği, uluslararası üretim parçalanmasıyla doğrudan ilişkilidir. KDZ'lerin etkili bir şekilde işlemesi için sınır ötesi politikaların ticaret anlaşmaları tarafından düzenlenmesi önemlidir. Daha gelişmiş KDZ'lere katılım, ülkelerin daha fazla tercihli ticaret anlaşma ortağı ile ilişkili olmalarıyla ilgilidir. (Dünya Bankası Grubu, 2020).

Ticaret anlaşmaları firmaların üretimlerine kadar etki etmektedir. Ticaret anlaşmalarının sağladığı maliyet imkanlarına göre satın alma ya da kendilerinin üretim seçenekleri değerlendirilebilir.

Sanayi mallarına yönelik düşük tarifeler, ülkelerin geriye dönük küresel değer zinciri (KDZ) katılımını teşvik etmektedir. Nepal toplu olarak dökme çayı Hindistan'a, paketli olarak Almanya ve Birleşik Krallığa satılan çayın 10'da 1 fiyatına ihraç ediyor. Nepalli girişimcilerin paketli çay ihracatını arttırmak için filtre torbalarına ihtiyacı var ve bunların ithalatında %30 tarife ve %5 özel tüketim vergisi var. Bu da fiyatını %36,5 arttırarak, rekabet güçlerini engellemektedir (Narain ve Varela, 2017).

5.19 Dış Kaynak Kullanımının Küresel Değer Zinciri Açısından Önemi

Dış kaynak kullanımı kararı doğru alındığında firma performansı, rekabet edebilirliği ve karlılığını arttırabildiğinden, firmaların değer zincirine katkı sağlayan bir süreçtir. Finansal risklerin azaltılması ya da dağıtılması, kapasite artışı, kalitenin artırılması, temel yeteneklere odaklanarak geliştirmek, verimlilik artışı, teknolojik gelişmelerin takibi faydaları arasında sayılabilir (İnci ve Acer, 2019). Ayrıca dış kaynak kullanım kararının alındığını fonksiyonlar itibari ile KDZ'yi genişletebilecek ve katkı sağlayacak bir unsur olarak görülmelidir. Örneğin; üretim fonksiyonunda alınan bir dış kaynak kullanım kararı, üretimde kullanılacak olan parçanın başka ülkeden getirilmesi itibariyle KDZ'yi genişletecektir. Hizmet sektörünün dış kaynak kullanım yoluna gidilmesi de KDZ'ye katkı sağlamaktadır. Bazı firmaların çağrı merkezi hizmetleri için Hindistan'daki firmalara dış kaynak kullanım yoluna gitmesi bir örnektir. Bu başlıkta KDZ ile ilişkili olduğundan değerlendirilmektedir. Ya da telekomünikasyon, lojistik, finans hizmetleri, tasarım hizmetleri vb. faaliyetleri de yurtdışındaki bir firmaya dış kaynak kullanımı yapabilirler. Bu tür hizmetlerde KDZ'nin genişlemesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca dış kaynak kullanımında riskin bölünmesi ya da azaltılması söz konusu olabilmektedir.

Örneğin, gümrükleme sürecinin dış kaynak kullanım yolu ile yönetilmesi, süreçteki herhangi bir hatadan oluşabilecek ceza riskinin devredilmesi ya da minimize edilmesi anlamına gelmektedir.

Dış kaynak kullanımında şirketlerin başarısız olmasının ana sebeplerinden biri verilen dış kaynak kullanım kararının yeterli ve doğru analizinin yapılmamasından kaynaklı olduğu görülmektedir. Değerlendirme kısmında, faktör derecelendirme yönteminin dış kaynak kullanım yoluna gidilecek konuda aday tedarikçilerin değerlendirilmesi adına objektif bir yol göstermektedir. Bu yöntem hem yurtiçi hem de küresel tedarikçilerin değerlendirilmesinde kullanılabilir (Heizer ve Render, 2017).

Dış kaynak kullanımı, şirketin faaliyetinin şirket dışından bir firma tarafından gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Tedarikçi dış kaynak kullanım yoluna gidilen faaliyetin sonuçlarından uzun vadede sorumlu olup bir ortaklık kurulmaktadır. Dış kaynak kullanım tercihi riski dağıtmak, karlılığı ve rekabet avantajını arttırmak için bir adım olabilir. Dış kaynak kullanımının tanımında farklı görüşler mevcuttur. Bunlardan biri hizmeti sağlayan firmaya şirket çalışanları geçmedikçe dış kaynak kullanımı olmadığı iddia edilirken, bazı görüşler tedarikçiden kuruluşun kendisi için hizmet almanın yeterli olacağını söylemektedir. Dış kaynak kullanım kavramı ve uygulaması iyi anlaşılmadığı durumlarda firmalara yüksek maliyet, müşteri memnuniyetsizliği ve kaybı, düşük kalite gibi problemler ortaya çıkarabilir (Dogan Mesutogullari ve Kocaoglu, 2018).

Eğer bir firma bir faaliyetini dış kaynak kullanımına tabi tutmayı düşünüyorsa, dikkate alması gereken birkaç önemli nokta bulunmaktadır. İşte bu konuda dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki tablodaki gibidir. Tablo 9’da dış kaynak kullanımı sürecinde yapılacak ve yapılmayacak maddeler yazılmıştır.

Tablo 9. Dış kaynak kullanımında yapılacak ve yapılmayacak adımlar listesi (Kelley ve Jude, 2005)

Yapılacaklar	Yapılmayacaklar
Dış kaynak servis sağlayıcı araştırması: Daha önce çalıştıkları projeleri ve başarı hikayelerini değerlendirin. Hizmet kalitesi, zamanında teslimat ve müşteri memnuniyeti gibi önemli kriterleri göz önünde bulundurun.	Dış Kaynak Sağlayıcısına Güvenmek: İhtiyaçlarınızı ve beklentilerinizi tam olarak belirleyerek, dış kaynak sağlayıcısına tamamen güvenmemelisiniz. Kendi iş süreçlerinizi ve gereksinimlerinizi öğrenmek, daha sağlam bir temel oluşturacaktır.
Yasal Ekibin Erken Dahil Edilmesi: Sözleşme sürecini başlamadan önce firmanın hukuki uzmanlarını dahil edin. Hukuki konuları netleştirmek ve olası riskleri önceden belirlemek için bir hukuk ekibi ile iş birliği yapın.	Kolay Çözümler Beklemek: Mevcut durumun çaba sarf etmeden dış kaynaklar ile çözülebileceğini varsaymamalısınız. Dış kaynak kullanımının zaman alabileceğini ve istikrarlı bir hale gelmek için çaba gerektirebileceğini kabul etmelisiniz. Bu tak-çalıştır çözümü değildir.
Çalışanlara Erken Bildirim: Dış kaynak kullanımının etkileyeceği işlevde çalışanları bilgilendirin. Potansiyel değişiklikleri açıkça ileterek çalışanların endişelerini gidermeye çalışın.	Hızlı Dönüşümler Beklememek: İyi bir dış kaynak kullanımının, istikrarlı ve etkili bir şekilde uygulanması için zaman alacağını unutmayın. Yeniden yapılanmalar gibi büyük değişikliklerin anında olmasını beklememelisiniz.
Çekirdek Faaliyetin Belirlenmesi: Dış kaynak kullanımına yönlendirilen faaliyetin firmanın çekirdek faaliyeti olup olmadığını değerlendirin. Rekabet avantajını sağlamak adına faaliyetin stratejik önemini belirleyin.	Düşük İletişim Beklememek: Dış kaynak projesinde düşük düzeyde iletişim beklememelisiniz. Hem çalışanlarınızla hem de hizmet sağlayıcısıyla sık ve etkili iletişim kurmalısınız.
Yerleşim Düzenlemelerini Bekleme: Dış kaynak kullanımının başlangıcında hata oranlarının artabileceğini kabul edin. Bu süreçte odaklanılması gereken noktaları belirleyerek hataları minimize etmeye çalışın.	Şeffaflığı Varsaymak: Dış kaynak kullanımının müşteriye şeffaf olduğunu varsaymamalısınız. Şeffaf bir iş birliği için müşteriler ile de sürekli olarak iletişimde olmalısınız.

Tablo 9’da da bahsedildiği gibi dış kaynak kullanım yoluna gidilecek faaliyetlerin firmanın çekirdek faaliyeti olmaması gerekmektedir. Çekirdek faaliyet için dış kaynak kullanımına gidilmesi bilgi birikiminin de hizmet sağlayıcıya iletilmesi, geçmesi

anlamını taşımaktadır. Her ne kadar güçlü sözleşmeler ile iş birliği yapılsa da rekabet açısından kritik bir konudur. Bu sebeple çoğu firma, firmanın çekirdek faaliyeti dışındaki katma değersiz, ya da fazla uzmanlaşma gerektirecek faaliyetlerini, riskli faaliyetlerini aktarmak istemektedir. Bu faaliyetlerin tedarikçiye aktarılması, firmalara kar ve ana faaliyet konusuna odaklanabilmeyi sağlamakta, rekabet gücünü arttırabilmektedir. Yani dış kaynak kullanım tercihi doğru yapıldığında olumlu katkısı vardır. Her faaliyet için dış kaynak kullanım yoluna gidilmemelidir.

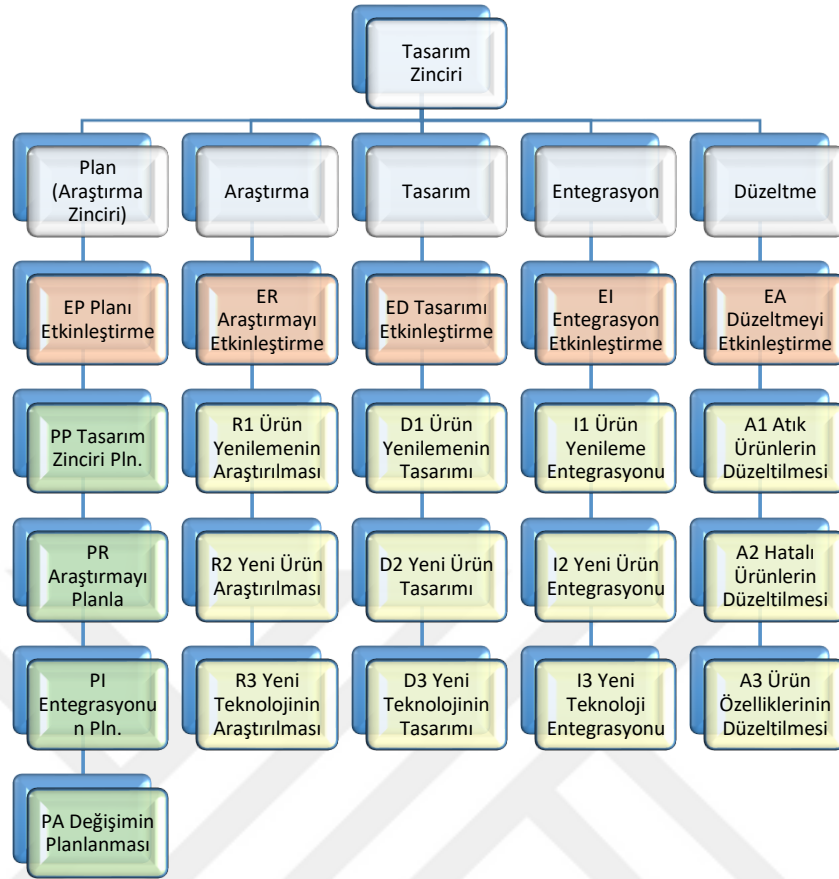
Firmalar ana faaliyetleri dışındaki faaliyetlerini değerlendirerek dış kaynak kullanım yoluna giderler. Örneğin, lojistik, depolama, gümrükleme, insan kaynakları, ürünün tasarımı, servis hizmetleri, çağrı merkezi gibi faaliyetleri dış kaynak kullanım yoluna gidebilmektedir.

5.20 Küresel Değer Zinciri ve Tasarım Zincir Operasyonları Referans Modeli (DCOR)

Bakıldığında Tasarım Zincir Operasyonları modeli (DCOR) KDZ’de tasarım yönetimi kısmını kapsamaktadır denilebilir. Tasarım yönetimi başlıca bir süreç olmakla birlikte birçok firma tarafından dış kaynak kullanım yoluna gidilebilmekte ve uluslararası bir faaliyet olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örneğin X markalı bisiklet üretiminin tasarımı, prototip ve konsept çalışması İtalya’da yapılmakta fakat birçok komponent farklı ülkelerden tedarik edilerek Tayvan ve Çin’de monte edilmektedir.

Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modelinin (SCOR) tasarımında dahil olması ile daha genişletilmiş haline benzetilebilir. Ya da SCOR modeli ürün geliştirme gibi alanlarda yetersiz kaldığından DCOR modeli bu alanın yönetimine destek sağlamaktadır.

DCOR modeli müşterinin bir ürüne olan talebini karşılamak için tüm aşamalar ile ilişkili işletme faaliyetlerini tanımlamak için geliştirilmiştir. DCOR modeli beş ana süreci kapsamaktadır (Şekil 24). Bunlar plan (tasarım zinciri), araştırma, tasarım, entegrasyon ve düzeltmedir (APICS, 2014).



Şekil 24. DCOR 1. Ve 2. Seviye Genel Bakış (Torul ve Kalender, 2014)

DCOR model süreci beş temel süreç olmasına karşın üç sürece bölünmesi faydalı bulunmaktadır. Bunlar planlama süreci, etkinleştirme süreci ve yürütme sürecidir (Şekil 24). DCOR modeli en çok yeni ürün ve yeni teknoloji, ürün yenilemeye odaklanmıştır. Yeni ürün dediğimizde tamamen yeni bir ürünün geliştirilmesi akla gelmelidir. Ürün yenileme de ise var olan bir ürünün farklı özellikler ve tasarım ile yenilenmesidir. Yeni teknoloji ise firmanın tamamen farklı bir alanda faaliyet göstermesi ya da teknoloji geliştirmesidir. Buradaki üç sürecinin çevrim süreleri farklıdır. Ürün yenileme, yani var olan bir ürünü geliştirmek diğerlerinden daha ucuzdur. Sonrasında sırası ile, yeni ürün üretmek ve yeni teknoloji geliştirmek daha pahalıdır (Torul ve Kalender, 2014).

Aslında model işlevleri değil süreci tanımlamaktadır. Model faaliyeti gerçekleştiren kişi veya organizasyona değil ilgili faaliyete odaklanır. DCOR modeli bir iş süreç referans modelidir (Şekil 25).

 Değişim Mühendisliği	 Kıyaslama	 En İyi Uygulamalar Analizi	 Süreç Referans Modeli
Bir sürecin mevcut durumunu analiz edin ve istenen "olması gereken" gelecekteki durumunu çıkarın	Benzer şirketlerin operasyonel performansını ölçün ve "sınıfının en iyisi" sonuçlara dayalı dahili hedefler belirleyin	"Sınıfının en iyisi" performansla sonuçlanan yönetim uygulama ve yazılım çözümlerini karakterize edin	Bir sürecin mevcut durumunu analiz edin ve istenen "olması gereken" gelecekteki durumunu çıkarın Benzer şirketlerin operasyonel performansını ölçün ve "sınıfının en iyisi" sonuçlara dayalı dahili hedefler belirleyin "Sınıfının en iyisi" performansla sonuçlanan yönetim uygulama ve yazılım çözümlerini karakterize edin

Şekil 25. DCOR İş Süreç Referans Modeli (APICS, 2014)

Aşağıdaki tabloda DCOR modelinin metrikleri yer almaktadır.

Tablo 10. DCOR Model Metrikleri (Torul ve Kalender, 2014)

Kapsam	Performans Özelliği	Metrik
Tasarım Zinciri	Güvenilirlik	Mükemmel ürün tasarımı
		Ürün tasarımı başına düzeltmeler
	Cevap Verilebilirlik	Ürün tasarımı çevrim süresi
		Düzeltilme çevrim süresi
	Esneklik	Ürün tasarım değişimi çevrim süresi
	Maliyet	Toplam tasarım zinciri maliyeti
		Toplam düzeltme maliyeti
	Varlık Yönetimi	Tasarım zinciri varlıkları geri dönüşü
		Ürün başına tasarım zinciri FTE
	İnovasyon	Pazara yeni bir fikir sunmak için ilk tasarım
		Ürün başına patentler
		Ürün başına ticari sırlar

5.21 Küresel Değer Zinciri Tasarlarken Ana Karar Değişkenleri

Bir KDZ tasarlarken ya da oluştururken ana karar değişkenlerimiz neler olmaktadır. Bu bölüm altında karar değişkenleri maddeleştirilerek açıklanmaktadır. Aşağıdaki soruların cevapları şirketler özelinde aranmalı ve benzer firmalar ile karşılaştırılarak değerlendirme yapılmalıdır.

- a) Yöntem seçimi (Üret ya da satın al): Bir KDZ’de bir ara girdi ya da yardımcı mamulün üretim ya da tedarikçilerden satın alma aşamasının kararının verilmesi gerekmektedir. Burada maliyet tabanlı bir analiz yöntemi kullanılmalı ve farklı tedarikçiden satın alınacaksa tedarik edilen parçanın maliyetinin dışında kalitesi, teslim süresi, istenilen adette temini ve tedarikçinin güvenilirliği gibi unsurlarda göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca işletmenin ana faaliyet konusu önemlidir.
- b) Yapının Kurulması (KDZ örümcek yapısı ile mi yoksa yılan gibi yapılar ile mi tasarlanacak? Ya da hibrit bir yapı mı benimsenecek?): Birçok girdi ve komponent tedarik edilip montaj işletmesinde mi birleştirilip nihai talep noktasına gönderilecek yoksa yılan benzeri yapı ile seri aşamalar ile değer yaratılarak nihai talep noktasına sevk edilecek. Ya da hibrit bir yapı mı benimsenerek farklı bir KDZ yapısı mı oluşturulacak? Hangi yapının benimseneceği belirlenmelidir.
- c) KDZ katılım türü (KDZ’ye ileri yönlü mü yoksa geriye doğru mu katılım sağlanacak? Yoksa her iki yöne de katılım sağlanacak mı?): KDZ’ye söz konusu ürünlerdeki yerli ve yabancı katma değer payları ne olacağı belirlenmelidir. Burada da yine maliyet ve ürün önemlidir.
- d) Ülkelerin ticaret anlaşmaları: KDZ’ye taraf ülkelerin ticaret anlaşmasının olup olmadığını, gümrük vergi oranları ve ticaret politikası önlemlerinin uygulanıp uygulanmadığı, yani ticaretin kolaylığı ve maliyetleri önemlidir.
- e) Coğrafi konum: KDZ tasarlarken söz konusu ülkelerin coğrafi konumları, bağlanabilirliği, girdi tedarik edilecek ülkeler ve ürünlerin ihraç edileceği ülke konumları iyi belirlenmelidir.
- f) Lojistik alt yapı: Birden fazla taşıma modunun kullanımının mümkün olması (denizyolu, karayolu, havayolu, intermodal/kombine taşımacılık, multimodal taşımacılık, demiryolu vs), araç/ekipman bulunabilirliği ve organizasyon ve lojistik alt yapısının gelişmiş olması gerekir.

- g) Teknolojik altyapı (gümrük sistemleri / lojistik sistemleri vb.): İletişim ve internet ağlarının kalitesi, gümrük sistem ve süreçlerinin teknolojik ve hızlı olması, lojistik teknolojilerinin gelişmiş olması, teknolojik yazılım kullanılması gerekir. Aslında kurumun vizyon ve misyonuna uygun olarak gerekli teknoloji stratejisini uygulayabilmek önemlidir. Bunun içinde ülkelerin teknolojik alt yapısı iyi olmalıdır.
- h) Pazar yapısı: Firmanın KDZ tasarlarırken bakacağı önemli unsurlardan birisi de pazar yapısıdır. Örneğin gireceği piyasa rekabet açısından tam rekabetçi bir piyasa mı, tekeller ya da tekellerci rekabet piyasası mı gibi unsurlara bakarak karar vermelidir.

Tablo 11’de rekabet açısından piyasa türleri mevcuttur. Tam rekabet piyasasında firma sayısı çoktur, pazara giriş- çıkış engeli yoktur. Benzer ürünler üzerinden arz ve talep vardır. Bu nedenle fiyatların şeffaf olması kritiktir. Tekel piyasada ise tek satıcı fakat birden fazla alıcı bulunur. Herhangi bir fiyat artışı olsa dahi alıcı bunu kabul etmek durumunda kalmaktadır. Diğer rakiplerin pazara girişi pek mümkün değildir. Oligopol piyasa da ise satıcı firma sayısı az fakat alıcı fazladır. Firmaların ürün çeşidi farklı ve homojendir. Bu piyasada firma sayısı az olduğundan birbirine bağımlı olduğu varsayılmaktadır. Oligopol piyasa içinde 2 türden bahsedebilir. İlki Düopol piyasa ve Tripol piyasasıdır. Düopolde az sayıda firma vardır ve alıcıların tercih seçenekleri bunlardır. Tripol piyasasında ise üç firma mevcuttur. Son olarak monopolcü rekabet piyasasında ise firma sayısı çoktur fakat ürünler farklılaştırılmıştır. Bu sebeple monopolcü (tekellerci) rekabet piyasası olarak adlandırılmaktadır (Yavan, 2021). Monopolcü rekabet piyasasına örnek olarak giyim sektörü verilebilir. Birden fazla firma olmasına karşın ürünler farklıdır.

Tablo 11. Basit Bir Pazar Yapısı (Yavan, 2021)

Piyasa Türü	Firma Sayısı	Ürün Çeşidi	Piyasa Giriş Engeli
Tam rekabet	Birçok	Homojen	Yok
Monopol - Tekel	Tek	Tek	Var
Monopolcü - Tekellerci Rekabet	Birçok	Farklılaştırılmış	Yok
Oligopol	Az	Homojen ya da Farklılaştırılmış	Var

Pazar yapısı denildiğinde girilecek pazardaki rakiplere de bakılması gerekir. Rakiplerinizin analizini yapmak rekabet gücünü yükseltir. Rakiplerin pazardaki durumuna göre pazardaki konumunuzu ve ürünlerinizi belirleyebilirsiniz. Rakiplerinizin kim olduğunu öğrenmek, pazar paylarını bilmek, sattıkları ürün ve hizmetler, geçmiş stratejileri, güçlü ve zayıf yönlerini araştırmak gerekir (Çildaş, 2019).

- i) Pazarın demografik yapısı: Hedef pazardaki demografik yapıda pazara girip girmeme konusunda büyük önem taşımaktadır. Bunun için pazarın demografik yapısı ve satın alma davranışlarının analiz edilmesi önemlidir.

Demografik yapıyı incelerken eğitim seviyesi, din, dil, ırk, ekonomik gelir düzeyi, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi değişkenler incelenmelidir. Örneğin, kadınlar satın alma tercihleri üzerinde erkeklere göre daha fazla karar vericidir. Bunların içerisinde gelir düzeyi de etkin bir değişken olmasına karşın tüketicilerin satın alma davranış eğilimleri ve tercihleri gelir düzeyi ile değerlendirilmesi gereken bir unsurdur (Kavak ve Aksöz, 2003).

Her ülkenin gelir düzeyi ve ekonomik şartları farklıdır. Bazı ülkelerde lüks ürün grubunda yer alan ve satılan ürünler başka bir ülkede ucuz mal grubunda yer alabilir. Bu hususlar iyi incelenmeli ve analiz edilmelidir.

- j) Pazarın finansal yapısı: Bir ülkenin finansal yapısı güçlü ve gelişmiş ise ülke gelişmişliği sağlanabilmiştir denilebilir.

Ekonomik büyüme ülkelerin milli gelirindeki artış ile tanımlanmaktadır. Gelişmişlik düzeyi ise kişi başına düşen milli gelir miktarı ile ölçülmektedir. Finansal yapının gelişmesi ve finans sektörlerinin büyümesi ülkelerin ekonomik büyüme hızlarını daha da arttıracaktır (Teker ve Özer, 2012). KDZ içinde ülke ekonomilerinin gelişimi ve finansal yapısı araştırılmalı ve değerlendirilmelidir.

- k) Tedarikçi seçimi: Tedarikçi seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterler nelerdir, kaç tedarikçi ile çalışılacak, kimden satın alınacak, ne kadar satın alınacak, sözleşme maddelerinin belirlenmesi gibi birçok kritere göre doğru ve sağlam tedarikçi seçimi gerçekleştirilmelidir. Tedarikçi seçim kriterleri konusu 4. Bölüm altında ayrıca değerlendirilmektedir.

- l) İstihdam ve iş gücü maliyetleri: Hedef ülkedeki istihdam olanakları, iş gücü bulunabilirliği, ucuz ve nitelikli iş gücü gibi olanaklar KDZ tasarımındaki en önemli ve etkin yönetilmesi gereken unsurlardır.

Emek yoğun işgücü mü yoksa daha nitelikli, teknik ve mühendislik bilgisine sahip eğitilmiş iş gücü gereksinimi var, hedef ülke bunun ne kadarını karşılamaktadır, çalışanların ne kadarlık kısmı mevcut ülkeden istihdam ettirilecek, kaç kişi firmanın kendi ülkesinden götürülecek, ekip yapısı nasıl olacak, hedef ülkede istihdam için teşvik mevcut mu gibi sorulara cevap aranmalıdır. Bu sorulara yanıt aranırken maliyetlerinde göz önünde bulundurulması gerekir.

- m) Politika Öngörülebilirliği: Ülkelerin gelecek politikalarını öngörebilmek ve buna göre değerlendirmek gerekir. Örneğin ülkedeki koruma tedbir artışları yani yerli üreticiyi koruma yöntemleri KDZ'leri etkilemektedir. Aynı zamanda belirsizlikler şirketlerin yatırım planlarını da etkilemektedir.
- n) Siyasi istikrar: Riski sevmeyen yatırımcılar politik istikrarı tercih ederler. Yatırımcıyı çekmek için ülkelerin siyasi istikrarı sağlamış olması önemli bir faktördür (Özcan ve Arı, 2010). Siyasi istikrar aslında ekonomik istikrarı da destekler.
- o) Yatırımcılara sağlanan teşvikler: DYY çekebilmek için yatırımcılara sağlanan teşvikler ve kolaylıklar ülkeler için belirleyicidir. Teşvik kapsamında Özel Ekonomik Bölgeler (ÖEB), vergi teşvikleri, istihdam teşvikleri vb. uygulamalar mevcuttur.

Belirtilen karar değişkenleri doğru ve iyi uygulandığında KDZ başarısı söz konusu olacaktır. Firma ve ürünlerine göre tasarlanacak KDZ'de bu değişkenlerin değerlendirilmesi önerilmektedir.

5.22 Küresel Değer Zinciri Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

KDZ performans kriterlerine temel olarak SCOR modelinin performans özellikleri baz alınabilir. Bunlar güvenilirlik, cevap verilebilirlik, çeviklik, kar, maliyetler, çevre, sosyal ve varlık yönetimidir. Metrikler bu stratejik yönlerle ulaşma yeteneğini ölçmektedir. SCOR, üç performans kategorisini ve sekiz performans özelliğini tanımlamaktadır.

Her performans özelliğinin en az bir düzey-1 veya stratejik metriği vardır. Bu seviye-1 metrikler, bir kuruluşun rekabetçi pazar alanında arzu ettiği konumlandırmayı gerçekleştirmede ne kadar başarılı olduğunu ölçebileceği hesaplamalardır (APICS, 2022). Performans ölçümleri genellikle aşağıdaki gibi kategorilere ayrılır. Buna göre şirketler kendi değer zincirlerinin performanslarının ölçümünü SCOR modelinin performans kriterlerine göre sağlayabilir.

Tablo 12. SCOR Modeli Performans Ölçüm Metrikleri (APICS, 2022)

Sınıflandırma	Performans Özellikleri	Tanım
Esneklik	Güvenilirlik (RL)	➤ Kusursuz Sipariş Gerçekleştirme Oranı (RL.1.1) ➤ Kusursuz Tedarikçi Siparişi (RL.1.2) ➤ Kusursuz İade Siparişinin Gerçekleştirme Oranı (RL.1.3)
	Cevap Verilebilirlik (RS)	➤ Sipariş Karşılama Döngüsü Süresi (RS.1.1)
	Çeviklik (AG)	➤ Tedarik Zinciri Çevikliği (AG.1.1)
Ekonomik	Maliyetler (CO)	➤ Toplam Tedarik Zinciri Yönetim Maliyeti (CO.1.1) ➤ Satılan Malın Maliyeti/Ürün Maliyeti (CO.1.2)
	Kar (PR)	➤ Gelir Yüzdesi Olarak Faiz ve Vergi Öncesi Kazanç (PR.1.1) ➤ Etkin Vergi Oranı (PR.1.2)
	Varlıklar (AM)	➤ Nakitten Nakite Çevrim Süresi (AM.1.1) ➤ Sabit Varlıkların Geri Dönüşü (AM.1.2) ➤ İşletme Sermayesinin Geri Dönüşü (AM.1.3)
Sürdürülebilirlik	Çevre (EV)	➤ Kullanılan Malzemeler (EV.1.1) ➤ Tüketilen Enerji (EV.1.2) ➤ Tüketilen Su (EV.1.3) ➤ Sera Gazı Emisyonları (EV.1.4) ➤ Atık Çıkarma (EV.1.5)
	Sosyal (SC)	➤ Çeşitlilik ve Katılım (SC.1.1) ➤ Ücret Düzeyi (SC.1.2) ➤ Eğitim (SC.1.3)

SCOR modelinin 14. versiyonunda sekiz performans özelliği aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (APICS, 2022).

Güvenilirlik: Görevleri beklendiği gibi yerine getirme yeteneğidir. Güvenilirlik, bir sürecin sonucunun öngörülebilirliğine odaklanır. Güvenilirlik özelliğinin tipik ölçümleri arasında bir ürünün zamanında, doğru miktarda, doğru kalite düzeyinde ve doğru yerde teslim edilmesi yer alır.

Cevap Verilebilirlik: Görevlerin gerçekleştirilme hızı ve tedarik zincirinin müşteriye ürün sağlama hızıdır. Metrik sipariş karşılama hızıdır.

Çeviklik: Rekabet avantajı elde etmek veya sürdürmek için dış etkilere ve pazardaki değişikliklere yanıt verme yeteneğidir. Firmaların pazardaki değişikliklere uyum sağlayarak rekabet avantajını elde etmesi ya da sürdürmesidir. Adaptasyon yeteneği ve esneklik olmalıdır.

Maliyetler: Tedarik zinciri süreçlerini yürütmenin maliyetidir. Buna iş gücü maliyetleri, malzeme maliyetleri, yönetim ve taşıma maliyetleri dahildir.

Kar: Kar, bir ticari faaliyetten elde edilen gelirin, faaliyetin sürdürülmesiyle ilgili giderleri, maliyetleri ve vergileri çıkardığımız zaman elde edilen mali faydayı tanımlamaktadır.

Varlık yönetimi: Varlıkları verimli bir şekilde kullanma yeteneğidir. Bir tedarik zincirindeki varlıkların stratejileri, dış kaynak kullanımı yerine envanter azaltma ve iç kaynak kullanımını içermektedir.

Çevre: Çevresel nitelik, tedarik zincirini malzeme, su ve enerji de dahil olmak üzere minimum çevresel etkiyle çalıştırma yeteneğini tanımlamaktadır.

Sosyal: Sosyal özelliği, tedarik zincirini, çeşitlilik ve katılım, ücret ve eğitim ölçümleri de dahil olmak üzere kuruluşun sosyal değerleriyle uyumlu şekilde çalıştırma yeteneğini tanımlamaktadır.

Güvenilirlik, cevap verilebilirlik ve çeviklik müşteri odaklı iken, masraflar, kar ve etkin portföy yönetimi iç odaklı olarak kabul edilmektedir.

SCOR modelinin sekiz performans özelliği dışında aktif karlılık hesaplaması KDZ için önemli bir performans göstergesi olacaktır.

Aktif Karlılık: Aktif karlılıkta (ROA – Return of assets) önemli bir performans göstergesidir. ROA stok, taşıtlar, nakit, taşınmazlar, makine ve ekipmanlar vb. her türlü varlığı dikkate alarak yapılan her bir yatırım sonrası, vergiler ödendikten sonra ne kadar kar elde ettiğini gösteren bir ölçüttür. Bir taraftan da şirket varlıklarının ne kadar verimli

kullanıldığını gösterir. Genellikle yüzde olarak değerlendirilir. Ortalama toplam varlığa ulaşmak için, yılın başındaki şirket varlıklarını yıl sonundaki varlıklara ekleyerek ikiye bölünür. (Businessemt, 2021).

➤ $ROA = \text{Net kar} / \text{Ortalama toplam varlık}$

Aktif karlılığı yüksek olan firmalar için ilerleyen dönemlerde kötü bir resim ortaya çıkarabilir. Makine ve teçhizatlarına yatırım yapmayan firmaların aktif karlılığı yüksek çıkabilir fakat ileriki dönemlerde daha düşük ROA'ya sebebiyet verecektir.

5.23 Küresel Değer Zincirinde Başarılı Olan Firma Örnekleri

Türkiye’de ve dünyada marka değeri olan, KDZ’de başarılı uygulamaları bulunan örnekler incelenecektir.

Bunlardan ilki Koç Holding’e bağlı Arçelik markasıdır. Arçelik toplamda 12 marka ile 146 ülkede bulunan bir markadır. Bunların yanı sıra Beko (140’tan fazla ülke/ihracat markası), Altus (ekonomik marka) ve Arçelik’in satın aldığı Grundig (Alman), Elektrabregenz (Avusturya), Flavel (İngiliz), Leisure (İngiliz), Arctic (Romen), Defy (Güney Afrika), Dawlance (Pakistan), Blomberg (Alman) ve Voltas Beko (Hindistan) markaları ile dünyada küreselleşmiş bir markadır (Arçelik, 2021).

Koç Holding A.Ş. Dayanıklı Tüketim Kurulu Başkan Yardımcısı Nedim Eskin’e göre: uluslararası marka yolunda ilerleyen ve henüz küreselleşmemiş firmaların rekabetçi seviyeye gelmeleri ve büyümeleri amaçları olmalıdır. Eğer kendi ülkenizdeki yerinizi ve pazar hacminizi korumak ve büyütmek istiyorsanız, uluslararası piyasalarda rekabet edebilmek için maliyet avantajına sahip olmak, yurtiçi pazarda ya da belirli pazarlarda ekonomik sebepli büyüme duraklamış ya da gerilemişse etkisini diğer pazar gelirleri ile karşılayabilmek, uluslararası pazarlara açılmanın firmaya katacağı değere ve statüye sahip olmak ve diğer pazarların teknolojik gelişmelerini takip edebilmek ve entegrasyonu sağlamak amacıyla büyüme ihtiyaçları doğmaktadır. Koç grubuna göre uluslararası piyasalara girme ve büyümenin yolu küresel marka ortaya çıkarmak ya da marka satın almaktadır (Akçaoğlu ve Aktaş, 2008).

2020 yılında Arçelik Hitachi ile Japonya haricindeki ev aletleri pazarı için ortaklık sağladı. Devir sonrası ürünlerin beyaz eşya, davlumbaz, ocak vb. ürünler ile çeşitlendirilmesi öngörülmektedir (NTV, 2020). 2021 yılında ise Amerika merkezli beyaz eşya üreticisi Whirlpool'un Manisa'da kurulu bulunan ve yıllık toplam 2,7 milyon adet soğutucu ve çamaşır makinesi üretim kapasiteli fabrikaya sahip iştirakini 78,3 milyon Euroluk yatırımla bünyesine kattı. Bu yatırım ile Avrupa ve Türkiye'deki konumlarının sağlamlaştırılmaktadır. Ayrıca Whirlpool'un Avrupa'daki şirketlerine 3 yıl boyunca ihracat gerçekleştirmiştir (Bloomberg, 2021). Ayrıca bulunan tesisin alanı yatırım ve genişleme içinde elverişli olduğundan, şirketin ve KDZ'nin büyümesine ve genişlemesine katkı sağlayacaktır. 2023 Ocak ayında ise Whirlpool'un İtalya, Polonya, Slovakya ve İngiltere'de bulunan 9 üretim tesisiyle 38 iştiraki, hisselerin %75'i Arçelik iştiraki Ardutch'a kalanı ise Whirlpool'a bağlı olacak şekilde ortaklık kurulmuştur (Garip, 2023). Ek olarak, Arçelik 2023 Haziran ayında EMEA bölgesinin Orta Doğu ve Kuzey Afrika (MENA) kısmının tüm hisselerini satın almak üzere anlaşma yapmıştır. İngiltere rekabet ve pazarlar kurumu bu ortaklık anlaşmasını 2024 Mart ayında onaylamıştır (Dünya Gazetesi, 2024). Bu stratejiye bakıldığında, uluslararası genişleme stratejileri içerisinde şirket satın alımları ile Arçelik'in tedarik zinciri, teknoloji gibi alanlardaki eksiklerini tamamlamayı tercih ettiğini ve markalaşma stratejisini de bu yönde oluşturduğunu görmekteyiz.

Arçelik Türkiye'deki beyaz eşya pazar payında lider konumdadır. İç pazara ve dış pazara üretimi sayesinde, üretim hacmi yüksek ve Türkiye'de düşük üretim ve montaj işçilik maliyetine sahip bir firmadır. Bu sayede üretimde ölçek ekonomisine ulaşmıştır.

Markalar neden bu kadar önemlidir. Güçlü marka firmaların stratejisinin temelidir. Arçelik'te beyaz eşya sektörüne ekonomi segmentinden giriş yaparak, Beko markası ile orta segmente yükselmiş ve sonrasında da satın aldığı markalar ile üst kaliteli segmente yükselmiştir. Arçelik, taktiksel ve stratejik anlamda yüksek beceriler sergileyerek, marka savaşlarından galip çıkan örnek bir gelişmekte olan pazarların çokuluslu bir firmasıdır. Bakıldığı zaman Gelişmekte Olan Pazar Çokuluslu Şirketleri (EMNC- Emerging Market Multinational Companies) gelişmiş çok uluslu şirketler için büyük bir tehlikedir ve en karlı müşterilerine yönelik rekabet etmektedir. Dahası, teknoloji ve Ar-Ge'ye verdikleri önemle, gelişmiş çokuluslu firmalara göre, sahip oldukları üretim ve işçilikteki maliyet

avantajlarını ve üretim büyüklüğünü de arttırarak kar oranlarını yükseltmektedir (Chattopadhyay, Batra ve Özsoyer, 2013).

Yine marka satın alımı ile uluslararası pazarda büyüyen bir marka da Türk bira üreticisi olan Efes'tir. Efes yurtdışı operasyonları için kurduğu markanın dışında Kazakistan'da, Rusya'da, Moldova ve Gürcistan gibi ülkelerde satın alımlar yaparak yeni pazarlara açılmıştır. Örneğin; Moskova'da kurduğu bira fabrikası ile Sary Melnik markalı ürün dışında portföyünde Amsterdam Navigator, Gold Mine Beer, Warsteiner gibi markalarda bulundurmaktadır (Anadolu Efes, 2012).

Ülker markası 1944'te Eminönü'nde küçük bir atölyede pötibör bisküvi ile üretime başlayan bir firmadır. Daha sonrasında fabrika satın alımları ile üretim ölçeğini büyütüştür. Alt sektörlerle de girerek, çikolata, un, şeker üretimi gibi, kalitesini sabitlemiş ve garanti altına almıştır. Sonrasında yurtdışına açılmak ve ithal markalar ile rekabet edebilmek adına danışmanlık almış ve ilk ihracatını Ortadoğu'ya yapmıştır. Sonrasında hem Türkiye'de hem de yurtdışında fabrika kurarak (Suudi Arabistan'da FMC, Kazakistan'da Hamle, Ukrayna'da KBF, İran'da Etebare, Özbekistan'da Ufuk ve Dilek, Cezayir'de Biscuiterie De Cherchell gibi) pazar payını daha da büyütmüş başarılı bir firmadır. Ayrıca Ülker markası Godiva ve United Biscuits gibi firmaları satın alarak uluslararası pazarda büyümüştür (Tunagür ve Karakaya, 2015; Türkiye Gazetesi, 2006).

Çin'den Chigo ve Midea, Türkiye'den Temsa üretim ve montaj işçiliği maliyetlerinde, iç ve dış pazar üretim hacimlerine de bakıldığında ölçek ekonomisine ulaşmıştır. Alım gücü düşük pazarlara yalın iş modelleri geliştirmiştir. Bu firmalar ülkelerindeki maliyet avantajlarını kullanmaktadır. Ayrıca maliyetlerini düşürmek adına her türlü teknolojik gelişmeyi takip edip kullanarak, maliyetleri düşürmek için çaba sarf etmeye devam etmektedir. Yani küresel rekabetlerini, büyük iç pazar hacimleri, ucuz iş gücü ve doğal kaynak imkanları ile düşük maliyetli ürünler ortaya çıkararak yine gelişen ve gelişmiş pazarlara düşük fiyatlı ürünler satmaktadır. Mahindra&Mahindra, Tata Motors, Savola Foods gibi firmalar ise mevcut kaynaklarını ve iç pazardaki tüketicilerden edindikleri bilgi birikimlerini geliştirmekte olan diğer pazarlarda kullanmaktadır. Örneğin, Mahindra&Mahindra ve Tata Motors sağlam ve güçlü araçlar konusundaki bilgi birimkilerini, alım gücü az müşterilerinin yanı sıra geliştirmekte olan ülkelerin kötü altyapı,

yol şartları ve yetersiz servis koşullarına uygun araçlar üreterek satmaktadır. Tata Motors bu stratejinin yanı sıra Jaguar, Land Rover gibi farklı markaları satın alarak bu markaları büyütmeyi tercih eden bir uluslararası büyüme stratejisine de sahiptir. Mahindra Tractors firması farklı bir uluslararası büyüme stratejisi de benimsemiştir. Bilgi birikimini kullandığı sağlam ve küçük traktörler ile, Avustralya ve Amerika pazarlarındaki hobi olarak çiftçilik yapan, bahçe düzenlemesi işiyle ilgilenen (golf sahaları gibi) kesimlere ulaşmak için kullanarak niş bir müşteri pazarı hedeflemektedir. Mahindra Tractors'un bu gücü esnek üretim tesisleri, düşük maliyetli AR-GE kapasitelerinden gelmektedir (Chattopadhyay, Batra ve Özsoy, 2013).

5.24 Covid-19 Pandemisinin Küresel Değer Zincirlerine Etkisi

Pandemi küresel ticareti ciddi şekilde kesintiye uğrattığı için, COVID-19 (koronavirüs) krizi sırasında KDZ'lerin etkisine ilişkin gerilim ve şüphecilik arttı. 2020'de küresel ticaret, 2008-2009'daki Büyük Durgunluk esnasındaki daralma ile karşılaştırılabilir şekilde yüzde 8 düştü. Bu bozulma, Çin'in küresel ekonomide gelişen rolü ve küresel ısınmaya karşı ortaya çıkan politika tepkileri gibi diğer gelişmelerden kaynaklanan KDZ'lerin rolüne ilişkin artan belirsizliği çoğalttı. Aynı zamanda, eşlik eden politikaların yokluğunda ticaretten herkesin kazançlı çıkmayacağına dair daha fazla farkındalık vardır (Engel, Kokas, Lopez-Acevedo ve Maliszewska, 2021). Pandemi esnasındaki endişeler sebebiyle ticaret süreci yavaşladı ve tedarik sürecinde problemler yaşandı. Örnek olarak, mikroişlemci kıtlığı sebebiyle birçok üretim işletmesinde problemler yaşandı. Çip krizi nedeniyle otomotiv, elektronik, beyaz eşya gibi sektörlerde üretim problemleri gündeme geldi. Burada şirketler kendi içlerinde krizi yönetmeye çalıştılar fakat çoğu zamanında üretim yapamadığından müşteri taleplerine zamanında karşılık veremediler. Siparişleri önceliklendirmek zorunda kaldılar. Diğer bir örnek ise, sokağa çıkma yasakları sebebiyle birçok müşteri siparişlerini iptal etti. Bu sebeple birçok hazır giyim sektörü etkilendi ya da kapandı. Ayrıca işsizlik gündeme geldi.

Pandemi aynı zamanda KDZ'lerin ticari ilişkileri sürdürebileceğini de göstermiştir. Bir tedarikçi ağı kurmanın maliyetleri önemli olduğundan, öncü firmalar kriz esnasında tedarikçileriyle ilişkisini sonlandırmak yerine devam ettirme eğiliminde oldu. Bazı lider firmalar ağ bağlantılarına ve itibarlarını korumak için, COVID-19 karantina sürecinde tedarikçilerine mali ve teknik yardım sağlamıştır. Bu yardımlarda çok uluslu şirketler

iştiraklerine destek verdi, iştirakleri ise yerel tedarikçilere destek vermiştir. KDZ'ler, küresel bir durgunlukta, dünyanın herhangi bir yerindeki toparlanmanın değer zinciri yoluyla iletilmesini sağlamaktadır. Gerçekten de ticaret, dünya salgından kurtulurken küresel büyümenin motoru olmuş, daha hızlı toparlanmış ve küresel çıktının diğer tüm bileşenlerinden daha güçlüdür. Bu büyüme, özellikle evde çalışmadan kaynaklanan yeni talep modelleriyle ilgili olanlar olmak üzere birçok mal sektöründe meydana gelmiştir. Hizmet çeşitleri farklı performans göstermesine rağmen hizmet ticareti daha ağır bir darbe almış ve toparlanma daha yavaş olmuştur. Önceki küresel gerilemelerde olduğu gibi, Covid-19 kısıtlamaları seyahat ve turizm sektörünü ciddi bir şekilde etkilerken, ticari hizmetler dirençli kalmaya devam etmiştir. Taşımacılık hizmetlerinin değerindeki düşüş ve ardından gelen hızlı artış, konteyner taşımacılığını çevreleyen olağandışı koşulları yansıtmaktadır (Brenton, Ferrantino ve Maliszewska, 2022).

Firmalar Tedarik Zinciri çözümlerinde yeni teknolojilere ve veri odaklı yöntemlere önemli yatırımlar yapmış olsa da Covid-19 krizine hazırlıksız yakalandı. Firma ve ülkeler bu şoklara yeni yöntemlerle hatta doğal yollarla yanıt vermiştir. Talepteki önemli azalmalar, tedarik zincirinde ithal girdilere karşı talep azalması, ülke karantinaları nedeniyle üretimlerdeki doğrudan etkileri de düşünürsek tedarik zincirlerinde önemli şoklar meydana gelmiştir. İnsanların seyahat kısıtlamaları, sınır geçiş ve limanlardaki lojistik süreçlerinin etkilenmesi, üretilmiş ürünlerin bile gecikmeli sevkiyatlarını gündeme getirmiş, firmaların ödeme dengelerini de sarsmıştır. Özellikle 2020 yılında başlayan ekipman krizleri, birçok firmanın üretim sürecini negatif etkilemekle birlikte, üretilen ürünlerin stok devir hızını düşürmüş ve ekstra maliyetler yaratmıştır. Pandemi ile e-ticaret, otomasyon ve evden çalışma süreçleri önem kazanarak gelişmiştir. Özellikle küresel firmalar tedarikçilerini başta maddi olmak üzere destekleyerek esneklik sağladı, hatta yeni tedarikçiler edinme yoluna gidildi.

Fabrikalardaki sosyal mesafe, üretim üzerinde ciddi bir kısıtlama getirmiştir. ABD'li bulaşık makinesi üreticilerinin geleneksel olarak her makineyi çalıştıran 15 kadar çalışanı vardı. Pandemi ortaya çıktığında montaj hattı yalnızca beş işçiye ihtiyaç duyacak şekilde yeniden yapılandırıldı. Bu değişiklik, üretimin yaklaşık üçte iki oranında düşmesine neden oldu ve bu da perakende mağazalarda bulunan makinelerin yanı sıra onarım için yedek parça sıkıntısına da yol açmıştır. Pek çok fabrika, kafeterya, çay molası alanı ve

işçilerin evlerine giden servis otobüslerinin de sosyal mesafeye saygı gösterecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerekti ve üretime daha fazla kısıtlama getirildi. Tekstil ve motorlu taşıtlar gibi ölçek ekonomisine sahip sektörlerde aynı fabrikanın daha az işçiyle çalıştırılması, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere oranının artmasına ve dolayısıyla birim maliyetlerin artmasına neden olmuştur. Düşen talep nedeniyle fabrikayı çok az kapasiteyle çalıştırmak da aynı etkiyi yaratmıştır. Fiyatlandırma gücüne sahip bazı firmalar bu maliyetleri alıcılara yansıtırken, diğerleri sadece para kaybetmiştir (Brenton, Ferrantino ve Maliszewska, 2022).

COVID-19 ile ilgili karantinaların hızlandığı Avrupa ve ABD'deki taleplerdeki ani düşüşler, hali hazırda teslim edilmiş olan mal siparişleri de dahil olmak üzere, düşük ve orta gelirli ülkelerden gelen ithalat siparişlerinin ödemelerinin yapılmamasına yol açmıştır. Bangladeş hazır giyim sektöründe birçok firma krizden çıkamadı. Nisan ayındaki sokak çatışmalarının ardından hükümet, ücretlerin yüzde 65'ini destekleyecek şekilde kredi verdi. Aynı zamanda, gelirleri azalan firmalar ve bankalar, şoku tedarik zincirinin daha yukarılara hem girdi tedarikçilerine hem de geleneksel olarak bölgedeki iplik ve kumaş için temel girdileri sağlayan Hindistan'ın Maharashtra Eyaletindeki pamuk çiftçilerine işletme kredisi ödemelerinin durdurulduğunu tespit etmiştir. Üretilen otomobillerin yüzde 90'ından fazlasının Avrupa'da satıldığı Türkiye'de, mart ortasından mayıs başına kadar çoğu fabrika kapanmıştır (Brenton, Ferrantino ve Maliszewska, 2022).

5.25 Tedarik Zincirlerini Etkileyen Dışsal Faktörler

Tedarik zincirindeki aksaklıklar firmalar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. McKinsey Global Institute (2020), hem küçük hem de büyük tedarik zinciri kesintilerinin, tipik bir şirketin belirli bir on yılda bir yıllık kârın yüzde 40'ından fazlasını kaybetmesine neden olabileceğini tahmin etmektedir. Tedarik zinciri kesintileri hem sıklığı hem de büyüklüğü açısından çarpık bir dağılıma sahiptir; ortalama olarak her 2 yılda bir 1 ila 20 haftalık bir kesinti meydana gelebilir ve her 4,9 yılda bir 2 veya daha fazla aylık bir kesinti meydana gelebilmektedir.

Tedarik zinciri kesintileri aynı zamanda kesintiyi tahmin etme veya öngörme yeteneğine göre de değişmektedir. Hırsızlık, sahtecilik ve yaygın siber saldırılar nispeten küçük, sık

görülen ve görünüşte rastgele kesintilerdir. İklim değışikliğı hem ılımlı, öngörülebilir tedarik zinciri sarsıntılarına (sıcak hava dalgaları) hem de daha büyük, daha az tahmin edilebilir sarsıntılara (kasırgalar, tsunamiler) yol açmaktadır. Pandemiler, mali krizler ve ticari anlaşmazlıklar, zaman zaman meydana gelmeleri ve yanıt vermek için en azından bir miktar hazırlık süresi gerektirmeleri beklendiğı sürece öngörülebilirdir. En uğta, etkisi hem çok büyük olan hem de herhangi bir uyarı vermeden ani etkisi muhtemel olaylar (yok olma seviyesindeki meteor saldırıları, güneş fırtınaları, büyük terör olayları, küresel sistemik siber saldırılar) yer almaktadır (Brenton, Ferrantino ve Maliszewska, 2022).



6. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama sürecine, toplanan verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına, ölçme araçlarının detaylarına bakılmakta olup, veri analizinde kullanılan istatistiksel tekniklerin anlatımına yer verilmektedir.

Çalışma karma yapıda planlanmış keşfedici karma metotlu bir saha araştırmasıdır. Bu modelde, ilk aşamada derinlemesine mülakatlar ile nitel veriler elde edilmiş sonrasında derinlemesine mülakat bulguları ve literatüre dayalı olarak madde havuzu ortaya koyularak bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Ana çalışmaya başlanmadan önce pilot çalışma yapılmış ve bu bağlamdaki sonuçlara göre de bu araç nicel veri toplamada kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, veri elde etme tekniği olarak mülakat ve anket yöntemi uygulanmıştır.

Nitel analizlerde ise belirlenen yarı yapılandırılmış veri toplama formu ile elde edilen verilerin tema- alt tema analizleri, anahtar kelime analizler yapılmıştır. Nitel kısımdaki bulgular ile ölçek geliştirme kısımdaki bulgular çalışma sonunda eşleştirilmiştir.

Nitel çalışma kısmında yarı yapılandırılmış 10 soruluk form ile KDZ’de yer alan öncü firmalardaki direktör ve yönetici düzeyinde, konu ile ilgili bilgi ve tecrübe sahibi 6 uzman kişi ile mülakat yapılmıştır. Bu mülakat sonuçları değerlendirilerek ölçeğe bir temel hazırlamasının yanı sıra geliştirilecek ölçekte elde edilemeyecek verilerin toplanması sağlanmıştır.

Ölçek geliştirme kısımda KDZ’de başarılı bir küresel tedarik yapısının oluşturulmasını etkileyen faktörlerin belirlenmesinde, mülakat sonuçlarına dayalı olarak ve literatür temel alınarak ölçek maddeleri yazılmış ve madde havuzu oluşturulmuştur. Yapılan ön çalışmalarda EK 1’de bulunan anket formu sahada uygulanmıştır. Sonrasında ölçeğin güvenirliliği test edilerek, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilerek, çıkan yapının uygunluğu için Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) ile ölçeğe son hali verilmiştir.

Temel araştırmada uygulanmak üzere geliştirilen ölçek demografik ve firma özelliklerinin de bulunduğu EK 2’de yer alan form şeklinde sahada tekrar uygulanmıştır. Anket formu bilgilendirme ve onam kısmı harici, iki bölümden oluşmaktadır. Anket

formunun birinci bölümünde katılımcılar ve çalıştıkları firmalar hakkında tanımlayıcı bilgilerin edinildiği, firma ve demografik özellikler kısmı yer almaktadır. İkinci bölümünde küresel değer zincirinde küresel tedarik sürecine etki eden faktörlerin belirlenmesi için Likert tipi ölçek ifadelerinden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümde yer alan soruların cevaplandırılmasında, “5-Kesinlikle Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2- Katılmıyorum, 1-Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış 5’li likert tipi ölçekle hazırlanarak çalışanlardan bu soruları cevaplamaları istenmiştir.

Analiz ve değerlendirmede; yapılan ilk pilot çalışmada KDZ’de başarılı bir küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörler Partner Seçimi- Sözleşme Uygulamaları ve Birlikte Çalışma olarak iki alt boyut oluşmuştur. Bu boyutlar üzerinden incelenmiştir. Ana çalışma bulgularında bazı ifadelerin sorulma biçimlerinin değişmesi ve faktör yüklerinin farklılaşması sonucunda 4 faktörlü bir yapı oluşmuş bu bağlamda isimlendirilmiştir. Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme isimlerine uygun bir araya geldiği görülmüştür. Çalışmada yapısal geçerliliğin ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olması nedeni ile bu boyutlar ana çalışmada değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmada sektörün ve sektörde istihdam edilen çalışanların küresel değer zinciri kapsamındaki küresel tedarik konusundaki görüşleri (algıları) incelenmiştir. Özetle firmalar küresel tedarik yapısı oluştururken hangi konuların daha önemli olduğu belirlenmiştir. Ardından yapılan işaretlemelere göre hangi ifadelerin kümelendiği hangilerinin ise farklı dağılımlarda olması durumuna göre ölçeğin son hali ortaya çıkmıştır. Buna göre hem katılımcıların demografik özelliklerine göre hem de firmasının özelliklerine göre boyut puanlarının farklılığı incelenmiştir.

6.1 Araştırma Modeli

Karma yöntem araştırmaları, nicel ve nitel tekniklerin aynı çerçeve içinde kullanılmasıyla, her iki yaklaşımın avantajlarını birleştirerek güçlendirmektedir. Karma yöntem araştırmaları, araştırmacıların çoklu yaklaşımları kullanarak sorulara cevap aramasını hedefler ve seçenekleri kısıtlamak yerine genişletmeye odaklanır. Bu yaklaşımın amacı, bir fikri doğrulamak veya desteklemek değil, aksine, olayla ilgili

anlayışı genişleterek zenginleştirmektedir. Tek bir çalışma içerisinde nitel ve nicel yöntemlerin birleştirilmesinin, daha bütüncül bir anlayış sağlayarak, daha iyi bilgilendirilmiş eğitim politikalarının oluşturulmasına katkı sağladığı belirtilmektedir. Bu yaklaşımın, araştırılan olayın çeşitli yönlerini açıklamak konusunda yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Baki ve Gökçek, 2012).

Bu çalışma da keşfedici sıralı karma yöntem kullanılmıştır. İlk olarak yarı yapılandırılmış form ile sektörde ve konusunda uzman 6 yönetici ile derinlemesine görüşmeler yapılmış olup, özellikle KDZ ve küresel tedarik konularında katılımcı yorumları ve fikirleri alınmıştır. Cevapların analizleri yapılarak çıkan konuların bazıları ölçek geliştirme aşamasında da kullanılmıştır. İkinci aşama ise ölçek geliştirme aşamasıdır. Ölçek geliştirme aşamasında yapılan mülakatların sonuçlarının da değerlendirildiği ve literatüre dayandırılan 107 ifade oluşturulmuştur. Pilot uygulama ve analizler sonrası ana çalışma ortaya çıkmıştır. Ana anket çalışması da sahada uygulanarak ölçeğin geçerliliği, yapısı ve uygunluğu test edilmiş olup ölçeğe son hali verilerek analizler değerlendirilmiştir.

Hazırlanan çalışma modeli Şekil 26’da verildiği gibidir.

Nitel Veri Toplama ve Analiz	Geçerli Bir Ölçme Aracı Geliştirme Süreci	Nicel Veri Toplama ve Analiz	Sonuçların Değerlendirilmesi
Örneklem: Marmara Bölgesinde yerleşik, KDZ ve küresel tedarik konusunda öncü şirketlerin direktör ve yöneticileri Veri Toplama: Yarı yapılandırılmış mülakat formu Amaç: KDZ algısı ve küresel tedarik süreci hakkındaki bilgi ve tecrübelerin edinilmesi, geliştirilecek ölçekte kullanılabilmesi Veri Analizi: Tema-alt tema analizi, anahtar kelime analizi	Örneklem: Marmara Bölgesinde yerleşik, KDZ ve küresel tedarik konusunda bilgi sahibi katılımcılar Veri Toplama: Anket formu Amaç: KDZ'de küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla ölçek geliştirme çalışması. Aşamalar; *Madde havuzunun oluşturulması *Kapsam geçerliliği (uzman görüşü alınması) *Uygun olmayan maddelerin elenmesi veya revizesi *Ölçeğin pilot uygulaması *Güvenilirlik *En uygun yapının oluşturulması (AFA) *Yapı geçerliliği (DFA) *Nihai yapı ve boyutların tespiti	Örneklem: Marmara Bölgesinde yerleşik, KDZ ve küresel tedarik konusunda bilgi sahibi katılımcılar Veri Toplama: Anket formu Aşamalar; *Güvenilirlik *En uygun yapının oluşturulması (AFA) *Yapı geçerliliği (DFA) *Faktör yapılarının anlamlılık düzey ölçümü	*Bulguların yorumlanması *Sonuç ve öneriler

Şekil 26. Karma Çalışma Modeli

6.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni ölçek geliştirme aşaması dahil nitel ve nicel çalışma olarak ayrılmaktadır. Her iki çalışmada, çalışmanın ana kütlesini Marmara bölgesinde KDZ yapısını benimsemiş özel sektör çalışanları oluşturmaktadır.

Derinlemesine mülakat için hazırlanan yarı yapılandırılmış forma ait 10 soru üzerinden, KDZ yapısına uygun ve küresel tedarik sürecinde tecrübeli firmaların, beyaz eşya ve otomotiv sektörleri olmak üzere, 3 katılımcı kadın, 3 katılımcı erkek, 3 katılımcı direktör, 2 katılımcı yönetici, 1 katılımcı takım lideri seviyesinde konu hakkında tecrübesi ve bilgisi yüksek 6 katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Ölçek geliştirme çalışmasında literatür ve görüşmeler baz alınarak hazırlanan 107 ifade üzerinden yapılan pilot çalışmada tutarlı sonuçların ortaya konması için 230 kişi ile pilot çalışma paylaşılmış ve form 118 kişi tarafından yanıtlamıştır. Pilot çalışma Marmara bölgesinde KDZ yapısını benimsemiş özel sektör çalışanlarına uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde örneklem yeterlilik düzeylerinin yapının ortaya konmasındaki yeterli örneklem sayısına ulaştığı görülmüştür.

Ana anket çalışması Marmara bölgesinde KDZ yapısını benimsemiş özel sektör çalışanlarına uygulanmıştır. Anket çalışması kapsamında %5 kabul edilebilir hata payı ve %95 güven seviyesi ile en az $n=370$ katılımcının evrenin temsil gücünü sağlayabileceği hesaplanmıştır. Bu örneklem sayısı belirlenirken kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü dikkate alınmış ve hesaplama yapılmıştır. Uygulama esnasında ise ulaşılabilecek maksimum katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir. Anket formları 1000 katılımcıya e-posta yolu ile iletilmiştir. Ulaşılan örneklemin çalışmanın sonuca ulaşması konusunda oldukça yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada verileri geçerli 388 katılımcıya ulaşılmıştır, araştırmada 3 kişinin verilerinin geçerli olmadığı için örneklem dışı bırakılmıştır.

6.3 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanması konusunda iki ayrı yöntem kullanılmıştır. Bunlar derinlemesine mülakat yöntemi ve ölçek geliştirme sürecidir. Derinlemesine görüşme, ölçek geliştirme sürecinin pilot kısmı ve ana anket çalışması öncesi katılımcılara gerekli bilgilendirmeler yapılmış, katılımı için onam alınmıştır. Katılım konusunda gerekli kabul kriterlerini sağlayan ve katılım konusunda gönüllü olan katılımcıların verileri toplanmıştır.

6.3.1 Nitel verilerin toplanmasında kullanılan veri araçları

6.3.1.1 Yarı yapılandırılmış görüşme formu

Çalışmanın derinlemesine mülakat kısmında anket yönteminin ölçemediği yönlerin belirlenmesinde ve sonraki aşama olan ölçek geliştirme kısmında literatür baz alınarak oluşturulacak sorulara bir nebze de olsa temel hazırlaması, bakış açısı sunması, konu ile ilgili farklı görüş ve fikirlerinde yansıtılabilmesi sebebiyle hazırlanan 10 adet açık uçlu

soru, beyaz eşya ve otomotiv olmak üzere konu ile ilgili uzman 6 katılımcı ile değerlendirilmiştir. Derinlemesine görüşme süreçleri yüz yüze veya video konferans aracılığı ile yapılmıştır. Not tutma yöntemi ile görüşler veri formatına dönüştürülmüştür.

6.3.2 Nicel verilerin toplanmasında kullanılan veri araçları

6.3.2.1 Pilot çalışma

Pilot uygulamada, katılımcı demografik özelliklerini ve firma özelliklerini de içeren sorular ile oluşturulan 107 ifade Partner Seçimi-Sözleşme Uygulamaları ve Birlikte Çalışma olarak iki boyutlu ve beşli likert ölçeği tarzında oluşturulmuş bir değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Pilot için ilgili kurum izinlerinin alınmasının ardından katılımcılara araştırmanın amacı, içeriği ve kullanılan ölçekler ile ilgili bilgi verilmiştir. Pilot çalışma Marmara bölgesinde KDZ yapısını benimsemiş özel sektör çalışanlarından oluşan 230 kişi ile online olarak pilot çalışmanın formu paylaşılmış ve 118 katılımcı anketleri yanıtlamıştır.

6.3.2.2 Ana anket çalışma

Pilot çalışma sonrası, geliştirilmiş ölçek ile internet üzerinden online yöntemle ana anket uygulaması yapılmıştır. Formda araştırmanın kapsam ve amacını anlatan bilgi formunun yanı sıra katılımcılara ve firmalarına ilişkin özelliklerinde bulunduğu demografik bilgilerin olduğu bölümde yer almaktadır. Bunların dışında pilot çalışmada 107 ifadeden elenen ifadeler sonrası 58 ifade yer almaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Anket ortalama 1000 kişiye iletilmiş olup, 3 yanıt geçersiz olmak üzere 391 katılımcıdan dönüş alınmıştır. Geçerli katılımcı cevap sayısı 388 kişidir. Anket formları ile alınan veriler sisteme girilmiş ve analizleri sağlanmıştır.

6.4 Araştırmada Kullanılan Ölçek Soruları

6.4.1 Derinlemesine mülakat soruları

Yarı yapılandırılmış forma ait sorular aşağıdaki gibidir. Bu ifadeler literatüre dayandırılarak araştırmacı tarafından geliştirilerek soru haline getirilmiştir.

1. Küresel değer zinciri, tedarik zinciri, küresel kaynak kullanımı (global sourcing) kavramları arasında anlamlı farklar görüyor musunuz?

2. Küresel tedarikçi seçimi nasıl yapılmalıdır?
3. Tedarikçi seçiminin KDZ açısından önemini nasıl değerlendirirsiniz?
4. Tedarik sürecinde karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
5. KDZ katılımını olumlu ya da olumsuz etkileri açısından değerlendirebilir misiniz?
6. Bir KDZ oluştururken nelere dikkat edilmelidir? Bu KDZ'nin performansı ya da verimliliğini nasıl ölçümlüyorsunuz?
7. Ticaret anlaşmalarını KDZ açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Firmanızın ve bulunduğu sektörün KDZ'deki konumunu ve başarısını nasıl değerlendirirsiniz?
9. Türkiye'nin KDZ'deki yerini nasıl görüyorsunuz? En başarılı ve başarısız olan sektörler için bir değerlendirme yapabilir misiniz?
10. KDZ'de başarılı olabilmek ve KDZ katılımını arttırabilmek için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz? Türkiye, sektörel ve firmanız bazında düşündüğünüzde bir değerlendirme yapabilir misiniz?

6.4.2 Ölçek geliştirme ifadeleri

6.4.2.1 Veri havuzunun oluşturulması ve pilot uygulama ifadeleri

Ölçek geliştirme süreci başında araştırmacı tarafından Partner Seçimi ve Sözleşme Yönetimi ile Birlikte Çalışma olarak iki boyutlu olarak düşünülen ölçeğin, Partner Seçimi ve Sözleşme Yönetimi boyutu (The World Bank Group, 2020; Yavuz, 2010; Cherkashin vd., 2015; Aşan, 2023; Lasch, 2005; Lepawsky, 2015; Acar, 2008; Antràs, Garicano ve Rossi-Hansberg, 2008; Rocha ve Winkler, 2019; Taherdoost ve Brard, 2019; Çılğın, 2021; Koçoğlu ve Avcı, 2014; Priya ve Aroulmoji, 2020; Porter, 1986; Gülşen, 2006; Nunn, 2007; Fernandes, Hillberry, ve Mendoza-Alcántara, 2019; Bajo-Buenestado, 2018; Carballo, Graziano, Schaur, ve Martincus, 2016; Baldwin ve Yan, 2014; Laajaj, Eslava, ve Kinda, 2019; Knight ve Cavusgil, 2004; Hou, 2023; Dahlby, 2011; Buckley ve Ghauri, 2004; Özorhon ve Altun, 2017) ve Birlikte Çalışma boyutu için (The World Bank Group, 2020; Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008; Ryder ve Houlin, 2019; Holgate, 2018; Daugaard, 2019; The investopedia Team, 2023; Jayaram, Vickery and Droge, 2000; Grossman ve Rossi-Hansberg, 2008; Amazon Web Services, 2023; Heath ve Mobarak, 2015; Kaya, 2023; Arvis, Raballand ve Marteau, 2010; McKinsey Global Institute, 2019; Koban ve Keser, 2011; Costinot, Vogel ve Wang, 2013; Koçak, 2018; Antras ve Chor,

2022; Criscuolo, Timmis, 2017; Baldwin ve Yan, 2014; Alemdar, 2008; Deloitte, 2023; Marsillac ve Jungbae Roh, 2014; Bustos, 2011; Eraslan, Helvacioğlu Kuyucu ve Bakan, 2008; Krishnan, 2017; Kınır ve Mesci, 2007; Priya ve Aroulmoji, 2020; APICS, 2017) yapılan detaylı literatür taraması sonucu farklı kaynaklardan yararlanılarak elde edilerek hazırlanan 107 ifadenin yer aldığı veri havuzu araştırmacının kendi tarafından oluşturulmuştur. Oluşturulan ifadeler ile ilgili 5 uzman görüşü de ayrıca alınmış, pilot uygulama öncesi gerekli eklemeler ve düzeltmeler yapılmıştır.

Pilot çalışma için hazırlanan ve kullanılan 107 Tablo 13'te detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 13. Pilot Çalışma İfadeleri

Sıra	İfadeler
1	KDZ'de iklim değişikliğini önleyici faaliyetler partner ilişkilerinde önemlidir.
2	Üretim ve dağıtımın çevresel maliyetlerinin uygun şekilde fiyatlandırılması, KDZ'de korumayı ve temiz teknolojileri teşvik edecektir.
3	KDZ'de toplum sağlığını önemseyen partner seçimi önemlidir.
4	İhtiyaca uygun enformasyon teknolojilerinin kullanımı KDZ'de başarı için önemlidir.
5	KDZ'de yazılım portföyü önemlidir.
6	Kadın istihdam oranının artırılması KDZ'de daha geniş kalkınmaya fayda sağlar.
7	KDZ'de Küresel Partner Seçimi önemlidir
8	KDZ'de ihtiyaç duyulan firma türlerinin doğru belirlenmesi önemlidir.
9	KDZ'de potansiyel partner firmaların belirlenmesi önemlidir. (örn: tasarım, ürün geliştirme, imalat, montaj, dağıtım vb. alanlarda ya da herhangi birinde aday firmaların araştırılması, belirlenmesi).
10	Partnerlerin yetkinliklerinin doğru belirlenmesi KDZ'de önemlidir.
11	Partnerlerin yetkinliklerinin doğru değerlendirilmesi KDZ'de önemlidir.

12	KDZ'de partnerlerin güçlü yönlerinin belirlenmesi önemlidir.
13	KDZ'de partnerlerin zayıf yönlerinin belirlenmesi önemlidir.
14	Partnerlerin yeterli makine, teçhizat, işgücü varlığı KDZ'de başarı için önemlidir.
15	Partnerlerin Entellektüel sermaye kalitesi KDZ'de başarı için önemlidir.
16	Partner firmanın mali ve finansal yapısı KDZ'de önemlidir.
17	Partner firmaların finansal geçmişi önemlidir.
18	Partner firmaların vizyon değeri KDZ'de başarı için önemlidir.
19	Sürdürülebilir bir ilişki KDZ'de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile).
20	KDZ'de hizmet seviyesi anlaşması ile partner hizmet kalitesinin ölçümü önemlidir.
21	Yeni çözüm geliştirme yeteneği KDZ'de önemlidir.
22	Firma alt yapısı (genel idare, planlama, yatırım, hukuk, muhasebe ve toplam kalite yönetimi gibi türlü faaliyetler) KDZ'de önemlidir.
23	KDZ'de firma kültürlerinin uyumu başarı için önemlidir.
24	KDZ'de partnerlerin partnerleri (2. ve 3. kademe partnerler) önemlidir.
25	KDZ'de güçlü sözleşme uygulama yeteneği olan yüksek kaliteli bir kurumsal ortam (tüm tarafları güvence altına alacak) önemlidir.
26	KDZ'de partner firmaların çalışma koşullarının belirlenmesi önemlidir.
27	KDZ'de çalışanların güvenlik ve sağlığı için iyi çalışma koşullarının sağlanması önemlidir.
28	KDZ'de partner firmalarda çocuk işçi çalıştırılmaması önemlidir.
29	KDZ'de doğru yaptırımların belirlenerek sözleşme içeriğine eklenmesi önemlidir.

30	KDZ'de anlaşmadan çıkış koşullarının doğru belirlenmesi başarı için önemlidir.
31	Ortaya çıkabilecek ihtilaflar için tahkim mekanizmasının olması KDZ'de önemlidir.
32	Fikri mülkiyet haklarının korunması KDZ'de önemlidir.
33	KDZ'de firmanın sahip olduğu patentler önemlidir.
34	KDZ'de teknoloji bilgi seviyesine (çalışan bilgi seviyesi) sahip olma önemlidir.
35	KDZ'de teknolojik altyapı yeterliliği önemlidir.
36	KDZ'de teknoloji bilgi sistemlerini etkin kullanıyor olmak önemlidir.
37	KDZ'de operasyon (enformasyon teknolojileri değil) teknolojileri önemlidir.
38	Derin ticaret anlaşmalarının takibi ve taraf olunması KDZ 'de önemlidir.
39	Gümrük vergileri KDZ'de önemlidir.
40	İlave gümrük vergileri KDZ'de önemlidir.
41	Yatırım ve hizmetleri de kapsayan derin ticaret anlaşmaları KDZ'de önemlidir.
42	Tarife ve tarife dışı önlemleri azaltmak KDZ'de önemlidir.
43	Üretim sürecinin belirli bir alanında yüksek uzmanlaşma KDZ'de önemlidir.
44	Firmanın çalışanların mesleki eğitimlerine önem veriyor olması KDZ'de önemlidir.
45	Firmaların iş yönetim becerisi olarak birbirine yakın olması KDZ'de başarı için önemlidir.
46	KDZ'de ekonomik coğrafya bilgisi önemlidir
47	KDZ'de kültürel uyum önemlidir.
48	Firmanın yeşil üretim (çevreci) yapması KDZ'de önemlidir.
49	Firmanın atık yönetiminde çevreci politikalar izlemesi KDZ'de önemlidir.
50	Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmesi KDZ'de önemlidir.

51	Firmanın potansiyel müşteriler tarafında çevreci olarak algılanması KDZ’de önemlidir.
52	Firmanın çevresel olarak sürdürülebilir üretim gerçekleştirmesi KDZ’de önemlidir.
53	Firmanın karbon emisyonlarına dikkat etmesi KDZ’de önemlidir.
54	Firmanın çevre kirliliğini önleme konusunda tedbirleri alması KDZ’de önemlidir.
55	Firmanın çevre kirliliğine neden olacak üretimlerden kaçınması KDZ’de önemlidir.
56	Süreçlerin iyileştirmesi KDZ'de başarı için önemlidir.
57	Doğru enformasyon sistemlerinin kullanımı KDZ'de başarı için önemlidir.
58	Enformasyon teknolojileri KDZ'de karar süreçlerini besleyebilmek adına önemlidir.
59	Enformasyon teknolojileri KDZ'de koordinasyonu doğru sağlayabilmek adına önemlidir.
60	Yeni üretim teknolojileri KDZ’de önemlidir
61	Veri yönetimi KDZ’de önemlidir.
62	Bulutta veri depolama KDZ’de önemlidir.
63	Kurumsal yazılım uygulamaları KDZ’de önemlidir.
64	İşletim sistemlerinin etkinliği ve yeniliği KDZ’de önemlidir.
65	Yeni enformasyon teknolojilerinin kullanımı KDZ’de önemlidir.
66	Bilgi işleme hizmeti sağlayan bilgi işlem platformları KDZ’de önemlidir.
67	KDZ’de İstihdam ve işgücü maliyetleri önemlidir.
68	KDZ’de işgücü kalitesi önemlidir.
69	Çalışanların teknik bilgi birikimi KDZ’de önemlidir.
70	KDZ’de lojistik altyapının (ana yollara ve limanlara ulaşım, lojistik filolarının yeterliliği ve etkinliği gibi) güçlü olması önemlidir

71	KDZ’de gelişmiş lojistik hizmetlerine yatırım önemlidir.
72	KDZ’de lojistik maliyetleri önemlidir.
73	KDZ’de ülke lojistik performans indeksi önemlidir.
74	KDZ’de verilen termine uyum önemlidir.
75	KDZ’de doğru termin bilgisi başarı için önemlidir.
76	KDZ’de lojistik maliyetleri önemlidir (taşıma, depolama, gümrükleme vb).
77	Lojistikte ölçek ekonomisi KDZ’de rekabeti arttırıcı önemli bir unsurdur.
78	Lojistikte ölçek ekonomisi KDZ’de maliyeti azaltıcı önemli bir unsurdur.
79	KDZ’de ölçek ekonomisi çevre kirliliğini arttırıcı önemli bir unsurdur.
80	Üretimde ölçek ekonomisi KDZ’de rekabeti arttırıcı önemli bir unsurdur.
81	Üretimde ölçek ekonomisi KDZ’de maliyeti azaltıcı önemli bir unsurdur.
82	Firmaların birbiri ile koordinasyonu KDZ’de başarı için önemlidir.
83	Zincirdeki firmaların esnekliği KDZ’de başarı için önemlidir.
84	KDZ’deki firmaların birbirine uyumu KDZ’de başarı için önemlidir.
85	Zincirdeki firmaların aynı hedefi benimsemesi KDZ’de başarı için önemlidir.
86	Yüksek iş birliği KDZ’de başarı için önemlidir.
87	KDZ’de partner denetimi önemlidir.
88	Firmaların ortaya çıkabilecek riskleri önceden dikkatli bir şekilde değerlendirebilmesi, minimize edebilmesi ve ortadan kaldıracak önlemleri alabilmesi KDZ’de başarı için önemlidir.
89	Firmanın inovasyon yeteneği KDZ’de başarı için önemlidir.
90	KDZ’de lojistik sistemlerinin etkin olması önemlidir.
91	KDZ’de firmanın üretim kapasitesi önemlidir.
92	KDZ’de üretim maliyeti önemlidir.

93	KDZ'de yüksek üretkenlik başarı için önemlidir.
94	Zincirin her bir halkasındaki verimlilik artışı KDZ'nin başarısı için önemlidir.
95	Firma verimlilik ölçümleri KDZ'de önemlidir.
96	Zincirdeki verimsiz firmaların verimli firmalar ile değiştirilmesi KDZ'de başarı için önemlidir.
97	KDZ'de entegre planlama süreci önemlidir (S&OP vb).
98	Firmanın planlama yeteneği KDZ'de önemlidir.
99	Firmanın tasarım yeteneği KDZ'de başarı için önemlidir.
100	KDZ'de sermaye kapasitesi önemlidir.
101	KDZ'de her bir zincirdeki faaliyetlerin kalitesi önemlidir.
102	KDZ'deki her zincirdeki ürün çıktı kalitesi önemlidir.
103	Şirket içi ve dışı bilgi ve becerilerin yönetimi KDZ'de önemlidir.
104	Ürün standardizasyonu KDZ'de önemlidir
105	Öğrenen organizasyon olma yeteneği KDZ'de başarı için önemlidir
106	Bilgi ve iletişimin güçlü olması KDZ'de önemlidir.
107	KDZ'de sürekli performans ölçümü önemlidir.

6.5 Pilot Çalışma Faktör Analizleri

Ölçek geliştirme çalışmasında KDZ ve küresel tedarik yapısını destekleyen faktörler hakkındaki görüş ve tutumların değerlendirmesi ile ilgili ifadelerinin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Cronbach's Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayısının 0,94 olduğu görülmüştür. Elde edilen katsayıların ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Bunun sonucu olarak çalışmadan güvenilirlik testi sonucunda herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Boyutların ve ifadelerin en uygun yapıda belirlenmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda yapının 4 boyutlu yapıya uygun olduğu görülmüştür. Açıklayıcı (açıklayıcı) faktör analizi ile belirlenen yapının doğruluğunun

yani yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır.

6.5.1 Pilot çalışmanın açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi

Faktör analizi likert tipi ölçeklerdeki ifadelerin ne şekilde boyutlara ayrıldığını ve yapının anlamlı olup olmadığını ifade eder. Faktör analizinde belirli varsayımların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda açıklanan varyans oranının çok alt boyutlu yapılarda %60 ve üzerinde, tek boyutlu yapılarda ise %40 ve üzerinde olması gerekmektedir (Özmen ve Karamustafaoğlu, 2019). KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik düzeyinin 0,70 ve üzerinde olması istenmektedir. KMO düzeyinin 0,70 üzerinde olması yapılan anket sayısının yeterli olduğu göstermektedir (Gürbüz, 2014). Faktör analizi sonucunda ölçeğin dört boyutlu yapıda olduğu görülmüştür. Boyutlar incelendiği zaman ilk boyutun açıklanan varyansının %17,13, boyut içi güvenilirlik düzeyi olan iç tutarlılık düzeylerinin 0,83 olduğu görülmüştür. İkinci boyutunun açıklanan varyansının %15,03, boyut içi güvenilirlik düzeyi olan iç tutarlılık düzeylerinin 0,81 olduğu görülmüştür. Üçüncü boyutunun açıklanan varyansının %15,08, boyut içi güvenilirlik düzeyi olan iç tutarlılık düzeylerinin 0,81 olduğu görülmüştür. Dördüncü boyutun ise açıklanan varyans oranının %12,77 ve iç tutarlılığının 0,79 olduğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyansın %60,03 düzeyinde olduğu, %60 kritik düzeyinden yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda ölçeğinin dört alt boyuta ayrıldığı tespit edilmiştir. Bu boyutlar kısaltmaları ile boyut Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan örneklem yeterlilik katsayısının (KMO)=0,77 olduğu görülmüştür. Örneklem genişliğinin (n=118) faktör yapısını ortaya koymak adına oldukça yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılık düzeylerinin incelenmesi için uygulanan Bartlett testi ($X^2=1345,88$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Kline (2011)' e göre AVE düzeylerinin 0,50 ve üstünde olması kabul edilebilir. CR düzeyinin ise 0,70 seviyesinden büyük ve 1'e yakın olmasının Composit güvenilirlik için uygun olacağı görülmüştür. Pilot çalışmada Faktör 1 için AVE 0,51 ve CR düzeyi 0,72 olduğu görülmüştür. Faktör 2 için AVE 0,56 ve CR düzeyi 0,75 olduğu görülmüştür.

Faktör 3 için AVE 0,53 ve CR düzeyi 0,72 olduğu görülmüştür Faktör 4 için AVE 0,55 ve CR düzeyi 0,79 çıkmıştır.

Tablo 14. Pilot Çalışma için Açıklayıcı Faktör Analiz (AFA) Tablosu

	İfadeler	Faktör Yükleri				t	p	AVE	CR
		1	2	3	4				
ps12	Partner firmaların vizyon değeri KDZ'de başarı için önemlidir	0,45				-	-	0,51	0,72
ps11	Partner firmaların finansal geçmişi önemlidir	0,47				9,31	0,01		
bc17	KDZ'de gelişmiş lojistik hizmetlerine yatırım önemlidir	0,49				8,75	0,01		
bc24	Çalışanların teknik bilgi birikimi KDZ'de önemlidir	0,53				9,07	0,01		
ps45	KDZ'de yazılım portföyü önemlidir	0,53				8,68	0,01		
ps26	Derin ticaret anlaşmalarının takibi ve taraf olunması KDZ 'de önemlidir	0,56				8,54	0,01		
ps6	KDZ'de partnerlerin güçlü yönlerinin belirlenmesi önemlidir	0,58				7,75	0,01		
bc60	Firmaların birbiri ile koordinasyonu KDZ'de başarı için önemlidir	0,59				8,33	0,01		
ps18	Kadın istihdam oranının arttırılması KDZ'de daha geniş kalkınmaya fayda sağlar	0,61				8,85	0,01		
ps13	Sürdürülebilir bir ilişki KDZ'de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile)	0,62				7,85	0,01		
bc16	KDZ'de lojistik sistemlerinin etkin olması önemlidir	0,64				7,92	0,01		
bc22	KDZ'de İstihdam ve işgücü maliyetleri önemlidir	0,65				9,67	0,01		

ps47	KDZ'de partnerlerin partnerleri (2. ve 3. Kademe partnerler) önemlidir	0,70				10,5	0,01		
ps3	KDZ'de potansiyel partner firmaların belirlenmesi önemlidir. (örn: tasarım, ürün geliştirme, imalat, montaj, dağıtım vb. alanlarda ya da herhangi birinde aday firmaların araştırılması, belirlenmesi)	0,73				9,56	0,01		
ps14	KDZ'de güçlü sözleşme uygulama yeteneği olan yüksek kaliteli bir kurumsal ortam (tüm tarafları güvence altına alacak) önemlidir	0,74				11,2	0,01		
ps22	KDZ'de hizmet seviyesi anlaşması ile partner hizmet kalitesinin ölçümü önemlidir	0,76				9,88	0,01		
ps15	KDZ'de partner firmaların çalışma koşullarının belirlenmesi önemlidir	0,80				10,5	0,01		
ps34	KDZ'de firma kültürlerinin uyumu başarı için önemlidir		0,42			-	-		
bc26	KDZ'de üretim maliyeti önemlidir		0,45			14,6	0,01		
bc53	Bilgi ve iletişimin güçlü olması KDZ'de önemlidir		0,52			11,1	0,01		
bc51	Ürün standardizasyonu KDZ'de önemlidir]		0,54			10,7	0,01		
bc23	KDZ'de işgücü kalitesi önemlidir		0,57			11	0,01		
ps29	Firma alt yapısı (genel idare, planlama, yatırım, hukuk, muhasebe ve toplam kalite yönetimi gibi türlü faaliyetler) KDZ'de önemlidir		0,58			12,9	0,01		
bc28	KDZ'de yüksek üretkenlik başarı için önemlidir		0,65			8,77	0,01		
								0,56	0,75

ps32	KDZ'de teknolojik altyapı yeterliliği önemlidir		0,71			9,56	0,01		
ps33	KDZ'de teknoloji bilgi sistemlerini etkin kullanıyor olmak önemlidir		0,71			10,2	0,01		
bc58	Firmanın planlama yeteneği KDZ'de önemlidir		0,71			10,4	0,01		
ps27	Fikri mülkiyet haklarının korunması KDZ'de önemlidir		0,72			10,5	0,01		
bc27	KDZ'de lojistik maliyetleri önemlidir (taşıma, depolama, gümrükleme vb)		0,73			10,6	0,01		
bc29	Zincirin her bir halkasındaki verimlilik artışı KDZ'nin başarısı için önemlidir		0,74			10,8	0,01		
ps5	Partnerlerin yetkinliklerinin doğru değerlendirilmesi KDZ'de önemlidir		0,75			10,9	0,01		
ps31	KDZ'de teknoloji bilgi seviyesine (çalışan bilgi seviyesi) sahip olma önemlidir		0,75			11	0,01		
bc40	KDZ'de ölçek ekonomisi çevre kirliliğini arttırıcı önemli bir unsurdur			0,42		-	-	0,53	0,72
bc20	KDZ'de verilen termine uyum önemlidir			0,43		12,2	0,01		
ps16	KDZ'de iklim değişikliğini önleyici faaliyetler partner ilişkilerinde önemlidir			0,46		10,8	0,01		
ps44	KDZ'de kültürel uyum önemlidir			0,50		11,5	0,01		
bc6	Firmanın tasarım yeteneği KDZ'de başarı için önemlidir			0,51		13,5	0,01		
ps28	Yeni çözüm geliştirme yeteneği KDZ'de önemlidir			0,51		15,9	0,01		

bc48	İşletim sistemlerinin etkinliği ve yeniliği KDZ’de önemlidir			0,54		12,2	0,01		
bc47	Kurumsal yazılım uygulamaları KDZ’de önemlidir			0,54		11,8	0,01		
bc31	Zincirdeki verimsiz firmaların verimli firmalar ile değiştirilmesi KDZ’de başarı için önemlidir			0,58		12	0,01		
bc19	KDZ’de ülke lojistik performans indeksi önemlidir			0,63		14,1	0,01		
bc32	Firmanın yeşil üretim (çevreci) yapması KDZ’de önemlidir			0,67		9,63	0,01		
bc41	Doğru enformasyon sistemlerinin kullanımı KDZ’de başarı için önemlidir			0,70		10,5	0,01		
bc34	Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmesi KDZ’de önemlidir			0,70		11,2	0,01		
ps9	Partnerlerin Entellektüel sermaye kalitesi KDZ’de başarı için önemlidir			0,74		11,4	0,01		
bc36	Firmanın çevresel olarak sürdürülebilir üretim gerçekleştirmesi KDZ’de önemlidir			0,76		11,5	0,01		
bc42	Enformasyon teknolojileri KDZ’de karar süreçlerini besleyebilmek adına önemlidir			0,77		11,7	0,01		
ps30	KDZ’de firmanın sahip olduğu patentler önemlidir				0,43	-	-	0,55	0,79
ps10	Partner firmanın mali ve finansal yapısı KDZ’de önemlidir				0,55	11,9	0,01		
ps42	İhtiyaca uygun enformasyon teknolojilerinin kullanımı KDZ’de başarı için önemlidir				0,59	12,1	0,01		

bc50	Bilgi işleme hizmeti sağlayan bilgi işlem platformları KDZ’de önemlidir				0,60	11,5	0,01		
bc25	Şirket içi ve dışı bilgi ve becerilerin yönetimi KDZ’de önemlidir				0,61	13,4	0,01		
ps40	Firmanın çalışanların mesleki eğitimlerine önem veriyor olması KDZ’de önemlidir				0,62	11,9	0,01		
bc9	KDZ’de sermaye kapasitesi önemlidir				0,67	12,6	0,01		
ps39	Üretim sürecinin belirli bir alanında yüksek uzmanlaşma KDZ’de önemlidir				0,67	12,5	0,01		
ps36	İlave gümrük vergileri KDZ’de önemlidir				0,83	17,3	0,01		
ps38	Tarife ve tarife dışı önlemleri azaltmak KDZ’de önemlidir				0,83	17,3	0,01		
Açıklanan Varyans		17%	15%	15%	13%	Toplam %60,03			
İç Tutarlılık		0,83	0,81	0,81	0,79				
Barlet’s		X ² =1345,88, p=0,01							
KMO		0,77							
Güvenilirlik		0,94							

Çalışma temel olarak iki alt boyut olarak tasarlanmıştır, bu boyutlar PS (Partner seçimi – Sözleşme Uygulamaları) ve BC (Birlikte Çalışma) boyutları olarak düşünülmüştür. Fakat dört boyutlu yapının daha uygun olduğu görülmüştür.

İlk boyut ps12, ps11, bc17, bc24, ps45, ps26, ps6, bc60, ps18, ps13, bc16, bc22, ps47, ps3, ps14, ps22, ps15 numaralı ifadelerden oluşmaktadır.

İkinci boyut ps34, bc26, bc53, bc51, bc23, ps29, bc28, ps32, ps33, bc58, ps27, bc27, bc29, ps5, ps31 numaralı ifadelerden oluşmaktadır.

Üçüncü boyut ise bc40, bc20, ps16, ps44, bc6, ps28, bc48, bc47, bc31, bc19, bc32, bc41, bc34, ps9, bc36, bc42 numaralı ifadelerden oluşmaktadır.

Dördüncü boyut ise ps30, ps10, ps42, bc50, bc25, ps40, bc9, ps39, ps36, ps38 numaralı ifadelerinden oluşmaktadır.

Ölçek geliştirme aşamasında 5 uzman görüşü de alınarak, yazın taraması ve derinlemesine görüşmeler ile 107 ifade geliştirilmiştir. İlk turda bu 107 ifade üzerinden uygulanan ölçek 4 boyutta ve 58 madde olarak tespit edilmiştir. Çalışmada 49 madde boyut yapısını bozduğu, birden çok boyutta yer aldığı, faktör yükü oluşmadığı gibi nedenlerden dolayı kapsam dışı bırakılmıştır.

6.5.2 Pilot çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi

Açımlayıcı (Açıklayıcı) faktör analizinde bulunan değerlerin doğrulanması adına yapılan Doğrulayıcı Faktör analizi ile boyutların uyum düzeyleri Tablo 15'te gösterildiği üzere incelenmiştir.

Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)- (Boyutlar için Uyum Düzeylerinin İncelenmesi)

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Yapısal Model Değerleri	Uyum Durumu
¹ χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,06	Kabul Edilebilir Uyum
² AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,88	Kabul Edilebilir Uyum
³ GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,92	Kabul Edilebilir Uyum
³ CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
³ IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,94	Kabul Edilebilir Uyum
⁴ RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,06	Kabul Edilebilir Uyum

⁴ SRMR	$.00 \leq \text{SRMR} \leq .05$	$.05 \leq \text{SRMR} \leq .10$	0,06	Kabul Edilebilir Uyum
⁵ PNFI	$.95 \leq \text{PNFI} \leq 1.00$	$.50 \leq \text{PNFI} \leq .95$	0,98	Mükemmel Uyum
⁶ PGFI	$.95 \leq \text{PGFI} \leq 1.00$	$.50 \leq \text{PGFI} \leq .95$	0,97	Mükemmel Uyum

Kaynak: 1(Kline, 2011), 2(Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003), 3(Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006), 4(Browne ve Cudeck, 1993), 5(Hu ve Bentler, 1999), 6(Meyers, Gamst ve Guarino, 2006)

Çalışmada dört boyuttan oluşan ölçeğin uyum parametrelerinin kabul edilebilir düzeylerde uyumlu olduğu görülmüştür. Çalışmada χ^2 , AGFI, GFI, CFI, IFI, RMSEA, SRMR uyum parametreleri incelendiğinde çalışmada dört boyutlu yapının kabul edilebilir düzeydeki uyumu işaret ettiği görülmektedir. PNFI ve PGFI uyum parametreleri için ise Mükemmel Uyumu gösterdiği ifade edilebilir.

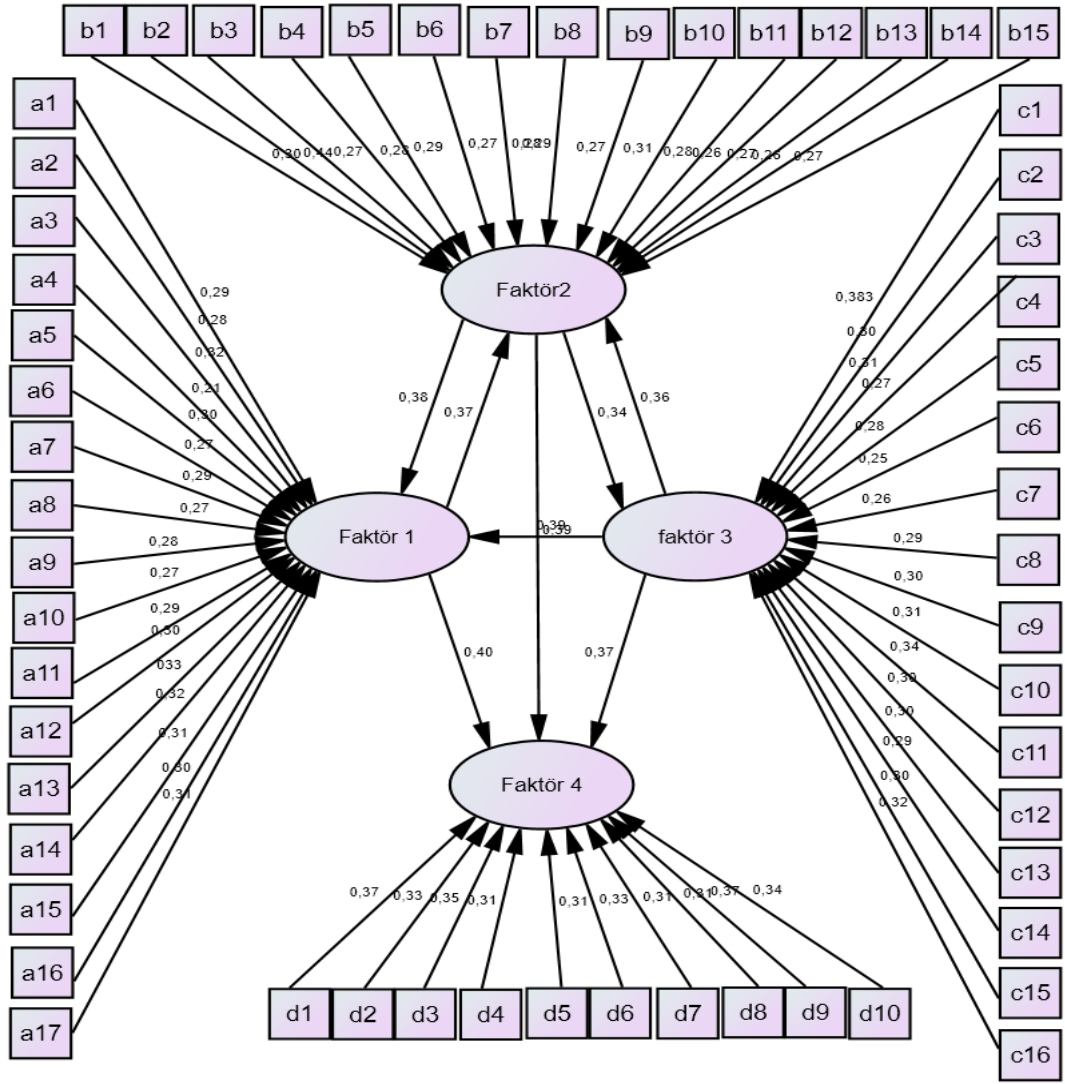
Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA) (Büyüköztürk vd. 2004: 217).

Görüleceği üzere model uyum indeksleri uyumuna işaret etmektedir. GFI, CFI, IFI, RMSEA, SRMR, PNFI ve PGFI uyum indeksleri yüksek bir uyumu göstermektedir.

Araştırmada ölçeğin faktör yükleri ve alt boyutların toplanabilirliği Tukey toplanabilirlik testi ile değerlendirilmiştir. Tukey toplanabilirlik testine göre ölçeğin toplanarak bir ölçek toplam puanı elde edilmesi için uygun olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,68$, $p>0,05$). Yani ölçek genel olarak 4 boyut ve 58 ifadenin birleşimi olan genel KDZ'de küresel

tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlerin algı düzeyi seviyesinde de analiz edilemeyeceği ifade edilebilir.

Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri tepki düzeylerinin eşit olup olmadığı Hotelling T^2 istatistik testi ile değerlendirilmiştir. Bu test sonucunda Ölçeğin Hotelling T^2 testi sonucunun anlamlı olduğu saptanmıştır ($T^2=2985,41$ $p=0,01$). Ölçekte tepki yanlılığı olmadığı, katılımcıların sorulara yanlı olarak cevap vermedikleri ifade edilebilir. Genel olarak ölçeğin yapısının dört alt boyutta uygun olduğu görülmüştür. Fakat benzer yapının ortaya çıkmasının farklı zamandaki ve farklı alandaki katılımcılar ile tekrardan uygulama yapılmasının önemli olacağı düşünülmektedir. Örneklem sayısının artmasının açıklanan varyans, KMO ve uyum parametrelerini daha da yükselteceği düşünülmektedir.



Şekil 27. Pilot Çalışma Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Ön pilot uygulama sonrası 14 ifadenin katılımcılar tarafından farklı boyutlar altında algılanması sebebiyle ifade tarzı daha anlaşılır biçimde değiştirilerek ana anket çalışması başlatılmıştır. Değişen ifadelerin detayı ekler kısmında EK 4 olarak verilmiştir.

6.6 Ana Anket Çalışması için Faktör Analizleri

Anket çalışmasında KDZ’de küresel tedarik yapısını destekleyen faktörler hakkındaki görüş ve tutumların değerlendirmesi ile ilgili ifadelerinin güvenilirliğinin test edilmesi

amacı ile Cronbach's Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayısının 0,97 olduğu görülmüştür. Elde edilen katsayının 58 ifadeli ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen katsayıların ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Boyutların ve ifadelerin en uygun yapıda belirlenmesi için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda yapının 4 boyutlu yapıya uygun olduğu görülmüştür. Açımlayıcı (açıklayıcı) faktör analizi ile belirlenen yapının doğruluğunun yani yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır.

Ana çalışmada kullanılacak ifadeler kaynakları ile Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Ana Anket İfadeleri

Sıra	İfadeler	Referanslar
1	Partner firmaların vizyon değeri KDZ'de başarı için önemlidir	Gülşen (2006)
2	Partner firmaların finansal geçmişi önemlidir	Cherkashin vd. (2015)
3	KDZ'de gelişmiş lojistik hizmetlerine yatırım önemlidir	The World Bank Group (2020)
4	Partner firma çalışanlarının teknik bilgi birikimi KDZ'de önemlidir	De Loecker (2007), De Loecker (2013); Lacovone ve Crespi (2010)
5	KDZ'de partner firmaların yazılım portföyü önemlidir	Antràs, Garicano ve Rossi-Hansberg (2008)
6	Derin ticaret anlaşmalarının takibi ve taraf olunması KDZ 'de önemlidir	Hou (2023)
7	KDZ'de partnerlerin güçlü yönlerinin belirlenmesi önemlidir	Koçoğlu, Avcı (2014)
8	Firmaların birbiri ile koordinasyonu KDZ'de başarı için önemlidir	The World Bank Group (2020)
9	Kadın istihdam oranının artırılması KDZ'de daha geniş kalkınmaya fayda sağlar	Rocha ve Winkler (2019)

10	Partner firmaların seçiminde sürdürülebilir bir ilişki KDZ'de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile)	Handan (2022)
11	KDZ'de lojistik sistemlerinin etkin olması önemlidir	The World Bank Group (2020)
12	KDZ'de İstihdam ve işgücü maliyetleri önemlidir	Heath ve Mobarak (2015)
13	KDZ'de partnerlerin partnerleri (2. ve 3. kademe partnerler) önemlidir	The World Bank Group (2020)
14	KDZ'de potansiyel partner firmaların belirlenmesi önemlidir. (örn: tasarım, ürün geliştirme, imalat, montaj, dağıtım vb. alanlarda ya da herhangi birinde aday firmaların araştırılması, belirlenmesi)	The World Bank Group (2020)
15	KDZ'de partner firmaların güçlü sözleşme uygulama yeteneği olan yüksek kaliteli bir kurumsal ortam (tüm tarafları güvence altına alacak) önemlidir	The World Bank Group (2020)
16	KDZ'de hizmet seviyesi anlaşması ile partner hizmet kalitesinin ölçümü önemlidir	The World Bank Group (2020)
17	KDZ'de partner firmaların çalışma koşullarının belirlenmesi önemlidir	Aşan (2023)
18	KDZ başarısı için firma kültürlerinin uyumu önemlidir	Özorhon ve Altun (2017)
19	KDZ'de üretim maliyeti önemlidir	Antras ve Chor (2022)
20	Bilgi ve iletişimin güçlü olması KDZ'de önemlidir	Priya ve Aroulmoji (2020)
21	Ürün standardizasyonu KDZ'de önemlidir	Krishnan (2017)
22	KDZ'de işgücü kalitesi önemlidir	The World Bank Group (2020)

23	Firma alt yapısı (genel idare, planlama, yatırım, hukuk, muhasebe ve toplam kalite yönetimi gibi türlü faaliyetler) KDZ’de önemlidir	The World Bank Group (2020)
24	KDZ’de yüksek üretkenlik başarı için önemlidir	Criscuolo ve Timmis (2017)
25	KDZ’de partner firmaların teknolojik altyapı yeterliliği önemlidir	Baldwin ve Yan (2014)
26	KDZ’de teknoloji bilgi sistemlerini etkin kullanıyor olmak önemlidir	Laajaj, Eslava ve Kinda (2019)
27	Firmanın planlama yeteneği KDZ’de önemlidir	Deloitte, (2023)
28	Fikri mülkiyet haklarının korunması KDZ’de önemlidir	The World Bank Group (2020)
29	KDZ’de lojistik maliyetleri önemlidir (taşıma, depolama, gümrükleme vb)	The World Bank Group (2020)
30	Zincirin her bir halkasındaki verimlilik artışı KDZ’nin sürdürülebilir başarısı için önemlidir	Baldwin ve Yan (2014)
31	Partnerlerin yetkinliklerinin doğru değerlendirilmesi KDZ’de önemlidir	Koçoğlu ve Avcı (2023)
32	KDZ’de teknoloji bilgi seviyesine (çalışan bilgi seviyesi) sahip olma önemlidir	Carballo, Graziano, Schaur ve Volpe Martincus (2016)
33	KDZ’de ölçek ekonomisi çevre kirliliğini arttırıcı önemli bir unsudur	Costinot, Vogel ve Wang (2013)
34	Partnerlerin anlaşmada yer alan termin tarihlerine uyumu, sürdürülebilir başarı için önemlidir	Koban ve Keser (2011)
35	KDZ’de iklim değişikliğini önleyici faaliyetler partner ilişkilerinde önemlidir	Yavuz (2010)
36	Partner firmaların kültürel uyumu KDZ’de önemlidir	Özorhon ve Altun (2017)
37	Firmanın tasarım yeteneği KDZ’de başarı için önemlidir	Marsillac ve Jungbae Roh (2014)

38	Yeni çözüm geliştirme yeteneği KDZ’de önemlidir	The World Bank Group (2020)
39	İşletim sistemlerinin etkinliği ve yeniliği KDZ’de önemlidir	The World Bank Group (2020)
40	Kurumsal yazılım uygulamaları KDZ’de önemlidir	The World Bank Group (2020)
41	Zincirdeki verimsiz firmaların inovatif firmalar ile değiştirilmesi KDZ'de başarı için önemlidir	The World Bank Group (2020)
42	KDZ’de ülke lojistik performans indeksi önemlidir	MGI (McKinsey Global Institute) (2019)
43	Firmanın yeşil üretim (çevreci) yapması KDZ’de önemlidir	Büyüközkan ve Vardaloğlu (2008)
44	Doğru bilgi ve iletişim teknoloji sistemlerinin kullanımı KDZ'de başarı için önemlidir	Fort (2017)
45	Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmesi KDZ’de önemlidir	Holgate (2018)
46	Partnerlerin entelektüel sermayesinin yüksek olması KDZ'de önemlidir	Priya ve Aroulmoji (2020)
47	Firmanın üretimin sürekliliğini sağlayabilmesi KDZ'de önemlidir	The World Bank Group (2020)
48	Bilgi ve iletişim teknolojileri KDZ'de karar süreçlerini geri besleyebilmek adına önemlidir	Grossman ve Rossi-Hansberg (2008)
49	Partnerlerin yenilik yapma ve ürün geliştirme potansiyeli önemlidir	The World Bank Group (2020)
50	Partner firmanın mali ve finansal yapısı KDZ'de önemlidir	Porter (1986)
51	Modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı KDZ'de başarı için önemlidir	Grossman ve Rossi-Hansberg (2008)
52	Bilgi işleme hizmeti sağlayan bilgi işlem platformları KDZ’de önemlidir	Fort (2017)

53	Partnerlerin yönetim becerileri KDZ'de önemlidir	The World Bank Group (2020)
54	Örgütsel öğrenmenin devam etmesi KDZ'de önemlidir	The World Bank Group (2020)
55	KDZ'de partnerlerin sermaye gelişimi önemlidir	Bustos (2011)
56	Partnerlerin yüksek uzmanlaşma sağladığı süreçlere sahip olması KDZ'de önemlidir	The World Bank Group (2020)
57	Partnerlerin bulunduğu ülke gümrük tarife uygulamaları KDZ'de önemlidir	The World Bank Group (2020)
58	Tarife dışı önlem uygulamalarının (kota, anti-damping, Telafi Edici Vergi vb) maliyete etkisini azaltacak bir yapı benimsenmesi KDZ'de önemlidir	Dahlby (2011)

6.6.1 Ana çalışmanın açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi

Pilot çalışma sonrasında ortaya çıkan 58 soruluk madde havuzu bir anket haline getirilmiştir. Her bir madde 5' li Likert tipi ölçek haline getirilmiştir. Ankette KDZ kavramını açıklayan bir bilgilendirme içeren bir açıklama metni, sorulardan önce yer alacak şekilde anket formu düzenlenmiştir (EK 2). İşletmelerden ikinci kez toplanan veriler SPSS programı aracılığıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda faktör yükleri 0,5' ten küçük olan maddeler elenmiş ve ortaya 4 faktörlü bir yapı çıkmıştır. Herhangi bir faktöre ait olmayıp tek kalan öğeler ise yok sayılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi ile en uygun yapıdaki ölçek belirlenmiştir. KMO düzeyleri, iç tutarlılıkları, açıklanan varyans oranları ve Tukey toplanabilirlik düzeyleri incelenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğinin dört alt boyuta ayrıldığı tespit edilmiştir. Bu boyutlar Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan örneklem yeterlilik katsayısının (KMO) =0,94 olduğu görülmüştür. Örneklem genişliğinin (n=388) için faktör yapısını orta koymak adına oldukça yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılık düzeylerinin incelenmesi için Bartlet testi uygulanmıştır ($X^2=2560,53$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Boyutlar incelendiği zaman ilk boyutun boyutunun açıklanan varyansının %19, boyut içi güvenilirlik düzeyi olan iç tutarlılık düzeylerinin 0,85 olduğu görülmüştür. İkinci boyutunun açıklanan varyansının %18, boyut içi güvenilirlik düzeyi olan iç tutarlılık düzeylerinin 0,84 olduğu görülmüştür. Üçüncü boyutunun açıklanan varyansının %16, boyut içi güvenilirlik düzeyi olan iç tutarlılık düzeylerinin 0,83 olduğu görülmüştür. Dördüncü boyutun ise açıklanan varyans oranının %15 ve iç tutarlılığının 0,81 olduğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyansın %68 düzeyinde olduğu, %60 kritik düzeyinden yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür.

Kline (2011)' e göre AVE düzeylerinin 0,50 ve üstünde olması kabul edilebilir. CR düzeyinin ise 0,70 seviyesinden büyük ve 1'e yakın olmasının Composit güvenilirlik için uygun olacağı görülmüştür. Faktör 1 için AVE 0,53 ve CR düzeyi 0,79 olduğu görülmüştür. Faktör 2 için AVE 0,51 ve CR düzeyi 0,77 olduğu görülmüştür. Faktör 3 için AVE 0,56 ve CR düzeyi 0,78 olduğu görülmüştür Faktör 4 için AVE 0,58 ve CR düzeyi 0,76 çıkmıştır.

Tablo 17. Ana Anket Çalışması için Açıklayıcı Faktör Analiz (AFA) Tablosu

İfadeler	Faktör Yükleri				X±s.s.	t	p	AVE	CR
	1	2	3	4					
Partner firmaların vizyon değeri KDZ'de başarı için önemlidir	0,75				4,52±0,56	-	-	0,53	0,79
Partner firmaların finansal geçmişi önemlidir	0,73				4,39±0,66	10,38	0,01		
KDZ'de partnerlerin güçlü yönlerinin belirlenmesi önemlidir	0,63				4,55±0,53	9,86	0,01		
Partner firma çalışanlarının teknik bilgi birikimi KDZ'de önemlidir	0,53				4,53±0,54	10,16	0,01		
Derin ticaret anlaşmalarının takibi ve taraf olunması KDZ 'de önemlidir	0,49				4,55±0,63	9,8	0,01		

KDZ'de partner firmaların yazılım portföyü önemlidir	0,55				4,36±0,59	9,67	0,01		
Kadın istihdam oranının arttırılması KDZ'de daha geniş kalkınmaya fayda sağlar	0,66				4,33±0,71	8,94	0,01		
KDZ'de partner firmaların güçlü sözleşme uygulama yeteneği olan yüksek kaliteli bir kurumsal ortam (tüm tarafları güvence altına alacak) önemlidir	0,51				4,61±0,55	9,47	0,01		
Partner firmaların seçiminde sürdürülebilir bir ilişki KDZ'de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile)	0,48				4,63±0,54	9,95	0,01		
KDZ'de partnerlerin partnerleri (2. ve 3. kademe partnerler) önemlidir	0,45				4,49±0,67	9,04	0,01		
KDZ'de potansiyel partner firmaların belirlenmesi önemlidir. (örn: tasarım, ürün geliştirme, imalat, montaj, dağıtım vb. alanlarda ya da herhangi birinde aday firmaların araştırılması, belirlenmesi)	0,42				4,51±0,58	9,1	0,01		
Partnerlerin entelektüel sermayesinin yüksek olması KDZ'de önemlidir	0,57				4,34±0,75	10,7	0,01		
Partner firmaların kültürel uyumu KDZ'de önemlidir	0,61				4,13±0,79	11,44	0,01		
KDZ'de hizmet seviyesi anlaşması ile partner hizmet kalitesinin ölçümü önemlidir	0,54				4,57±0,61	10,6	0,01		

Partner firmanın mali ve finansal yapısı KDZ'de önemlidir	0,55				4,52±0,62	12,09	0,01		
KDZ'de partner firmaların çalışma koşullarının belirlenmesi önemlidir	0,63				4,40±0,70	10,9	0,01		
KDZ'de partner firmaların teknolojik altyapı yeterliliği önemlidir	0,62				4,62±0,6	11,49	0,01		
Partnerlerin yetkinliklerinin doğru değerlendirilmesi KDZ'de önemlidir		0,67			4,51±0,61	-	-		
Firma alt yapısı (genel idare, planlama, yatırım, hukuk, muhasebe ve toplam kalite yönetimi gibi türlü faaliyetler) KDZ'de önemlidir		0,61			4,57±0,62	15,19	0,01		
KDZ başarısı için firma kültürlerinin uyumu önemlidir		0,64			4,29±0,75	12,04	0,01		
Firmaların birbiri ile koordinasyonu KDZ'de başarı için önemlidir		0,63			4,64±0,61	11,69	0,01		
KDZ'de İstihdam ve işgücü maliyetleri önemlidir		0,64			4,61±0,65	11,91	0,01	0,51	0,77
KDZ'de gelişmiş lojistik hizmetlerine yatırım önemlidir		0,52			4,61±0,58	13,7	0,01		
KDZ'de lojistik sistemlerinin etkin olması önemlidir		0,6			4,62±0,56	9,88	0,01		
KDZ'de lojistik maliyetleri önemlidir (taşıma, depolama, gümrükleme vb)		0,71			4,71±0,51	10,61	0,01		
KDZ'de üretim maliyeti önemlidir		0,69			4,69±0,54	11,23	0,01		
Bilgi ve iletişimin güçlü olması KDZ'de önemlidir		0,7			4,71±0,50	11,35	0,01		
Ürün standardizasyonu KDZ'de önemlidir		0,59			4,58±0,62	11,47	0,01		

KDZ'de işgücü kalitesi önemlidir		0,54			4,61±0,60	11,59	0,01		
KDZ'de yüksek üretkenlik başarı için önemlidir		0,64			4,64±0,57	11,72	0,01		
KDZ'de teknoloji bilgi sistemlerini etkin kullanıyor olmak önemlidir		0,58			4,62±0,60	11,84	0,01		
Firmanın planlama yeteneği KDZ'de önemlidir		0,66			4,66±0,53	11,96	0,01		
Fikri mülkiyet haklarının korunması KDZ'de önemlidir			0,41		4,50±0,63	-	-		
Zincirin her bir halkasındaki verimlilik artışı KDZ'nin sürdürülebilir başarı için önemlidir			0,64		4,62±0,57	13,06	0,01		
KDZ'de teknoloji bilgi seviyesine (çalışan bilgi seviyesi) sahip olma önemlidir			0,42		4,55±0,56	11,77	0,01		
Partnerlerin anlaşmada yer alan termin tarihlerine uyumu, sürdürülebilir başarı için önemlidir			0,57		4,60±0,61	12,41	0,01		
KDZ'de ölçek ekonomisi çevre kirliliğini artırıcı önemli bir unsurdur			0,54		4,40±0,79	14,22	0,01	0,56	0,78
KDZ'de iklim değişikliğini önleyici faaliyetler partner ilişkilerinde önemlidir			0,54		4,40±0,75	16,41	0,01		
Firmanın tasarım yeteneği KDZ'de başarı için önemlidir			0,52		4,43±0,71	13,01	0,01		
Yeni çözüm geliştirme yeteneği KDZ'de önemlidir			0,44		4,63±0,55	12,63	0,01		
İşletim sistemlerinin etkinliği ve yeniliği KDZ'de önemlidir			0,56		4,51±0,59	12,86	0,01		
Kurumsal yazılım uygulamaları KDZ'de önemlidir			0,55		4,43±0,63	14,79	0,01		

Zincirdeki verimsiz firmaların inovatif firmalar ile değiştirilmesi KDZ'de başarı için önemlidir			0,55		4,65±0,56	10,67	0,01		
KDZ'de ülke lojistik performans indeksi önemlidir			0,66		4,49±0,68	11,46	0,01		
Firmanın yeşil üretim (çevreci) yapması KDZ'de önemlidir			0,62		4,47±0,69	12,13	0,01		
Doğru bilgi ve iletişim teknoloji sistemlerinin kullanımı KDZ'de başarı için önemlidir			0,64		4,6±0,58	12,26	0,01		
Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmesi KDZ'de önemlidir			0,61		4,52±0,59	12,39	0,01		
Firmanın üretimin sürekliliğini sağlayabilmesi KDZ'de önemlidir				0,68	4,55±0,62	-	-		
Bilgi ve iletişim teknolojileri KDZ'de karar süreçlerini geri besleyebilmek adına önemlidir				0,6	4,68±0,55	12,65	0,01		
Partnerlerin yenilik yapma ve ürün geliştirme potansiyeli önemlidir				0,54	4,60±0,61	12,78	0,01		
Modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı KDZ'de başarı için önemlidir				0,56	4,61±0,60	12,92	0,01		
Bilgi işleme hizmeti sağlayan bilgi işlem platformları KDZ'de önemlidir				0,56	4,49±0,64	12,37	0,01		
Örgütsel öğrenmenin devam etmesi KDZ'de önemlidir				0,6	4,48±0,63	14,11	0,01		
KDZ'de partnerlerin sermaye gelişimi önemlidir				0,6	4,41±0,71	12,71	0,01		
Partnerlerin yüksek uzmanlaşma sağladığı süreçlere sahip olması KDZ'de önemlidir				0,58	4,63±0,61	13,4	0,01		
								0,58	0,76

Partnerlerin bulunduğu ülke gümrük tarife uygulamaları KDZ'de önemlidir				0,6	4,64±0,61	13,33	0,01		
Tarife dışı önlem uygulamalarının (kota, anti- damping, Telafi Edici Vergi vb) maliyete etkisini azaltacak bir yapı benimsenmesi KDZ'de için önemlidir				0,49	4,62±0,64	17,72	0,01		
Açıklanan Varyans	19%	18%	16%	15%	Toplam %68				
İç Tutarlılık	0,85	0,84	0,83	0,8					
Barlet's	X ² =2560,53, p=0,01								
KMO	0,94								
Güvenilirlik	0,97								

Çalışma temel olarak iki alt boyut olarak tasarlanmıştır, bu boyutlar PS (Partner Seçimi – Sözleşme Uygulamaları) ve BC (Birlikte Çalışma) boyutları olarak düşünülmüştür. Fakat dört boyutlu yapının daha uygun olduğu görülmüştür. “Partnerlerin yönetim becerileri KDZ'de önemlidir” ifadesi yapısal olarak geçerli olsa da faktör yükünün düşük olmasından dolayı çalışmadan çıkarılmıştır. Ana çalışma da 57 ifade 4 boyut üzerinden değerlendirilmiştir.

6.6.2 Ana çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile ölçeğine doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde bulunan değerlerin doğrulanması, yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile yapılan Doğrulayıcı Faktör analizi ile boyutların uyum düzeyleri aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere incelenmiştir.

Tablo 18. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)- (4 Boyutlu Yapı için Uyum Düzeylerinin İncelenmesi)

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Yapısal Model Değerleri	Uyum Durumu
¹ χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	1,9	Mükemmel Uyum
² AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	0,92	Mükemmel Uyum
³ GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	0,98	Mükemmel Uyum
³ CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,98	Mükemmel Uyum
³ IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$	0,98	Mükemmel Uyum
⁴ RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,03	Mükemmel Uyum
⁴ SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$	0,03	Mükemmel Uyum
⁵ PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$	0,97	Mükemmel Uyum
⁶ PGFI	$.95 \leq PGFI \leq 1.00$	$.50 \leq PGFI \leq .95$	0,95	Mükemmel Uyum

1(Kline, 2011), 2(Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003), 3(Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006), 4(Browne ve Cudeck, 1993), 5(Hu ve Bentler, 1999), 6(Meyers, Gamst ve Guarino, 2006)

Çalışmada 57 ifade ve dört alt boyuttan oluşan ölçeğin uyum parametrelerinin yüksek düzeylerde uyumlu olduğu görülmüştür. Çalışmada χ^2/sd , AGFI, GFI, CFI, IFI, RMSEA, SRMR, PNFI ve PGFI uyum parametreleri incelendiğinde çalışmada yüksek düzeyde uyumu işaret ettiği görülmektedir.

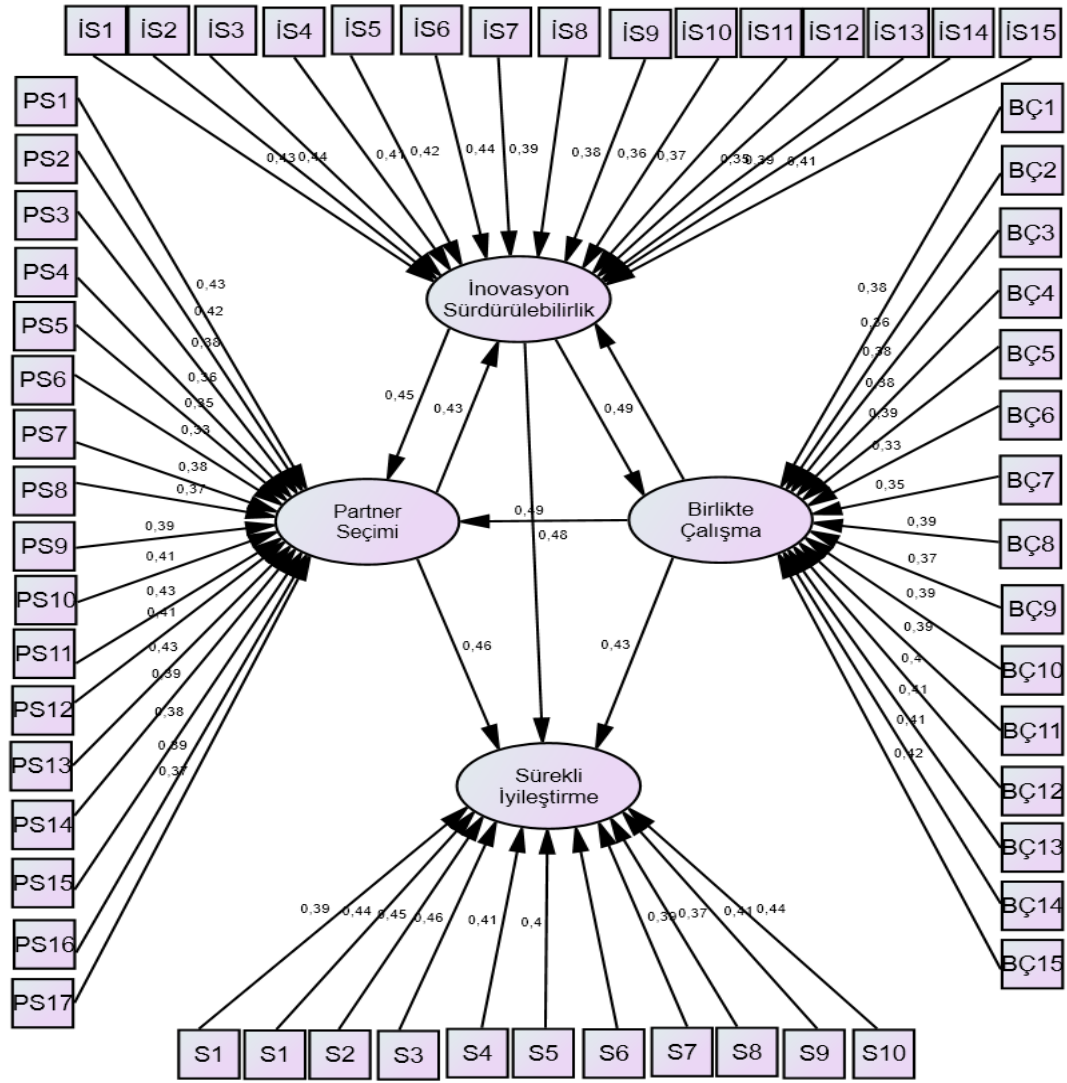
Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness),

İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normaleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA) (Büyüköztürk vd. 2004: 217).

Görüleceği üzere model uyum indeksleri uyumuna işaret etmektedir. GFI, CFI, IFI, RMSEA, SRMR, PNFI ve PGFI uyum indeksleri yüksek bir uyumu göstermektedir.

Araştırmada ölçeğin faktör yükleri ve alt boyutların toplanabilirliği Tukey toplanabilirlik testi ile değerlendirilmiştir. Tukey toplanabilirlik testine göre ölçeğin toplanarak bir ölçek toplam puanı elde edilmesi için uygun olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,68$, $p>0,05$). Yani ölçek genel olarak 57 ifadenin birleşimi olan genel küresel tedarik yapı oluşturma sürecine etki eden faktörler düzeyinde seviyesinde de analiz edilemeyeceği ifade edilebilir. Yani dört boyut kendi arasında homojen değil, farklı düzlemde. Bunun nedeni ise konunun kendi içindeki farklılığından dolayı bu şekilde çıkmıştır. Örnek olarak, lojistik, sürdürülebilirlik gibi birden farklı konuları bünyesinde barındırıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri tepki düzeylerinin eşit olup olmadığı Hotelling T^2 istatistik testi ile değerlendirilmiştir. Bu test sonucunda Ölçeğin Hotelling T^2 testi sonucunun anlamlı olduğu saptanmıştır ($T^2=2985,89$ $p=0,01$). Ölçekte tepki yanlılığı olmadığı, katılımcıların sorulara yanlı olarak cevap vermedikleri ifade edilebilir. Genel olarak ölçeğin yapısının dört alt boyutta uygun olduğu görülmüştür. Fakat benzer yapının ortaya çıkmasının farklı zamandaki ve farklı alandaki katılımcılar ile tekrardan uygulama yapılmasının önemli olacağı düşünülmektedir.



Şekil 28. Anket Çalışması Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Katılımcı değerlendirmeleri sonucunda, ifade bazında en yüksek faktör yüküne sahip (Tablo 19) ve düşük yüksek faktör yüküne sahip ifadeleri (Tablo 20) ve yer aldıkları faktörleri aşağıda görebilirsiniz.

Tablo 19. İfade Bazında En Yüksek Faktör Yüğü Alanlar

İfade	Faktör	X
KDZ'de lojistik maliyetleri önemlidir (taşıma, depolama, gümrükleme vb)	F2	4,71
Bilgi ve iletişimin güçlü olması KDZ'de önemlidir	F2	4,71
KDZ'de üretim maliyeti önemlidir	F2	4,69
Bilgi ve iletişim teknolojileri KDZ'de karar süreçlerini geri besleyebilmek adına önemlidir	F4	4,68
Firmanın planlama yeteneğı KDZ'de önemlidir	F2	4,66
Zincirdeki verimsiz firmaların inovatif firmalar ile değıştirilmesi KDZ'de başarı için önemlidir	F3	4,65
Firmaların birbiri ile koordinasyonu KDZ'de başarı için önemlidir	F2	4,64
KDZ'de yüksek üretkenlik başarı için önemlidir	F2	4,64
Partnerlerin bulunduğu ülke gümrük tarife uygulamaları KDZ'de önemlidir	F4	4,64
Partner firmaların seçiminde sürdürülebilir bir ilişki KDZ'de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile)	F1	4,63

Tablo 20. İfade Bazında En Az Faktör Yüğü Alanlar

İfade	Faktör	X
KDZ'de partnerlerin sermaye gelişimi önemlidir	F4	4,41
KDZ'de partner firmaların çalışma koşullarının belirlenmesi önemlidir	F1	4,4
KDZ'de ölçek ekonomisi çevre kirliliğini arttırıcı önemli bir unsudur	F3	4,4
KDZ'de iklim değışikliğini önleyici faaliyetler partner ilişkilerinde önemlidir	F3	4,4
Partner firmaların finansal geçmişı önemlidir	F1	4,39
KDZ'de partner firmaların yazılım portföyü önemlidir	F1	4,36
Partnerlerin entelektüel sermayesinin yüksek olması KDZ'de önemlidir	F1	4,34
Kadın istihdam oranının arttırılması KDZ'de daha geniş kalkınmaya fayda sağlar	F1	4,33
KDZ başarısı için firma kültürlerinin uyumu önemlidir	F2	4,29
Partner firmaların kültürel uyumu KDZ'de önemlidir	F1	4,13

Çalışmada katılımcıların Partner Seçimi algı düzeylerinin $4,47\pm0,38$, Birlikte Çalışma düzeylerinin $4,56\pm0,40$, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik algı düzeylerinin $4,52\pm0,42$ ve Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin $4,57\pm0,46$ olduğu görülmüştür. Genel olarak tüm boyutların ortalama algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Fakat Partner Seçimi algı düzeylerinin diğer boyutlara göre biraz daha düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 21. Dört Boyut Algı Düzeylerinin İncelenmesi

Boyutlar	X±s.s.
Partner Seçimi	4,47±0,38
Birlikte Çalışma	4,56±0,40
İnovasyon ve Sürdürülebilirlik	4,52±0,42
Sürekli İyileştirme	4,57±0,46

6.7 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçek için güvenilirlik analizleri için Cronbach's Alpha testi yapılmış olur. Yapıyı belirleyebilmek için Açıklayıcı (Açıklayıcı) Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Tutarlılığının tespit edilebilmesi amacı ile de Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) analizi yapılmıştır. Ölçek puanlarının genel olarak Kolmogrov- simirnov testi sonucunda normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür ($p>0,05$). Ayrıca veri sayısının 388 olması ve sapan değerlerin olmaması nedeni ile parametrik testler uygulanmıştır. Çalışmada Katılımcıların demografik ve firma özelliklerine göre faktör düzeylerinin incelenmesinde bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizinde farklı olan grupların belirlenmesinde Tamhane T2 ve Sidak testi uygulanmıştır. Yaş ve ticaret yapılan ülke sayısı ile boyutlar arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca tespit edilen boyutlar arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmada 0,05'ten küçük olan p değerleri anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 25.0

paket programı ve AMOS 20.00 programı ile yapılmıştır. Nitel sonuçlara ilişkin Bulgular NVİVO 13 programı ile yapılmıştır.



7. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde mülakat ve ölçek geliştirme sürecinde elde edilen bulgulara ve çıkan bulguların yorumlamalarına yer verilmiştir.

7.1 Bulgular

7.1.1 Nitel çalışma bulguları

Nitel çalışma için yapılan yazın taramaları sonrası anket ile ulaşılamayacak cevap ve yorumların sağlanması ve ölçek geliştirme aşamasına katkı sağlaması amacıyla, KDZ’de uzman, büyük şirketlerin tedarik zinciri direktörlüğünde ve satınalma direktörlüğünde, direktör ve yönetici seviyesinde 3 kadın katılımcı, 3 erkek katılımcı olmak üzere çalışan, sektörel tecrübesi yüksek ve konu ile ilgili uzman 6 kişinin görüşleri alınmıştır. Derinlemesine görüşme sorularına verilen cevaplara ilişkin içerikler bu bölümde incelenmiştir. Nitel sonuçlara ilişkin Bulgular NVİVO 13.00 paket programı ile yapılmıştır.

Soru 1: Küresel değer zinciri, tedarik zinciri, küresel kaynak kullanımı (global sourcing) kavramları arasında anlamlı farklar görüyor musunuz?

Tedarik zinciri hepsinin üzerinde bütünsel bir şemsiyedir. Bu tedarik zincirinin altında KDZ ve küresel kaynak kullanımını düşünebiliriz. Mobilitenin artıyor olması, globalleşme dediğimiz kavram ülkelerin birbiri ile olan ticaret hacimleri vs. tedarik zinciri konularına girmektedir. Malın fiziksel olarak ulaştırılması konusu en nihai konudur. Dolayısıyla KDZ, küresel kaynak kullanımı gibi kavramlar arasında pozitif bir ilişki var. Birbiri ile ilintili ve pozitif ilişki olan kavramlardır (Katılımcı 1).

Katılımcı 2’ye göre, *“Birbirinin içine geçmiş kavramlar olduğunu düşünüyorum. KDZ’nin daha geniş bir kavram olduğunu, küresel kaynak kullanımı bir sonraki aşama özünde de tedarik zinciri olarak düşünüyorum. TZ, TZ’yi besleyen değer Zinciri ve kaynak kullanımı da TZ’nin etrafında olan şeylerdir.”*

TZ olarak bakıldığında minimum maliyet ile üretilmesi ve dağıtılması söz konusu ama KDZ olarak bakıldığında ürünün nerede katma değer yarattığı ve çıkan toplam maliyetin faydaya dönüştüğü kritik. Asıl kazancı getiren ürünün kendi değeri ve tasarımı. Örneğin bir beyaz eşya olarak baktığında, Türkiye’de yerleşik bir firma Türkiye’de tasarımını yapıyorsa ve ürünü ABD’de satıyorsa, oradaki kazancı Türkiye’de bırakmış oluyorsun. Tasarımı da yaptığında daha fazla fayda yaratmış oluyorsun (Katılımcı 3).

Küresel kaynak kullanımı boyut değiştirdi, Çin kaynaklı bir kaynak kullanırken yavaş yavaş daha küresel bir kaynak kullanımına dönüşüm var. Yani birden çok ülkeden alım yapılıyor. Vergilendirme, politika sorunları vb. sebeplerle çeşitlendirilmesi gerekiyor. Pazara yakın kaynak kullanımı planlamayı kolaylaştırıyor ve maliyeti kolaylaştırıyor. Eskiden pazara yakınlık stratejisi vardı, şu an stratejik yapılıyor. Bölgeye göre üretim lokasyonları yapılmaya başlandı (Katılımcı 4).

KDZ esasında TZ’nin bir parçası olarak görüyorum. Esasında hepsi birbirinin parçasıdır. Hammaddeyi ve malzemeyi en doğru şekilde yöneterek, pazara sunulmalı. Tedarik zinciri değer zincirini de içerir. Müşteriye doğru zamanda, doğru fiyatta ulaşması kısmında aslında doğru değer Zinciri ile yürütülmesidir. Buradaki toplam tedarik zincirinin doğru yönetilmesi, doğru bir değer Zinciri yönetimidir. Değer zincirinde en ucuza en karlı ürünü yaratmak diye birşey olamaz. Sonuç olarak müşteri talebini yerine getirecek şekilde oradaki ihtiyaçları doğru bir şekilde toparlayabilmek gerekiyor (Katılımcı 5).

Küresel kaynak kullanımı aslında tedarik zincirinin bir parçasıdır. Tedarik ve satınalma aşaması diyebiliriz. İyi organize edilmiş ve iyi yönetilebilen bir küresel kaynak kullanımının KDZ’ye de olumlu katkısı vardır. Değer zincirinde diziler şeklinde her aşamada değer yaratılması önemli olduğundan, tedarikçi ve paydaşların kaynak kullanımı sırasında değer yaratması önemlidir. İyi bir kaynak kullanımı iyi bir rekabet avantajı sağlayacaktır (Katılımcı 6).

Tablo 22. Küresel Değer Zinciri, Tedarik Zinciri, Küresel Kaynak Kullanımı (Global Sourcing) Kavramları Arasında Anlamlı Farklar Görüyor Musunuz? – Katılımcı Görüşleri

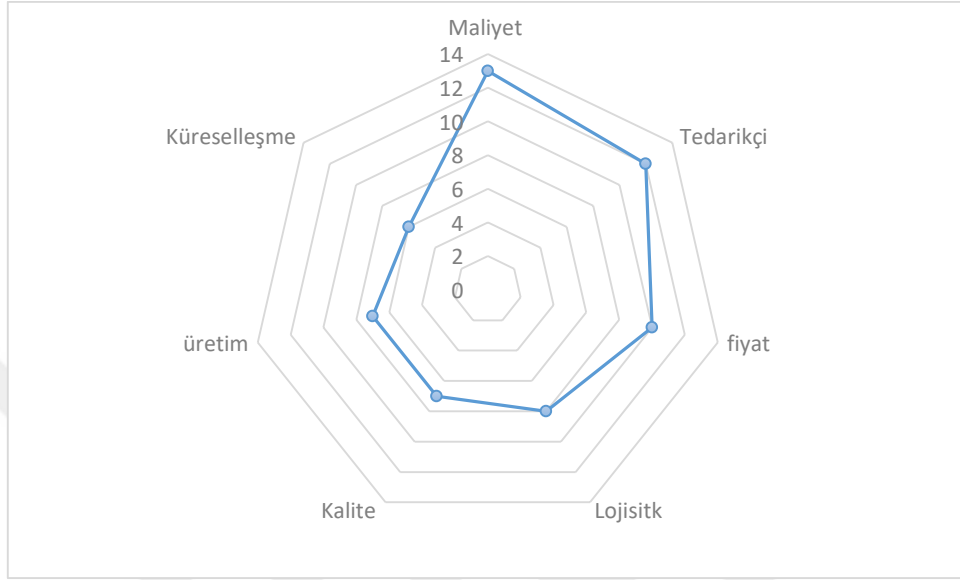
	Evet	Hayır
	n (%)	n (%)
Küresel değer zinciri, tedarik zinciri, küresel kaynak kullanımı (global sourcing) kavramları arasında anlamlı farklar görüyor musunuz?	2 (%33,3)	4 (%66,7)

Sonuçlara göre katılımcıların %66,7'nin küresel değer zinciri, tedarik zinciri, küresel kaynak kullanımı (global sourcing) kavramları arasında anlamlı farklılıklar görmediği tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümü KDZ esasında tedarik zincirinin bir parçası olarak gördüğünü ifade etmiştir. Sonuçlar genel olarak bakıldığında Katılımcı 3 ve 4 diğer katılımcılara göre daha farklı ve küresel değer zinciri, tedarik zinciri, küresel kaynak kullanımı (global sourcing) kavramlarının kısmen de olsa farklı konular olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Tablo 23. Küresel Değer Zinciri, Tedarik Zinciri, Küresel Kaynak Kullanımı (Global Sourcing) Kavramları Arasında Anlamlı Farklar Görüyor Musunuz? - Anahtar Kelimeler

En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler	n	%
Maliyet	13	20,6%
Tedarikçi	12	19,0%
Fiyat	10	15,9%
Lojistik	8	12,7%
Kalite	7	11,1%
Üretim	7	11,1%
Küreselleşme	6	9,5%

Çalışmada en sık kullanılan ortak anahtar kelimeler %20,6 ile maliyet, %19 ile Tedarikçi, %15,9 fiyat, %12,7 ile lojistik, %11,1 ile kalite ve %9,5 ile küreselleşme olarak ifade edilmiştir.



Şekil 29. Küresel Değer Zinciri, Tedarik Zinciri, Küresel Kaynak Kullanımı (Global Sourcing) Kavramları Arasında Anlamlı Farklar Görüyor Musunuz? - Anahtar Kelimeler

Soru 2: Küresel tedarikçi seçimi nasıl yapılmalıdır?

Birçok etken var. Hangi ülkeden tedarikçi seçeceksen, o ülkenin teşvikleri, yasal mevzuatları, vergilendirme, fabrika kurma ve işçi çalıştırma koşulları gibi kriterler çok önemli. Yerin Jeopolitik konumu, stratejik olarak pazar yakınlığı ve size yakınlığı transit süreyi Lojistik maliyeti minimize edecek bir yer olmalıdır. Bu tür fiziki şartları sağladığınız takdirde artık geri kalan kısımda, anlaşılacak tedarikçi sizin orada 7/24 üretim şartlarında destekleyecek, teknolojik ve finansal alt yapısı itibari ile güçlü bir firma olmalıdır (Katılımcı 1).

Tedarikçi seçilirken cirosuna, Serbest ticaret anlaşmalarını, daha önce İthalat ve ihracat yapmış mı bunlara bakılmalı. Birim fiyatına bakıp daha ucuz diyerek seçim yapmak geldiğimiz aşamada anlamsız olur. Çin'den aldığınızda daha ucuz olabilir ama Avrupa'dan aldığınızda daha pahalı gözükebilir. Ama Avrupa'dan

gelen üründe vergi sıfırlandığından ve Çin'den vergilere, ilave gümrük vergilerine baktığınızda Avrupa daha ucuz olabilir (Katılımcı 2).

Maliyet, kalite, servis seviyesine bakılarak karar verilmelidir. Mutlaka ürün testlerinin yapılması, kalitenin muhakkak sürdürülebilir olduğuna emin olmadan, ucuzda olsa da o tedarikçiyi devreye alamıyorsun. Sadece maliyet değil, teslim süresine de bakıyorsun. Riski minimize etmek. Fiyata dikkat etsende üretimin devamlılığı esastır. Her zaman üretimi durdurmanın maliyeti fiyattan daha fazladır (Katılımcı 3).

Genelde maliyet üzerine kuruluyor. Küresel TZ ana amaç işin devamlılığını ve kaliteyi sağlayabilmek. Maliyet sebepli bunlar göz ardı edilebiliyor. Ana konu aldığın hizmetin kalitesi ve bunun devamlılığı önemli. Fiyat devamlılığı da bir devamlılık, bir kere uygun fiyata aldıktan sonra fiyat yükseltebiliyorlar. Küresele gidince tedarikçilerde alternatif ve çeşitliliği sağlamak önemli. Bulduğun tedarikçi işinin süresi boyunca seni destekleyebilmeli. Küresel tedarikçi stratejik ortaklık olmalıdır (Katılımcı 4).

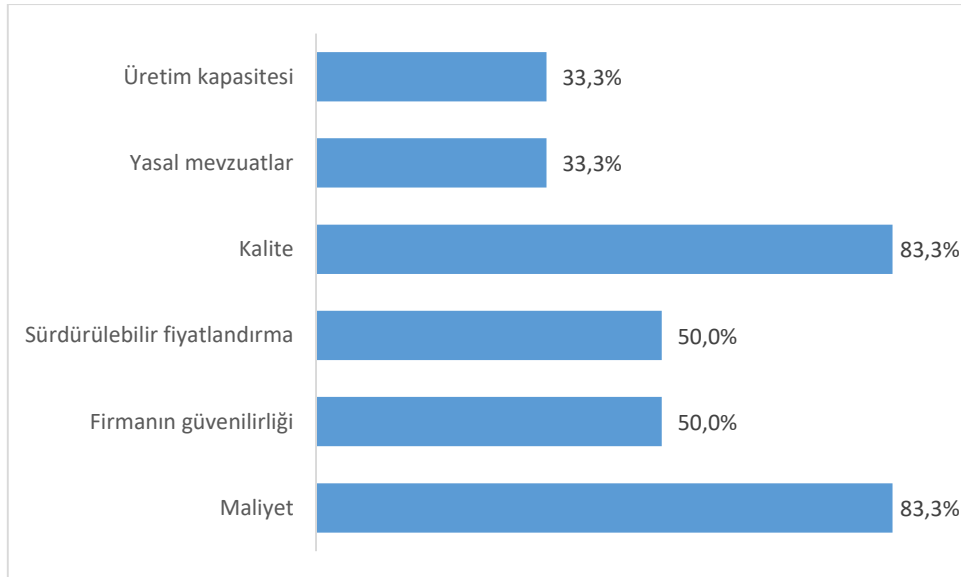
Uygun maliyet, uygun kalite, sürdürülebilirlik (çevresel olarak, devam eden bir işe sahip olabilmeye yetisi), lead time tarafında güvenilirlik, erişilebilir olması gibi kriterler sıralanabilir. Nihayetinde toplamda müşterinin istemiş olduğu kalite, maliyette ilgili üretmiş olduğundan ürünün tam zamanlı olarak müşteride olmasını sağlayabilmen. Hepsinin kombinasyonudur. Birisi daha yüksek diğer daha az olarak nitelendirilemez, bir bütündür (Katılımcı 5).

Katılımcı 6'ya göre, *“Kaliteli ve düşük maliyetli Üretim, firma güvenilirliği, üretim kapasitesi, üretim esnekliği, zamanında ürün tedariki gibi kriterlere uygun tedarikçi seçimi olmalıdır. Tedarikçileri seçerken farklı coğrafi yerlerden seçmek, olağanüstü durumlarda Tedarik aşamasının aksamasını engelleyecek bir tercih olacaktır.”*

Tablo 24. Küresel Tedarikçi Seçimi Nasıl Yapılmalıdır? - Anahtar Kelimeler

Küresel Tedarikçi Seçimi Nasıl Yapılmalıdır	n	%
Maliyet	5	83,3%
Kalite	5	83,3%
Firmanın Güvenilirliği	3	50,0%
Sürdürülebilir Fiyatlandırma	3	50,0%
Yasal Mevzuatlar	2	33,3%
Üretim Kapasitesi	2	33,3%

Küresel tedarikçi seçimi konusunda katılımcıların genel olarak görüşlerinin maliyet ve kalite üzerinde birleştiği görülmüştür. Fakat katılımcı 1-4-5 Küresel tedarikçi seçimi konusunda tek bir faktörün öne çıkmadığını birçok faktörün birleşiminin veya kombinasyonunun önemli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca firma güvenilirliği, sürdürülebilir fiyatlandırma yasal mevzuatların önemi ve firmanın üretim gücünün veya esnekliğinin de önemli faktörler arasında yer aldığı görülmüştür. Ayrıca katılımcı 1-4-5 Küresel tedarikçi seçimi konusunda maliyetin tek başına önemli olmadığını bunun yanına kalite ve üretim sürecindeki diğer etmenlerin de önemli olduğu konusunda fikir bildirdikleri görülmüştür.



Şekil 30. Küresel Tedarikçi Seçimi- Anahtar Kelimeler

Soru 3: Tedarikçi seçiminin KDZ açısından önemini nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 1'e göre, *"KDZ açısından tedarikçi seçimi olmazsa olmaz bir konudur. Uygun tedarikçi seçmezsen KDZ sekteye uğrar. Küresel anlamda doğru tedarikçi seçimi KDZ için hayati bir öneme sahiptir."*

Katılımcı 2'ye göre, *"Önemli bir konudur. Tedarikçi seçimini iş yapışı ve güvenilirlik anlamında değerlendiriyorum. Güvenirliği benim müşteriye güvenilirliğim olacaktır. Benim için TZ'de güvenilir bir partner olmasını ifade ediyor."*

Katılımcı 3'e göre, *"Küresel tedarikçi seçimine direkt maliyet avantajı ile yöneliyorsun. Aslında Türkiye'de, Avrupa'da bir üreticin olsa ve maliyet avantajın olsa, teslim süresi uzun olduğu ve daha fazla belirsizlik olduğu için hiçbir şekilde Çin'den gidip mal almazsın. Orada tamamen maliyet avantajı ile yöneliyorsun."*

Kalitesi ve çeşitliliği ile seni destekleyen bir firma olmalıdır. Çocuk işçi çalıştırmamak. Toplumsal açıdan aradığımız bir kriter. Finansal duruma küresel tedarik kısmında pek bakamıyorsun. Uluslararası normalara uyumuna bakılmalı. Firmanın gücüne bakılıyor, halka açık şirket mi, müşteri portföyüne bakılmalı. Üretimde kullandığı malzemelerin kalitesine vs. bakıyorsun. Uluslararası standartlara (ISO standartları) uyumunu arıyorsun (Katılımcı 4).

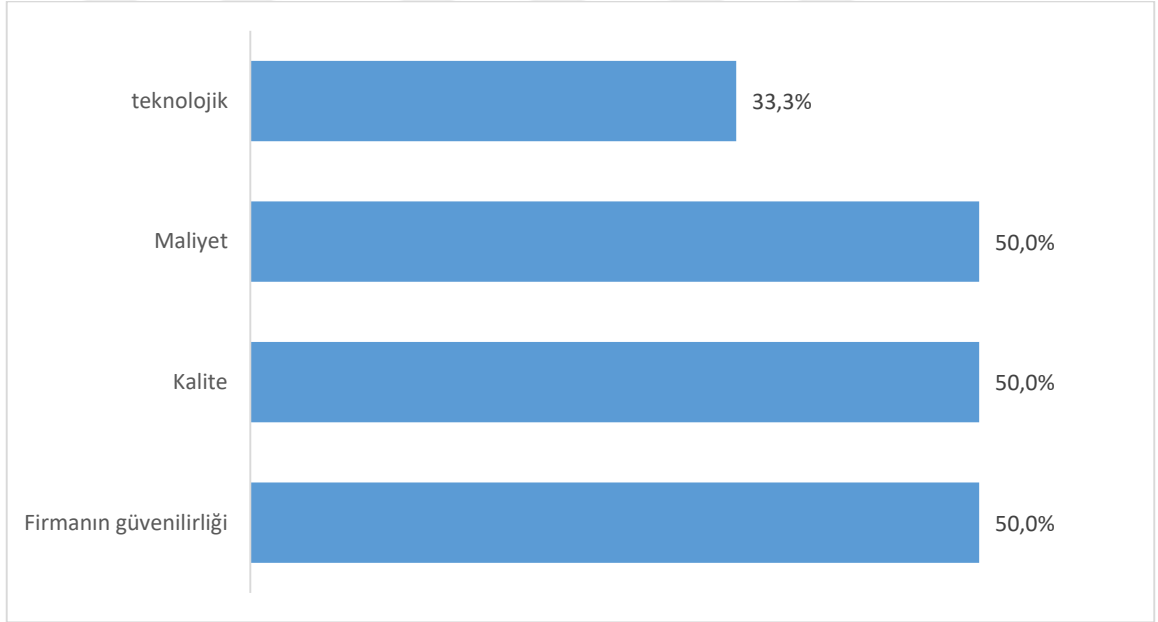
KDZ, teknolojik olarak seni geliştirebilir bir yapıda olmalı. Bu teknolojik gelişim sadece yeni bir şey icat edilmesi anlamında değil, en uygun ve en verimli şekilde Üretim yapabilecek alt yapısının olmasıdır. Seni tek seferde değil sürekli geliştirecek yapıda olması kritiktir. Kendi iş ortaklarımız ile bir ürünün ortak hedefleri ile birlikte üretilip, yaratılabilmesini sağlayabilmek. Yani stratejik iş ortaklığını yaratabilmek en önemli hedeflerden biri olmalıdır (Katılımcı 5).

Katılımcı 6'ya göre, *"İyi bir tedarikçi seçimi ve düşük fiyatlar KDZ'de en yüksek kalite için önemlidir. Yani firmanın değer zincirinde kullanılan girdilerin en düşük fiyat ve iyi kalitede temini gelen Lojistik ve üretimi etkileyeceğinden en rekabetçi fiyatları belirlemede önemli rol oynamaktadır."*

Tablo 25. Tedarikçi Seçiminin KDZ Açısından Önemi- Anahtar Kelimeler

Tedarikçi Seçiminin KDZ Açısından Hangi Bakımdan Önemli	n	%
Firmanın güvenilirliği	3	50,0%
Kalite	3	50,0%
Maliyet	3	50,0%
Teknolojik Yapısı	2	33,3%

İfadeye verilen yanıtları incelediğimizde Katılımcı 1 ve 2 firmanın güvenilirliğinin oldukça önemli olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcı 4 firmanın genel yapısı ve uluslararası kalite standartlarına uygunluğunu vurgulamıştır. Katılımcı 5 ise diğer katılımcılardan farklı olarak teknoloji konusuna vurgu yapmıştır.



Şekil 31. Tedarikçi Seçiminin KDZ Açısından Önemi- Anahtar Kelimeler

Soru 4: Tedarik sürecinde karşılaştığınız zorluklar nelerdir?

Ani program değişimlerine karşın imalatçının uyum sağlayamaması, ani talep artışında tedarikçinin Üretim ve destek sağlayamaması, tedarikçinin ürün gamı değişikliğinde uyum sağlayamaması, kapasite artışında da uyum gösterememesi ana problemlerdir. Hava şartları sebebiyle sevkiyat gecikmeleri, imalatçısının

personel sayısı sebebiyle gecikmeler olabiliyor. Tabi bu son 2 madde aşılabilen problemlerdir. Tedarikçinin esnek olması önemlidir (Katılımcı 1).

TZ’de sorun ve çeşitlilik bitmiyor. 1-2 yıl önce denizyolu navlunlarının bu kadar artacağı tahmin edilemezdi. Süveyş kanalının geçen yıl kapanacağı tahmin edilemezdi. TZ sarstı, Süveyş kanalının alternatifinin olduğunu ama kullanılmadığını fark ettik. O kadar hazırlıksız olundu ki hiç alternatif plan yoktu. KDZ firma kaynaklı sorunlar olabiliyor. Tedarikçinin tedarikçilerinde bile oluşacak grev vb. sorunlar bize yansıyor. Transit süreler, navlun fiyatları piyasada rekabetçi olmanızı engelliyor. DTÖ, Uluslararası anlaşmalar, mevzuatlar da firmaları engelleyici bir prosedür. Çalıştığınız firmanın buna ne kadar bağlı ve farkında olduğu konusu var. Tedarikçi seçimini iş yapışı ve güvenilirlik anlamında değerlendiriyorum. Örnek olarak, İtalya’da bir tedarikçi de grev olup ürün tedarik edemiyor. Onun güvenilirliği benim müşteriye güvenilirliğim olacaktır. Benim için TZ’de güvenilir bir partner olmasını ifade ediyor (Katılımcı 2).

Küresel tedarikçiye yöneldiğinde zaman farkı, dil farkı çok zorluyor. Örneğin Türkiye ve Çin arasındaki iletişim daha zor. İstedğin zaman cevap alamıyorsun. Avrupa’lı firmalar ile daha kolay iletişim kuruluyor ve daha kolay anlaşıyorsun. Küresele yöneldiğinde risk boyutunu iyi değerlendirmek gerekiyor. İşte bu tedarikçi bana sürekli ve iyi hizmet verebilecek mi? Bu maliyet seviyesini koruyabilecek mi? Kaliteyi koruyabilecek mi? Hepsini göz önünde bulundurmak zorundasın (Katılımcı 3).

Katılımcı 4’e göre, *“Firmaların sürdürülebilir kalite ve fiyatta ürün temin edememesi. Değişken lojistik maliyetler, teslim süreleri belirsizliği vb.”*

İlk olarak tedarikçi kısmından başlayalım. Onların almış oldukları ve kendi içlerinde hammadde, komponent problemleri olabiliyor. Temin, Tedarik problemleri olabiliyor, örn: çip krizi. Elektronik kart tedariki için ürün beklerken, tedarikçinin onun içindeki çipi tedarik edemiyorsa bu sizin için büyük problem. Seçilen tedarikçinin kalite sisteminde sürdürülebilirlik ve kalite sistemlerinin çok iyi olması en önemli noktalar. Son dönemlerde Covid’in ve

Savaşların etkisi nedeniyle çok sık görmeye başladık. Dengeyi ve dinamiği çok değiştirmiş oldu. Firmaların finansal problemleri. Finansal sürdürülebilirliğin tedarikçilerde olabilir olması lazım. Tedarikçilerin satın aldıkları hammadde ve işçilik maliyetlerindeki fiyat artışları söz konusu. Bunlar senin Fabrika çıkış maliyetinde toplandığında, karlılığını ya da pazarda büyümeni etkileyecek stratejik değişikliklere neden olabiliyor. Örn: Çin’de bir tedarikçi var ve bugüne kadar fızıfız iken toplam maliyetin artması nedeniyle bütün tedarik zinciri resminde değişmesi durumu ile karşı karşıya kalabiliyorsun. Tedarikçinin Özgün seçilmesi değil, seni o tedarik zincirinde tedarik noktası olarak seçtiğin lokasyonun geleceğe yönelik doğru bir lokasyon olup olmadığı önemli ve etkilidir (Katılımcı 5).

Ürünün istenilen kalitede ve adette olmaması, zamanında üretim ve tedarik edilememesi, tedarikçinin kapasitesinin yetersiz kalması, tedarikçinin esnek olmaması (ani sipariş iptalleri ya da daha fazla ürün talebi) gibi zorluklar ile karşılaşabilmekteyiz. Küresel tedarik olarak bakarsak bunlara ek olarak gümrük vergileri, standartlar, döviz kuru, kota, damping, ilave gümrük vergisi, ihtisas gümrük uygulaması, mevzuatsal zorunluluklar gibi birden fazla zorluk yer almaktadır (Katılımcı 6).

Tablo 26. Tedarik Sürecinde Karşılaştığınız Zorluklar Nelerdir? - Anahtar Kelimeler

Tedarik Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar	n	%
Transit Süreleri ve Maliyetleri	4	66,7%
Tedarik Konusunda Sürdürülebilir Olmama	4	66,7%
Zamanında Üretim ve Tedarik Edilememesi	4	66,7%
Uluslararası Anlaşmalar, Mevzuatlar	2	33,3%
Hava Şartları Sebepli Sevkiyat Gecikmeleri	1	16,7%
Firmaların Sürdürülebilir Kalite ve Fiyatta Ürün Temin Edememesi	1	16,7%
Firmaların Finansal Problemleri	1	16,7%
Tedarikçi Firmanın Maliyetlerinin Artması	1	16,7%
Düşük Kalite Ürünler	1	16,7%

Katılımcılara göre sorunların yaşandığı ana konular lojistik, maliyet ve tedarikçilerin sağladığı ürünlerde sürdürülebilir olamaması şeklinde sırlanabilir. Lojistik konusunda

hava şartlarının kötü olması, navlun maliyetlerinin artması, teslim sürelerinin artması, teslimatların gecikmesi olarak sıralanmıştır. Maliyetler konusunda ise işçilik ve hammadde konusundaki artışların ürün maliyetini artırdığı ifade edilmiştir. Zamanında üretim ve tedarik edilememesi konusunda yaşanan sıkıntıların ise süreçteki değişikliklere tedarikçilerin cevap vermede yetersiz kalması, kalite ve adet konusunda yaşanan sorunların olduğu görülmüştür.

Soru 5: KDZ katılımını olumlu ya da olumsuz etkileri açısından değerlendirebilir misiniz?

KDZ olumlu yönü daha fazla. Uzmanlaşma seviyen artar, ulaşılabilirlik ve ulaşılabirlik artar, şirket açısından mobilite gücün artar, “know how” sahibi olursun, başka pazarlara açılma potansiyelinde artma olur ve farklı pazarlarda yeni oyuncularla pazara girme şansı yakalarsın. Olumsuz açısından bu zincirin zayıf halkasıysan, bu zincir seni kolay yok edebilir. Diğer oyuncular tarafından oyun dışı bırakabilirsin. Yerine başka alternatifler bulunabilir, yerini başkası alabilir. KDZ zincirde aksamaya neden olan bir hareketin ya da yanlış uygulaman, diğer halkalara kamçı etkisi yaratacaktır. Riski büyük ve zararı büyük etki yaratır (Katılımcı 1).

Katılımcı 2’ye göre, *“Bilgi birikimi ve küresel iletişim ağı da firmanın kesinlikle kuvvetli olmalı.”*

Katılımcı 3’e göre, *“Avantajı maliyet avantajı. Dezavantajı uzun teslim süreleri, güvenilirlik ve süreklilik daha az, kalite daha az oluyor.”*

İletişim ve bilgi paylaşımı açısından Dünya artık birbiri ile iç içe. Herkes belli bir endekse, normalara göre yönetmeye çalışıyor. Eşitlik her zaman adalet değildir denir. Yapılan uygulamaların herkese eşit etkisi ya da faydası olmayabilir. Dünya’daki herşey insanlar için. İnsanların iyi ve aynı kalitede ürün ve hizmet alması olumlu bir yön (Katılımcı 4).

Küresel olarak rekabetin olabilmesi olumlu bir noktadır. Olumsuz taraflarda bilgi yönetimi büyük tehdit. Çin’de en büyük dert, kendi tasarımıımızı ve buluşumuzu hemen açmayalımdı. Kendi bulduğun bir buluşun küresel anlamda

çok hızlı yayılması gibi bir durum söz konusu olabilir olarak bakılıyordu. Bilginin saklanabilmesi çok kolay olmuyor. Fakat bu döneme geldiğinde, Çin'e gittiğinizde orada şirketler kendilerini ziyaretçilere Teknoloji anlamında kapatıyor çünkü teknolojik anlamda çok gelişti. Çin'deki teknolojiyi geliştiren, ABD'li, Avrupa'lı ya da Japon sanayisinin oraya çok fazla yaygınlaşması ve teknolojiyi geliştirmesi oldu. Türkiye açısından bakarsan Üretim firması olmayı hedeflerken tedarik zincirinin bir parçası olmayı hedeflerken, tüm sanayiye buraya çekmesi iş gücünde kaliteyi artırma yönünde bir avantaj sağlayabiliyor (Katılımcı 5).

KDZ katılımının olumsuz tarafı global olması nedeniyle herhangi bir küresel ekonomik kriz, pandemi, savaş vb. durumlar nedeniyle değer zincirinin sekteye uğraması söz konusu olabilir. Tedarikçilerin, Dağıtım kanalların ve müşterilerin Uluslararası olacağından efektif yönetimi söz konusu olmayabilir. Bunlar negatif durumlardır. Olumlu açısından değerlendirirsek Uluslararası pazarda rekabet ve büyüme imkanı yaratmaktadır. KDZ parçası olan firmanın ötesinde ülkeler açısından bakarsak ekonomik büyüme ve gelişmeye katkı sağlamaktadır (Katılımcı 6).

Tablo 27. KDZ Katılımının Olumlu Yönleri- Anahtar Kelimeler

Konu	Olumlu Yönleri	
	n	%
Rekabet	3	50%
Büyüme	3	50%
Uzmanlaşma	2	33,3%
İletişim ve bilgi paylaşımı	1	16,7%
Kaliteyi Arttırma	1	16,7%

Katılımcıların KDZ katılımının olumlu Yönleri rekabet edebilme, firmaların ekonomik açıdan büyümesi, üretim konusunda bilgi sahibi olma ve uzmanlaşma, dünyadaki diğer firmalar ile iletişim kurma ve bilgi paylaşımı ve kalitenin yükselmesi konularında avantaj sağladığını ifade etmişlerdir.

Tablo 28. KDZ Katılımının Olumsuz Yönleri- Anahtar Kelimeler

Konu	Olumsuz Yönleri	
	n	%
Risklerin Yüksek olması	2	33,3%
Maliyet artışları	2	33,3%
Zayıf olan firmaların yok olması	1	16,7%
Küresellik	1	16,7%

Olumsuz yönlerinde ise süreçte yaşanacak değişimlere göre maliyetlerin artması, süreçteki bilinmezlikler, küresel piyasada yaşanacak değişimler, savaşlar olarak sayılmıştır. Küçük ve zayıf olan firmaların süreçten zararlı çıkacağını ve yok olma risklerinin olduğu da diğer bir olumsuz yön olarak ifade edilmiştir.

Fakat genel olarak bakıldığında KDZ'nin daha çok olumlu yönü olduğu vurgulanmıştır. Katılımcıların %83,3'ünün hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olduğu konusunda görüş bildirmelerine rağmen, olumlu yönlerinin daha ağır bastığı yönünde görüşlerinin olduğu ifade edilebilir. Olumsuz yönlerin daha çok küreselleşmenin bir sonucu olarak süreçte meydana gelen olumsuzlukların diğer halkalara yansımaları olarak düşünüldüğü ifade edilebilir.

Soru 6: Bir KDZ oluştururken nelere dikkat edilmelidir? Bu KDZ'nin performansı ya da verimliliğini nasıl ölçümlüyorsunuz?

Zincir içerisindeki ülkelerin birbiri ile olan ticaret anlaşmaları, stratejik ve jeopolitik konumları, her ülkedeki ilgili yasal mevzuatlar ve ticaret mevzuatları, işçi çalıştırabilme kriterleri ve yasaları, vergi teşvikleri vb. konularının tamamına dikkat edilmelidir. Verimlilik için lojistik performans indeksine atıfta bulunabilirim. Dünya Bankası tarafından yayınlanan 160 ülkenin Lojistik performansı ve alt yapısını ölçen bir index. Burada her ülke için ayrı ve puanlama şeklinde yayınlanıyor. Hangi ülke için KDZ konu edilecekse lojistik

performans indexine bakmak performans için belirleyici bir etken olabilir (Katılımcı 1).

Katılımcı 2'ye göre, *“Üretimi durdurmamak, güvenilirlik tedarikçi olmalı. Ürünün fiyatı geliyor. Ürünün bana mal oluşuna bakarım. Benim için doğru tedarikçi mi ona bakarım.”*

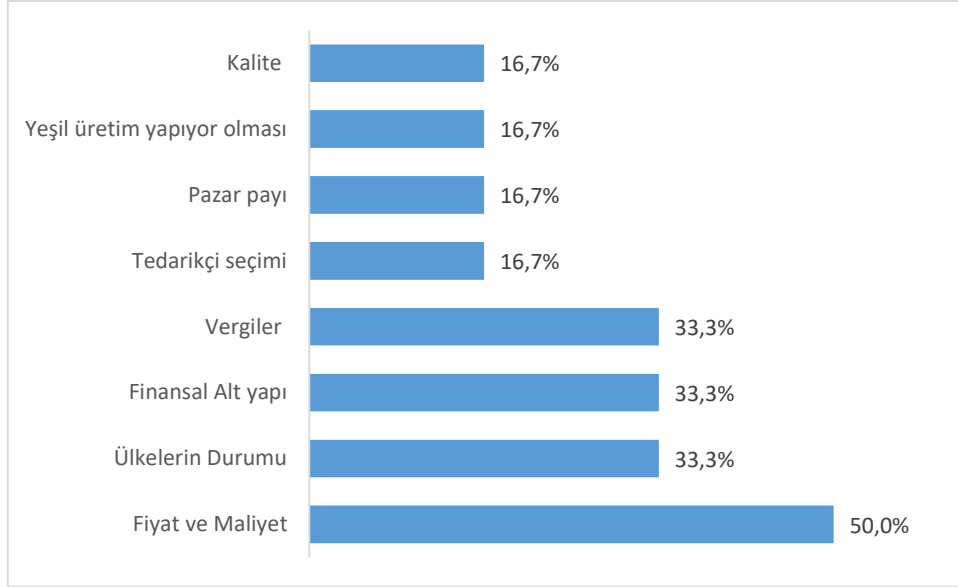
Katılımcı 3'e göre, *“Tabi birçok kriteri ekliyorsun, varsa vergi farkı, Lojistik maliyeti, ürün Malzeme maliyeti, üretim maliyeti vb. ekleyerek toplu resme bakıyorsun. Tabi dinamikler değişebiliyor.”*

Katılımcı 4'e göre, *“KDZ'de ana ölçüm pastadan aldığım pay gibi geliyor. Karbon ayak izi, üretilirken ve kullanılırken ürünün karbon miktarı.”*

Performansı nihai müşteriye ulaştığı servis seviyesi ile ilişkili. Doğru ürün, doğru zamanda, müşteriye doğru kalitede ve doğru fiyat ile ulaşması önemli. Bunu sağlayabilecek şekilde KDZ'nin kurulması sırasında arka tarafta daha çok bunu sağlayabilecek uygun lokasyonlarda uygun kalitede tedarikçilerin bulunması, pazara yakın üretimin yapılıyor olması. Toplam değer zincirindeki finansmanların dahil yönetilebileceği bir finansal organizasyon yaratabilmektir (Katılımcı 5).

Katılımcı 6'ya göre, *“Küresel değer zinciri oluştururken birçok kritere bakarım. Ülke regülasyonları, ülke ticaret anlaşmaları, Dünya'daki ticaret anlaşmaları, vergiler, yatırım ve teşvikler, iş gücü maliyeti, hammadde maliyeti, Finans alt yapısı, ülke konumu gibi birçok kriter değerlendirilir.”*

KDZ oluşumunda en çok dikkat edilen konuların başında fiyatlar ve maliyetlerin olduğu görülmüştür. Ülkelerin içinde bulundukları durumlar, jeopolitik, siyasi ve sosyal özellikleri, Finansal alt yapılar ve ülkelerin vergi oranları en çok dikkat edilen konulardır. Ayrıca ürün kalitesi, karbon salınımı, pazar payı, tedarikçinin özellikleri ve seçim konuları da diğer noktalar olarak tespit edilmiştir.



Şekil 32. Bir KDZ Oluştururken Nelere Dikkat Edilmelidir? Bu KDZ’nin Performansı ya da Verimliliğini Nasıl Ölçümlüyorsunuz? - Anahtar Kelimeler

KDZ’nin performans ölçümü için ise güvenilirlik, çeviklik, cevap verilebilirlik, maliyetler, aktif karlılığı, firmaların rekabet kıyaslaması, firmanın sektör sıralamasına, nihai müşteriye ulaştığı servis seviyesi gibi farklı yanıtlar verilmiştir.

Soru 7: Ticaret anlaşmalarını KDZ açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

KDZ için ticaret anlaşmaları en az tedarikçi seçimi kadar hayati öneme sahiptir. İki ülke arasında ticaret hacminin büyüklüğü, o iki ülke arasındaki ticaretin kolaylığına bağlı gerçekleşmektedir. Ne kadar kolay ticaret edilebilir ve süreci kolaylaştıran bir ülke isen, o kadar tercih edilirsin. Ticaret anlaşması KDZ devam ettirmede, yürütmede etkisi büyüktür (Katılımcı 1).

Katılımcı 2’ye göre, “Türkiye’nin biraz geride kaldığını düşünüyorum. Şu sıralar Japonya STA’sına bakıyoruz. Ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle paralel olduğu kesin. Ne kadar ekonominiz gelişmişse o kadar sözünüz geçiyor ve ticaret anlaşmalarında da o kadar kuvvetli oluyorsunuz.”

Kesinlikle kritik. Maliyet faktörü var. Vergi, damping kriterleri var. Türkiye’nin Gümrük Birliğine üyeliği Avrupa ile ticareti kritik hale getiriyor. Bütün değer zincirlerini değiştiren bir kriter. Örn: Mısır yatırımını yapmak istedik. Neden?

Vergi avantajından dolayı ama ithalat önemleri çok sert. İçeride üretmeniz gerekiyor. Tamamen KDZ'ni etkileyen bir durum. Covid öncesi Çin'in ihracatı çok arttı ve Avrupa'lı üreticiler rekabette zorlanmaya başladılar. Bu sebeple Çin'e karşı Avrupa bir anti-damping uygulanmaya başladı. Bunların hepsi ticareti kontrol etmeye yöneliktir (Katılımcı 3).

Ticaret anlaşması çok önemli. Bütün ülke kural koyucuları bu açıdan bakıyor. Her ülkenin devletçilik konusu var. Devletler o ülke için yatırımların yapılması belli bir korumayı sağlıyor. KDZ'de ticaret anlaşmaları satıcı içinde alıcı içinde gereklidir. Satan tarafta isen ticari anlaşma ile devamlılığı sağlıyorsun, alan tarafta isen ithalat ve ihracat dengesinde zarar görüyorsan bunları sınırlamaya çalışıyorlar. Antidamping uygulamaları, Rusya'ya uygulanan ambargolar gibi (Katılımcı 4).

Ticaret anlaşmaları kesinlikle etkiliyor. O etkileme tarafında KDZ'in de bir bozulma yaratıyor. Lokale yöneltme tarafına yönlendiriyor. Bu açıdan negatif etkisi yüksektir. Küresel kaynaklara erişim yıllar geçince daha kolaylık sağladığından, bu tür hareketlere yönelik şeyler çok etkili olmayacaktır. Ama dönemsel olarak tedarikçi pozisyonları ve temin noktalarının değiştirilmesi için olabildiğince esnek bir yapı kurulması gerekliliğini gösteriyor (Katılımcı 5).

Ticaret anlaşmaları KDZ'lerinin oluşması ve genişlemesinde en baş faktörlerdendir. Ticaretin küresel boyutunu, hızını arttırmak istiyorsanız muhakkak ticaret anlaşmaları ile ticari bir serbestleştirme olması gerekmektedir. Ayrıca ticaret anlaşmaları ticaretin büyüme yönünü de belirlemektedir. Örneğin; Türkiye'nin ticaret hacmi AB ile STA ya da bir anlaşması olmayan ülkeye göre oldukça büyüktür (Katılımcı 6).

Genel olarak ticaret anlaşmalarının KDZ için oldukça yüksek düzeyde önemli olduğu tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Soru 8: Firmanızın ve bulunduğu sektörün KDZ'deki konumunu ve başarısını nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı 1'e göre, *"Sektörde ve ülkedeki diğer tüm sektörlerde dahil ihracat şampiyonu ve ülkedeki konumu bellidir. O sektöre özel yapılan yerel değerlendirme ve sınıflandırmalarda birinci konumda yer alması sebebiyle, sektörde ve ihracat açısından KDZ'nin önemli aktörüdür."*

Katılımcı 2'ye göre, *"Joint venture bir firma. Bunun içerisinde kendisinin genel durumu iyi. Yine de iyileştirilebilir alanlar var. İyi yönleri var ama gelişebilir alanları da var. Otomotiv sektörü çok gelişmiş. Özellikle Ford, Mercedes. Bilgi işlem ve dijitalleşme anlamında otomotiv sektörü kuvvetli."*

Oldukça başarılı. Biraz şans çünkü Türkiye Avrupa'ya ve diğer ülkelere kıyasla ucuz iş gücü ve kalifiye iş gücü açısından zengin bir ülke. Mühendis bulabilmek açısından zengin bir ülke. Tasarımı Türkiye'de yapacaksın, bu açıdan da zengin bir ülkedir. Firmamız açısından da avantajlı. Türkiye'de çok fazla bu şekilde üretici olmadığından kalifiye iş gücü çekme şansı var (Katılımcı 3).

Katılımcı 4'e göre, *"Firmamız Dünya'da ilk 10 da bir şirket. Dünya'nın %3'ünü yapıyoruz. Farklı şirket satın alımları ile daha da artmaktadır. Aslında ana oyuncuların biriyiz."*

Katılımcı 5'e göre, *"Oldukça başarılı bir firmayız. Sürekli küresel bakış açısını geliştirmeye çalışan bir grubuz. Bir yatırım yapılırken arkada birçok fırsat kovalanıyor. Tedarikçi ve Pazar olarak baktığımızda gelişim anlamında kesinlikle agresif bir yapı izliyoruz."*

Katılımcı 6'ya göre, *"Firmam Türkiye'deki büyük sanayicilerden biri. Ülkedeki birçok sıkıntı ve kısıta karşın gayet iyi yönetilen bir yapı var. Tabi bu iyileşmesi gereken alan yok demek değil. Her zaman iyileşmeye açık alanlar vardır. Bizde bunu her gün yapabilmek için elimizden geleni yapıyoruz."*

Tablo 29. Firmanızın ve Bulunduğu Sektörün KDZ’deki Konumunu ve Başarısını-
Anahtar Kelimeler

Firmanızın ve Bulunduğu Sektörün KDZ’deki Konumunu ve Başarısını Nasıl Değerlendirirsiniz?	n	%
Firma Büyüklüğü	3	50,0%
Sektörün Büyük olması	1	16,7%
Türkiye Şartlarının uygunluğu	1	16,7%
Agresif bir yapıda olma	1	16,7%

Katılımcıların tümü firmalarını başarılı bulduğunu ifade etmiştir. Bu başarısını %50 ile firmaların büyük olmasına bağladıkları görülmüştür. %16,7 ile sektörün büyüklük ve gelişmişliğine, Türkiye Şartlarının KDZ için uygunluğuna, firmanın agresif bir büyüme stratejisine sahip olması ile başarılı olduklarını ifade etmişler.

Soru 9: Türkiye’nin KDZ’deki yerini nasıl görüyorsunuz? En başarılı ve başarısız olan sektörler için bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Türkiye’nin KDZ’deki yeri iyi değil. Çünkü Türkiye’nin lojistik performans endeksi kötü bir trende girmiş durumda ve lineer bir şekilde azalıyor. 4’lerden en son 3,2 civarına düşmüş durumdaydı. Lojistik sektörü Dünya’da büyürken Türkiye’nin aldığı pay çok düşük. Bunun en birinci sebebi uluslararası sevkiyat sisteminin kötü olmasıdır. Otomotiv sektörü en başarılı sektördür. Kendini sürekli yenileyen, inovatif şekilde seyreden, yeniliğe açık olan bir sektör olduğu için başarısını birinci olarak sürdürüyoruz. En başarısız tekstil olabilir (Katılımcı 1).

Siyasetle bağlantılı olduğunu düşünüyorum. Türkiye belirsizlik ortamı olarak değerlendiriliyor. İstikrarsızlık olduğundan yararlanabileceğiniz şeylerden yararlanamıyorsunuz. En başarılıları sektörlerden birisi Otomotiv. Bilgisine, ekonomik gücüne bağlıyorum. Bilgi işlem konusunda gelişebilmek aynı zamanda ekonomik anlamda güçlü ise olabilir. Ekonomik anlamda güçlü ve bilgi sahibi bir firma KDZ başarılı olur. Başarısız sektör için aklıma gelen birşey olmadı (Katılımcı 2).

Başarılı çok fazla sektör yok. Eskiden tekstil vardı ve Türkiye bu alanda çok iyiydi ama artık o işi kaybettiler. Uzak Doğu ve Çin'in işe girmesi ile sektör büyük bir darbe yedi. Tekrar bir dönüş var tekstil sektörü için. Otomotiv başarılı bir sektör. Taşıma maliyetleri yüksek olduğundan, Avrupa için Türkiye çok cazip bir bölge. Yardımcı sanayi Türkiye'de gelişmiş ve avantajlı bir bölge. Maliyet olarak Türkiye'de üretim yapmak çok avantajlı. Türkiye'nin KDZ'deki konumunda avantajlı olduğu nokta maliyet olarak ucuz iş gücü olması. Ekonomik ve politik düzenin olmaması dezavantaj (Katılımcı 3).

Türkiye çevik, hızlı, değişime ayak uyduruyoruz, batıyı anlıyoruz, çözüm sağlıyoruz. Türkiye'nin gücü bu. Hammadde gücümüz yok, büyük bir bilgi birikimi gibi gücümüz yok ama genel olarak ülkenin genel olarak kuvvetli tarafı bunlardır. Hayatta kalmaya yönelik bir iş yönetim tarzımız var. KDZ'de bizim önemli noktamız üretim, ucuz ve nitelikli işçilik. Avrupa'ya yakın bir üretim merkeziyiz. GB ve ticaret açısından Avrupa için üretim lokasyonuyuz. Hammadde açısından dışa bağımlıyız. Ucuz ve nitelikli insanların ucuz olduğu bir ülkeyiz. En başarılı sektörler Otomotiv, beyaz eşya, ağır sanayi başarılı sektörler. Başarısız sektör tekstil olabilir (Katılımcı 4).

Türkiye'nin KDZ içerisindeki yerini çok başarılı değil. Esasen jeopolitik konumu iyi olmasına rağmen, çok büyük bir pazarın içinde ve düşük maliyetli bir iş gücüne sahip ve üretim tecrübesi ve bilgi birikimi olması sayesinde kaynakları kuvvetli. Politik olarak dezavantajlı bir durumdayız. Yatırım için güvenilir bir ülke olması, sürdürülebilir bir ülke olması ve doğru yönetilmesi en önemli kuvvetlerden birisi. Türkiye potansiyeli yüksek bir yer ama yeteri kadar bu değeri kullanamamış olan bir ülke. İhracat yapmak ya da sanayi kurmak anlamında değil, Malzeme için tedarikçi bir ülke olabilecek kapasitesi olmasına rağmen hak ettiği seviyede değil. Bunlarında ihracat yönünden önü açık. Sektör olarak otomotiv, beyaz eşya sektörü üretim ve tasarım anlamında kuvvetli sektörlerdir. İhracata en çok yön verenlerde bu sektörlerdir. Demir-çelik ihracatımız var ama yine de diğer ülkelere göre sınırlıdır. Önceden tekstil güçlüydü ama rekabette kendisini kaybetti. Çin'in düşük maliyetli üretim yapması Türkiye'nin tekstil sektöründe çökmesi anlamına geldi (Katılımcı 5).

Türkiye KDZ’de var ama hala yeterli büyüklükte olduğu söylenemez. Ya da KDZ’dekini konumunu, ara girdi ithal edip ürün ihraç eden bir yapıdan daha ileri taşınması gerekiyor ki ekonomik büyüklük anlamında KDZ’de büyüyeblsin. Başarılı sektör denilince otomotiv başta geliyor. İyi teknolojiler, doğru ve gelişmiş üretim alt yapı ve teknolojileri kullanılıyor. Başarılı sektör denilince otomotiv başta geliyor. İyi teknolojiler, doğru ve gelişmiş Üretim alt yapı ve teknolojileri kullanılıyor. Başarısız sektörde ise, Türkiye bir zamanlar tekstilde iyiydi fakat maliyetler, yanlış teşvikler nedeniyle sektör geride kaldı. Hala birkaç büyük tekstil firması var ama eski günleri maalesef yok. Burada da Bangladeş dahi büyük bir tekstil ülkesi olarak karşımıza çıkıyor. Aslında Türkiye ondan çok daha iyi yerlerde olmalıydı (Katılımcı 6).

Tablo 30. Türkiye’nin KDZ’deki Yerini Nasıl Görüyorsunuz? – Katılımcı Görüşleri

Türkiye’nin KDZ’deki Yerini Nasıl Görüyorsunuz?	n	%
Kısmen Başarılı	3	50%
Başarısız	3	50%

Katılımcıların %50’si Türkiye’nin KDZ’deki yerini başarısız ve %50’si ise kısmen başarılı olarak tanımlamıştır. Başarılı olan sektörlerde ilk sırada otomotiv sektörü en başarılı sektör olarak ifade edilmiştir. Beyaz eşya ve demir çelik üretimi ise bu sektörü takip etmektedir.

Soru 10: KDZ’de başarılı olabilmek ve KDZ katılımını arttırabilmek için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz? Türkiye, sektörel ve firmanız bazında düşündüğünüzde bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Başarılı olması için ilk önce uluslararası sevkiyat ve gümrük anlaşmalarını gözden geçirmeli, Sevkiyat ve ihracat sürecini hızlandırmalı, prosedürü minimize etmeli, Gümrüklerde transit gönderilerin bekleme süresini azaltmalı (sadece bizim üzerimizden başka bir ülkeye gidecek olan bir gönderi dahi 3 gün bekleyebilmekte, kırmızı hatta düşüp muayene edilebilmektedir. Türkiye bakıldığında otomotivden güç alan bir ülkedir. Ama iyileştirilmesi gereken çok

nokta var. Lojistik performans indeksine baktığında orada anlatıyor. Otomotiv sektöründe ise elektrikli araçları bir risk olarak görüyorum (Katılımcı 1).

Buradaki devletin yapabileceği ve firmaların yapabileceği kısımlar var. Yurt dışında AB’de firmaların çok büyük bir “bilgi birikimi” sahibi. Türkiye bu iyi örnekleri alıp TR’ye getirip know how alınabilir, geliştirilebilir. Daha rahat paranın peşindeler. Bu sebeple Devlet teşvik veriyorsa bir kopyalama ve hantallığa neden olmadan teşviği verebilmeli (Katılımcı 2).

Katılımcı 3’e göre, *“Teşviklerin arttırımı gerekli. Örneğin TR’de bir firma Romanya’da neden yatırım yapıyor. Teşvik sebepli, bu çok önemli. Uluslararası ilişkiler önemli, ticaret anlaşmaları önemli. Üretim kapasitelerinin artımı önemli.”*

Katılımcı 4’e göre, *“DYY yatırımı ülkeye çekebilmek gerekli ki KDZ katılımı arttırabilelim. Politik ve ekonomik istikrar, döviz kurlarındaki dalgalanmaların, Türkiye özelinde Yerli tedarikçiye destek arttırılmalı, küresel yatırımcılara ise teşvikler arttırılmalı.”*

Başarılı olabilmek için katma değerli iş, hizmet ve katma değerli bir ürün üretebilmek gerekiyor. Hercai bir ürün yapıyorsanız KDZ’De belli bir dönemde başarılı olabiliyorsunuz ama sürdürülebilir olamayabiliyorsunuz. Katılımı arttırmak için eğitim seviyesini Cesur olma yönünde arttırmak lazım. Burada içine kapalı olmak yerine sanayi ve sektörün dışarıya daha açık olması gerekiyor (Katılımcı 5).

Katılımcı 6’ya göre, *“KDZ’de başarılı olabilmek ve katılım payını arttırmak için ticaret anlaşmalarının kapsamı büyütülmeli ve sayısı arttırılmalı, siyasi ve ekonomik istikrar kesinlikle olmalı. Alt yapı zaten ticaret için olmazsa olmazlardandır.”*

Tablo 31. KDZ’de Başarılı Olabilmek ve KDZ Katılımını Arttırabilmek İçin Neler Yapılması Gerekliğini Düşünüyorsunuz? - Anahtar Kelimeler

Konular	n	%
Ticaret anlaşmalarının güçlendirilmesi	2	33,3%
Devlet teşvikleri artmalı	2	33,3%
Sürelerin kısaltılması	1	16,7%
DYY artırılmalı	1	16,7%
Katma değerli ürün	1	16,7%
Eğitimli iş gücü	1	16,7%
Alt yapı gelişimi	1	16,7%

Katılımcılar Türkiye ve kendi firma koşullarını düşündüklerinde ticaret anlaşmalarının sayısının artırılmasının ve hukuksal alt yapılarının güçlenmesinin gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer önemli bir konu ise devlet teşviklerinin artması gerektiğidir. Doğrudan yabancı yatırımlar ile teknoloji transferleri ve insan kaynağının arttırılabileceği ifade etmiştir. Katma değerli ürün sayısının artması, eğitimli iş gücüne sahip olma, ülke ve firmanın alt yapıdaki gelişmişlikleri de KDZ’yi etkileyen diğer faktörlerdendir.



Şekil 33. KDZ’de Başarılı Olabilmek ve KDZ Katılımını Arttırabilmek İçin Neler Yapılması Gerekliğini Düşünüyorsunuz? - Anahtar Kelimeler

7.1.2 Nicel çalışma bulguları

7.1.2.1 Firma ve demografik özelliklere ait bulgular

Ana çalışmada 388 çalışan üzerinde uygulanan anket çalışmasına ilişkin bulgular bu bölümde verilmiştir.

Çalışmaya dahil olan katılımcıların %62,1'nin erkek ve %37,9'nun kadın olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyleri %9,5 ile ön lisans, %59,8 ile lisans, %26,5 ile yüksek lisans, %4,1 ile doktora düzeyindedir. Çalışmada incelenen işletmelerde %3,4 ile 49 ve altında çalışan, %4,6 ile 50-250 çalışan, %19,6 ile 251-500 ve %72,4 ile 501 ve üzerinde sayıda çalışan olduğu görülmüştür. Katılımcıların %79,1'nin çalışan ve %20,9'nun yönetici olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %4,6'sı Ar-Ge, %2,3'nün Bilişim Teknolojileri, %36,9'nun dış ticaret, %2,8'nin'nün Finans, %19,6'nın lojistik, %4,6'nın pazarlama-satış, %8'nin planlama, %7,7'nin satın alma, %13,4'nün üretim bölümlerinde çalıştığı görülmüştür.

Tablo 32. Genel Özellikler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	241	62,1%
	Kadın	147	37,9%
Eğitim Durumunuz	Önlisans	37	9,5%
	Lisans	232	59,8%
	Yüksek Lisans	103	26,5%
	Doktora	16	4,1%
İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir	49 ve altı	13	3,4%
	50-250	18	4,6%
	251-500	76	19,6%
	501 ve üzeri	281	72,4%
İşletmede çalışma süresi	0-2 Yıl	58	14,9%
	3-6 Yıl	81	20,9%
	7-10 Yıl	111	28,6%
	11 Yıl ve üzeri	138	35,6%
Pozisyon	Çalışan	307	79,1%
	Yönetici	81	20,9%
Departman	AR-GE	18	4,6%

Bilişim	9	2,3%
Teknolojileri		
Dış Ticaret	143	36,9%
Finans	11	2,8%
Lojistik	76	19,6%
Pazarlama-satış	18	4,6%
Planlama	31	8,0%
Satın alma	30	7,7%
Üretim	52	13,4%

Katılımcıların çalıştığı işletmelerin %77,6'nın anonim yapıda, %22,2'nin limited yapıda, %0,3'ünün şahıs şirketi olduğu görülmüştür. İşletme yılları %3,6 ile 0-10 yıl, %4,9 ile 11-20 yıl, %20,9 ile 21-30 yıl ve %70,6 ile 31 yıl ve üzerinde sürede olduğu görülmüştür. Firmaların %92,8'de dış ticaret ile ilgili bir bölüm olduğu görülmüştür.

Katılımcıların çalıştığı firmaların %10,6 ile sadece ihracat, %8 ile sadece ithalat ve %81,4 ile İthalat-İhracat birlikte yapılmaktadır. Katılımcıların çalıştığı işletmeler genel olarak %36,3 ile dayanıklı tüketim malları imalatı, %30,4 ile beyaz eşya imalatı, %12,9 ile tekstil, %4,9 ile enerji, %3,9 ile otomotiv ve üretim sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Tablo 33. Genel Özellikler (1)

		n	%
İşletmenizi aşağıdaki faaliyetlere göre değerlendirin	İhracat	41	10,6%
	İthalat	31	8,0%
	İthalat-İhracat	316	81,4%
İşletmenizin ait olduğu sektör	Dayanıklı Tüketim	141	36,3%
	Beyaz Eşya	118	30,4%
	Tekstil	50	12,9%
	Enerji	19	4,9%
	Otomotiv	15	3,9%
	Üretim	15	3,9%
	Lojistik	9	2,3%
	Dış Ticaret	3	0,8%
	Endüstri	3	0,8%
	Demir Çelik	2	0,5%

	Gümrük Operasyon	2	0,5%
	Hizmet	2	0,5%
	İnşaat	2	0,5%
	Makina	2	0,5%
	Medikal	2	0,5%
	Gıda	1	0,3%
	İklimlendirme	1	0,3%
	Servis Hizmetleri	1	0,3%
İşletmeniz Yapısı	Anonim	301	77,6%
	Limited	86	22,2%
	Şahıs	1	0,3%
İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini yürütmektedir	0-10 Yıl	14	3,6%
	11-20 Yıl	19	4,9%
	21-30 Yıl	81	20,9%
	31Yıl ve Üstü	274	70,6%
Dış Ticaret ile ilgili departmanınız var mı?	Evet	360	92,8%
	Hayır	28	7,2%

7.1.2.2 Boyutların katılımcı ve firma özelliklerine göre incelenmesi

Bu bölümde firma ve çalışan özelliklerinin tespit edilen ölçekteki faktörler ile kıyaslaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 34’te verilmiştir. Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme düzeylerinin çalışmadaki bağımsız değişkenler ile ilişkileri incelenmiştir.

Çalışmada kadın ve erkek çalışanların Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışmada çalışanların eğitim düzeylerine göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin çalışanların eğitim düzeylerine farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İşletmedeki çalışan sayısına göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin çalışan sayısı 49 ve altında olan işletmelerde çalışan katılımcılarda daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İşletmedeki çalışma sürelerine göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin çalışanların işletmedeki kıdem düzeylerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 34. Boyutların Algı Düzeylerinin Katılımcı ve Firma Özelliklerine Göre İncelenmesi

		Partner Seçimi $X\pm s.s.$	Birlikte Çalışma $X\pm s.s.$	İnovasyon ve Sürdürülebilirlik $X\pm s.s.$	Sürekli İyileştirme $X\pm s.s.$
Cinsiyet	Erkek	4,45 $\pm$ 0,39	4,54 $\pm$ 0,42	4,49 $\pm$ 0,41	4,53 $\pm$ 0,5
	Kadın	4,51 $\pm$ 0,35	4,59 $\pm$ 0,37	4,56 $\pm$ 0,37	4,64 $\pm$ 0,39
	p	0,54	0,51	0,47	0,32
Eğitim	Önlisans	4,46 $\pm$ 0,38	4,55 $\pm$ 0,44	4,51 $\pm$ 0,44	4,61 $\pm$ 0,38
	Lisans	4,46 $\pm$ 0,39	4,56 $\pm$ 0,41	4,52 $\pm$ 0,43	4,55 $\pm$ 0,50
	Yüksek Lisans	4,51 $\pm$ 0,33	4,58 $\pm$ 0,36	4,53 $\pm$ 0,41	4,58 $\pm$ 0,43
	Doktora	4,44 $\pm$ 0,51	4,51 $\pm$ 0,42	4,49 $\pm$ 0,37	4,71 $\pm$ 0,33
	p	0,16	0,24	0,19	0,09
İşletmede kaç kişi istihdam	49 ve altı	4,22 $\pm$ 0,63	4,25 $\pm$ 0,63	4,25 $\pm$ 0,7	4,15 $\pm$ 0,87
	50-250	4,45 $\pm$ 0,37	4,47 $\pm$ 0,42	4,47 $\pm$ 0,38	4,47 $\pm$ 0,67
	251-500	4,46 $\pm$ 0,43	4,51 $\pm$ 0,43	4,51 $\pm$ 0,43	4,58 $\pm$ 0,46
	501 ve üzeri	4,49 $\pm$ 0,34	4,59 $\pm$ 0,37	4,54 $\pm$ 0,41	4,6 $\pm$ 0,41
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
İşletmede çalışma süresi	0-2 Yıl	4,40 $\pm$ 0,43	4,50 $\pm$ 0,46	4,45 $\pm$ 0,49	4,48 $\pm$ 0,63
	3-6 Yıl	4,44 $\pm$ 0,44	4,52 $\pm$ 0,42	4,52 $\pm$ 0,38	4,610 $\pm$ 0,40

7-10 Yıl	4,53±0,32	4,61±0,35	4,56±0,38	4,60±0,44
11 Yıl ve üzeri	4,48±0,35	4,57±0,39	4,51±0,44	4,56±0,43
p	0,47	0,42	0,57	0,08

*p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Eğitim, istihdam sayısı, işletmede çalışma süresine Varyans analizi testi yapılmıştır. Cinsiyet kriteri için ise bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

İşletmedeki çalışma pozisyonlarına göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin çalışan ve yöneticilerde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İşletmedeki çalışan bölümlere göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeyinin pazarlama ve satış bölümü çalışanlarında daha diğer bölümlere göre düşük olduğu görülmüştür. Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin çalışanların bölümlerin etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışmada bilgi işlem bölümü sayısının düşük olması nedeni ile göz ardı edilmiştir.

İşletmedeki ihracat ve ithalat faaliyetlerine göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışmada sadece İthalat yapan firmalarda çalışan katılımcıların Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin İthalat yapan firmalarda çalışan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışılan sektörlerle göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve

Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin otomotiv sektöründe çalışan katılımcılarda diğer sektörlerde çalışan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 35. Boyutların Algı Düzeylerinin Katılımcı ve Firma Özelliklerine Göre İncelenmesi (1)

		Partner Seçimi	Birlikte Çalışma	İnovasyon ve Sürdürülebilirlik	Sürekli İyileştirme
		X±s.s.	X±s.s.	X±s.s.	X±s.s.
Pozisyon	Çalışan	4,49±0,36	4,59±0,37	4,55±0,42	4,60±0,43
	Yönetici	4,41±0,44	4,46±0,47	4,44±0,48	4,45±0,55
	p	0,45	0,48	0,48	0,16
Departman	AR-GE	4,41±0,40	4,51±0,39	4,48±0,42	4,56±0,44
	Dış Ticaret	4,45±0,39	4,56±0,40	4,52±0,40	4,58±0,45
	Finans	4,42±0,34	4,60±0,32	4,53±0,41	4,57±0,37
	Lojistik	4,52±0,33	4,57±0,42	4,50±0,47	4,52±0,55
	Pazarlama- satış	4,34±0,61	4,26±0,60	4,27±0,58	4,27±0,67
	Planlama	4,41±0,40	4,53±0,42	4,47±0,45	4,56±0,46
	Satın alma	4,55±0,35	4,68±0,32	4,60±0,34	4,72±0,33
	Üretim	4,52±0,31	4,59±0,31	4,56±0,34	4,63±0,33
	p	0,04*	0,03*	0,03*	0,03*
İşletme faaliyetleri	İhracat	4,42±0,45	4,47±0,52	4,41±0,51	4,35±0,53
	İthalat	4,63±0,33	4,68±0,41	4,66±0,47	4,58±0,5

	İthalat-İhracat	4,47±0,37	4,57±0,38	4,43±0,40	4,59±0,45
	p	0,03*	0,02*	0,04*	0,03*
Sektör	Dayanıklı Tüketim	4,47±0,35	4,55±0,35	4,50±0,39	4,52±0,43
	Beyaz Eşya	4,53±0,32	4,65±0,36	4,60±0,37	4,68±0,40
	Tekstil	4,41±0,17	4,65±0,05	4,66±0,04	4,60±0,14
	Enerji	4,65±0,06	4,70±0,15	4,77±0,20	4,67±0,35
	Otomotiv	4,96±0,07	4,97±0,06	4,94±0,11	4,93±0,12
	Üretim	4,37±0,41	4,55±0,28	4,43±0,27	4,48±0,28
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Departman, işletme faaliyetleri ve sektör kriterleri için Varyans analizi testi yapılmıştır. Pozisyon kriteri için ise bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

İşletme yapısına göre Partner Seçimi, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Anonim tipteki firmalarda çalışan katılımcıların Birlikte Çalışma algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=0,04$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin işletme yapısının kısmen etken bir faktör olduğu görülmüştür.

İşletme faaliyet sürelerine göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin 10 yıl ve altında sürede faaliyet gösteren firmalarda çalışan katılımcılarda diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

İşletmenin dış ticaret birimi olma durumuna göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$). Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin dış ticaret birimi olan firmalarda çalışan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 36. Boyutların Algı Düzeylerinin Katılımcı ve Firma Özelliklerine Göre İncelenmesi (2)

		Partner Seçimi	Birlikte Çalışma	İnovasyon ve Sürdürülebilirlik	Sürekli İyileştirme
		X±s.s.	X±s.s.	X±s.s.	X±s.s.
İşletmenizin Yapısı	Anonim	4,49±0,35	4,65±0,36	4,55±0,38	4,61±0,38
	Limited	4,41±0,45	4,44±0,50	4,44±0,52	4,45±0,66
	p	0,34	0,04*	0,33	0,11
İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini yürütmektedir	0-10 Yıl	4,21±0,60	4,16±0,71	4,13±0,74	4,02±0,95
	11-20 Yıl	4,39±0,54	4,43±0,51	4,52±0,40	4,63±0,32
	21-30 Yıl	4,48±0,37	4,5±0,39	4,48±0,40	4,52±0,47
	31 Yıl ve Üstü	4,49±0,35	4,61±0,36	4,56±0,39	4,61±0,42
	p	0,04*	0,03*	0,02*	0,01*
Dış Ticaret ile ilgili departmanınız var mı?	Evet	4,58±0,37	4,58±0,39	4,59±0,41	4,62±0,45
	Hayır	4,34±0,43	4,37±0,46	4,31±0,48	4,30±0,55
	p	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*

*p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

İşletme faaliyet süresi için Varyans analizi testi yapılmıştır. İşletme yapısı ve dış ticaret departman varlığı kriterleri için ise bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Katılımcıların yaşlarının Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik ve Sürekli İyileştirme algı düzeyleri ile anlamlı şekilde ilişkili olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

İşletmenin ticaret yaptığı ülke sayısı ile Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik ve Sürekli İyileştirme arasında anlamlı, pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($p=0,01$).

Tablo 37. Boyutların Algı Düzeylerinin Yaş ve İşletmenin Ticaret Yaptığı Ülke Sayısına Göre İncelenmesi

		Partner Seçimi	Birlikte Çalışma	İnovasyon ve Sürdürülebilirlik	Sürekli İyileştirme
Yaş	r	-0,03	-0,05	-0,05	-0,06
	p	0,60	0,32	0,34	0,27
İşletmenin ticaret yaptığı ülke sayısı	r	0,15*	0,20*	0,17*	0,17*
	p	0,01	0,01	0,01	0,01

*p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Yaş ve ticaret yapılan ülke sayılarına pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

7.1.3 Boyutların birbiri ile ilişkisinin incelenmesi

Boyutların birbiri ile olan korelasyonu Tablo 38’de verilmiştir.

Çalışmada Partner Seçimi ile Birlikte Çalışma arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,79$, $p=0,01$)

Çalışmada Partner Seçimi ile İnovasyon ve Sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,75$, $p=0,01$)

Çalışmada Partner Seçimi ile Sürekli İyileştirme arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,63$, $p=0,01$)

Çalışmada Birlikte Çalışma ile İnovasyon ve Sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde ve çok güçlü düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,93$, $p=0,01$)

Çalışmada Birlikte Çalışma ile Sürekli İyileştirme arasında pozitif yönde ve çok güçlü düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,84$, $p=0,01$)

Çalışmada İnovasyon ve Sürdürülebilirlik ile Sürekli İyileştirme arasında pozitif yönde ve çok güçlü düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,83$, $p=0,01$)

Tablo 38. Boyutların Birbiri ile İlişkisinin İncelenmesi

		Partner Seçimi	Birlikte Çalışma	İnovasyon ve Sürdürülebilirlik	Sürekli İyileştirme
Partner Seçimi	r	1			
	p				
Birlikte Çalışma	r	0,79*	1		
	p	0,01			
İnovasyon Ve Sürdürülebilirlik	r	0,75*	0,93*	1	
	p	0,01	0,01		
Sürekli İyileştirme	r	0,63*	0,84*	0,83*	1
	p	0,01	0,01	0,01	

*p değeri 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Boyutlar arası ilişkinin incelenme sürecinde pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

7.1.4 Hipotezlerin değerlendirilmesi

Çalışmada elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda genel olarak oluşturulan hipotezlerin değerlendirilme aşamasını aşağıdaki Tablo 39’da görebilirsiniz.

Tablo 39. Hipotezlerin Değerlendirmesi

Hipotezler	Kabul	Ret	Kısmen kabul
H ₁ : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışanların demografik özelliklerine göre farklıdır.		x	
H _{1a} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışanların cinsiyetine göre farklıdır.		x	
H _{1b} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışanların eğitim düzeyine göre farklıdır.		x	
H _{1c} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışanların yaşına göre farklıdır.		x	
H _{1d} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışan pozisyona göre farklıdır.		x	
H _{1e} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışanların mesleki kıdem düzeyine göre farklıdır.		x	
H _{1f} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışan bölümlere göre farklıdır.	x		
H ₂ : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler çalışanların firmalarının özelliklerine göre farklıdır.	x		
H _{2a} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler işletmedeki çalışan sayısına göre farklıdır.	x		
H _{2b} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler işletme faaliyetlerine göre farklıdır.	x		
H _{2c} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler işletmenin faaliyet gösterdiği sektörlere göre farklıdır.	x		
H _{2d} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler işletmenin yapısına göre farklıdır.			x

H _{2e} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler işletmenin faaliyet süresine göre farklıdır.	x
H _{2f} : KDZ'de küresel tedarik sürecini etkileyen faktörler işletmenin dış ticaret ile ilgili departmanı olması durumuna göre farklıdır.	x

Hipotezler için demografik özelliklerin genel olarak küresel tedarik konusundaki algılara anlamlı şekilde etki etmediği görülmüştür. Sadece çalışılan birimin bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem gibi özellikler anlamlı şekilde etkili değildir. Bu durumda hipotez kısmen kabul ya da kısmen reddedilebilir. Fakat reddedilme durumu daha ağır basmaktadır.

Diğer yandan firmaların özelliklerinin küresel tedarik konusundaki algılara anlamlı şekilde etki ettiği görülmüştür. İşletme yapısına göre kısmen bir etkinin olmasına rağmen ana hipotez kabul edilebilir.

7.2 Tartışma

Küresel değer zincirilerinin günümüzde daha önemli bir konu ve her geçen gün gelişerek yönetilmesi gereken önemli bir süreç haline gelmesi ile, küresel değer zincirinin önemli bir yapı taşı ve neredeyse sürecin ilk adımlarından olan küresel tedarik süreci yani küresel kaynak kullanımı hem KDZ'de hem de günümüzün giderek küreselleşen ticaretinde önemlidir. Küresel değer zincirinde ve küresel tedarik süreci diğer bir anlamıyla küresel kaynak kullanım süreci konusunda kavramlar arası ilişkiyi ya da farklılıkları, bağlı süreçlerin küresel tedarike etkisi, tedarikçi yönetim süreçlerini de kapsayan, strateji ve yapı arasındaki ilişkiler, vaka çalışmaları, mülakat yöntemleri ile inceleme, literatür taramaları ya da kavramsal tanımlar üzerinde durulmaktadır. Özellikle ülkemizde ise bu çalışmaların daha sınırlı kaldığı görülmektedir. Küresel tedarik alanında genel olarak yapılan birkaç çalışmayı örnek vermek gerekirse, Ye, Chen tarafından 2021 yılında IKEA'nın küresel tedarik sürecinde, tedarikçileri ile çocuk işçi çalıştırmama sosyal sorumluluğunu nasıl yönettiği ve zorlukları ele alınmıştır. Khan, Syed Abdul Rehman; Yu, Zhang tarafından 2019 yılında küresel tedarik konusunda genel bir çalışma yapılmış olup küresel kaynak kullanımının nedenlerinden ilgili süreçteki engellere kadar, tedarikçi seçim sürecinden lojistik problemlerine kadar konu değerlendirilmiştir. Trent, Robert J.; Monczka, Robert M. tarafından 2002 yılında rekabet avantajı arttırmaya yönelik küresel

kaynak kullanımı konusunda çalışma yapılmıştır. Oshri, Ilan; Kotlarsky, Julia; Rottman, Joseph W.; Willcocks, Leslie L. tarafından ise bilgi ve iletişim teknolojileri alanında küresel kaynak kullanımı konusu ele alınmıştır. Hultman, Jens; Johnsen, Thomas; Johnsen, Rhona; Hertz, Susanne tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada IKEA ve PAX gardırop sistemine yönelik tedarik ağı geliştirme üzerine İsveç ve Çin’de gerçekleştirilen 29 mülakat ile tedarik ağı aktörleri arasındaki etkileşimin önemini göstererek küresel tedarik araştırmalarına katkıda bulunmuştur. Khan, Omera; Yurt, Oznur ise 2011 yılında yöneticilerin tüm tedarik zinciri boyunca küresel tedarik risklerin nasıl değerlendiklerini anlamak ve bu riskleri azaltmak için neler yaptıklarını ortaya koyabilmek adına yedi farklı endüstride 15 vaka incelemiştir ve çalışma da çoğu şirketin yapılandırılmış bir tedarik zinciri risk yönetimi ve azaltma sistemi olmadığını ortaya koymuştur. Gorodnichenko, Yuriy; Kukharsky, Bohdan; Roland, Gerard tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada kültürler arası iletişim sorunlarının küresel tedarik organizasyonu üzerindeki etkilerini hem teorik hem de deneysel olarak açıklamaktadır. Bunun için modelde veri setleri kullanılarak deneysel çalışma yapılmıştır.

Alandaki çalışmaları incelediğimizde, Küresel şirketlerin kullanabileceği, KDZ’de küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlerin belirlenmesi ile ilgili herhangi bir ölçek geliştirilmediği görüldüğünden ve belirlenen bu faktörlerin özellikle yeni başlayan, oluşum içerisine giren şirketlerin küresel tedarik sürecine ve doğal olarak küresel değer zincirlerine olumlu katkı sağlaması amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Aynı zamanda 10 soruluk yarı yapılandırılmış form ile KDZ’nin önemli parçası olan büyük ve öncü firmalarda çalışan 6 yönetici ile yapılan mülakatlar ile ankette elde edilemeyecek kapsamlı bazı ifadeler ve sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma bu yönleriyle küresel değer zinciri ve onun önemli bir parçası olan küresel tedarik sürecinde yapılan kapsamlı ve benzersiz bir çalışmadır. Ölçek geliştirerek ileride yapılabilecek çalışmalara zemin hazırlanmıştır. Geliştirilen ölçek yeterli düzeyde geçerli ve tutarlı bir ölçme aracı olarak tespit edilmiştir. Literatüre katkıları bu yöndedir. Bu bakımdan çalışma oldukça önemlidir.

7.2.1 Nitel bulguların değerlendirilmesi

Nitel bulgularda katılımcıların %66,7’nin küresel değer zinciri, tedarik zinciri, küresel kaynak kullanımı (global sourcing) kavramları arasında anlamlı farklılıklar görmediği

tespit edilmiştir. Birbiri ile ilişkili kavramlar olduğu, özellikle KDZ ve TZ'nin ilişkisi vurgulanmıştır. Katılımcı görüşlerine göre önemli olarak, TZ minimum maliyet ile yönetilmesi gereken bir süreç ile tanımlarken, KDZ ise ürünün nerede katma değer yarattığı ve ortaya çıkan toplam maliyetin faydaya dönüşmesi kritik olarak tanımlanmıştır. Küresel kaynak kullanımı konusunda ise önceden Çin merkezli bir kaynak kullanım sürecinin olduğu fakat son dönemlerde daha küresel bir kaynak kullanımına gidildiği belirtilmiştir. Küresel değer zincirinde her aşamada yaratılan değer önemli olduğunu ve bu sebeple tedarikçi ve paydaşlarında kaynak kullanımı sırasında değer yaratması gerekliliği vurgulanmıştır. Kısacası iyi bir kaynak kullanımı rekabet avantajının yanı sıra başarı sağlayacaktır.

Küresel tedarikçi seçiminde genel olarak maliyet ve kalite diğer konulara göre öne çıkmaktadır. Katılımcıların diğer görüşleri ise küresel tedarikçi seçimi konusunda tek bir faktörün öne çıkmadığını birçok faktörün birleşiminin veya kombinasyonunun önemli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca firma güvenilirliği, sürdürülebilir fiyatlandırma, yasal mevzuatların önemi ve firmanın üretim gücünün veya esnekliğinin de önemli faktörler arasında yer aldığı görülmüştür. Ayrıca küresel tedarikçi seçimi konusunda maliyetin tek başına önemli olmadığını bunun yanına kalite ve üretim sürecindeki diğer etmenlerin de önemli olduğu konusunda fikir bildirdikleri görülmüştür.

Diğer önemli bir kısım olan tedarikçi seçiminin KDZ açısından önemine baktığımızda, vurgulanan ana konular firma güvenilirliği, kalite ve maliyet olmuştur. Vurgulanan üç kelimenin dışında katılımcıların farklı ve önemli görüşleri olarak dil sorunlarının olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir. Ayrıca stratejik ortaklığın yaratılabilmesi konusu da belirtilmiştir.

Tedarik sürecinde sıklıkla karşılaşılan zorluklar açısından transit süreler ve maliyetleri, tedarik konusunda sürdürülebilir olmama, zamanında üretim ve tedarik edilememesi konuları KDZ ve küresel tedarik sürecinde ortaya çıkan önemli sorunların başında gelmektedir. Bu konulardan sonra gelen uluslararası anlaşmalar ve mevzuatlarda iki katılımcı tarafından sonraki önemli konu olarak belirtilmiştir. Bunlarda anket çalışmasında Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik boyutları ile kısmen de olsa benzerlik göstermektedir. Lojistik alanında olumsuz hava koşulları, navlun

maliyetlerindeki artış, teslim sürelerindeki uzamalar ve gecikmelerle kendini göstermektedir. Maliyetlerle ilgili olarak, işçilik ve hammadde maliyetlerindeki artışların ürün maliyetini yükselttiği belirtilmiştir. Zamanında üretim ve tedarikte yaşanan zorluklar ise süreçteki değişikliklere tedarikçilerin cevap vermede yetersiz kalması, kalite ve miktar konularında ortaya çıkan sorunlarla ilişkilidir.

Mülakatlarda KDZ katılımının en önemli olumlu yönü rekabet ve büyüme olarak görülmüştür. Bunları sonrasında uzmanlaşma konusu izlemektedir. En olumsuz yönleri maliyet artışı ve yüksek risk içermesi olarak görülmüştür. Bu kısımda özellikle küresel tedarik süreci ile ilişkilidir. KDZ’de başarılı bir küresel tedarik yapısı doğrudan rekabet ve büyümeyi olumlu yönde etkileyecek olup, küresel boyuttaki herhangi bir olumsuzluk ise riskin seviyesi arttırabilir ve şirketlere olumsuz olarak dönebilir. Ayrıca, küçük ve zayıf olan firmaların süreçten zarar görebileceği ve yok olma riski taşıdığı belirtilmiştir. Ancak genel olarak bakıldığında, KDZ’nin daha çok olumlu yönleri vurgulanmıştır. Katılımcıların %83,3’ünün hem olumlu hem de olumsuz yönlerin olduğu görüşlerine rağmen, olumlu yönlerin daha belirgin olduğu ifade edilebilir. Olumsuz yönlerin büyük ölçüde küreselleşmenin bir sonucu olarak herhangi bir süreçte ortaya çıkan olumsuzlukların diğer halkalara yansması olarak düşünüldüğü ifade edilebilir.

Diğer bir konu ise “KDZ oluştururken nelere dikkat edilmelidir? Bu KDZ’nin performansı ya da verimliliğini nasıl ölçümlüyorsunuz?” sorusudur. En başta maliyet ve fiyat konusunun önemi belirtilmiştir. Sonrasında ise vergiler, finansal altyapı, ülkelerin siyasi, politik durumu gibi maddeler vurgulanmıştır. Bunların dışında ticaret anlaşmalarının önemi de belirtilmiştir. Bu maddelere bakıldığında geliştirilen ölçekle ortak ifadeler mevcuttur. Birbirini desteklemektedir. KDZ’nin performans ölçümü için ise güvenilirlik, çeviklik, cevap verilebilirlik, maliyetler, aktif karlılığı, firmaların rekabet kıyaslaması, firmanın sektör sıralamasına, nihai müşteriye ulaştığı servis seviyesi gibi farklı yanıtlar verilmiştir.

Ticaret anlaşmalarının KDZ açısından önemini ise katılımcılar oldukça yüksek düzeyde olarak belirtmiştir. Ayrıca ticaret anlaşmalarının önemini bu soru dışında KDZ oluştururken dikkat edilecek husular, küresel tedarikçi seçimi, KDZ’de başarı ve katılımı arttırabilme konusunda da ayrıca vurgulanmıştır. KDZ ve özellikle küresel tedarik

yapısında ticaret anlaşmalarının önemi nicel çalışma bulgularına göre de önemli olarak düşünülebilir.

KDZ’de başarılı sektör ve başarısız sektör değerlendirilmesinde, en başarılı bulunan sektör katılımcıların ortak görüşü ile otomotiv sektörüdür. Otomotiv sektöründen sonra ise beyaz eşya ve demirçelik sektörü üretim ve tasarım anlamında kuvvetli sektör olarak belirtilmiştir. Başarısız sektör olarak tekstil sektörü belirtilmiştir. Tekstil sektörü günümüze nazaran eskiden en başarılı sektörlerdendi fakat sektörün giderek artan maliyetleri, yanlış ticari politikalar sebebiyle üretim tesislerinin farklı ülkelere gitmesi, Bangladeş gibi farklı ülkelerin tekstil alanında teşvikler ve iyi ticaret politikaları, kalite ve maliyet ile yatırımı çekmesi sonucunda Türkiye’de tekstil sektörü öncülüğünü farklı ülkelere bırakmıştır.

KDZ’de başarı ve katılımı arttırabilmek adına katılımcılar en başta ticaret anlaşmalarının ve devlet teşviklerinin arttırılmasının ve de hukuksal alt yapının daha güçlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunların dışında DYY yatırımının teşviği ile insan kaynağının kalitesinin arttırılabileceği, teknoloji transfer fırsatının sağlanabileceği vurgulanmıştır. Eğitimli iş gücü, ülke ve firmaların alt yapısında gelişme ve de katma değerleri ürün sayısının artması KDZ’yi etkileyen diğer faktörler olarak belirtilmiştir. Bu etmenler ölçek içerisinde yer alan konular olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Genel olarak nitel bulguları değerlendirip yorumladığımızda birçok konunun geliştirilen ölçek ve literatürle ortak olduğu vurgulanabilir. Bunların dışında daha geniş kapsamlı olarak KDZ ve küresel tedarik sürecine ilişkin bilgi ve yorumlar elde edilmiştir.

7.2.2 Nicel bulguların değerlendirilmesi

Çalışmada yazın taramaları ve yapılan derinlemesine mülakatlar ile 107 ifadelik soru havuzu oluşturulmuş olup, pilot uygulama sonrası 58 ifade ve 4 boyut üzerinden ana çalışma yapılmıştır. “Partnerlerin yönetim becerileri KDZ’de önemlidir” ifadesi yapısal olarak geçerli olsa da faktör yükünün düşük olmasından dolayı çalışmadan çıkarılmıştır. Ana çalışma 57 ifade 4 boyut olan partner seçimi, birlikte çalışma, inovasyon ve sürdürülebilirlik ve sürekli iyileştirme konuları sınırlıdır.

Çalışma Marmara Bölgesinde yerleşik, beyaz eşya, dayanıklı tüketim sektörü başta olmak üzere, KDZ ve küresel tedarik konusunda tecrübeli katılımcılara iletilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışma grubu değiştiğinde katılımcıların ifadeler üzerindeki algısı değişebilir. Hatta departman dağılımı değiştiği zaman ifadelerin önem dereceleri de değişebilir. Bulgular katılımcıların görüşleri ve veri toplama araçlarının veri toplama kabiliyetleri ile sınırlıdır.

Çalışmada katılımcıların Partner Seçimi algı düzeylerinin $4,47 \pm 0,38$, Birlikte Çalışma düzeylerinin $4,56 \pm 0,40$, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik algı düzeylerinin $4,52 \pm 0,42$ ve Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin $4,57 \pm 0,46$ olduğu görülmüştür. KDZ'deki küresel tedarik yapının kurulmasını destekleyen faktörlerin algısındaki Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik ve Sürekli İyileştirme boyutu puanlarının 4 puanın üzerinde ve çok yüksek olduğu belirlenmiştir. Fakat Partner Seçimi algı düzeylerinin diğer boyutlara göre biraz daha düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir. Partner seçim algısının diğer bölümlere göre satın alma kısmında daha yüksektir. Genel boyut algıları üzerindeki etkilerden en önemlisinin katılımcıların çalıştıkları departman ve görev sorumlulukları diyebiliriz. Yine bu boyutun genel algısının diğerlerine göre düşük olmasında işletme faaliyeti ile ilişkilendirebiliriz. İhracat yapanlarda ilk boyutun yani Partner Seçim algısı daha düşük ama ithalat ve hem de ithalat-ihracat yapan firmalarda daha yüksek gözükmemektedir. Bunu da işletme faaliyetinin dış ticaretin hangi kısmına odaklandığı ile ilişkilendirebiliriz. Özellikle ithalat faaliyetini yürüten firmaların daha çok tedarikçi ilişki yönetimi ve iletişimi göz önüne alındığında daha ilişkilidir.

Boyutlar arası ilişki genel olarak yüksek çıkmıştır. Başarılı bir küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin kendi arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı şekilde ilişki olduğu görülmüştür. Her bir faktör puanlarının ayrı ayrı artmasının diğer faktörleri de artıracak ifade edilebilir.

İnovasyon ve Sürdürülebilirlik boyutu ile Birlikte Çalışma boyutu arasındaki ilişki pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlıdır. Bu boyutun algı düzeyinin yüksek çıkmasının nedeni katılımcıların çalıştıkları departmanlar ile ilgili ifadelerin yoğunluklu olarak bu boyutun altında olması olabilir. Diğer bir deyişle bu boyut altındaki ifadeler katılımcıların departman ve sorumlulukları ile daha ilişkili olmasıdır.

Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme KDZ'deki küresel tedarik konusunda önemli konular olarak görülmüştür. Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme konusunda bir boyutun diğerine karşı daha güçlü veya güçsüz olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Tüm boyutlar önemlidir. Genel olarak da katılımcılar tek bir faktörü hem ankette hem de mülakatlarda öne çıkarmamıştır. Fakat maliyet, tedarikçi güvenilirliği, kalite, lojistik kolaylığı, tedarikçinin isteklere yanıt verebilirliği önemli konular arasındadır.

Hipotezler için demografik özelliklerin genel olarak küresel tedarik konusundaki algılara anlamlı şekilde etki etmediği görülmüştür. Sadece çalışılan birimin bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem gibi özellikler anlamlı şekilde etkili değildir. Çalışılan bölümün ölçekte mevcut boyut ve ifadeler üzerinde önemli bir algı etkisi olacaktır. Örneğin; lojistik bölümünde çalışan kişiler lojistik ve kapsamında konuları daha yüksek önemde değerlendirecektir.

İşletmedeki ihracat ve ithalat faaliyetlerine göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışmada sadece ithalat yapan firmalarda çalışan katılımcıların Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin ithalat yapan firmalarda çalışan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Sürece bakıldığından küresel tedarik süreci ile ithalat birimleri daha yakından ilgilidir. Genel olarak bazı şirket yapılarında tedarikçilerle iletişimi, tedarikçi ilişkilerinin bir kısmını hatta tedarikçi performans değerlendirmelerini kendi süreçlerini ve tedarikçi süreçlerini iyileştirebilmek adına yapmaktadır. Bu sebeple ithalat yapan firmalarda çalışan katılımcılarda daha yüksek algı düzeyine sahip olmaları olağan değerlendirilebilir.

Çalışılan sektörlerle göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin otomotiv sektöründe çalışan katılımcılarda diğer sektörlerde çalışan katılımcılara göre daha yüksek olduğu

görülmüştür. Benzer olarak nitel kısımda da otomotiv sektörü en öne çıkan başarılı olarak değerlendirilen sektördür. Özellikle nitel çalışmada tekstil sektörü önceki dönemlere göre başarısız algılanan sektördür.

İşletmedeki çalışılan bölümlere göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin çalışanların bölümlerin etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışmada bilgi işlem bölümü sayısının düşük olması nedeni ile göz ardı edilmiştir. Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeyinin pazarlama ve satış bölümü çalışanlarında daha diğer bölümlere göre düşük olduğu görülmüştür. Aslında küresel tedarik yapısının gücü ve rekabet edilebilirliği pazarlama ve satış bölümünün başarısı ile doğrudan ilişkili olmasına karşın algı düzeyi düşük çıkmıştır. Pazarlama ve satış bölümünden katılımcı sayısı düşük olduğundan, bu konu üzerine küresel tedarik yapısının başarısını etkileyen faktörler ile pazarlama ve satış çalışanlarının daha kapsamlı değerlendirildiği ve yorumlandığı bir çalışma yapılabilir.

İşletmedeki çalışan sayısına göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin çalışan sayısı 49 ve altında olan işletmelerde çalışan katılımcılarda daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sayısı arttıkça işlem hacminin daha da arttığını düşünürsek, şirketin çalışan sayısını işlem hacmi, işin kompleks bir yapıya sahip olmaması ve tecrübe ile ilişkilendirmek doğru olabilir.

İşletme faaliyet sürelerine göre de Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin 10 yıl ve altında sürede faaliyet gösteren firmalarda çalışan katılımcılarda diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu da şirketin edindiği deneyim ve tecrübelerinin, karşılaşılan vakalarında etkisinin olduğu düşünülebilir. Genel olarak şirket faaliyet süresi arttıkça algı düzeyinin arttığı varsayılabilir.

İşletmenin dış ticaret birimi olma durumuna göre Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$). Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin dış ticaret birimi olan firmalarda çalışan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Dış ticaret biriminin varlığının şirkete bir bilgi birikimi ve tecrübe kattığı ve de KDZ'nin küresel tedarik süreci ile ilgili farkındalık uyandırdığı olarak yorumlanabilir.

İşletmenin ticaret yaptığı ülke sayısı ile Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik ve Sürekli İyileştirme arasında anlamlı, pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($p=0,01$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin işletmenin ticaret yaptığı ülke sayısı arttıkça artış eğiliminde olacağı ifade edilebilir. Şirketin ticaret yaptığı ülke sayısı artınca vizyonunun ve tecrübesinin genişlediğinden bahsedilebilir.

İşletme yapısına göre Partner Seçimi, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yalnız Anonim tipteki firmalarda çalışan katılımcıların Birlikte Çalışma algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=0,04$). Küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlere ilişkin algı düzeylerinin işletme yapısının kısmen etken bir faktör olduğu görülmüştür. A.Ş. yapısının Birlikte Çalışma boyutu üzerindeki algı düzey yüksekliği için yine A.Ş.'lerin operasyonel yetkinliklerinin diğerlerine göre daha kapsamlı olduğunu, deneyimlerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Yine de ölçek uygulaması farklı şirket ve grupta tekrarlandığında değişebilir.

Firma özelliklerine bakıldığında şirketin tecrübesi ve birikimi arttıkça KDZ ve küresel tedarik süreç algısı arttığı ifade edilebilir.

Çalışmada tüm ifadelerin önem değerleri yüksek fakat bir sıralama yapıldığında Tablo 40'ta yer alan ifadelerin önem değeri daha yüksek çıkmıştır. Katılımcıların çalıştıkları departmanları dikkate aldığımızda ilk sırada %36,9 ile Dış ticaret, %19,6 ile lojistik, %13,4 ile üretim departmanı izlemektedir. Yüksek faktör yüklü ifadelere baktığımızda ise genel olarak bu bölümlerin kendi iş süreçleri ile bağlantısının bu ifadeler ile daha yüksek olması durumundan kaynaklandığı düşünülebilir. Lojistik maliyeti, üretim

maliyeti, planlama yeteneği, ülke gümrük tarife uygulamaları gibi bağlantılı konular mevcuttur.

Tablo 40. İfade Bazında En Yüksek Faktör Yüğü Alanlar

İfade	Faktör	X
KDZ'de lojistik maliyetleri önemlidir (taşıma, depolama, gümrükleme vb)	F2	4,71
Bilgi ve iletişimin güçlü olması KDZ'de önemlidir	F2	4,71
KDZ'de üretim maliyeti önemlidir	F2	4,69
Bilgi ve iletişim teknolojileri KDZ'de karar süreçlerini geri besleyebilmek adına önemlidir	F4	4,68
Firmanın planlama yeteneği KDZ'de önemlidir	F2	4,66
Zincirdeki verimsiz firmaların inovatif firmalar ile değiştirilmesi KDZ'de başarı için önemlidir	F3	4,65
Firmaların birbiri ile koordinasyonu KDZ'de başarı için önemlidir	F2	4,64
KDZ'de yüksek üretkenlik başarı için önemlidir	F2	4,64
Partnerlerin bulunduğu ülke gümrük tarife uygulamaları KDZ'de önemlidir	F4	4,64
Partner firmaların seçiminde sürdürülebilir bir ilişki KDZ'de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile)	F1	4,63

Tablo 41'de ise ifade bazında en az faktör yüğü alan ifadeler yer almaktadır. Yine bunları katılımcıların çalıştıkları departmanları düşünerek değerlendirdiğimizde, en düşük katılımı sağlayan departmanları %2,3 ile bilişim teknolojilerini %2,8 ile finans izlemektedir. Tablodaki ifadelere baktığımızda da aslında düşük katılımlı departmanların ifadeler ile bağlantısının daha güçlü olduğunu görebiliriz. Yine en az faktör yüklü ifade değer sonuçları katılım sağlayan departmanlara ve oranına bağlanabilir.

Tablo 41. İfade Bazında En Az Faktör Yüğü Alanlar

İfade	Faktör	X
KDZ'de partnerlerin sermaye gelişimi önemlidir	F4	4,41
KDZ'de partner firmaların çalışma koşullarının belirlenmesi önemlidir	F1	4,4
KDZ'de ölçek ekonomisi çevre kirliliğini artırıcı önemli bir unsudur	F3	4,4
KDZ'de iklim değişikliğini önleyici faaliyetler partner ilişkilerinde önemlidir	F3	4,4
Partner firmaların finansal geçmişi önemlidir	F1	4,39
KDZ'de partner firmaların yazılım portföyü önemlidir	F1	4,36
Partnerlerin entelektüel sermayesinin yüksek olması KDZ'de önemlidir	F1	4,34
Kadın istihdam oranının artırılması KDZ'de daha geniş kalkınmaya fayda sağlar	F1	4,33
KDZ başarısı için firma kültürlerinin uyumu önemlidir	F2	4,29
Partner firmaların kültürel uyumu KDZ'de önemlidir	F1	4,13

Geliştirilen ölçeğin sonunda, ifadelerde belirtilen konular dışında katılımcıların görüş ve önerileri sorulmuştur. Bu kısımda ise KDZ'nin özellikle pandemi döneminde öneminin ortaya çıktığı, KDZ'de partnerlerin tecrübe, teknoloji ve finans transferleri ile de desteklendiği, tedarikçi tarafında fiyattan ziyade yapılan sözleşmeler ile sürdürülebilir fiyat ve kalite gibi konuları da vurgulanmıştır. Vurgulanan bu konuların nitel görüşmede de belirtildiğini söylemek gerekir. Oluşturulan ifadelerde ise yine güçlü sözleşme uygulamalarına, teknolojik yapının gerekliliğine ait ifadeler mevcuttur. Hatta ön pilot uygulama öncesi, oluşturulan ifadelerde çıktı kalitesi gibi etkenlerde mevcuttu fakat ön pilot uygulama sonrası ifade, yapı dışında bırakılmıştır. Bu da ölçeğimizin yine mülakatlarda geçen konu ve ana anket görüş ve öneri kısmında gelen yorumlarla ilişkili olduğu söylenebilir.

Ana çalışmada firma özellikleri kısmında açık uçlu sorulan, işletmenin dış ticaret derneklerine üye olma durumuna verilen yanıtların anlaşılabilir verildiğini düşündüğümüzden, Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme boyutlarına göre çıkan değerlendirme tezin kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu kısım daha farklı, ifadelerle tekrar sorulabilir ve küresel tedarik süreci üzerindeki etkisi değerlendirilebilir.

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular KDZ'nin önemli bir aşaması olan küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen etken faktörlerin ortaya konması bakımından önem taşımaktadır. Bu çalışma küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörlerin belirlenmesi adına yapılan bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Ölçek geliştirme sürecinde küresel değer zinciri ve küresel tedarik alanında yazınlar taranmış, yapılan derinlemesine mülakatlar ile 107 ifadelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan ifade havuzu için uzman görüşlerinin alınması sonrası ön pilot çalışması yapılarak sorular elenmiştir. Daha sonra küresel değer zinciri yapısına uygun firmaların çalışan ve yöneticilerine uygulanan ana anket çalışması ile veriler toplanarak ölçeğin yapısı test edilmiş ve değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sayesinde etken faktörler analiz edilerek küresel tedarik sürecinin oluşumundaki faktörler belirlenerek bu konuda yaşanan sorunlar çözülebilir. Bu sayede firmaların daha güçlü ekonomik, teknoloji ve insan kaynaklarına sahip olması, saha ve öğrenme maliyetlerinin azaltılabilmesi mümkün olabilir. Ayrıca bu denli bir saha araştırması daha önceden yapılmadığı için elde edilen sonuçlar daha çok önem kazanmaktadır. Literatürü incelediğimizde ise alan ile ilgili özellikle küresel çapta farklı çalışmalar mevcuttur fakat Türkiye'de daha sınırlıdır. Küresel tedarik ile ilgili herhangi bir ölçekte mevcut değildir. Geliştirilen ölçek ilerleyen çalışmalarda kullanılarak alandaki boşluklar kapatılabilir. Ayrıca çalışmanın alan yazına, KDZ yapısına uygun şirketlere ve de sürecini yeni oluşturacak firmalara katkısının önemli olacağı düşünülmektedir.

Nitel çalışma için hazırlanan yarı yapılandırılmış form ile katılımcıların KDZ ve küresel tedarik, tedarikçi süreci başta olmak üzere alınan ilave bilgi ve görüşlerindeki bazı konu ve kavramların ölçek maddelerinin oluşumunda kullanılmasının yanı sıra birçoğunun geliştirilen ölçeklerdeki konular ile ortak olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak KDZ ve küresel tedarik süreci denildiğinde ilk olarak akla maliyet ve kalitenin gelmesinin yanı sıra firma güvenilirliği, sürdürülebilir fiyatlandırma, lojistik şartları, üretim kapasitesi ve esnekliği, yasal mevzuatlar, teknolojik yapı gibi konuların önemi vurgulanmıştır. Bu da

geliştirilen ölçekteki konuların genel iş sektörlerinde ortak kabul edilen kriterler olduğu olarak yorumlanabilir.

Nitel bulgularda dikkat çeken konular arasında katılımcıların %33,3'ü tarafından küresel değer zinciri, tedarik zinciri ve küresel kaynak kullanımı kavramlarının ayrımının net olarak bilinmiyor ve bağlantılarının farkındalığının olmasıdır. Özellikle KDZ ve TZ arasında benzer yapıları kaynaklı kavramsal karmaşa yaşandığını söyleyebiliriz.

Tedarik sürecinde karşılaşılan zorluklar için özellikle lojistik, üretim ve finansal konular kapsamındaki transit süre ve maliyetler, tedarik konusunda sürdürülebilir olmama, zamanında üretim ve tedarik sorunları, uluslararası anlaşmalar ve mevzuatlar, hava şartları kaynaklı gecikme, sürdürülebilir kalite ve fiyatta ürün, düşük kalite ürünler, firmanın finansal problemleri ve tedarikçinin maliyet artışı belirtilmiştir. İlgili maddelerin çoğu ölçek ifadelerinde karşılanmakta olduğunu söyleyebiliriz.

Bunların dışında dikkat çeken unsurlar içerisinde ticaret anlaşmalarının önemi, firma alt yapı gelişmişliği, teşvikler, tedarikçi seçimi, ülkelerin genel durumu, küresellik, risklerin yüksekliği, iletişim ve bilgi paylaşımı gibi farklı konulara da değinilmiştir. Bakıldığı zaman bu kriterlerin hepsi KDZ ve küresel tedarik süreci açısından önemli ve değerli yorumlardır.

KDZ katılımının olumlu ve olumsuz yönleri, KDZ'de dikkat edilmesi gerekenler, performans ve verimlilik, KDZ'de firma ve sektörel başarılarının yorumları, Türkiye'nin KDZ'deki yeri ve sektörel değerlendirmeler, KDZ'de büyüme ve başarı için neler yapılması gerek gibi birçok sorunda cevapları aranarak, farklı görüşler alınmıştır. Elde edilen bulguların literatüre katkısının yanı sıra ileri ki çalışmalara dayanak ve kaynak oluşturabilecek mülakat çalışmalarıdır.

Küresel değer zincirinde başarılı ve başarısız sektörler anlamında yapılan yorumlarda, en başarılı sektör için ortak cevap olarak otomotiv sektörünün, en başarısız sektör için ise tekstil olduğu genel anlamda söylenebilir. İleriki çalışmalarda KDZ ve küresel tedarik süreci açısından sektörel başarılar araştırılarak, sektörlerin ve firmaların başarı ve başarısızlığına yol açan faktörlerin neler olduğu, nelere dikkat edilmesi gerektiği gibi

önemli noktalar değerlendirilebilir ve yorumlanabilir. KDZ’de yer alan ya da alacak şirketlerin risklerini minimize edecek ve onlara yol gösterecek bir çalışma elde edilebilir.

Nitel çalışma bulguları için genel değerlendirmeyi, belirtilen noktaların KDZ ve küresel tedarik için önemli kriterler olduğunu, ölçek ifade oluşumuna zemin hazırlayan terimler olduğunu ve bu kriterlerin çoğunluğunun da pilot ve ana anket uygulama sonuçlarında yapı için önemli kriterler olarak değerlendirildiğini görebiliriz.

Ölçek geliştirme çalışmasında genel görüş KDZ ve küresel tedarik oluşumunda önemli olmayan veya diğerlerine göre çok daha yüksek önemi olan bir konu yoktur. Tüm konular birbiri ile ilişkili ve hepsi önemlidir. Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik ve Sürekli İyileştirme boyut puanları da çok yüksek ve birbirine yakındır. Genel bir ifade ile Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme konusunda bir faktörün diğerine karşı daha güçlü veya güçsüz olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Tüm faktörler önemlidir. Her bir faktör puanlarının ayrı ayrı artmasının diğer faktörleri de artıracığı ifade edilebilir.

Çalışılan bölümün ölçekte mevcut boyut ve ifadeler üzerinde önemli bir algı etkisi olmaktadır. Boyutların algı düzeylerindeki anlamlı farklılık için özellikle çalışılan bölüm ve bağlı olarak kişilerin görev ve sorumlulukları ile ilişkili olduğu vurgulanabilir. Örneğin, dış ticaret ve lojistik bölümlerinin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu boyutu kendi süreçlerinin büyük bir kısmını da barındıran Birlikte Çalışma olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir örnek ise, üretim ve planlama bölümünün algı düzeylerinin daha yüksek olduğu, kendi süreçleri ile daha fazla bağdaştırdıkları Birlikte Çalışma ve Sürekli İyileştirme boyutlarının olduğunu belirtebiliriz. Çalışma farklı sayı dağılımı ile departmana göre yinelendiğinde farklı sonuçların elde edilmesi mümkün olabilir. Küresel tedarik sürecinin satın alma birimi ile doğrudan ilişkili olduğunu düşünürsek, geliştirilen ölçeğin sadece satın alma görev ve sorumluluğuna sahip katılımcılara uygulanması ile küresel tedarik sürecinde farklı sonuçlar elde edilebilir.

Çalışmamız da özellikle satış-pazarlama bölümde boyutların algı düzeyi diğer bölümlere nazaran daha düşüktür. KDZ ve küresel tedarik sürecinin etkilerinin özellikle satış ve pazarlama bölümü üzerinde daha fazla olması beklenmekte ve literatürde mevcut bazı kaynaklar üzerinde de bu şekilde vurgulanmaktadır. Bu sebeple başka bir çalışma da KDZ

ve küresel tedarik sürecinin pazarlama-satış üzerine etkileri incelenebilir ve farklı katılımcı grupları ile farklı sonuçlar ortaya konabilir.

İthalat yapan firmalar öncelikli olmak üzere hem ithalat hem de ihracat yapan firmaların boyut algı düzeylerinin ihracat yapan firmalara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İthalat yapan firmaların ya da ithalat birimi olan firmaların daha çok tedarik süreci ve tedarikçi ilişkileri ile ilgili olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, üretim için gereken herhangi bir girdinin, üretim tarafından tedarikçi siparişinin geçilmesi sonrası üretim, sevkiyat plan ve sürelerinin takibi, tedarik edilecek girdinin doğru adet ve doğru yerde teslimi, yasal prosedürlere uygun sürecin yürütülmesi, ilgili dökümanların doğru ve zamanında temini gibi birçok prosedürün özellikle ithalat departmanları ile yürütülmesinin etkisinin olması olasıdır. İleriki çalışmalarda özellikle ithalat yapan, sonrasında hem ithalat hem ihracat yapılan firmalar ile geliştirilen ölçek uygulanıp sonuçları yorumlanabilir.

İşletme çalışan sayısı 49 ve altında olan ve de işletme faaliyet süreleri 10 yıl ve altı süreyle faaliyet gösteren firmaların Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik ve Sürekli İyileştirme boyutları üzerindeki algılarının düşük olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra firmanın ticaret yaptığı ülke sayısı arttıkça boyut algı düzeyinin arttığı ve de dış ticaret birimi olan firmaların yine boyut algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu iki durum içinde şirketin tecrübesi, birikimi ve kapasitesine bağlı olarak KDZ ve küresel tedarik süreç algısının azaldığı ya da arttığı ifade edilebilir.

İşletme yapısı A.Ş. olan firmaların ise Birlikte Çalışma boyutu için algı düzey yüksekliği için yine A.Ş.'lerin operasyonel yetkinliklerinin diğerlerine göre daha kapsamlı olduğunu, deneyimlerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Yine de ölçek uygulaması farklı şirket ve grupta tekrarlandığında değişebilir.

Ana çalışmada firma özellikleri kısmında açık uçlu sorulan, işletmenin dış ticaret derneklerine üye olma durumuna verilen yanıtların anlaşılabilir verilmeyeceğini düşündüğümüzden, Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Sürekli İyileştirme boyutlarına göre çıkan değerlendirme tezin kapsamı dışında

bırakılmıştır. Bu kısım verilecek seçenekler ile tekrar sorulabilir ve küresel tedarik süreci üzerindeki etkisi değerlendirilebilir.

İyi bir yapı ile kurulmuş ve başarılı bir küresel tedarik sürecindeki faktörlerin Partner Seçimi, Birlikte Çalışma, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik ve Sürekli İyileştirme konuları ile ilişkili olduğu, bu faktörlerin KDZ'nin önemli bir parçası olan küresel tedarik yapısının kurulmasını destekleyen faktörler olarak oldukça önemli oldukları anket araştırmasında görülmüştür. Fakat bu sonuçlar ilgili firmalarda çalışan personelin algıları ile sınırlıdır. Katılımcıların birçoğu dayanıklı tüketim ve beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışmaktadır. Değerlendirirken buna göre inceleme yapmak önemlidir. Gelecek çalışmalarda ölçeğin farklı endüstrilerde ve farklı gruplarla tekrarlanması farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir.

İleride bu konu üzerinde çalışmayı düşünen araştırmacıların ölçeği farklı örneklerde, hatta farklı ülkelerdeki farklı grupları da dahil ederek test etmesi faydalı olacaktır. Geliştirilen ölçek, yeni ifadeler ve yeni boyutlar eklenerek daha fazla genişletilebilir. Araştırmacılar gelecekte ölçeği geliştirirken farklı kalitatif ve kantitatif yöntemleri de dahil edebilirler.

Son olarak çalışmamız KDZ'nin başarısının ve işlerliğinin önemli bir yapı taşı olan küresel tedarik diğer bir anlamı ile küresel kaynak kullanımı alanında yapılmıştır. Geliştirilen ölçek KDZ'nin yukarı akış (upstream) kısmı ile ilgilidir. Küresel değer zinciri ile ilgili olarak daha geniş kapsamlı, yani tasarım, küresel tedarik, üretim, dağıtım gibi KDZ'nin tüm faaliyetlerini de kapsayan, konu ile ilgili genel bir ölçek mevcut değildir. Sonraki çalışmalarda aşağı akış (downstream) kısmının da dahil olduğu, KDZ'nin tamamını kapsayacak genel bir ölçek geliştirebilir. Konuya bir bütünsel bakış açısı sunacak ve firmalara KDZ'nin tüm süreçlerinde yol gösterebilecek geliştirilmiş bir ölçek boşluğu mevcuttur.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, D. Ö. (2019). *Lojistik 4.0*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Agrawal, A., Lacetera, N., ve Lyons, E. (2016). Does standardized information in online markets disproportionately benefit job applicants from less developed countries? *Journal of International Economics*, 103, 1-12.
- Ak Oğuz, M., ve Köksal, M. (2018). AHP ve TOPSIS Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 17(34), 69-89.
- Akçaoğlu, E., ve Aktaş, R. (2008, Temmuz 14). *Merdiveni Tırmanmak: Türk firmalarının markalaşma yoluyla küresel değer zincirinde terfi girişimleri*. Haziran 10, 2022 tarihinde Prof. Dr. Emin Akçaoğlu: <http://www.eminakcaoglu.com/2008/07/merdiveni-trmanmak-trk-firmalarnn.html> adresinden alındı
- Akmanlar, N. (2022). Global Value Chains and Turkish Foreign Trade (Yayın no. 733765) [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Anadolu Efes. (2012). *Girişimciliğin başarı hikayesi*. İstanbul: Anadolu Efes Faaliyet Raporu 2012. Haziran 10, 2023 tarihinde clcl: <file:///D:/Users/ar903828/OneDrive%20-%20AR%C3%87EL%C4%B0K%20A.%C5%9E/Downloads/ANADOLU%20EFES%20TR%202012.pdf> adresinden alındı
- Antràs, P., ve Helpman, E. (2004). Global Sourcing. *Journal of Political Economy*, 112(3), 552–580.
- APICS. (2014). DCOR (Design Chain Operations Reference Model). Illinois, Chicago, USA.

- APICS. (2022). SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) Version 14.0. Illinois, Chicago, USA.
- Arçelik. (2021, Ekim 31). *Markalar*. Haziran 15, 2022 tarihinde Arçelik Global: <https://www.arcelikglobal.com/tr/markalar/> adresinden alındı
- Arslanhan, S. (2018, Mart 19). *Değer zincirinin en değerli aşaması üretim değildir*. Eylül 24, 2023 tarihinde Dünya: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/deger-zincirinin-en-degerli-asamasi-uretim-degildir/407801> adresinden alındı
- Ateş, E., ve Şanlısoy, S. (2022). Küresel Değer Zincirinin Belirleyenleri. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 137-152.
- Bahar, S., ve Özdağoğlu, A. (2022). Tedarik Zinciri Performansında Bilgi Teknolojileri Faktörlerinin Analiz Edilmesinin Önemi: AHS Uygulaması. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 39-65.
- Baki, A., ve Gökçek, T. (2012). Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Balcı Varol, N. (2018). Uluslararası Mal Ticaretinde Küresel Değer Zincirleri (Yayın no. 506208) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Baldwin, R., ve Venables, A. (2013). Spiders and Snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy. *NBER working paper series*, 90(2), 245-254.
- Bamber, P., Brun, L., Frederick, S., ve Gereffi, G. (2017, Eylül). *Global Value Chains and Economic Development*. Haziran 13, 2021 tarihinde Global Value Chains: <https://www.globalvaluechains.org/wp-content/uploads/GVCC-KIET-CH1.pdf> adresinden alındı
- Bamber, P., Fernandez-Stark, K., Gereffi, G., ve Guinn, A. (2014). *Connecting Local Producers in Developing Countries to Regional and Global Value Chains*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD).

- Barjamovic, G., Chaney, T., Coşar, K. A., ve Hortaçsu, A. (2019). Trade, Merchants, and the Lost Cities of the Bronze Age. *Quarterly Journal of Economics*, 134(3), 1455-1503.
- Baumgartner, H., ve Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling. *Psikolojinin yıllık incelemesi*, 31, 419-456.
- Bentler, P. M., ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bernabe, J. A. (2021, Ekim 24). *Input-output approaches to analyzing trade linkages of Latin America: Links to public policy*. Aralık 8, 2021 tarihinde Economic Commission for Latin America and the Caribbean: https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/dia_1_bloque_2_orden_1_-_arvin_john.pdf adresinden alındı
- Bloomberg. (2021, Haziran 21). *AB, Arçelik'in Whirlpool satın almasını onayladı*. Eylül 3, 2021 tarihinde Bloomberg HT: <https://www.bloomberght.com/ab-arcelik-in-whirlpool-satin-almasini-onayladi-2282740> adresinden alındı
- Brenton, P., Ferrantino, M. J., ve Maliszewska, M. (2022). *Reshaping Global Value Chains in Light of Covid-19*. Washington, DC: World Bank Group.
- Browne, M. W., ve Cudeck, R. (1993). Model Alternative ways of assessing model fit. *Sosyolojik yöntemler ve araştırma*, 21(2), 230-258.
- Bulut Urtekin, Ö. (2022). Küresel Değer Zincirlerine Eklemlenmede Türkiye Ekonomisinin Yeri (Yayın no. 724077) [Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Businessemt. (2021, Kasım 22). *ROA Formülü nedir? - Muhasebe - 2021*. Aralık 18, 2021 tarihinde Businessemt: <https://tr.ebrdbusinesslens.com/32-what-is-the-roa-formula-23565> adresinden alındı

Canitez, D. M. (2011). *Uluslararası Pazarlamada Lojistik ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Carballo, J., Graziano, A., Schaur, G., ve Volpe, M. C. (2016). *The Border Labyrinth: Information Technologies and Trade in the Presence of Multiple Agencies*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Cavusgil, S., Knight, G., ve Riesenberger, J. (2020). *International Business*. London: Pearson.

Chattopadhyay, A., Batra, R., ve Özsoyer, A. (2013). *Gelişmekte Olan Pazarların Yeni Çokulusluları*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

Columbus, L. (2018, Haziran 11). *10 Ways Machine Learning Is Revolutionizing Supply Chain Management*. Mayıs 28, 2021 tarihinde Forbes: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/06/11/10-ways-machine-learning-is-revolutionizing-supply-chain-management/?sh=65cc82913e37> adresinden alındı

Constantinescu, C., Mattoo, A., ve Ruta, M. (2015). *The Global Trade Slowdown: Cyclical or Structural?* Washington, DC: International Monetary Fund; World Bank.

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.

Council of Supply Chain Management Professionals. (2024, Şubat 13). *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*. Şubat 27, 2024 tarihinde CSCMP: https://cscmp.org/CSCMP/Academia_and_Awards/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921 adresinden alındı

- Çakır, E. (2021). Türkiye'nin Küresel Değer Zincirine Entegrasyonu (Yayın no. 708470) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çalık, Ç. (2016, Temmuz 12). *Kariyer.net*. Temmuz 24, 2021 tarihinde Kariyer.net Web Sitesi: <https://www.kariyer.net/ik-blog/deger-zinciri-analizi-nedir/> adresinden alındı
- Çiçek, E., ve Bay, M. (2007). Stratejik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 91-117.
- Çildaş, B. (2019, Mayıs 28). *Paraşüt*. Kasım 16, 2021 tarihinde Rakip analizi ya da rekabet analizi: <https://www.parasut.com/blog/rakip-analizi-ya-da-rekabet-analizi> adresinden alındı
- Çöp, S. (2020). Küresel Değer Zincirleri ve Uluslararası Rekabet Gücü Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma (Yayın no. 650069) [Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- De Backer, K., ve Miroudot, S. (2014). *Mapping Global Value Chains*. Frankfurt am Main: European Central Bank.
- Deng, S. Y. M. (2020). An evaluation of African agriculture in the global value chains (Yayın no. 621460) [Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dogan Mesutogullari, T., ve Kocaoglu, B. (2018). Dikey Entegrasyon Tercih Sebepleri; AHP ve Moora Yöntemiyle İmalat ve Dış Ticaret Firması için Bir Uygulama Örneği. *5.Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi* (s. 235-261). Antalya: Multicongress.
- Doxagon. (2023, Aralık 20). *Sözleşme Yönetimi Süreçleri Hakkında Bilmeniz Gereken Her Şey* (2023). Ocak 2, 2024 tarihinde Doxagon: <https://doxagon.com/blog/sozlesme-yonetimi/> adresinden alındı

- Duman, S (2020). Inclusion of Turkey's Manufacturing Sector in Global Value Chains: The Case of Automotive Sector (Yayın no. 635839) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dünya Bankası. (2023, Eylül 22). *International LPI*. Temmuz 9, 2023 tarihinde The World Bank: <https://lpi.worldbank.org/international/global> adresinden alındı
- Dünya Bankası. (2024, Şubat 23). *Economy*. Şubat 23, 2024 tarihinde Dünya Bankası: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/themes/economy.html> adresinden alındı
- Dünya Bankası Grubu. (2020). *Trading For Development In The Age Of Global Value Chains*. Washington, DC: The World Bank Group.
- Dünya Gazetesi. (2024, Mart 7). *Arçelik ile Whirlpool EMEA'nın ortak şirketinin faaliyete geçmesini" onayladı*. Mart 9, 2024 tarihinde Dünya Gazetesi: <https://www.dunya.com/sirketler/arcelik-ile-whirlpool-emeanin-ortak-sirketinin-faaliyete-gecmesini-onayladi-haberi-719521> adresinden alındı
- Eckhardt, J., ve Lee, K. (2018). Global Value Chains, Firm Preferences and the Design of Preferential Trade Agreements. *Global Policy*, 9(2), 58-66.
- Emerald Publishing Limited. (2017). Increasing the Effectiveness of Global Sourcing: The Key Relationship Between Strategy and Structure. *Emerald Publishing Limited*, 33(10), 34-37.
- Engel, J., Kokas, D., Lopez-Acevedo, G., ve Maliszewska, M. (2021). *The Distributional Impacts of Trade: Empirical Innovations, Analytical Tools, and Policy Responses*. Washington, DC: World Bank.
- Engin, M. A. (2023). Küreselleşme, Küresel Değer Zinciri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kodları: Türkiye Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Analiz (Yayın no. 798144) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Erdal, M. (2011). *Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Erkök, B. (2018). Türkiye Sanayisinin Küresel Değer Zincirine Entegrasyonu. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(2), 637-666.
- Frederick, S. (2021, Mart 14). *Global value chain mapping*. Ekim 5, 2021 tarihinde Elgar Online: <https://www.elgaronline.com/> adresinden alındı
- Garip, E. (2023, Ocak 17). *Arçelik, Whirlpool'un Avrupa'daki iştiraklerini bünyesine katıyor*. Mart 29, 2023 tarihinde Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/teknoloji/arcelik-whirlpoolun-avrupa-daki-istiraklerini-bunyesine-katiyor/678164> adresinden alındı
- Gereffi, G., ve Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durhan: Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC).
- Gervais, A. (2021). Global Sourcing under Uncertainty. *SSRN Electronic Journal*, 54(3), 1103–35.
- Gorodnichenko, Y., Kukharskyy, B., ve Roland, G. (2015). *Culture and Global Sourcing*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Gökalp, M. F., ve Akgün, G. (2011). Küresel Ekonomiye Katılım Sürecinde Türkiye'de Üretimin Uluslararasılaşması: Dikey Uzmanlaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 47-62.
- Göktürk, A. S. (2017, Şubat 4). *Tedarik Zinciri ve Değer Zinciri Arasındaki Fark Nedir?* Aralık 5, 2021 tarihinde EMP: <https://www.endustrimuhendisligim.com/tedarik-zinciri-deger-zinciri-arasindaki-fark-nedir/#:~:text=Tedarik%20zinciri%20m%C3%BC%C5%9Fterilerin%20istekleri ni%20yerine,avantaj%C4%B1%20yaratabilecek%20konuma%20getirilmesi%20 diyebiliriz.> adresinden alındı
- Görçün, Ö. F. (2010). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

- Heath, R., ve Mobarak, A. (2015). Manufacturing growth and the lives of Bangladeshi women. *Journal of Development Economics*, 115, 1-15.
- Heizer, J., ve Render, B. (2017). *Üretim Yönetimi*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Holgate, P. (2018, Şubat 22). *How do we tackle the fastest growing waste stream on the planet?* Mayıs 28, 2022 tarihinde World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2018/02/how-do-we-tackle-the-fastest-growing-waste-stream-on-the-planet/> adresinden alındı
- Houlihan, J. B. (1988). International Supply Chain: A New Approach. *Management Decision*, 26(3), 13-19.
- Hu, L., ve Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *çok disiplinli bir dergi*, 6(1), 1-55.
- Hultman, J., Johnsen, T., Johnsen, R., ve Hertz, S. (2012). An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18(1), 9-21.
- Ignatenko, A., Raei, F., ve Mircheva, B. (2019). *Global Value Chains: What are the Benefits and Why Do Countries Participate?* Washington: International Monetary Fund.
- IMO (International Maritime Organization). (2015). *Third IMO Greenhouse Gas Study 2014*. London: International Maritime Organization.
- İnci, H., ve Acer, A. (2019). Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Karadeniz Bölgesi Fındık İşleticileri ve İhracatçıları Üzerinde Bir Uygulama. *Beykoz Akademi Dergisi*, 7(2), 183-201.
- Inomata, S. (2013). *Trade in Value Added: An East Asian Perspective*. Tokyo: Asian Development Bank Institute.

- Johnson, R. C. (2017, Kasım). Measuring global value chains. Cambridge, MA, Massachusetts, Amerika Birleşik Devletleri.
- Jones, T. C., ve Riley, D. W. (1985). Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 15(5), 16-26.
- Kalm, M., Pajarinen, M., Rouvinen, P., ve Seppälä, T. (2013). *State of the Region Reports: The Top of Europe – Plowing Ahead in the Shadows of a Fractured Global Economy*. Kobenhavn, Denmark: Baltic Development Forum.
- Karagöz Taşkın, B. (2020). Tedarik Zinciri Risk ve Belirsizlikleri; Koronavirüs Pandemisi ve Ortamında İlaç Sektöründe Risk Yönetimi ve Halkla İlişkiler. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 8(17), 107-130.
- Kavak, B., ve Aksöz, E. O. (2003). Davranışsal ve Demografik Değişkenlerin Seyahat Acentası Müşterilerinin Bölümlendirilmesindeki Etkililikleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 229-242.
- Kaya, B. (2023, Ağustos 15). *Lojistik Performans Endeksi'nde Türkiye'nin Teknolojik Çözümlerle Yükselişi*. Ekim 11, 2023 tarihinde LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/lojistik-performans-endeksinde-t%C3%BCrkiyenin-teknolojik-%C3%A7%C3%B6z%C3%BCmlerle/?originalSubdomain=tr> adresinden alındı
- Kelley, M., ve Jude, M. (2005, Aralık). *Making The Outsourcing Decision*. Ekim 1, 2022 tarihinde Webtorials: <https://www.webtorials.com/main/resource/papers/BCR/paper93/judekelley-12-05.pdf> adresinden alındı
- Khan, O., ve Yurt, O. (2011). Approaches to managing global sourcing risk. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(2), 67-81.
- Khan, S. A., ve Yu, Z. (2019). *Global Sourcing*. Gent: Springer.

- Khan, S. A., ve Yu, Z. (2019). *Strategic Supply Chain Management*. CHAM: Springer.
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. M. Williams, ve W. P. Vogt (Dü) içinde, *The SAGE Handbook of Innovation in Social Research Methods* (s. 562-589). London: Sage.
- Knight, G. A., ve Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International and Business Studies*, 35, 124–141.
- Koban, D. E., ve Keser, Ö. G. (2011). *Dış Ticarete Lojistik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Koçoğlu, C. M., ve Avcı, M. (2014). Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 33-47.
- Kotabe, M., ve Mudambi, R. (2009). Global sourcing and value creation: Opportunities and challenges. *Journal of International Management*, 15(2), 121-125.
- Kowalski, P., Gonzalez, J. L., Ragoussis, A., ve Ugarte, C. (2015). *Participation of Developing Countries in Global Value Chains: Implications For Trade And Trade- Related Policies*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD).
- Kuyucak, F., ve Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 132-147.
- Küçük, C. (2019). The Effect of Global Value Chain Integration on Export Growth in Developing Countries (Yayın no. 567718) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Küçük, D. O. (2011). *Lojistik ilkeleri ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- 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.

- Laajaj, R., Eslava, M., ve Kinda, T. (2018). *Documento CEDE 8 (February)*. Bogotá: Center for Economic Development Studies, Department of Economics, Universidad de Los Andes.
- Lasch, R., ve Janker, C. G. (2005). Supplier Selection and Controlling Using Multivariate Analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(6), 409-425.
- Lepawsky, J. (2015). The changing geography of global trade in electronic discards: time to rethink the e-waste problem. *The Geographical Journal*, 181(2), 147 - 159.
- Lojiport.com. (2022, September 3). *Lojistik nedir? Lojistikte bazı kavramlar*. Aralık 21, 2023 tarihinde Lojiport.com: <https://www.lojiport.com/lojistik-nedir-lojistikte-bazi-kavramlar-81034h.htm> adresinden alındı
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., ve Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Mazahir, S., ve Ardestani-Jaafari, A. (2019). Robust global sourcing under compliance legislation. *European Journal of Operational Research*, 284(1), 152-163.
- Mccullen, P., ve Towill, D. (2002). Diagnosis and reduction of Bullwhip in supply chains. *Supply Chain Management An International Journal*, 7(3), 164-179.
- Meyers, L. S., Gamst, G., ve Guarino, A. J. (2006). Data screening. *Applied Multivariate Research-Design and Interpretation* (s. 43-73). içinde California: Sage Publications, Inc.
- MGI (McKinsey Global Institute). (2019). *Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains*. New York: McKinsey & Company.
- Miroudot, S., ve Cadestin, C. (2017). *Services In Global Value Chains*. Paris: OECD.

- Mol, M. J., Tulder, R. J., ve Beije, P. R. (2004). *Global Sourcing: Fad or Fact?* Rotterdam: ERIM Report Series.
- Narain, A., ve Varela, G. (2017). *Trade Policy Reforms for the Twenty First Century: The Case of Nepal*. Washington, DC: World Bank Group.
- NTV. (2020, Aralık 16). *Arçelik, Hitachi'yi 300 milyon dolara satın aldı*. Aralık 12, 2021 tarihinde NTV: <https://www.ntv.com.tr/ekonomi/arcelik-hitachi-300-milyon-dolara-satin-aldi,xFqC2ITo1Ey-3NPo-8QHdA> adresinden alındı
- Oden Lojistik. (2022, Eylül 19). *Lojistik Firması Seçerken Hangi Kriterlere Dikkat Edilmeli?* Şubat 17, 2023 tarihinde Oden lojistik: <https://www.odenlojistik.com/lojistik-firmasi-secerken-hangi-kriterlere-dikkat-edilmeli#:~:text=Firman%C4%B1n%20profesyonel%20bir%20ekibe%20sahip,de%20detayl%C4%B1%20bir%20%C5%9Fekilde%20inceleyin.> adresinden alındı
- OECD. (2013). *Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains*. Paris: OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).
- Ornelas, E., Turner, J. L., ve Bickwit, G. (2021). Preferential Trade Agreements and Global Sourcing. *Journal of International Economics*, 128, 1-59.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., Rottman, J. W., ve Willcocks, L. L. (2009). Global sourcing: recent trends and issues. *Emerald Information Technology & People*, 22(3), 192-200.
- Özcan, B., ve Arı, A. (2010). Doğrudan Yabancı Yatırımların Belirleyicileri Üzerine Bir Analiz: OECD Örneği. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatik Dergisi*(12), 65-88.
- Özdemir, D. (2021). Eşitsiz ve Bileşik Gelişme Perspektifinden, Küresel Değer Zincirlerinin Uluslararası Sisteme Etkisi: Çin Örneği (Yayın no. 694999) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Pahl, S. (2020). *Global Value Chains and Economic Development*. Groningen: University of Groningen.
- Pierola, M. D., Fernandes, A. M., ve Farole, T. (2018). The Role of Imports for Exporter Performance in Peru. *World Bank Group*, 41(2), 550-572.
- Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40.
- Priya, R. S., ve Aroulmoji, V. (2020). Supply Chain and Value Chain Engineering Review. *International Journal of Advanced Science and Engineering*, 7(2), 1691-1699.
- Rocha, N., ve Winkler, D. (2019). *Trade and Female Labor Participation: Stylized Facts Using a Global Dataset*. Washington, DC: World Bank-World Trade Organization.
- Ryder, G., ve Houlin, Z. (2019, Ocak 24). *The world's e-waste is a huge problem. It's also a golden opportunity*. Ocak 6, 2022 tarihinde World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/how-a-circular-approach-can-turn-e-waste-into-a-golden-opportunity/> adresinden alındı
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(8), 23-74.
- Sesliokuyucu, O. S. (2018). Küresel Değer Zincirlerinde Yükselme: Altyapı Değişkenlerinin Etkisi (Yayın no. 524361) [Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Steinle, C., ve Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(1), 3-14.

Stevens, G. C., ve Johnson, M. (2016). Integrating the Supply Chain ... 25 years on. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(1), 19-42.

Stitchdiary. (2018, Temmuz 18). *What Makes Bangladesh — A Hub Of Garment Manufacturing?* Kasım 14, 2022 tarihinde Stitchdiary: <https://medium.com/@stitchdiary/what-makes-bangladesh-a-hub-of-garment-manufacturing-ce83aa37edfc> adresinden alındı

Şat Sezgin, A. (2020). *Koronavirüs Salgını Sonrasında Küresel Tedarik Zincirleri ve Türkiye*. İstanbul: Türkiye İş Bankası.

T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2013). *Kümeler için Değer Zinciri Yönetimi Kılavuzu*. Ankara: Ekonomi Bakanlığı. Kasım 14, 2022 tarihinde https://ticaret.gov.tr/data/5cd33a9013b8761d74860a1c/URGE_Proje_Hazirlama_Kilavuzu_v3_2019.pdf adresinden alındı.

Taherdoost, H., ve Brard, A. (2019). Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods. *The 12th International Conference Interdisciplinarity in Engineering* (s. 1024-1034). Amsterdam: Elsevier.

Teker, S., ve Özer, B. (2012). Sermaya Piyasaları Yapısal Karşılaştırması: Gelişmiş, Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(5), 1-10.

The Economist. (2018, Nisan 14). *Why Samsung of South Korea is the biggest firm in Vietnam*. Kasım 28, 2022 tarihinde The Economist: <https://www.economist.com/asia/2018/04/12/why-samsung-of-south-korea-is-the-biggest-firm-in-vietnam> adresinden alındı

Torul, Y., ve Kalender, F. Y. (2014). Tedarik Zinciri Yönetiminde SCOR Modelin DCOR ve CCOR Model ile Genişletilmesi ve Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 30(4), 264-274.

Trent, R. J., ve Monczka, R. M. (1998). Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 2(11), 2-11.

Trent, R. J., ve Monczka, R. M. (2002). Pursuing Competitive Advantage through Integrated Global Sourcing. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 66-80.

Tunagür, E., ve Karakaya, K. (2015, Eylül 28). *Ülker Neden Satıyor?* Ocak 20, 2022 tarihinde Bloomberght: <https://businessht.bloomberght.com/piyasalar/haber/1133297-ulkerin-son-hamleleri-adresinden-alindi>

Türkiye Gazetesi. (2006, Haziran 03). *ÜLKER, 7 ülkede 10 fabrikada üretimde*. Nisan 11, 2022 tarihinde Türkiye: <https://www.turkiyegazetesi.com.tr/Genel/a290170.aspx> adresinden alındı

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2017). *Review of Maritime Transport 2017*. Geneva: United Nations Publication.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2018). *Review of Maritime Transport 2018*. Geneva: UNCTAD/RMT/2018.

UNU (United Nations University). (2017, Aralık 14). *E-waste Rises 8% by Weight in 2 Years as Incomes Rise, Prices Fall*. Mart 24, 2022 tarihinde United Nations University: <https://unu.edu/media-relations/releases/ewaste-rises-8-percent-by-weight-in-2-years.html> adresinden alındı

Van Dijk, M. P., ve Trienekens, J. (2012). *Global Value Chains: Linking Local Producers From Developing Countries to International Markets*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Vliet, V. V. (2021, Eylül 14). Porter's Value Chain Analysis explained <https://www.toolshero.com>. Ocak 23, 2022 tarihinde Toolshero: <https://www.toolshero.com/management/value-chain-analysis-porter/> adresinden alındı

Yavan, N. (2021, Ekim 28). *Ekonomik Coğrafya*. Şubat 14, 2022 tarihinde Ankara Üniversitesi: https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/176450/mod_resource/content/0/Ha

fta%208_Ekonominin%20Yap%C4%B1s%C4%B1%20ve%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma%20%C5%9Eekli%202-%20Piyasalar%20ve%20Rekabet.pdf
adresinden alındı

Ye, C. (2021). IKEA's Global Sourcing Challenge. *Academic Journal of Business & Management*, 3(7), 42-44.

Ye, M., Meng, B., ve Wei, S.-j. (2022). Smile curves in global value chains: Foreign- vs. domestic-owned firms; the U.S. vs. China. *Structural Change and Economic Dynamics*, 60(C), 15-29.

Ziemann, V., ve Guérard, B. (2016). *Reaping the benefits of global value chains in Turkey*. Paris: OECD Economics Department Working Papers.

EKLER

Ek-1: Pilot Çalışma Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bir mal veya hizmetin fikir ile başlamasından, tasarlanmasına, üretim aşamalarının tamamlanmasından nihai tüketiciye teslimi ve satış sonrası müşteri desteklerini de kapsayacak şekilde her bir aşamada katma değer oluşturmayı amaçlayan, en az bir ve birden fazla aşamanın farklı ülke ve ülkelerdeki firmalar arasında bölünmesine küresel değer zinciri (KDZ) olarak tanımlanmaktadır. Bir ürünün baştan sona üretimini bir firma yapmaz ve firmalar kendi alanlarında uzmanlaşır. Değer zincirinin bir ülke yerine küresel düzeyde oluşturulması olarakta tanımlanmaktadır (Ateş ve Şanlısoy, 2022; The World Bank Group, 2020).

Bu çalışmada, küresel değer zincirinde başarılı bir küresel tedarik (Global Sourcing) Yapısı oluşturmadaki etken faktörlerin belirlenmesi konusunda ölçek geliştirilmesi ve bu ölçek sonucunda firmaların KDZ konusundaki Partner Seçimi- Sözleşme Uygulamaları ve Birlikte Çalışma konusundaki algı düzeylerinin incelenmesi ve bu algıya etki eden faktörlerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Verileriniz sadece akademik amaçla toplanmakta olup, üçüncü şahıs veya firmalar ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Çalışma içerisinde kimlik, Telefon ve adres bilgileri istenmemektedir. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Destekleriniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Araştırmacı:

Tuğçe DOĞAN MESUTOĞULLARI

Tez Danışmanı:

Doç.Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

Demografik ve Firma Özelliklerine İlişkin İfadeler

Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Yaşınız	
Eğitim Durumunuz	() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir	() 49 ve altı () 50-250 () 251-500 () 501 ve üzeri
İşletmede çalışma süresi	() 0-2 Yıl () 3-6 Yıl () 7-10 Yıl () 11Yıl ve Üstü
Pozisyon	()Yönetici ()Çalışan
Departman	
İşletmenizi yandaki faaliyetlere göre değerlendirin	()İthalat ()İhracat ()İthalat-İhracat
İşletmenizin ait olduğu sektör	
İşletmeniz Yapısı	()Anonim ()Limited ()Şahıs

İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini yürütmektedir	☐ 0-10 Yıl ☐ 11-20 Yıl ☐ 21-30 Yıl ☐ 31 Yıl ve Üstü
--	--

Sıra	PARTNER SEÇİMİ + SÖZLEŞME UYGULAMALARI	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	KDZ'de iklim değişikliğini önleyici faaliyetler partner ilişkilerinde önemlidir.					
2	Üretim ve dağıtımın çevresel maliyetlerinin uygun şekilde fiyatlandırılması, KDZ'de korumayı ve temiz teknolojileri teşvik edecektir.					
3	KDZ'de toplum sağlığını önemseyen partner seçimi önemlidir.					
4	İhtiyaca uygun enformasyon teknolojilerinin kullanımı					

	KDZ'de başarı için önemlidir.					
5	KDZ'de yazılım portföyü önemlidir.					
6	Kadın istihdam oranının artırılması KDZ'de daha geniş kalkınmaya fayda sağlar.					
7	KDZ'de Küresel Partner Seçimi önemlidir					
8	KDZ'de ihtiyaç duyulan firma türlerinin doğru belirlenmesi önemlidir.					
9	KDZ'de potansiyel partner firmaların belirlenmesi önemlidir. (örn: tasarım, ürün geliştirme, imalat, montaj, dağıtım vb. alanlarda ya da herhangi birinde aday firmaların araştırılması, belirlenmesi).					
10	Partnerlerin yetkinliklerinin doğru belirlenmesi KDZ'de önemlidir.					
11	Partnerlerin yetkinliklerinin doğru değerlendirilmesi KDZ'de önemlidir.					

12	KDZ'de partnerlerin güçlü yönlerinin belirlenmesi önemlidir.					
13	KDZ'de partnerlerin zayıf yönlerinin belirlenmesi önemlidir.					
14	Partnerlerin yeterli makine, teçhizat, işgücü varlığı KDZ'de başarı için önemlidir.					
15	Partnerlerin Entellektüel sermaye kalitesi KDZ'de başarı için önemlidir.					
16	Partner firmanın mali ve finansal yapısı KDZ'de önemlidir.					
17	Partner firmaların finansal geçmişi önemlidir.					
18	Partner firmaların vizyon değeri KDZ'de başarı için önemlidir.					
19	Sürdürülebilir bir ilişki KDZ'de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile).					
20	KDZ'de hizmet seviyesi anlaşması ile partner hizmet kalitesinin ölçümü önemlidir.					

21	Yeni çözüm geliştirme yeteneği KDZ'de önemlidir.					
22	Firma alt yapısı (genel idare, planlama, yatırım, hukuk, muhasebe ve toplam kalite yönetimi gibi türlü faaliyetler) KDZ'de önemlidir.					
23	KDZ'de firma kültürlerinin uyumu başarı için önemlidir.					
24	KDZ'de partnerlerin partnerleri (2. ve 3. kademe partnerler) önemlidir.					
25	KDZ'de güçlü sözleşme uygulama yeteneği olan yüksek kaliteli bir kurumsal ortam (tüm tarafları güvence altına alacak) önemlidir.					
26	KDZ'de partner firmaların çalışma koşullarının belirlenmesi önemlidir.					
27	KDZ'de çalışanların güvenlik ve sağlığı için iyi çalışma koşullarının sağlanması önemlidir.					
28	KDZ'de partner firmalarda çocuk işçi çalıştırılmaması önemlidir.					

29	KDZ'de doğru yaptırımların belirlenerek sözleşme içeriğine eklenmesi önemlidir.					
30	KDZ'de anlaşmadan çıkış koşullarının doğru belirlenmesi başarı için önemlidir.					
31	Ortaya çıkabilecek ihtilaflar için tahkim mekanizmasının olması KDZ'de önemlidir.					
32	Fikri mülkiyet haklarının korunması KDZ'de önemlidir.					
33	KDZ'de firmanın sahip olduğu patentler önemlidir.					
34	KDZ'de teknoloji bilgi seviyesine (çalışan bilgi seviyesi) sahip olma önemlidir.					
35	KDZ'de teknolojik altyapı yeterliliği önemlidir.					
36	KDZ'de teknoloji bilgi sistemlerini etkin kullanıyor olmak önemlidir.					
37	KDZ'de operasyon (enformasyon teknolojileri değil) teknolojileri önemlidir.					

38	Derin ticaret anlaşmalarının takibi ve taraf olunması KDZ 'de önemlidir.					
39	Gümrük vergileri KDZ'de önemlidir.					
40	İlave gümrük vergileri KDZ'de önemlidir.					
41	Yatırım ve hizmetleri de kapsayan derin ticaret anlaşmaları KDZ'de önemlidir.					
42	Tarife ve tarife dışı önlemleri azaltmak KDZ'de önemlidir.					
43	Üretim sürecinin belirli bir alanında yüksek uzmanlaşma KDZ'de önemlidir.					
44	Firmanın çalışanların mesleki eğitimlerine önem veriyor olması KDZ'de önemlidir.					
45	Firmaların iş yönetim becerisi olarak birbirine yakın olması KDZ'de başarı için önemlidir.					
46	KDZ'de ekonomik coğrafya bilgisi önemlidir					
47	KDZ'de kültürel uyum önemlidir.					

	BİRLİKTE ÇALIŞMA	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
48	Firmanın yeşil üretim (çevreci) yapması KDZ’de önemlidir.					
49	Firmanın atık yönetiminde çevreci politikalar izlemesi KDZ’de önemlidir.					
50	Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmesi KDZ’de önemlidir.					
51	Firmanın potansiyel müşteriler tarafında çevreci olarak algılanması KDZ’de önemlidir.					
52	Firmanın çevresel olarak sürdürülebilir üretim gerçekleştirmesi KDZ’de önemlidir.					
53	Firmanın karbon emisyonlarına dikkat etmesi KDZ’de önemlidir.					
54	Firmanın çevre kirliliğini önleme konusunda tedbirleri alması KDZ’de önemlidir.					

55	Firmanın çevre kirliliğine neden olacak üretimlerden kaçınması KDZ’de önemlidir.					
56	Süreçlerin iyileştirmesi KDZ’de başarı için önemlidir.					
57	Doğru enformasyon sistemlerinin kullanımı KDZ’de başarı için önemlidir.					
58	Enformasyon teknolojileri KDZ’de karar süreçlerini besleyebilmek adına önemlidir.					
59	Enformasyon teknolojileri KDZ’de koordinasyonu doğru sağlayabilmek adına önemlidir.					
60	Yeni üretim teknolojileri KDZ’de önemlidir					
61	Veri yönetimi KDZ’de önemlidir.					
62	Bulutta veri depolama KDZ’de önemlidir.					
63	Kurumsal yazılım uygulamaları KDZ’de önemlidir.					

64	İşletim sistemlerinin etkinliği ve yeniliği KDZ’de önemlidir.					
65	Yeni enformasyon teknolojilerinin kullanımı KDZ’de önemlidir.					
66	Bilgi işleme hizmeti sağlayan bilgi işlem platformları KDZ’de önemlidir.					
67	KDZ’de İstihdam ve işgücü maliyetleri önemlidir.					
68	KDZ’de işgücü kalitesi önemlidir.					
69	Çalışanların teknik bilgi birikimi KDZ’de önemlidir.					
70	KDZ’de lojistik altyapının (ana yollara ve limanlara ulaşım, lojistik filolarının yeterliliği ve etkinliği gibi) güçlü olması önemlidir					
71	KDZ’de gelişmiş lojistik hizmetlerine yatırım önemlidir.					
72	KDZ’de lojistik maliyetleri önemlidir.					
73	KDZ’de ülke lojistik performans indeksi önemlidir.					

74	KDZ'de verilen termine uyum önemlidir.					
75	KDZ'de doğru termin bilgisi başarı için önemlidir.					
76	KDZ'de lojistik maliyetleri önemlidir (taşıma, depolama, gümrükleme vb).					
77	Lojistikte ölçek ekonomisi KDZ'de rekabeti arttırıcı önemli bir unsurdur.					
78	Lojistikte ölçek ekonomisi KDZ'de maliyeti azaltıcı önemli bir unsurdur.					
79	KDZ'de ölçek ekonomisi çevre kirliliğini arttırıcı önemli bir unsurdur.					
80	Üretimde ölçek ekonomisi KDZ'de rekabeti arttırıcı önemli bir unsurdur.					
81	Üretimde ölçek ekonomisi KDZ'de maliyeti azaltıcı önemli bir unsurdur.					
82	Firmaların birbiri ile koordinasyonu KDZ'de başarı için önemlidir.					
83	Zincirdeki firmaların esnekliği KDZ'de başarı için önemlidir.					

84	KDZ'deki firmaların birbirine uyumu KDZ'de başarı için önemlidir.					
85	Zincirdeki firmaların aynı hedefi benimsemesi KDZ'de başarı için önemlidir.					
86	Yüksek iş birliği KDZ'de başarı için önemlidir.					
87	KDZ'de partner denetimi önemlidir.					
88	Firmaların ortaya çıkabilecek riskleri önceden dikkatli bir şekilde değerlendirebilmesi, minimize edebilmesi ve ortadan kaldıracak önlemleri alabilmesi KDZ'de başarı için önemlidir.					
89	Firmanın inovasyon yeteneği KDZ'de başarı için önemlidir.					
90	KDZ'de lojistik sistemlerinin etkin olması önemlidir.					
91	KDZ'de firmanın üretim kapasitesi önemlidir.					
92	KDZ'de üretim maliyeti önemlidir.					
93	KDZ'de yüksek üretkenlik başarı için önemlidir.					

94	Zincirin her bir halkasındaki verimlilik artışı KDZ'nin başarısı için önemlidir.					
95	Firma verimlilik ölçümleri KDZ'de önemlidir.					
96	Zincirdeki verimsiz firmaların verimli firmalar ile değiştirilmesi KDZ'de başarı için önemlidir.					
97	KDZ'de entegre planlama süreci önemlidir (S&OP vb).					
98	Firmanın planlama yeteneği KDZ'de önemlidir.					
99	Firmanın tasarım yeteneği KDZ'de başarı için önemlidir.					
100	KDZ'de sermaye kapasitesi önemlidir.					
101	KDZ'de her bir zincirdeki faaliyetlerin kalitesi önemlidir.					
102	KDZ'deki her zincirdeki ürün çıktı kalitesi önemlidir.					
103	Şirket içi ve dışı bilgi ve becerilerin yönetimi KDZ'de önemlidir.					
104	Ürün standardizasyonu KDZ'de önemlidir					

105	Öğrenen organizasyon olma yeteneği KDZ'de başarı için önemlidir					
106	Bilgi ve iletişimin güçlü olması KDZ'de önemlidir.					
107	KDZ'de sürekli performans ölçümü önemlidir.					



Ek-2: Ana Çalışma Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bir mal veya hizmetin fikir ile başlamasından, tasarlanmasına, üretim aşamalarının tamamlanmasından nihai tüketiciye teslimi ve satış sonrası müşteri desteklerini de kapsayacak şekilde her bir aşamada katma değer oluşturmayı amaçlayan, en az bir ve birden fazla aşamanın farklı ülke ve ülkelerdeki firmalar arasında bölünmesine küresel değer zinciri (KDZ) olarak tanımlanmaktadır. Bir ürünün baştan sona üretimini bir firma yapmaz ve firmalar kendi alanlarında uzmanlaşır. Değer zincirinin bir ülke yerine küresel düzeyde oluşturulması olarakta tanımlanmaktadır (Ateş ve Şanlısoy, 2022; The World Bank Group, 2020).

Bu çalışmada, küresel değer zincirinde başarılı bir küresel tedarik (Global Sourcing) Yapısı oluşturmadaki etken faktörlerin belirlenmesi konusunda ölçek geliştirilmesi ve bu ölçek sonucunda firmaların küresel değer zincirinde küresel tedarik konusundaki algı düzeylerinin incelenmesi ve bu algıya etki eden faktörlerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Verileriniz sadece akademik amaçla toplanmakta olup, üçüncü şahıs veya firmalar ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Çalışma içerisinde kimlik, Telefon ve adres bilgileri istenmemektedir. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Destekleriniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Araştırmacı:

Tuğçe DOĞAN MESUTOĞULLARI

Tez Danışmanı:

Doç.Dr.Ebru Beyza Bayarçelik

Demografik ve Firma Özelliklerine İlişkin İfadeler

Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Yaşınız	
Eğitim Durumunuz	() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir	() 49 ve altı () 50-250 () 251-500 () 501 ve üzeri
İşletmede çalışma süresi	() 0-2 Yıl () 3-6 Yıl () 7-10 Yıl () 11Yıl ve Üstü
Pozisyon	()Yönetici ()Çalışan
Departman	
İşletmenizi yandaki faaliyetlere göre değerlendirin	()İthalat ()İhracat ()İthalat-İhracat
İşletmenizin ait olduğu sektör	
İşletmeniz Yapısı	()Anonim ()Limited ()Şahıs

İşletmenizin ticaret yaptığı ülke sayısı	
İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini yürütmektedir	() 0-10 Yıl () 11-20 Yıl () 21-30 Yıl () 31 Yıl ve Üstü
Dış Ticaret ile ilgili departmanınız var mı?	() Evet () Hayır
Firmanızın dış ticaret ile ilgili hangi derneklere üyeliği vardır?	

Aşağıdaki soruları Küresel Değer Zincirinde (KDZ) başarılı bir Küresel Tedarik (Global Sourcing) Yapısı oluşturma sürecini düşünülerek cevaplayınız.

Sıra	İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Tamamen Katlıyorum
1	Partner firmaların vizyon değeri KDZ'de başarı için önemlidir					
2	Partner firmaların finansal geçmişi önemlidir					
3	KDZ'de gelişmiş lojistik hizmetlerine yatırım önemlidir					

4	Partner firma çalışanlarının teknik bilgi birikimi KDZ’de önemlidir					
5	KDZ’de partner firmaların yazılım portföyü önemlidir					
6	Derin ticaret anlaşmalarının takibi ve taraf olunması KDZ ‘de önemlidir					
7	KDZ’de partnerlerin güçlü yönlerinin belirlenmesi önemlidir					
8	Firmaların birbiri ile koordinasyonu KDZ’de başarı için önemlidir					
9	Kadın istihdam oranının artırılması KDZ’de daha geniş kalkınmaya fayda sağlar					
10	Partner firmaların seçiminde sürdürülebilir bir ilişki KDZ’de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile)					
11	KDZ’de lojistik sistemlerinin etkin olması önemlidir					
12	KDZ’de İstihdam ve işgücü maliyetleri önemlidir					
13	KDZ’de partnerlerin partnerleri (2. ve 3. kademe partnerler) önemlidir					
14	KDZ’de potansiyel partner firmaların belirlenmesi önemlidir. (örn: tasarım, ürün geliştirme, imalat, montaj, dağıtım vb. alanlarda ya da herhangi birinde aday firmaların araştırılması, belirlenmesi)					

15	KDZ'de partner firmaların güçlü sözleşme uygulama yeteneği olan yüksek kaliteli bir kurumsal ortam (tüm tarafları güvence altına alacak) önemlidir					
16	KDZ'de hizmet seviyesi anlaşması ile partner hizmet kalitesinin ölçümü önemlidir					
17	KDZ'de partner firmaların çalışma koşullarının belirlenmesi önemlidir					
18	KDZ başarısı için firma kültürlerinin uyumu önemlidir					
19	KDZ'de üretim maliyeti önemlidir					
20	Bilgi ve iletişimin güçlü olması KDZ'de önemlidir					
21	Ürün standardizasyonu KDZ'de önemlidir					
22	KDZ'de işgücü kalitesi önemlidir					
23	Firma alt yapısı (genel idare, planlama, yatırım, hukuk, muhasebe ve toplam kalite yönetimi gibi türlü faaliyetler) KDZ'de önemlidir					
24	KDZ'de yüksek üretkenlik başarı için önemlidir					
25	KDZ'de partner firmaların teknolojik altyapı yeterliliği önemlidir					
26	KDZ'de teknoloji bilgi sistemlerini etkin kullanıyor olmak önemlidir					
27	Firmanın planlama yeteneği KDZ'de önemlidir					

28	Fikri mülkiyet haklarının korunması KDZ'de önemlidir					
29	KDZ'de lojistik maliyetleri önemlidir (taşıma, depolama, gümrükleme vb)					
30	Zincirin her bir halkasındaki verimlilik artışı KDZ'nin sürdürülebilir başarısı için önemlidir					
31	Partnerlerin yetkinliklerinin doğru değerlendirilmesi KDZ'de önemlidir					
32	KDZ'de teknoloji bilgi seviyesine (çalışan bilgi seviyesi) sahip olma önemlidir					
33	KDZ'de ölçek ekonomisi çevre kirliliğini arttırıcı önemli bir unsudur					
34	Partnerlerin anlaşmada yer alan termin tarihlerine uyumu, sürdürülebilir başarı için önemlidir					
35	KDZ'de iklim değişikliğini önleyici faaliyetler partner ilişkilerinde önemlidir					
36	Partner firmaların kültürel uyumu KDZ'de önemlidir					
37	Firmanın tasarım yeteneği KDZ'de başarı için önemlidir					
38	Yeni çözüm geliştirme yeteneği KDZ'de önemlidir					
39	İşletim sistemlerinin etkinliği ve yeniliği KDZ'de önemlidir					
40	Kurumsal yazılım uygulamaları KDZ'de önemlidir					

41	Zincirdeki verimsiz firmaların inovatif firmalar ile değiştirilmesi KDZ'de başarı için önemlidir					
42	KDZ'de ülke lojistik performans indeksi önemlidir					
43	Firmanın yeşil üretim (çevreci) yapması KDZ'de önemlidir					
44	Doğru bilgi ve iletişim teknoloji sistemlerinin kullanımı KDZ'de başarı için önemlidir					
45	Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmesi KDZ'de önemlidir					
46	Partnerlerin entelektüel sermayesinin yüksek olması KDZ'de önemlidir					
47	Firmanın üretimin sürekliliğini sağlayabilmesi KDZ'de önemlidir					
48	Bilgi ve iletişim teknolojileri KDZ'de karar süreçlerini geri besleyebilmek adına önemlidir					
49	Partnerlerin yenilik yapma ve ürün geliştirme potansiyeli önemlidir					
50	Partner firmanın mali ve finansal yapısı KDZ'de önemlidir					
51	Modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı KDZ'de başarı için önemlidir					
52	Bilgi işleme hizmeti sağlayan bilgi işlem platformları KDZ'de önemlidir					
53	Partnerlerin yönetim becerileri KDZ'de önemlidir					

54	Örgütsel öğrenmenin devam etmesi KDZ'de önemlidir					
55	KDZ'de partnerlerin sermaye gelişimi önemlidir					
56	Partnerlerin yüksek uzmanlaşma sağladığı süreçlere sahip olması KDZ'de önemlidir					
57	Partnerlerin bulunduğu ülke gümrük tarife uygulamaları KDZ'de önemlidir					
58	Tarife dışı önlem uygulamalarının (kota, anti-damping, Telafi Edici Vergi vb) maliyete etkisini azaltacak bir yapı benimsenmesi KDZ'de önemlidir					

Bu konular dışındaki görüş ve önerilerinizi varsa belirtiniz.

Ek-3: Yarı Yapılandırılmış Form

1. Küresel değer zinciri, tedarik zinciri, küresel kaynak kullanımı (global sourcing) kavramları arasında anlamlı farklar görüyor musunuz?
2. Küresel tedarikçi seçimi nasıl yapılmalıdır?
3. Tedarikçi seçiminin KDZ açısından önemini nasıl değerlendirirsiniz?
4. Tedarik sürecinde karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
5. KDZ katılımını olumlu ya da olumsuz etkileri açısından değerlendirebilir misiniz?
6. Bir KDZ oluştururken nelere dikkat edilmelidir? Bu KDZ'nin performansı ya da verimliliğini nasıl ölçümlüyorsunuz?
7. Ticaret anlaşmalarını KDZ açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Firmanızın ve bulunduğu sektörün KDZ'deki konumunu ve başarısını nasıl değerlendirirsiniz?
9. Türkiye'nin KDZ'deki yerini nasıl görüyorsunuz? En başarılı ve başarısız olan sektörler için bir değerlendirme yapabilir misiniz?
10. KDZ'de başarılı olabilmek ve KDZ katılımını arttırabilmek için neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz? Türkiye, sektörel ve firmanız bazında düşündüğünüzde bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Ek-4: Anket Öncesi İfade Tarzı Değişen 14 İfade

Ön Pilotta Yer Alan İfadeler	Güncel İfadeler
Çalışanların teknik bilgi birikimi KDZ’de önemlidir	Partner firma çalışanlarının teknik bilgi birikimi KDZ’de önemlidir
KDZ’de yazılım portföyü önemlidir	KDZ’de partner firmaların yazılım portföyü önemlidir
KDZ’de güçlü sözleşme uygulama yeteneği olan yüksek kaliteli bir kurumsal ortam (tüm tarafları güvence altına alacak) önemlidir	KDZ’de partner firmaların güçlü sözleşme uygulama yeteneği olan yüksek kaliteli bir kurumsal ortam (tüm tarafları güvence altına alacak) önemlidir
Sürdürülebilir bir ilişki KDZ’de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile)	Partner firmaların seçiminde sürdürülebilir bir ilişki KDZ’de başarı için önemlidir (Kazan-kazan modelinin hedeflenmesi ile)
KDZ’de teknolojik altyapı yeterliliği önemlidir	KDZ’de partner firmaların teknolojik altyapı yeterliliği önemlidir
KDZ’de firma kültürlerinin uyumu başarı için önemlidir	KDZ başarısı için firma kültürlerinin uyumu önemlidir
Zincirin her bir halkasındaki verimlilik artışı KDZ’nin başarısı için önemlidir	Zincirin her bir halkasındaki verimlilik artışı KDZ’nin sürdürülebilir başarısı için önemlidir
Partnerlerin anlaşmada yer alan termin tarihlerine uyumu KDZ’de başarı için önemlidir	Partnerlerin anlaşmada yer alan termin tarihlerine uyumu, sürdürülebilir başarı için önemlidir
Zincirdeki verimsiz firmaların verimli firmalar ile değiştirilmesi KDZ’de başarı için önemlidir	Zincirdeki verimsiz firmaların inovatif firmalar ile değiştirilmesi KDZ’de başarı için önemlidir
Firmanın çevresel olarak sürdürülebilir üretim gerçekleştirmesi KDZ’de önemlidir	Firmanın üretimin sürekliliğini sağlayabilmesi KDZ’de önemlidir
Bilgi ve iletişim teknolojileri KDZ’de karar süreçlerini besleyebilmek adına önemlidir	Bilgi ve iletişim teknolojileri KDZ’de karar süreçlerini geri besleyebilmek adına önemlidir
Partnerlerin inovasyon potansiyeli önemlidir	Partnerlerin yenilik yapma ve ürün geliştirme potansiyeli önemlidir
KDZ’de partnerlerin sermaye kapasitesi önemlidir	KDZ’de partnerlerin sermaye gelişimi önemlidir
Partner seçiminde Tarife dışı önlem uygulamalarının (kota, anti-damping, Telafi Edici Vergi vb) maliyete etkisini azaltacak bir yapı benimsenmesi KDZ’de için önemlidir	Tarife dışı önlem uygulamalarının (kota, anti-damping, Telafi Edici Vergi vb) maliyete etkisini azaltacak bir yapı benimsenmesi KDZ’de için önemlidir

ÖZGEÇMİŞ

Tuğçe DOĞAN

Eğitim

Derece	Yıl	Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı
Doktora	2024	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi
Yüksek Lisans	2013	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi- Tezli
Lisans	2011	Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme
Ön Lisans	2009	İstanbul Ticaret Üniversitesi, MYO, Dış Ticaret
Lise	2006	Rezan Has Lisesi

İş/İstihdam (Varsa)

Yıl	Görev
2022- Devam ediyor	Uluslararası Sipariş Planlama ve İhracat Lojistik Lideri / Arçelik
2019- 2022	Uluslararası Sipariş Planlama ve İhracat Lojistik Uzmanı / Arçelik
2015- 2019	Uluslararası Sipariş Planlama ve İhracat Lojistik Sorumlusu / Arçelik
2011- 2015	Gümrükleme Sorumlusu / Arçelik
2010- 2011	İthalat Gümrükleme Sorumlusu / Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik Hizmetler A.Ş.
2009- 2010	İhracat Gümrükleme Sorumlusu / Solmaz Gümrük Müşavirliği A.Ş.

Alınan Burs ve Ödüller (Varsa)

Yıl	Burs/Ödül
2011	İşletme Bölümü Yüksek Onur Belgesi / Anadolu Üniversitesi

2009	Dış Ticaret Bölüm Birinciliği – Yüksek Onur Belgesi / İstanbul Ticaret Üniversitesi
2008	Okul İçi Başarı Bursu / İstanbul Ticaret Üniversitesi

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Dikey Entegrasyon Tercih Sebepleri; Ahp ve Moora Yöntemiyle İmalat Ve Dış Ticaret Firması İçin Bir Uygulama Örneği, 5.Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi, 02/03.11.2018, Antalya / Türkiye

İhtisas Gümrüklerinin Lojistik Maliyetlere Etkisi: Bazı Petrol Ürünlerinde (Petrokimya) İhtisas Gümrük Uygulaması Örneği, 7. Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, 03-05.05.2018, Merinos AKKM – Bursa

