

ULUSAL KÜLTÜRÜN TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSINA ETKİSİ; ULUSLARARASI GIDA FİRMASINDA AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Deniz CEBECİ¹, Abdülkadir ŞENCAN²

Öz

Firmaların görevi değer zincirini tasarlarırken ilk olarak tedarik zincirini tasarlamak, süreçlere entegre etmek ve yalnızca son kullanıcı için değil tüm tedarik zinciri için değer teklifleri oluşturmaktır. Performansı yüksek bir tedarik zinciri, müşterinin değer yaratmasını kolaylaştırarak tatmini ve sadakati artırır. Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması, özellikle uluslararası tedarik zincirlerinde büyük zorluklar barındırmaktadır. Bu zorlukların başında da ulusal kültür farklılıkları gelmektedir. Bu çalışmanın amacı endüstriyel pazarlamada büyük önem arz eden tedarik zinciri performansının ulusal kültür tarafından ne şekilde etkilendiğinin araştırılmasıdır. Ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisini incelemeyi amaçlayan bu nicel araştırma, Nedensel Tarama Modeli'nde tasarlanmış ve yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini çok uluslu bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Yiyecek içecek sektöründe hizmet veren söz konusu işletme, 9 farklı ülkede, 45 farklı milliyetten 1499 çalışan ile faaliyetlerini yürütmektedir. 529 katılımcı ile yürütülen araştırma sonucunda Hofstede'nin ulusal kültür modeli boyutlarından yalnızca güç mesafesinin tedarik zinciri performansına anlamlı bir etkisi olmadığı, diğer tüm boyutların tedarik zinciri performansına anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulardan hareketle özellikle çok uluslu şirketlerin yöneticilerine, tedarik zinciri performansını artırmak için ulusal kültür çerçevesinde neler yapabilecekleri konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Endüstriyel Pazarlama, Ulusal Kültür, Tedarik Zinciri Performansı
JEL Sınıflaması: M31, M16, L1

THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON SUPPLY CHAIN PERFORMANCE; AN EMPIRICAL STUDY IN AN INTERNATIONAL FOOD COMPANY

Abstract

When designing the value chain, the task of companies is to first design the supply chain, integrate it into processes and create value propositions not only for the end user but for the entire supply chain. A high-performing supply chain facilitates customer value creation and increases satisfaction and loyalty. The development and implementation of marketing strategies is particularly challenging in international supply chains. One of these challenges is national culture differences. The purpose of this study is to investigate how supply chain performance, which is of great importance in industrial marketing, is affected by national culture. This quantitative research, which aims to examine the effect of national culture on supply chain performance, was designed and conducted in the Causal Survey Model. The population of the research consists of the employees of a multinational company. The company in question, which serves in the food and beverage sector, carries out its activities in 9 different countries with 1499 employees from 45 different nationalities. As a result of the research conducted with 529 participants, it was concluded that only power distance, one of the dimensions of Hofstede's national culture model, had no significant effect on supply chain performance, while all other dimensions had a significant effect on supply chain performance. Based on these findings, suggestions were made to the managers of multinational companies on what they can do within the framework of national culture to increase supply chain performance.

Keywords: Industrial Marketing, National Culture, Supply Chain Performance
JEL Classification: M31, M16, L1

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, deniz.cebeci@gmail.com, ORCID: 0009-0007-8546-0610

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kent Üniversitesi, abdulkadirsencan@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7337-6218

1. Giriş

Firmaların amacı rekabet avantajı sağlayabilmek için verimli bir değer zinciri oluşturmaktır (Zamora, 2016). Değer zincirinin nihai hedefi değerın asıl yaratıcısı olan tüketicinin (Michel vd., 2008) değer yaratma sürecini kolaylaştırmaktır (Grönroos & Voima, 2013). Firmaların görevi değer zincirini tasarlarırken ilk olarak tedarik zincirini tasarlamak, süreçlere entegre etmek (Jarratt & Fayed, 2001) ve yalnızca son kullanıcı için değil tüm tedarik zinciri için değer teklifleri oluşturmaktır (Lambert & Cooper, 2000). İyi bir performans gösteren tedarik zinciri, müşterinin değer yaratmasını kolaylaştırarak tatmini ve sadakati artırır. Bu da firmaya artan kar ve rekabet avantajı sağlar (Flint, 2004).

Tedarik zincirini başarılı olarak değerlendirebilmek için öncelikle tüketici odaklı olup olmadığına bakmak daha sonra da pazarlama stratejilerine entegrasyonunun ne derece sağlanabildiğini tespit etmek gerekir (Jüttner vd., 2007). Bunun temelinde nihai tüketici için oluşturulan değer zincirinin yalnızca satıcı firma ile müşteri arasında olmadığı, işletmeler arası ilişkilerin de çok önemli olması yatar (Anderson vd., 1994) çünkü birçok sektörde görülmeye başlanan şey pazardaki rekabetin tekil olarak firmalar arasında değil artan bir şekilde tedarik zincirleri arasında olduğudur (Swaminathan & Tayur, 2003). Dolayısıyla pazarlama performansının artmasına etki eden pazarlama odaklı tedarik zinciri performansının incelenmesi önemlidir (Green vd., 2012).

Pazarlama alanında, tedarik zincirlerinin entegrasyonu, kuruluşların üstün müşteri değeri sunmalarını ve rekabetçi konumlarını güçlendirmelerini sağladığı için büyük önem taşımaktadır. Ürün geliştirme, dağıtım ve tanıtım faaliyetlerini müşteri tercihleri ve pazar eğilimleriyle uyumlu hale getiren entegre pazarlama stratejilerinin, gelir artışını ve müşteri sadakatini artırdığı gösterilmiştir (Rahman vd., 2024). Pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması, özellikle uluslararası tedarik zincirlerinde büyük zorluklar barındırmaktadır (Flint, 2004). Bu zorlukların başında da ulusal kültür farklılıkları gelmektedir (Durach & Wiengarten, 2017). Örneğin Freeman ve Browne (2004) tarafından yapılan araştırmada ulusal kültür farklılıklarının iletişimde yarattığı sorunların tedarik zincirinde ne gibi aksaklıklara yol açtığı üzerinde durulmuştur. Öte yandan ulusal kültürün bağlamsal olarak tedarik zincirine ne gibi engeller ortaya çıkardığı veya ne gibi faydalar sağladığına dair çalışmalar da bulunmaktadır (Busse vd., 2016; Kull & Wacker, 2010). Örgüt kültürü üzerine hatırı sayılır çalışmaya rastlanabilecekken (El Baz vd., 2022) ulusal kültürün tedarik zinciri performansı üzerindeki etkileri önem arz etmesine rağmen literatürde yeteri kadar üzerinde durulmamıştır (Doering vd.,

2019). Oysa paydaşların etkilerinin çok güçlü olduğu pazar ortamında ulusal kültürün etkilerinin örgüt kültürünün etkilerinden daha fazla olacaktır (Tuan, 2016).

Bu çerçeveden yola çıkarak bu makaleye konu olan araştırmanın amacı endüstriyel pazarlamada önemli bir fonksiyon olan tedarik zincirinin etkinliğinin geliştirilmesinde ulusal kültür boyutlarının önemini araştırılmasıdır. Bunun için uluslararası faaliyet gösteren bir yiyecek-içecek şirketi araştırmaya konu edilmiştir. Söz konusu işletmenin İngiltere, Türkiye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirliği, Umman, Katar, Irak, Kuveyt, Ürdün’de olmak üzere toplamda 9 farklı ülkede şubeleri bulunmaktadır. İşletmenin 45 farklı milliyetten 1499 çalışanı bulunmaktadır.

Şirketin çalışanlarından oluşan 529 kişinin katıldığı araştırma neticesinde elde edilen veriler analiz edildiğinde Hofstede’nin ulusal kültür boyutlarından yalnızca güç mesafesinin anlamlı bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer ulusal kültür boyutları olan belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik boyutlarının tedarik zinciri performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulgusuna erişilmiştir. Sonuçlar, farklı uluslarda faaliyet gösteren işletmelerdeki karar alıcılara ulusal kültürün önemini bir kez daha hatırlatmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Ulusal Kültür

Literatürde kültür kavramını tanımlamak için tek bir tanım yoktur (Jahoda, 2012). Disiplinler kendi öncelikleri çerçevesinde farklı kültür tanımlamaları yapmışlardır (Maletzke, 2013, s. 15). Kültür, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren birbirinden farklı bilişsel yapıları olarak tanımlanabilir (Wiengarten vd., 2015) ve kültürel farklılıkları anlayabilmek için en uygun seviyenin ulusal seviye olduğu söylenebilir (Hofstede, 2001).

Ulusal kültür merkezli çalışmalara bakıldığında çoğunluğun Hofstede ve GLOBE kültür modelleri üzerine olduğu görülmekle beraber (Doering vd., 2019) hangisinin daha iyi olduğuna dair görüş birliği bulunmamaktadır (Shi & Wang, 2011). Bu çalışmada Hofstede’nin ulusal kültür modeli (Hofstede, 2011) üzerinde durulacaktır. Hofstede ulusal kültür modeli, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm, erillik-dişilik, uzun vadeli-kısa vadeli ve olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır (Nardon & Steers, 2009). Bu modeldeki ulusal kültür boyutlarının detayları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Hofstede Ulusal Kültür Boyutları

Kültürel Boyutlar	Referans Aralığı	
Güç Mesafesi: Toplumdaki gücün uygun şekilde dağıtılması hakkındaki inançlar.	Düşük: Etkili liderlerin, astlarına kıyasla önemli miktarda güce sahip olması gerektiği inancı. Örnekler: Avusturya, İsrail, Danimarka, İrlanda, Norveç, İsveç.	Yüksek: Yetkililerin astlarına kıyasla önemli derecede güce sahip olması gerektiği inancı. Örnekler: Malezya, Meksika, Suudi Arabistan.
Belirsizlikten Kaçınma: Kabul edilebilir belirsizlik derecesi ve kural yapma üzerindeki etkisi.	Düşük: Belirsizlik karşısında hoşgörü; belirsizliği sınırlamak için az sayıda kurala ihtiyaç duyulması. Örnekler: Singapur, Jamaika, Danimarka, İsveç, İngiltere.	Yüksek: Belirsizlik karşısında hoşgörüsüzlük; belirsizliği sınırlamak için birçok kurala ihtiyaç duyulması. Örnekler: Yunanistan, Portekiz, Uruguay, Japonya, Fransa, İspanya.
Bireycilik-Kollektivizm: Bireysel çıkarların grup çıkarlarına göre göreceli önemi.	Kollektivizm: Genellikle grup çıkarları bireysel çıkarlardan daha önemlidir. Örnekler: Japonya, Kore, Endonezya, Pakistan, Latin Amerika.	Bireycilik: Genellikle bireysel çıkarlar grup çıkarlarından daha önemlidir. Örnekler: ABD, Avustralya, İngiltere, Hollanda, İtalya, İskandinavya.
Erillik-Dişilik: Kendine güven vs. pasiflik; mal varlığı vs. yaşam kalitesi.	Erillik: Maddi varlıklara, paraya ve kişisel hedeflere değer verir. Örnekler: Japonya, Avusturya, İtalya, İsviçre, Meksika.	Dişilik: Güçlü toplumsal ilişkilerin, yaşam kalitesinin ve başkalarının refahının önemsenmesi. Örnekler: İsveç, Norveç, Hollanda, Kosta Rika.
Uzun vadeli vs. Kısa vadeli Yönelim: İş, yaşam ve ilişkiler konusundaki bakış açısı.	Kısa vadeli yönelim: Geçmişe ve şimdiki zamana odaklanma. Geleneklere ve sosyal sorumluluklara değer verir. Örnekler: Pakistan, Nijerya, Filipinler, Rusya.	Uzun vadeli yönelim: Geleceğe odaklanma. Azim, çalışkanlık ve tasarrufa değer verir. Örnekler: Çin, Kore, Japonya, Brezilya.

Kaynak: Nardon, L., and Steers, R. M., (2009). The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture. Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work, 3-22.

Ulusal kültür ve tedarik zinciri bağlamında yapılan çalışmalar farklı kültür boyutları üzerinde durmuşlardır. Bireycilik-kollektivizm kültür boyutunun birlikte değer yaratmadaki rolü (Davis vd., 2014; Ryu vd., 2011; Wiengarten vd., 2015), inovasyonda ve tedarik zinciri entegrasyonundan belirsizlikten kaçınma kültür boyutunun çıktılara olan etkisi (Bockstedt vd., 2015; Durach & Wiengarten, 2017), yeşil tedarik zinciri adaptasyonunda güç mesafesinin ne gibi etkilerinin olduğu (Hsu & Nguyen, 2023), Çin'in uzun vadeli odaklı bir kültür olmasının tedarik zinciri üzerindeki etkileri (Zhao vd., 2006) tarzındaki çalışmalar tedarik zincirinde kültürün önemini tespit etme üzerinedir. Benzer şekilde uluslararası tedarik zinciri bağlamında, Griffith ve Myers (2005) insan davranışlarını anlamaya çalışırken kültürel değerlerin dikkate alınması gerekliliğini, bunun yanı sıra pratiklerin hayata geçmesinde ve işletmelerin yönetimi üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır.

2.2. Tedarik Zinciri Performansı

Yüksek bir pazarlama performansı elde edebilmek için tedarik zincirinin gösterdiği performansın yüksek olması gerekir (Dwayne Whitten vd., 2012; Green vd., 2012). Tedarik

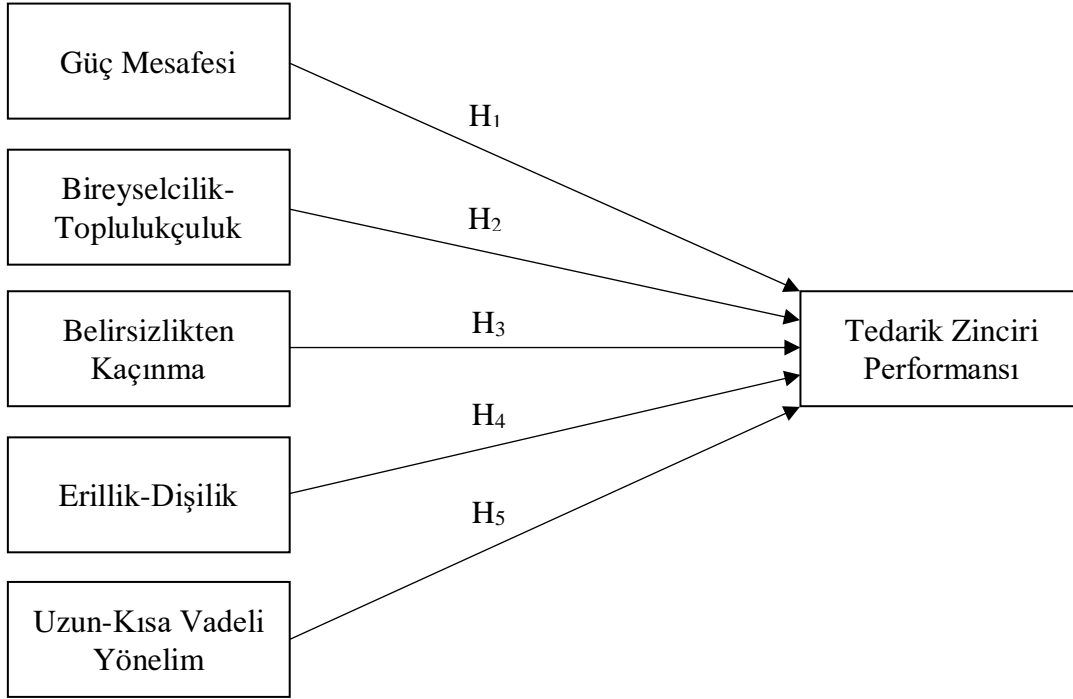
zinciri hammadde temininden başlayıp müşteriye uzanan, tüketim sonrasında da devam eden bir süreçtir (Stewart, 1995). Örgütsel başarı için tedarik zinciri performansının yüksek olması gerekir (Rosenzweig vd., 2003). Nihai tüketicinin ihtiyaçlarını tatmin etme üzerine işleyen bu sürecin (Zelbst vd., 2010) etkinliğini tanımlamak için kullanılan tedarik zinciri performansı ölçümleri, eksiklikleri tanımlamak ve geliştirmek için finansal ve finansal olmayan metriklerin kullanımını içerir (Han vd., 2018; Hashemi Joo vd., 2025). Tedarik zinciri performansı ölçümleri stratejik, taktik ve operasyonel karar alma mekanizmalarında kullanılabilecek kadar geniş kapsamlıdır (Gunasekaran vd., 2004).

Tedarik zinciri performansına farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Wong vd.'ye göre (2017) kaynak temelli bakış açısı çerçevesinde eşsiz kaynaklara sahip olan tedarik zinciri aktörleri, bu eşsiz kaynakların sağladığı rekabet avantajından en etkin şekilde yararlanabilmek adına iyi ilişkiler geliştirerek tedarik zinciri performansını artırabilirler. Tedarik zinciri aktörleri arasındaki ilişkiyi geliştirmek yani tedarik zinciri entegrasyonunu sağlamak da tedarik zinciri performansını artırma girişimleri olarak görülmelidir (Doering vd., 2019). Tedarik zinciri entegrasyonu çok boyutlu bir yapıdır (Osei vd., 2023) ve tüketici veya tedarikçiler gibi dış aktörlerin entegrasyonu olabileceği gibi örgüt içi aktörlerin entegrasyonunu da kapsayabilir (Durach & Wiengarten, 2020). Bir diğer tedarik zinciri performansını artırma yolu da tedarik zinciri görünürlüğünü yani tedarik zinciri aktörleri arasındaki bilgi paylaşımını artırmaktır (Kaipia & Hartiala, 2006) ancak aktörler arasındaki etkileşimin önemli olduğu bu süreç yine kültürden etkilenmektedir (Han vd., 2018).

2.3. Ulusal Kültürün Tedarik Zinciri Performansına Etkisi

Çok uluslu şirketlerde iç entegrasyonun önemi fazladır. Birçok çalışma göstermiştir ki yönetilemeyen kültürler arası farklılıklar şirketlere büyük kayıplar yaşatmıştır (Sousa vd., 2021). Öte yandan tedarik zincirindeki aktörlerin dahil olduğu kültür, güç dinamiklerini etkileyerek tedarik zinciri performansını artırabilir (Murphy vd., 2019). Geçmiş çalışmalar tedarik zinciri performansı üzerine etki eden boyutlar olarak genelde belirsizlikte kaçınma (Durach & Wiengarten, 2017), bireycilik-kolektivizm (Durach & Wiengarten, 2020; Liu vd., 2021), güç mesafesi ve uzun vadeli-kısa vadeli (Doetzer, 2020) kültür boyutları üzerinde durmuş olsalar da ulusal kültürün tüm boyutları incelenmeden hangi boyutun tedarik zinciri performansı üzerindeki etkinliğinin ne ölçüde olduğunu tespit etmek mümkün değildir (Qu & Yang, 2015) (Şekil 1).

Şekil 1. Araştırma Modeli



Güç mesafesi boyutu, belirli bir toplum içerisinde güç ve otoritenin dağılımı ile yönetilme biçimini karakterize eden temel bir kültürel değişken olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, yüksek güç mesafesi ile nitelendirilen toplumsal yapılar, gücün ve otoritenin belirgin bir hiyerarşik düzen içerisinde merkezileştirildiği bir konfigürasyonu işaret etmektedir. Buna karşın, düşük güç mesafesine sahip toplumlar ise daha eşitlikçi ve katılımcı yönetim pratiklerini benimseme eğilimindedir (Sargut, 2010). Spesifik olarak, yüksek güç mesafesinin geçerli olduğu organizasyonel veya toplumsal bağlamlarda, karar alma mekanizmaları sıklıkla merkeziyetçi bir yapı sergilemekte ve güçlü bir otorite figürüne endekslenmektedir (Hofstede, 1980). Güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda genel olarak tedarik zinciri ile ilgili bilgi kaynaklarına erişim güçlüğü yaşanmaktadır (Papert vd., 2016). Tam tersi durumlarda, yani güç mesafesinin azaldığı durumlarda ise tedarik zinciri üyelerinin bilgi ve veriye erişimi daha kolay hale gelmektedir (H. Lee vd., 2014). Bilgiye erişimin performansı etkilediği görüşünden hareketle farklı güç mesafesi değerine sahip ülkelerde farklı tedarik zinciri performansı algılarına rastlanması olasıdır (Doetzer, 2020). Dolayısıyla;

H₁: Güç mesafesinin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kişisel kimliğin sosyal sistemle bütünleşik olduğu, bir diğer ifadeyle toplulukçuluğun baskın olduğu kültürel ortamlarda, bireysel hedeflerden ziyade grubun ortak amaçları öncelik kazanmakta ve bireysel güdüler bu kolektif hedeflerin gerisinde konumlanmaktadır (Hofstede,

2011). Buna karşılık, bireyciliğin merkezde olduğu toplumlarda ise, bireyin kendi ve yakın çevresinin (ailesinin) çıkarlarını öncelikli kılan bir "benlik bilinci" hâkimdir. Bu tür toplumsal yapılarda bireyler, temel olarak kendi içsel değerleri, inançları ve tutumları doğrultusunda eylemde bulunma eğilimi gösterirler. Ancak, bu bireysel odaklanma bir sorumsuzluk hali olarak algılanmamalıdır; zira bireycilik, genellikle sorumluluk ve hesap verebilirlik kavramlarıyla dengelenmiştir. Bireyci kültürlerde, bir hata veya başarısızlık durumunda bireylerin büyük çoğunluğu, dışsal faktörlerden ziyade kendilerini birincil sorumlu tutmakta ve bu durum içsel bir suçluluk duygusu ile sonuçlanmaktadır (Sargut, 2010). Bilgi paylaşımı tedarik zinciri performansını güçlendirir (Attaran & Attaran, 2007). Bireycilik ve toplulukçuluk, bireyin örgüt içine sağladığı uyum ile ilgili olup tedarik zinciri üyelerinin faaliyetlerini etkilemektedir (Park & Paiva, 2018). Bu durum bireyin aidiyet ve sorumluluk hissiyatına göre diğer tedarik zinciri üyeleri ile bilgi paylaşımını ve zamanında iletişim kurmasını sağlar (Liu vd., 2021) ve tedarik zinciri performansını olumlu yönde etkiler (Cannon vd., 2010). Neticede tedarik zincirine uyum sağlayarak entegre olan bireyin performans algısı bireycilik-kolektivizm çerçevesinde şekillenir (Durach & Wiengarten, 2020). Dolayısıyla;

H₂: Bireycilik / Toplulukçuluğun tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Belirsizlikten kaçınma bilinmeyen hakkında yaşanan kaygı ile baş edebilme derecesidir. Kısacası kültürün bireylerinin risk almaktaki isteklilikleri ile alakalıdır (Litvin vd., 2004). Yüksek belirsizlikten kaçınma odaklı kültürdeki bireyler şartları belirlenmiş, garanti işlerde çalışmayı yeğler ve organizasyonda daha uzun süre çalışma eğilimindedirler (Venaik & Brewer, 2010). Belirsizlikten kaçınma davranışı, örgüt üyelerinin iletişimi aktif tutarak daha etkin çıktılar üretmesi ile sonuçlanmakta (Durach & Wiengarten, 2017) ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Kull vd., 2014) ancak tedarik zincirindeki diğer üyeler ile ilişkiler kaynaklı durumlar risk algısını sebebiyle tedarik zinciri performansını etkileyebilir (Albuloushi & Algharaballi, 2014; Qu & Yang, 2015). Dolayısıyla;

H₃: Belirsizlikten Kaçınmanın tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Tüm toplumlarda kadına ve erkeğe farklı roller yüklendiği görülmektedir. Bunun altında yatan neden kadın ve erkek arasındaki farklı kişilik kalıplarıdır. Erillik ve dişilik kültür boyutu ise bu farklılığa atıfta bulunur. Erillik, başarı ve rekabet ile ilgilidir. Eril toplumlarda roller net bir şekilde ayrılır. Dişilik ise yaşam kalitesi ve eşitlikle ilgilidir. Dişiliğin baskın olduğu toplumlarda roller keskin değildir ve sınırlar bulanıktır (Hofstede, 2001). Geçmiş çalışmalar erillik dişilik kültür boyutu üzerinde durmamış olsalar da ulusal kültür boyutlarının tedarik

zinciri performansı üzerinde önemli bir rolü vardır (Liu vd., 2021) ve hangi boyutun tedarik zinciri performansı üzerindeki etkinliğinin ne ölçüde olduğunu tespit edebilmek için hepsinin etkisinin araştırılması gerekmektedir (Qu & Yang, 2015). Dolayısıyla;

H₄: Erillik / Dişiliğin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kültürün Uzun ve Kısa Vadeli Yönelim boyutu, bir toplumun zamana ve geleceğe yönelik perspektifini, dolayısıyla da geleceğe odaklanma ile bugüne odaklanma arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Uzun vadeli yönelime sahip kültürler, gelecek hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kısa vadeli maddi veya sosyal başarıları, hatta anlık duygusal tatmini erteleme arzusunu ve kapasitesini sergilerler. Bu eğilim, azim, sebat ve tasarrufu temel değerler olarak benimser. Buna karşın, kısa vadeli yönelim, bireylerin geleneklere bağlılığa, mevcut sosyal hiyerarşiye saygıya ve toplumsal görev ve sosyal yükümlülükler öncelik verdiği bir yönelimi yansıtır. Bu yönelim, geçmiş ve bugünü korumaya odaklanarak hızlı sonuç almayı ve sosyal normlara uyumu önemserler (Huang & Crofts, 2019). Uzun vadeli yönelimin olduğu pazarlarda tedarik zincirindeki ilişkiler güven üzerine kuruludur. Bu sayede sürdürülebilir pazar odaklı anlayış sağlanarak rekabet avantajı elde edilir (Hwang vd., 2013). Lakin nispeten küçük örgütlerin uzun vadeli yönelim için gerekli kaynaklarının olmaması sebebiyle tedarik zincirinin diğer üyelerinden destek görmeleri gerekebilir. Bu tedarik zinciri için kaynak israfı gibi görülse de aslında küçük şirketlerin dinamik yetkinliklerini kullanmak belirsizliklerle başa çıkmak için önemli bir araç olabilir (Doetzer, 2020). Kısa dönemli yönelim yerine uzun dönemli yönelime odaklanan tedarik zincirleri hem rekabet avantajı elde eder hem de zincire yeni dahil olacak üyelerin de uzun vadeli yönelimi benimsemesine neden olur (Cannon vd., 2010). Uzun vadeli yönelim tedarik zinciri ilişkilerinde güveni ve bağlılığı etkiler (He & Sun, 2020). Böylece tedarik zinciri içindeki fırsatçılık azalır ve performans artar (G. Lee vd., 2018). Dolayısıyla;

H₅: Uzun / Kısa vadeli yönelimin tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı endüstriyel pazarlamada büyük önem arz eden kültürün(Fang, 2001) tedarik zinciri çerçevesinden incelenmesidir. Tedarik zinciri performansının ölçülmesinin önemi, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmek ve geliştirmek için kritik bir rol oynamaktadır (Gunasekaran vd., 2004). Kurumsal ve kültürel faktörlerin tedarik zinciri üzerindeki etkileri yeteri kadar araştırmaya konu olmamıştır (Durach & Wiengarten, 2017). Kaldı ki ulusal kültür

örgüt kültürünü de etkilediği için işletme fonksiyonlarına bütüncül bir etkisi bulunmaktadır (Naor vd., 2010). Buna ek olarak tedarik zincirinin örgüt içi entegrasyonunda kültür göz ardı edilemeyecek bir yer tutar (Sousa vd., 2021). Bu bağlamda, Hofstede Modelinin beş boyutun (güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik ve uzun/kısa vadeli yönelimin) ayrı ayrı tedarik zinciri performansı üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

3.2. Evren ve Örneklem

Ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisini incelemeyi amaçlayan bu nicel araştırma, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir veya daha fazla bağımlı değişken üzerindeki etkilerini inceleyen Nedensel Tarama Modeli'nde (Karasar, 2022) tasarlanmış ve yürütülmüştür.

Araştırmanın evrenini çok uluslu bir yiyecek içecek işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Yiyecek içecek sektöründe hizmet veren söz konusu işletme, İngiltere, Türkiye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirliği, Umman, Katar, Irak, Kuveyt, Ürdün ülkelerinden oluşan 9 ülkede faaliyetlerini yürütmektedir. İşletmenin 1499 çalışanı bulunmaktadır.

Bu işletmenin araştırma konusu olarak seçilmesinin temel nedeni, 9 farklı ülkede faaliyet göstermesi ve 45 farklı milletten oluşan çok kültürlü bir çalışan profiline sahip olmasıdır. Bu yapı, ulusal kültür boyutlarının derinlemesine incelenmesine olanak sağlamakta ve kültürel çeşitliliğin söz konusu boyutlar üzerindeki etkisinin analizine yönelik zengin ve çok yönlü bir veri seti sunmaktadır. İşletmenin çok uluslu yapısı, ulusal kültürel farklılıkların tedarik zinciri performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek açısından önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Çalışanların köken aldığı coğrafi bölgeler — Avrupa, Asya, Ortadoğu, Kafkasya ve Uzakdoğu — kültürel çeşitliliği yansıtarak araştırmaya katma değer kazandırmaktadır. Özellikle İngiltere, Türkiye, Ortadoğu ülkeleri ve geniş Filipinli çalışan kitlesi ile temsil edilen kültürel yapı, kültürel benzerliklerin ve farklılıkların tedarik zinciri performansına olan etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemek açısından önemli bir fırsat sunmaktadır.

Evren büyüklüğünün bilindiği durumda, 1499 kişilik bir ana kütle için %95 güven düzeyi ve %5 örnekleme hatası ile temsil edebilecek minimum örneklem büyüklüğü 306 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi ile toplam 562 katılımcıya ulaşılmış ve böylece gerekli örneklem büyüklüğü aşılmıştır. Ancak yapılan ön değerlendirme sonucunda, 33 katılımcının anket yanıtlarında uç değerler (outlier) tespit edilmiştir. Bu nedenle

söz konusu katılımcılar analiz dışı bırakılmış ve araştırma, geriye kalan 529 katılımcı üzerinden yürütülmüştür. Sonuç olarak, çalışmanın örnekleme, işletme çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 529 bireyden oluşmaktadır.

3.3. Veri toplama teknikleri ve araçları

Araştırma kapsamında birincil veriler, çevrimiçi ortamda hazırlanan bir anket formu aracılığıyla çevrimiçi olarak toplanmıştır. Anketin katılımcılara ulaştırılmasında ilgili işletmenin İnsan Kaynakları departmanının desteğinden yararlanılmıştır. Veri toplama süreci, 10 Ekim – 10 Aralık 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu, beşli Likert tipi ölçekle yapılandırılmış olup üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formu hem Türkçe hem de İngilizce olarak hazırlanmıştır. İngilizce versiyon, Türkiye dışındaki sekiz ülkede görev yapan ve 45 farklı milletten oluşan çalışan grubunun ortak iletişim dili olan İngilizce dikkate alınarak kullanılmıştır. Türkiye’de ise tüm çalışanların ana dilinin Türkçe olması nedeniyle anketin Türkçe versiyonu uygulanmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde, “Kültürel Değerler Ölçeği” yer almaktadır. Ulusal kültürün tedarik zinciri performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik olarak, Hofstede’in (2001) kültür boyutları modeline dayanan ve Yoo (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin İngilizce versiyonu yurtdışındaki çalışanlara uygulanırken, Türkiye’de görev yapan çalışanlar için Saylık (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan versiyon tercih edilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, Whitten vd. (2012) tarafından geliştirilen “Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği” yer almaktadır. Toplam 11 maddeden oluşan bu ölçek tek boyutlu bir yapıya sahiptir.

Son bölümde ise, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 9 soruya yer verilmiştir. Bu bölüm, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev yeri gibi temel demografik bilgilerini elde etmeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde öncelikle katılımcıların demografik profillerinin frekans ve yüzdelik dağılımları sunulmuş, takiben ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya toplam 529 kişi katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları, Tablo 2'de sunulmaktadır. Örneklemin çoğunluğunun erkek (n=428; %80,9), 25-29 yaş aralığında (n=158; %29,9), lise mezunu (n=231; %43,7) ve bekar (n=343; %64,8) katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	428	80,9
	Kadın	101	19,1
Yaş	20-24 arası	117	22,1
	25-29 arası	158	29,9
	30-34 arası	129	24,4
	35-39 arası	76	14,4
	40 ve üzeri	49	9,3
Eğitim durumu	Eğitimim yok	3	0,6
	İlkokul	10	1,9
	Ortaokul	51	9,6
	Lise	231	43,7
	Üniversite	213	40,3
	Yüksek Lisans	21	4,0
Medeni durum	Bekar	343	64,8
	Evli	174	32,9
	Boşanmış	12	2,3

Katılımcıların uyruklarına göre dağılımlarına bakıldığında çoğunluğunun Türk olduğu (n=316; %59,7), Filipinler vatandaşı olan katılımcı sayısının da dikkat çekici düzeyde olduğu (n=93; %17,6), diğer 29 farklı ülke vatandaşlarının ise nispeten az sayıda olduğu anlaşılmıştır.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri keşfedici faktör analizi (KFA) ile incelenmiştir. Kültürel Değerler Ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen ilk keşfedici faktör analizinde uzun vadeli yönelim boyutunda bulunan son iki maddenin farklı faktör altında yüklendikleri belirlenmiştir. Söz konusu maddeler birer birer ölçekten çıkarıldığında da kalan maddenin yine ayrı bir faktörde yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle bahsedilen maddeler ölçekten çıkarılarak kalan 24 madde ile analiz tekrar edilmiştir.

Kültürel Değerler Ölçeğinin KMO ve Bartlett testi neticesinde Kültürel Değerler Ölçeğinin KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu (0,848) ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu

($p < 0,05$) belirlemiştir. Bu sonuçlara göre verilerin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kültürel Değerler Ölçeği keşfedici faktör analizine tabi tutulduğunda, tüm maddelerin orijinal ölçeğe uygun faktörler altında yüklendikleri, faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,593 ile 0,815 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçekte tüm faktörlerin toplam varyansın %55,998'ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak Kültürel Değerler Ölçeğinin 24 madde içeren 5 faktörlü yapısının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin keşfedici faktör analizi kapsamında öncelikle veri setinin uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçları incelenmiştir. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu (0,943) ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$) belirlemiştir. Bu sonuçlara göre verilerin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tedarik Zinciri Performansı ölçeği keşfedici faktör analizine tabi tutulduğunda, tüm maddelerin orijinal ölçeğe uygun olarak tek faktör altında yüklendikleri, faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,623 ile 0,843 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekteki tek faktörün varyansın %60,123'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin 11 madde içeren tek faktörlü yapısının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan Kültürel Değerler Ölçeği ve Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyut	Madde	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	AVE	CR
Kültürel Değerler Ölçeği	Güç mesafesi	Üst makamda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	0,593		0,689	0,735
		Üstlerin alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	0,775			
		Üst makamda çalışanlar, alt makamda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.	0,716			
		Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	0,712			

	Üst makamların çalışanların alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	0,742		
Belirsizlikten kaçınma		0,773	0,52	0,843
	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.	0,720		
	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.	0,730		
	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.	0,747		
	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.	0,675		
	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.	0,718		
Toplulukçuluk		0,734	0,513	0,863
	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	0,760		
	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	0,724		
	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.	0,770		
	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	0,734		
	Bireyler ancak grubun iyiliğini sağladıktan sonra kişisel hedeflerinin peşine gitmelidirler.	0,642		
	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	0,659		
Uzun vadeli yönelim		0,828	0,523	0,812
	İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.	0,760		
	Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.	0,794		
	Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.	0,729		
	Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.	0,593		
Erillik		0,793	0,597	0,855
	Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.	0,748		
	Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.	0,813		

Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir. Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.	0,815			
	0,710			
Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği		0,932	0,599	0,937
Şirketimiz tedarik zinciri süreçlerinde uçtan uca şeffaflığa sahiptir.	0,623			
Şirketimiz tedarik zinciri risklerini uygun şekilde yönetir.	0,757			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize toplam ürün maliyetini en aza indirebilme yeteneğine sahiptir.	0,709			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize ürünü tam zamanında teslim edebilme yeteneğine sahiptir.	0,757			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize hatasız ürünler sunma yeteneğine sahiptir.	0,762			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, tedarik zinciri boyunca her türlü israfı en aza indirebilme yeteneğine sahiptir.	0,822			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize doğru porsiyonlanmış ürünleri servis etme yeteneğine sahiptir.	0,834			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize geciken, hasarlı ve eksik siparişlerin gitmesini engelleme yeteneğine sahiptir.	0,801			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, tedarik zinciri boyunca emniyet stoğunu en aza indirme yeteneğine sahiptir.	0,807			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, müşterilerimize katma değerli hizmetler sunma yeteneğine sahiptir.	0,843			
Şirketimizin tedarik zinciri departmanı, değişen ortamlara rakiplerinden daha hızlı yanıt verme yeteneğine sahiptir.	0,788			

Sonuçlar incelendiğinde Kültürel Değerler Ölçeği boyutlarının Cronbach alpha güvenilirlik katsayılarının 0,60'ın üzerinde olduğu görüldüğünden söz konusu ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Tedarik Zinciri Performansı Ölçeğinin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısının 0,80'in üzerinde olduğu belirlenmiş ve söz konusu ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğin güvenirlik analizleri kapsamında her faktör için AVE (ortalama açıklanan varyans) ve CR değerleri hesaplanmıştır. AVE değerinin 0.50'den büyük olması benzeşme geçerliği, CR değerinin ise 0.70'ten büyük olması bileşen güvenilirliği için kabul edilebilir eşik değerler olarak alınmıştır (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2022; O'brien, 2007).

4.3. Normal Dağılım ve Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. Özetle, verilerin normal dağılım gösterdiği(Hair vd., 2024) ve çalışmada parametrik analiz tekniklerinin kullanılabilceği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Güç mesafesi	-,084	-,244
Belirsizlikten kaçınma	-,144	-,383
Toplulukçuluk	,021	-,287
Uzun vadeli yönelim	-,359	-,540
Erillik	-,159	-,423
Tedarik Zinciri Performansı	,124	-,370

Katılımcıların araştırmada veri toplamak üzere kullanılan ölçeklere verdikleri yanıtlara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları incelendiğinde, katılımcıların güç mesafesi ($\bar{x}=2,66$; $ss=0,74$) ve erillik ($\bar{x}=3,04$; $ss=0,93$) boyutlarında ortalama bir düzeye sahip oldukları, diğer taraftan belirsizlikten kaçınma ($\bar{x}=4,19$; $ss=0,53$), toplulukçuluk ($\bar{x}=3,85$; $ss=0,58$) ve uzun vadeli yönelim ($\bar{x}=4,23$; $ss=0,59$) boyutlarında yüksek seviyeye sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcılar işletmenin tedarik zinciri performansının yüksek düzeyde olduğunu ($\bar{x}=3,82$; $ss=0,58$) belirttikleri de görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Güç mesafesi	2,66	,74
Belirsizlikten kaçınma	4,19	,53
Toplulukçuluk	3,85	,58
Uzun vadeli yönelim	4,23	,59
Erillik	3,04	,93
Tedarik Zinciri Performansı	3,82	,58

4.4. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Ulusal kültür ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkileri incelemek üzere Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, tedarik zinciri performansı ile belirsizlikten kaçınma ($r=0,354$; $p<0,01$), toplulukçuluk ($r=0,409$; $p<0,01$), uzun vadeli yönelim ($r=0,435$; $p<0,01$) ve erillik ($r=0,114$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun vadeli yönelim ile tedarik zinciri performansı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki; erillik ile tedarik zinciri performansı arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan güç mesafesi ile tedarik zinciri performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır ($r=0,027$; $p>0,05$). Sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken		Güç mesafesi	Belirsizlikten kaçınma	Toplulukçuluk	Uzun vadeli yönelim	Erillik	Tedarik zinciri performansı
Güç mesafesi	r	1					
	p						
Belirsizlikten kaçınma	r	,129**	1				
	p	0,003					
Toplulukçuluk	r	0,029	,410**	1			
	p	0,499	0,000				
Uzun vadeli yönelim	r	,108**	,514**	,525**	1		
	p	0,009	0,000	0,000			
Erillik	r	,300**	-0,020	,120**	0,058	1	
	p	0,000	0,652	0,006	0,184		
Tedarik Zinciri Performansı	r	0,027	,354**	,409**	,435**	,114**	1
	p	0,538	0,000	0,000	0,000	0,009	

** $p<0,05$

Ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisini incelemek üzere çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Güç mesafesi ile tedarik zinciri performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlendiğinden, güç mesafesi değişkeni regresyon modeline dahil edilmemiştir. Modelde belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik bağımsız değişkenleri oluştururken, tedarik zinciri performansı bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	T	p	Tolerans	VIF
Belirsizlikten kaçınma	,155	3,513	,000	,733	1,365
Toplulukçuluk	,232	5,249	,000	,728	1,373
Uzun vadeli yönelim	,227	5,026	,000	,700	1,429
Erillik	,076	1,981	,048	,979	1,022

Model:
Bağımlı Değişken: Tedarik zinciri performansı
F=44,033; p=0,000; Düz. R2=0,246

Tablo 7’de regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F=44,033$; $p<0,01$) ve tedarik zinciri performansındaki varyansın %24,6’sını açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında, tolerans değerlerinin 0,1’in üzerinde olduğu, varyans büyüme faktörlerinin (VIF) ise 10’un altında olduğu görüldüğünden değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı (Gürbüz & Şahin, 2014) belirlenmiştir. Katsayılar incelendiğinde ise tedarik zinciri performansı üzerinde belirsizlikten kaçınma ($\beta=0,155$; $p<0,01$), toplulukçuluk ($\beta=0,232$; $p<0,01$), uzun vadeli yönelim ($\beta=0,227$; $p<0,01$) ve erillik ($\beta=0,076$; $p<0,05$) boyutlarının pozitif yönde, anlamlı ve zayıf etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik boyutlarının seviyesindeki artış tedarik zinciri performansı düzeyinde de bir artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre sadece H1 hipotezi kabul edilememiştir. H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri ise, kabul edilmiştir.

4.5. Tartışma

Uluslararası tedarik zincirlerindeki belirsizliklerle başa çıkmak ve pazarlama karmaşasının dağıtım unsurundaki sorunlara çözüm geliştirilebilme avantajı kültürel farklılıklara göre bir yapı kurmaktan geçer (Yang vd., 2009). Kuruluşların, kesintisiz entegrasyon sağlama, operasyonel verimliliği optimize etme ve çağdaş küresel pazardaki işbirliği fırsatlarından yararlanma kapasitelerini artırmak için bu kültürel dinamikleri anlamaları ve yetkin bir şekilde yönlendirmeleri zorunludur (Osei vd., 2023) çünkü bu kültürel dinamiklerin tedarik zinciri performansına etkileri bilinen bir gerçektir (Doering vd., 2019; Han vd., 2018). Etkinin temelini oluşturan unsur da tedarik zincirindeki ilişkilerdir (Murphy vd., 2019).

Bu araştırmanın öncülü literatürden hareketle ulusal kültürün tedarik zinciri performansına etkisi olduğu yönündedir. Bu öncülün yönlendirmesi ile yapılan çalışma neticesinde ortaya çıkan sonuçlardan bazı bilgiler çıkarılabilmektedir. Elde edilen bulgulara göre tedarik zinciri performansına ulusal kültür boyutlarından yalnızca güç mesafesinin anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Kesevan ve Deif (2021) yaptığı çalışmada güç mesafesinin

lojistik performansı üzerine anlamlı ancak negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanında Golini vd. (2018) ise güç mesafesinin pozitif yönlü etkisi ile karşılaşmıştır. Bu araştırmada anlamlı bir ilişkinin çıkmamasının altında yatan neden çok farklı ulusların bir araya gelmesi nedeniyle net bir sosyo kültürel bağlamın oluşmaması olabilir. Bir diğer sebep de örgüt kültürünün şirketin menşei ülkesi olan Türkiye kültürü ile şekillenmiş olması ancak farklı ülkelerde bulunmanın getirdiği o ülkenin kültürüne uyum sağlamadaki karmaşa (Wiengarten vd., 2015) bu boyutun anlamsız çıkmasına neden olmuş olabilir.

Bireycilikteki artış tedarik zincirindeki güveni ve uzun dönem odaklılığı azaltırken, toplulukçuluktaki artışın performansı artırdığı tespit edilmiştir (Zanon vd., 2024). Bu araştırmanın sonuçları da literatür ile benzerlik göstermektedir. Örneğin Winegarten vd. (2015) toplulukçuluğun ulusal ve örgüt seviyesindeki artışının performansa olumlu etki ettiğini bulmuşlardır. Her ulusal kültür boyutunda olduğu gibi bu boyutta da dikkat edilmesi gereken farklı kültürlerde performans algısının farklı olabileceğidir. Toplulukçuluğun baskın olduğu kültürlerde mübadele, araçsal değil sosyaldir (Cannon vd., 2010). Buna ek olarak örgütsel seviyedeki toplulukçuluğun örgüt içi performans algısını olumlu yönde etkiliyor olsa da tedarik zincirindeki performans algısını şekillendirmiyor veya olumsuz etkiliyor olabilir (Durach & Wiengarten, 2020).

Tedarik zincirinde belirsizlikten kaçınma davranışı örgüt içinde performansa olumlu etki yaparken (Durach & Wiengarten, 2017; Kull vd., 2014) örgüt dışındaki tedarik zinciri üyeleri ile ilişkilerde diğer üyelerin olası oportünist davranışlar gösterme riski sebebi ile tedarik zinciri performansına olumsuz etki edebilir (Qu & Yang, 2015). Bu araştırmada ulaşılan belirsizlikten kaçınmanın tedarik zinciri performansına olumlu etki etmesi literatürdeki genel bulgular ile örtüşmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın performansı olumlu etkilemesinin altında yatan neden performansın artmasına etki eden bilgi paylaşımı ve güvenin belirsizlikten kaçınma ile ilişkili olması olabilir (Albuloushi & Algharaballi, 2014).

Mevcut literatürde, erillik ve dişillik kültürel boyutu üzerine yapılan çalışmaların kısıtlılığına rağmen, ulusal kültür boyutlarının tamamının tedarik zinciri performansı üzerinde önemli bir role sahip olduğu ileri sürülmektedir (Liu vd., 2021). Bu bağlamda, her bir kültürel boyutun tedarik zinciri performansı üzerindeki spesifik etkisinin derecesini bilimsel olarak tespit edebilmek amacıyla, ilgili tüm boyutların etkileşimli olarak kapsamlı bir şekilde araştırılması metodolojik bir gereklilik arz etmektedir (Qu & Yang, 2015). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yüksek erilliğin yüksek tedarik zinciri performans algısı yarattığını göstermektedir. Bu

çıkıntının ana kaynağı örgüt kültürü (Zanon vd., 2024) veya örgüt içindeki erkek sayısının fazlalığı olabilir (Kenny vd., 2025).

Uzun vadeli yönelim tedarik zinciri performansına olumlu katkıda bulunurken tedarik zinciri paydaşlarının da uzun vadeli yönelimi benimsemesine yardımcı olmaktadır. Firma böylelikle sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektedir (Cannon vd., 2010; Doetzer, 2020). Bu çalışmanın çıktılarında olan uzun vadeli yönelimin performansa etkisi iç paydaşların uzun vadeli yönelimlerinin güven ve bağlılığa neden olmasıyla algılarının olumlu etkilenmesi şeklinde açıklanabilir (He & Sun, 2020). İç paydaşların bu yönelimlerinin tedarik zincirindeki diğer paydaşları da uzun vadeli yönetime teşvik ederek algılanan tedarik zinciri performansında iyileşmeye neden olması beklenebilir (G. Lee vd., 2018).

5. Sonuç ve Öneriler

Literatürde yapılan incelemeler, ulusal kültürün tedarik zinciri yönetiminin çeşitli boyutları üzerindeki potansiyel etkisini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, ulusal kültürün ülkeler arası tedarik zinciri iş birliği üzerindeki olası rolüne odaklanan çalışmalar (Flynn vd., 2010; Marin-Garcia vd., 2013) mevcuttur. Ek olarak, tedarik zinciri yönetimi disiplini işbirlikçi davranışların önemi Barratt (2004), Ellinger vd. (2006), Sanders (2008) ve Van der Vaart vd.(2012), Huo vd. (2016) gibi çok sayıda çalışma tarafından vurgulanmıştır. Bununla birlikte, söz konusu çalışmaların, belirli ulusal kültürlerin tedarik zinciri yönetimini nasıl etkilediğine dair ampirik kanıt sunma noktasında bir eksiklik taşıdığı gözlemlenmektedir. Bu durum, ulusal kültürün tedarik zinciri süreçleri üzerindeki somut etkilerini daha derinlemesine inceleyecek ampirik araştırmalara duyulan ihtiyacı işaret etmektedir. Aksi halde ulusal kültürün olumlu etkileri kadar olumsuz etkilerini de tespit etmek mümkün olmayacaktır çünkü özellikli tedarik zincirine müşteri entegrasyonunda ulusal kültürün ciddi sorunlara yol açma potansiyeli bulunmaktadır (Wong vd., 2017).

Pagell vd. (2005) tarafından yürütülen çalışmada, erillik kültürel boyutunun tedarik zinciri yönetimi bağlamında dış kaynak kullanımına ilişkin kararlar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Kumar vd. (2016) de Hofstede'in kültürel boyutlarının tedarik zinciri kesintilerine yönelik planlama ve müdahale süreçleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ifade etmektedir. Doering vd. (2019) ise uzun vadeli yönelimin anlamlı etkileri olduğunu destekleyen bir araştırma yürütmüşlerdir.

Literatürün geneline bakıldığında çalışmaların yoğun olarak belirsizlikten kaçınma (Doering vd., 2019; Durach & Wiengarten, 2017; Qu & Yang, 2015) ve bireysellik – toplulukçuluk (Golini vd., 2018; Liu vd., 2021) ulusal kültür boyutları üzerine olduğu görülebilir. Diğer ulusal kültür boyutlarının ise daha az incelemeye konu olduğu söylenebilir (Doetzer, 2020). Bu doğrultuda, mevcut çalışmada elde edilen bulguların ilgili literatürle örtüştüğü söylenebilir. Bu çalışma kapsamında yürütülen analizler, ulusal kültüre ait belirli boyutların tedarik zinciri performansı üzerindeki etkilerini ampirik olarak incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, güç mesafesi boyutunun tedarik zinciri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun vadeli yönelim ve erillik boyutlarının tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, bu kültürel boyutlardaki artışın, tedarik zinciri performansı düzeyinde de bir iyileşmeye yol açtığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, söz konusu kültürel değerlerin tedarik zinciri süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmada kritik bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir.

Globalleşen, göçler ve sığınmacıların yoğunlaştığı bir dünyada farklı kültürlerin bir araya gelmesi artık kaçınılmazdır. Yalnızca uluslararası işletmelerin değil, ulusal işletmelerin de insan kaynaklarında farklı kültürler barınmaktadır. Karar alıcıların bunun farkında olarak farklı ulusal kültürlerin performans üzerindeki etkilerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Gerek entegrasyon gerekse de tedarik zinciri süreçlerinde ulusal kültür çeşitliliğinin işletmenin etkinliğine ve müşteri için yaratılan değer tekliflerine tesir ettiğini kabul etmek ve buna göre strateji geliştirme ve planlama yoluna gidilmelidir. Bu çerçevede kapsamında bazı önerilerde bulunulabilir.

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizlik ve öngörülemeyen durumlarla başa çıkma düzeyini ifade etmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin tüm aşamalarında, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda öne çıkan güçlü yönler arasında, gelişmiş planlama yetkinlikleri ve etkin risk yönetimi uygulamaları yer almaktadır. Bununla birlikte, bu eğilim yenilikçilik kapasitesinin sınırlanmasına ve süreçlerde esnekliğin azalmasına yol açabilecek bir zayıflık olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, tedarik süreçlerinde güvenilir ve uzun vadeli tedarikçi ilişkilerinin kurulması; üretim süreçlerinde standartlaştırma ve otomasyon aracılığıyla hatasızlığa odaklanılması; teslimat süreçlerinde ise proaktif lojistik sistemlerle çeviklik ve hızın önceliklendirilmesi önerilmektedir. İnsan kaynakları stratejileri açısından ise, çalışanların belirsizlikle başa çıkma becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim programlarına ağırlık verilmesi; ayrıca performans değerlendirme sistemlerinin

süreçlerin öngörülebilirliğini ve istikrarını destekleyecek biçimde tasarlanması önem arz etmektedir. Tüm bu öneriler doğrultusunda, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda işletme ve tedarik zinciri stratejilerinin, kararlılık ve risk yönetimi ekseninde yapılandırılması gerekmektedir.

Bireycilik, bir toplumun bireysel özerkliğe, kişisel başarıya ve rekabetçi yaklaşımlara atfettiği önemi ifade ederken; buna karşılık toplulukçuluk, grup aidiyeti, iş birliği ve toplumsal uyumun ön planda tutulduğu bir kültürel yönelimi tanımlamaktadır (Sargut, 2010). Hofstede'in (2011) çalışmasında da belirtildiği üzere, toplulukçuluğun baskın olduğu toplumlarda, grup dayanışması ve kolektif hareket etme eğilimi güçlü olduğu ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, toplulukçuluğun egemen olduğu kültürel yapılarda tedarik zinciri performansı bireysel değil, grup başarısı temelinde değerlendirilmelidir. Söz konusu kültürel bağlamda, planlama süreçlerinde ekip üyelerinin katılımı teşvik edilmeli ve kararlar kolektif akıl çerçevesinde şekillendirilmelidir. Tedarik ve satın alma faaliyetlerinde, tüm paydaşlarla uzun vadeli ve güven temelli ilişkiler kurulması öncelikli hedef olmalıdır. Üretim süreçleri ise ekip çalışması ve sürekli iyileştirme anlayışı doğrultusunda yapılandırılmalı, dağıtım aşamasında ise tüm paydaşların katkısıyla optimize edilmiş çözümler geliştirilmeye çalışılmalıdır. Tüm bu uygulamalar çerçevesinde, kısa vadeli çıkarlar yerine uzun vadeli ortak değer yaratma bilinci esas alınmalıdır. Toplulukçuluğun yüksek düzeyde benimsendiği toplumlarda, kolektif başarıyı önceliklendiren ve uzun vadeli ortak hedeflere odaklanan stratejiler geliştirmek; paydaşlar arası etkileşimi artırarak tedarik zinciri ekosisteminin bütünsel başarısını destekleyecek sürdürülebilir bir iş birliği ve uyum ortamı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ulusal kültürün zaman yönelimi boyutu, tedarik zinciri performansı değerlendirmeleri ve stratejileri üzerinde önemli farklılıklar yaratabilir. Kısa vadeli yönelime sahip toplumlarda, anlık kazançlar ve acil gereksinimler öncelikli hale gelmekte(Hofstede & Minkov, 2010), bu durum tedarik zinciri performansının da daha çok kısa dönemli kazanımlar ekseninde değerlendirilmesine yol açabilmektedir. Huang ve Crotts (2019) tarafından belirtildiği üzere, kısa vadeli yönelim, anlık memnuniyet ve geçici gereksinimlere odaklanan bir toplumsal yapıyı yansıtmaktadır.

Buna karşılık, uzun vadeli yönelim, bir toplumun geleceğe yönelik planlama kapasitesini, öz disiplini ve sürdürülebilirlik ilkesine verdiği değeri ifade eder (Huang & Crotts, 2019). Uzun vadeli yönelime sahip toplumlarda sürdürülebilirlik, kalite, sürekli iyileştirme ve gelecek odaklı planlama daha fazla önem kazandığından (Hofstede & Minkov, 2010), tedarik zinciri performansı da uzun vadeli hedefler doğrultusunda değerlendirilir. Bu tür toplumlarda, uzun

vadeli ortaklıklar, inovasyon ve sürdürülebilirlik stratejileri tedarik zinciri performansı için ön plana çıkabilir.

Sonuç olarak, uzun dönem odaklılık kavramı tedarik zinciri performansı bağlamında üç temel boyutta ele alınmalıdır:

- Dayanıklılık ve sürdürülebilirlik: Tedarik zincirinin uzun ömürlü olması ve çevresel, sosyal, ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerine uyumu.
- Demografik çeşitlilikle uyum: Farklı demografik yapıdaki pazarlara ve işgücüne adaptasyon yeteneği.
- Stratejik planlamada derinlemesine analiz kapasitesi: Gelecek senaryolarını öngörme ve buna göre detaylı stratejiler geliştirme becerisi.

Bu üç boyutun, işletmelerin genel başarısını ve tedarik zincirinin bütünlük performansını optimize edecek şekilde kurgulanması büyük önem taşımaktadır.

Erillik boyutu, bir toplumun rekabet, başarı, güç ve maddi kazanımlar gibi değerlere atfettiği önemi ifade ederken; dişillik boyutu ise iş birliği, empati, yaşam kalitesi ve toplumsal denge gibi daha yumuşak değerlere verilen önemi yansıtmaktadır (Hofstede, 2001). Bu çerçevede, erillik düzeyi yüksek olan toplumlarda tedarik zinciri stratejileri, pazar liderliğini elde etme ve sürdürme hedefi doğrultusunda daha agresif, proaktif ve sonuç odaklı yaklaşımlar benimsemelidir. Bu tür toplumlarda maliyet kontrolü ve operasyonel optimizasyon temelinde yapılandırılan stratejiler, tedarik zinciri performansının sürekli olarak izlenmesini ve mükemmeliyetin sürdürülmesini gerekli kılar. Planlama aşamasında rekabet analizleri ile risk yönetimi ön plana çıkarken; tedarik sürecinde stratejik iş birlikleri ve etkili müzakere süreçleri kritik önem taşımaktadır. Üretim süreçlerinde ise sürekli iyileştirme ve yenilikçilik odaklı uygulamaların benimsenmesi gereklidir. Teslimat aşamasında, zamanında ve hatasız teslimat performansı müşteri memnuniyetinin artırılması ve piyasa taleplerine hızlı yanıt verilmesi açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Karar alma süreçlerinin hızlı ve kararlı şekilde yürütülmesi, örgütsel yapının ise bu karar süreçlerini destekleyecek biçimde esnek ve dinamik kurgulanması önem arz etmektedir. Ayrıca, uluslararası iş gücünün etkin bir şekilde sisteme entegre edilebilmesi için yabancı çalışanların uyum süreçleri desteklenmeli; insan kaynakları politikaları ise çalışanların eğitim düzeyi ve cinsiyet gibi demografik farklılıkları dikkate alacak biçimde çeşitlendirilmelidir. Bu yaklaşım, tedarik zinciri yönetiminin rekabetçi üstünlüğünü artırarak kurumsal performansı sürdürülebilir kılacaktır.

Araştırma öncelikle Hofstede Modeline dayalıdır ve bu modelin IBM çalışanları üzerinde yapılan önceki çalışmaların genellenebilirlik sorunları ve zaman içerisindeki kültürel değişimlere adaptasyonu gibi eleştirilere açık olduğu bilinmektedir (McSweeney, 2002). Ayrıca, tedarik zinciri performansının değerlendirilmesinde Whitten v.d. (2012) tarafından geliştirilen modele dayanılmıştır, fakat literatürde bu performansı ölçebilecek başka modeller de bulunmaktadır. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda farklı kültür ve tedarik zinciri performans modelleri ile konunun yeniden ele alınması önerilmektedir. Ek olarak farklı sektörlerde, farklı örgüt kültürleri bağlamında ve farklı ülke merkezli çok uluslu şirketlerde çalışmanın tekrarlanması literatüre katkı sağlayacaktır.

Katılımcıların ülkeleri ve çalıştıkları işletmenin özgünlüğü nedeniyle, elde edilen bulguların genelleştirilmesinde sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemini, belirli bir işletmenin çalışanları oluşturmakta ve bu nedenle sonuçların farklı sektörlerde veya kültürel bağlamlarda doğrudan uygulanabilirliği sınırlı olabilir. Ayrıca, katılımcılar tarafından sağlanan veriler, çalışan olmaları nedeniyle yanlılık içerebilir ve bu durum, verilerin güvenilirliğini etkileyebilir. Bu sebeplerle gelecekteki araştırmalarda nesnel ölçüm yöntemlerinin kullanılması ve nitel veri toplama tekniklerinin birlikte kullanımı tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

- Albuloushi, N., & Algharaballi, E. (2014). Examining The Influence Of The Cultural Aspect Of Uncertainty Avoidance On Supply Chain Coordination. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(3), 847. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i3.8569>
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Attaran, M., & Attaran, S. (2007). Collaborative supply chain management: The most promising practice for building efficient and sustainable supply chains. *Business Process Management Journal*, 13(3), 390-404. <https://doi.org/10.1108/14637150710752308>
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(1), 30-42.
- Bockstedt, J., Druehl, C., & Mishra, A. (2015). Problem-solving effort and success in innovation contests: The role of national wealth and national culture. *Journal of Operations Management*, 36, 187-200. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.12.002>
- Busse, C., Schleper, M. C., Niu, M., & Wagner, S. M. (2016). Supplier development for sustainability: Contextual barriers in global supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 442-468. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2015-0300>

- Cannon, J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R., & Petersen, K. J. (2010). Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management*, 28(6), 506-521. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.02.002>
- Davis, J. M., Mora-Monge, C., Quesada, G., & Gonzalez, M. (2014). Cross-cultural influences on e-value creation in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(2), 187-199. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2013-0074>
- Doering, T., De Jong, J., & Suresh, N. (2019). Performance effects of supply chain integration: The relative impacts of two competing national culture frameworks. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1610213. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1610213>
- Doetzer, M. (2020). The role of national culture on supply chain visibility: Lessons from Germany, Japan, and the USA. *International Journal of Production Economics*, 230, 107829. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107829>
- Durach, C. F., & Wiengarten, F. (2017). Exploring the impact of geographical traits on the occurrence of supply chain failures. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 160-171. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2016-0380>
- Durach, C. F., & Wiengarten, F. (2020). Supply chain integration and national collectivism. *International Journal of Production Economics*, 224, 107543. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107543>
- Dwayne Whitten, G., Green, K. W., & Zelbst, P. J. (2012). Triple-A supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 28-48. <https://doi.org/10.1108/01443571211195727>
- El Baz, J., Jebli, F., Cherrafi, A., Akenroye, T., & Iddik, S. (2022). The cultural dimensions in supply chain management research: A state-of-the-art review and research agenda. *European Business Review*, 34(2), 171-190. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2020-0092>
- Ellinger, A. E., Keller, S. B., & Hansen, J. D. (2006). Bridging the divide between logistics and marketing: Facilitating collaborative behavior. *Journal of business logistics*, 27(2), 1-27.
- Fang, T. (2001). Culture as a Driving Force for Interfirm Adaptation: *Industrial Marketing Management*, 30(1), 51-63. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00088-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00088-7)
- Flint, D. J. (2004). Strategic marketing in global supply chains: Four challenges. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.009>
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freeman, S., & Browne, E. (2004). The influence of national culture on dissolution communication strategies in Western versus Asian business relationships: A theoretical model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(2), 169-182. <https://doi.org/10.1108/13598540410527060>

- Golini, R., Mazzoleni, A., & Kalchschmidt, M. (2018). National Culture as an Antecedent for Information Sharing in Supply Chains: A Study of Manufacturing Companies in OECD Countries. İçinde A. C. Moreira, L. M. D. F. Ferreira, & R. A. Zimmermann (Ed.), *Innovation and Supply Chain Management: Relationship, Collaboration and Strategies* (ss. 187-211). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74304-2_9
- Green, K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2012). Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1008-1018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.003>
- Griffith, D. A., & Myers, M. B. (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 254-269. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400131>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 271, 74-82.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third Edition, C. 38). SAGE Publications. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Hair, J. F., Ortinau, D. J., & Harrison, D. E. (2024). *Essentials of marketing research* (Sixth edition, international student edition). McGraw Hill Education.
- Han, W., Huang, Y., & Macbeth, D. (2018). Performance measurement of cross-culture supply chain partnership: A case study in the Chinese automotive industry. *International Journal of Production Research*, 56(7), 2437-2451. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1377357>
- Hashemi Joo, M., Nishikawa, Y., Dandapani, K., & Jayaraman, V. (2025). Unlocking the Role of Language and National Culture: Effects on Supply Chain Operations in a Global Context. *Production and Operations Management*, 34(5), 929-948. <https://doi.org/10.1177/10591478241254853>
- He, J., & Sun, L. (2020). Does continuity matter? Developing a new long-term orientation structure in a cross-cultural context: A study on supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 88, 186-194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.003>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific business review*, 16(4), 493-504.
- Hsu, P.-F., & Nguyen, T. (2023). Examining the cultural differences in disseminating green supply chain in global subsidiaries. *Journal of Business Research*, 164, 113982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113982>
- Huang, S. S., & Crotts, J. (2019). Relationships between Hofstede's cultural dimensions and tourist satisfaction: A cross-country cross-sample examination. *Tourism management*, 72, 232-241.
- Huo, B., Ye, Y., Zhao, X., & Shou, Y. (2016). The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 178, 132-143.
- Hwang, J., Chung, J.-E., & Jin, B. (2013). Culture matters: The role of long-term orientation and market orientation in buyer-supplier relationships in a Confucian culture. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 721-744. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2012-0107>
- Jahoda, G. (2012). Critical reflections on some recent definitions of "culture". *Culture & Psychology*, 18(3), 289-303. <https://doi.org/10.1177/1354067X12446229>
- Jarratt, D., & Fayed, R. (2001). The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: A qualitative investigation of the business-to-business sector. *Journal of Business Research*, 51(1), 61-72. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00040-5)
- Jüttner, U., Christopher, M., & Baker, S. (2007). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 377-392. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.003>
- Kaipia, R., & Hartiala, H. (2006). Information-sharing in supply chains: Five proposals on how to proceed. *The International Journal of Logistics Management*, 17(3), 377-393. <https://doi.org/10.1108/09574090610717536>
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemleri (İkinci yazım, 37. Baskı)*. Nobel.
- Kenny, K. E., Kauppi, K., & Matinheikki, J. (2025). Sustainable supply chain decisions – (when) does gender matter? *International Journal of Operations & Production Management*, 1-34. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2024-0754>
- Kesavan, D. P., & Deif, A. M. (2021). Exploring National Culture Impact on Logistics Performance. *Transportation Journal*, 60(1), 20-42. <https://doi.org/10.5325/transportationj.60.1.0020>
- Kull, T. J., & Wacker, J. G. (2010). Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture. *Journal of Operations Management*, 28(3), 223-239. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.003>
- Kull, T. J., Yan, T., Liu, Z., & Wacker, J. G. (2014). The moderation of lean manufacturing effectiveness by dimensions of national culture: Testing practice-culture congruence

- hypotheses. *International Journal of Production Economics*, 153, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.03.015>
- Kumar, S., Liu, J., & Demirag, O. C. (2016). National Culture's Impact on Effectiveness of Supply Chain Disruption Management. *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 11-29.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)
- Lee, G., Shin, G., Hwang, D. W., Kuper, P., & Kang, M. (2018). How manufacturers' long-term orientation toward suppliers influences outsourcing performance. *Industrial Marketing Management*, 74, 288-297. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.003>
- Lee, H., Kim, M. S., & Kim, K. K. (2014). Interorganizational information systems visibility and supply chain performance. *International Journal of Information Management*, 34(2), 285-295. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.10.003>
- Litvin, S. W., Crotts, J. C., & Hefner, F. L. (2004). Cross-cultural tourist behaviour: A replication and extension involving Hofstede's uncertainty avoidance dimension. *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 29-37. <https://doi.org/10.1002/jtr.468>
- Liu, S., Tan, J., Mao, H., & Gong, Y. (2021). Does national culture matter? Understanding the impact of supply chain integration in multiple countries. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 610-628. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2020-0099>
- Maletzke, G. (2013). *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Springer-Verlag.
- Marin-Garcia, J. A., Alfalla-Luque, R., & Medina-López, C. (2013). Supply chain integration scales validation and benchmark values. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 6(2), 423-440.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Michel, S., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Reconfiguration of the conceptual landscape: A tribute to the service logic of Richard Normann. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 152-155. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0067-8>
- Murphy, W. H., Gölgeci, I., & Johnston, D. A. (2019). Power-based behaviors between supply chain partners of diverse national and organizational cultures: The crucial role of boundary spanners' cultural intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 204-218. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0179>
- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28(3), 194-205. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.001>
- Nardon, L., & Steers, R. M. (2009). The culture theory jungle: Divergence and convergence in models of national culture. İçinde R. S. Bhagat & R. M. Steers (Ed.), *Cambridge handbook of culture, organizations, and work* (ss. 3-22). Cambridge University Press.

- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Osei, M. B., Papadopoulos, T., Acquaye, A., & Stamati, T. (2023). Improving sustainable supply chain performance through organisational culture: A competing values framework approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(2), 100821. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100821>
- Pagell, M., Katz, J. P., & Sheu, C. (2005). The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(4), 371-394. <https://doi.org/10.1108/01443570510585552>
- Papert, M., Rimpler, P., & Pflaum, A. (2016). Enhancing supply chain visibility in a pharmaceutical supply chain: Solutions based on automatic identification technology. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(9), 859-884. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2016-0151>
- Park, C. L., & Paiva, E. L. (2018). How do national cultures impact the operations strategy process? *International Journal of Operations & Production Management*, 38(10), 1937-1963. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0145>
- Qu, W. G., & Yang, Z. (2015). The effect of uncertainty avoidance and social trust on supply chain collaboration. *Journal of Business Research*, 68(5), 911-918. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.017>
- Rahman, M., Khan, T., Emon, M., Bukari, Z., & Nath, A. (2024). *The New Marketing Paradigm: From Traditional to Digital*.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00037-8)
- Ryu, S., Lee, E., & Jun Lee, W. (2011). A cross-cultural study of interfirm power structure and commitment: The effect of collectivism. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 92-103. <https://doi.org/10.1108/08858621111112276>
- Sanders, N. R. (2008). Pattern of information technology use: The impact on buyer-supplier coordination and performance. *Journal of Operations Management*, 26(3), 349-367.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Saylık, A. (2019). HOFSTEDE'NİN KÜLTÜR BOYUTLARI ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI; GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 8(3), 1860-1881.
- Shi, X., & Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management*, 6(5), p93. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p93>
- Sousa, A., Rodrigues, C. M. S., Teixeira, S. F. C., & Besson, D. (2021, Eylül). *Influence of national culture in supply chain internal integration*. The 16th International Symposium on Operations Research in Slovenia, Slovenia.

- Stewart, G. (1995). Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence chain excellence. *Logistics Information Management*, 8(2), 38-44. <https://doi.org/10.1108/09576059510085000>
- Swaminathan, J. M., & Tayur, S. R. (2003). Models for Supply Chains in E-Business. *Management Science*, 49(10), 1387-1406. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1387.17309>
- Tuan, L. T. (2016). From cultural intelligence to supply chain performance. *The International Journal of Logistics Management*, 27(1), 95-121. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2014-0009>
- van der Vaart, T., Pieter van Donk, D., Gimenez, C., & Sierra, V. (2012). Modelling the integration-performance relationship: Collaborative practices, enablers and contextual factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(9), 1043-1074.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1294-1315. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.96>
- Wiengarten, F., Gimenez, C., Fynes, B., & Ferdows, K. (2015). Exploring the importance of cultural collectivism on the efficacy of lean practices: Taking an organisational and national perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(3), 370-391. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2012-0357>
- Wong, C. W. Y., Sancha, C., & Thomsen, C. G. (2017). A national culture perspective in the efficacy of supply chain integration practices. *International Journal of Production Economics*, 193, 554-565. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.08.015>
- Yang, Z. (Ben), Aydın, G., Babich, V., & Beil, D. R. (2009). Supply Disruptions, Asymmetric Information, and a Backup Production Option. *Management Science*, 55(2), 192-209. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0943>
- Yoo, B., Donthu ,Naveen, & and Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193-210. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>
- Zamora, E. A. (2016). Value Chain Analysis: A Brief Review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(2), 116-128. <https://doi.org/10.7545/AJIP.2016.5.2.116>
- Zanon, L. G., Sigahi, T. F. A. C., Anholon, R., & Carpinetti, L. C. R. (2024). Organizational culture's influence on supply chain performance analysis with fuzzy grey cognitive maps. *Grey Systems: Theory and Application*, 14(4), 733-753. <https://doi.org/10.1108/GS-10-2023-0099>
- Zelbst, P. J., Green, K. W., Sower, V. E., & Baker, G. (2010). RFID utilization and information sharing: The impact on supply chain performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(8), 582-589. <https://doi.org/10.1108/08858621011088310>
- Zhao, X., Flynn, B. B., & Roth, A. V. (2006). Decision Sciences Research in China: A Critical Review and Research Agenda—Foundations and Overview*. *Decision Sciences*, 37(4), 451-496. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2006.00135.x>