



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE STRATEJİK  
İTTİFAK OLARAK ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK**

**DOKTORA TEZİ**

**SONAY ZEKİ AYDIN**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Bilal Murat ÖZGÜVEN**

**ISPARTA, 2005**

## ÖZET

### TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE STRATEJİK İTTİFAK OLARAK ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK

Sonay Zeki AYDIN

Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora Tezi, 181 sayfa, Mart  
2005

**Danışman:** Prof. Dr. Bilal M. ÖZGÜVEN

Bu tezin amacı; üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmaların, birer stratejik ittifak ortağı olarak tedarik zinciri içindeki işleyişini incelemektir. İşletmeler günümüz rekabet koşullarında tedarik zinciri içindeki diğer işletmeler ile güvene dayalı, uzun dönemli ilişkiler kurmaktadır.

İşletmeler günümüz çevresinde maliyetlerini düşürebilmek ve müşterilerine sundukları değeri artırabilmek için kendi iç süreçlerinde sürekli olarak iyileştirmeler yapmaktadırlar. Ancak yüksek oranlardaki rekabetçi işletme çevresinde bu işletme içi gelişmeler yanında işletmelerin içinde bulundukları; doğa'dan başlayıp nihai müşteriye kadar uzanan tedarik zincirindeki işletmeler ile birlikte oluşturdukları ağlardaki iş süreçlerinde yapılan gelişmeler de çok önemli katkı sağlamaktadır. Günümüzde rekabet bireysel olarak işletmeler arasında değil işletmelerin içinde bulundukları ağlarda yaşanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin tedarik zincirleri başarılarında çok önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerin pazarda başarılı olmak için tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları ve müşterileri ile kurdukları bu zincirde; işletmeler arasındaki ilişkiler stratejik öneme sahiptir. Bu ilişkilerin birer stratejik ittifak ilişkisi olarak görülmesi sonucunda ortaya çıkan avantajlar, nihai müşteriye sunulan değer artması, maliyetlerin azalması, iş süreçlerinin gelişmesi, işletmelerin öğrenme kabiliyetlerinin artması, temel yetenekler üzerinde odaklanma, sunulan hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması, üretimde sağlanan esneklik vb. olarak sıralanabilir.

Tedarik zincirinde bir stratejik ittifak olarak üçüncü parti lojistik işletmeleri lojistik hizmetlerine olan talebin artması sonucunda gelişmektedir. Yeni müşteri eğilimleri, globalleşme, müşteri odaklılık, lojistik fonksiyonuna olan talebin artması, JIT felsefesi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan işletmelerin kapsamı ve sayısını artırmaktadır. Üçüncü parti lojistik işletmeleri tedarik zincirindeki temel üyelere kaynak, bilgi, varlık veya ekipman sağlayan, destekleyici üyelerdir. Tedarik zincirlerinin üçüncü parti lojistik hizmetlerinden sağlayacağı faydalar; temel yetenekler ve lojistik yönetimi üzerinde odaklanma, toplam performansın artırılması, global çözümler bulma, yeni pazarlara girme imkanı, maliyetler, yatırımlar ve hizmetleri kontrol edebilme, müşteri tatmininin ve esnekliğin artırılması, ve maliyet etkili hizmet çözümleri bulabilme olarak sıralanabilir.

Sonuç olarak, üçüncü parti lojistik işletmeleri tedarik zincirinde stratejik ittifak ilişkileri kurarak işletmenin ve tedarik zincirinin toplam performansını artırır ve değer katar.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik Zinciri Yönetimi, Stratejik İttifaklar, Üçüncü Parti Lojistik, Lojistik, Müşteri Değeri

## **ABSTRACT**

### **THIRD PARTY LOGISTICS AS A STRATEGIC ALLIANCE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**Süleyman Demirel University, Department of Business, Ph.D, 181 pages, March 2005**

**Supervising Professor:** Bilal M. ÖZGÜVEN

The understanding of work is to survey the operations and relations of third party logistics firms and services as a strategic alliance in supply chains. Recently, firms are associating long range relations that based on trust with the other members in their supply chains.

Firms, recently are making reengineering and reconstructing operations in their internal processes to increase the value to their customers and to decrease the costs. However, in a highly competitive environment, beside these operations firms must make improvements in their supply chains that begins from nature and goes through the end customer. Recently in business environment, the competition is not only between the individual firms but also the Networks of the companies. Therefore, the supply chains of the firms has a critical role in their success.

In supply chains, the relations which the firms are associate with their suppliers, producers and dealers has a strategic role in their market success. The benefits from these strategic alliance relations are adding customer value, decreasing costs, improvements in work processes, new learning capabilities, focus on core competencies, improvements on the range and quality of the services and the flexibility of production etc.

Third party logistics firms as a strategic alliance in supply chains are developing as a result of increasing demand to logistics services. New trends of customers, globalization, customer focus, JIT philosophy, the improvement of information and communication technologies are also affecting the content and the number of third party logistics firms. 3PL firms are the supportive members that simply provide resources, knowledge, utilities or assets for the primary members of the supply chain. The benefits that supply chains can achieve from 3PL services are to concentrate on core competencies , capabilities and logistics management, improve overall performance, find global solutions, enable entry to mew markets, control costs, investments and services, improve customer satisfaction, improve flexibility and find more cost efficient service solutions.

As a result, third party logistics adds value when it enhances the performance of a company and supply chain by associating strategic alliance relations.

**Key words:** Supply chain management, strategic alliances, third party logistics, logistics, customer value.

## İÇİNDEKİLER

|                                                           |             |
|-----------------------------------------------------------|-------------|
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>                                  | <b>I</b>    |
| <b>KISALTMALAR DİZİNİ .....</b>                           | <b>VI</b>   |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>                              | <b>VIII</b> |
| <b>TABLolar DİZİNİ .....</b>                              | <b>X</b>    |
| <b>GİRİŞ .....</b>                                        | <b>1</b>    |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>                                 | <b>6</b>    |
| <b>1 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI .....</b> | <b>6</b>    |
| 1.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Sebepleri .....           | 13          |
| 1.2 Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi .....            | 14          |
| 1.2.1 Lojistiğin Merkezileşmemesi .....                   | 15          |
| 1.2.2 Toplam Maliyet Yönetimi .....                       | 16          |
| 1.2.3 Entegre Lojistik Yönetimi .....                     | 17          |
| 1.2.4 Tedarik Zinciri Yönetimi .....                      | 19          |
| 1.3 TZY'nin Gelişmesine Sebep Olan Faktörler.....         | 21          |
| 1.3.1 Müşteri Dinamiği .....                              | 22          |
| 1.3.2 Ürün ve Hizmet Dinamiği .....                       | 24          |
| 1.3.3 Bilgi ve İletişim Teknolojisi Dinamiği .....        | 27          |
| 1.3.3.1 İşletme Bilgi Sistemleri.....                     | 29          |
| 1.3.3.2 İletişim Teknolojileri.....                       | 31          |
| 1.3.3.3 Üretim ve Materyal Yönetimi Sistemleri .....      | 32          |
| 1.3.3.4 İnternet .....                                    | 32          |
| 1.3.4 Kanal Dinamiği .....                                | 34          |
| 1.3.5 Rekabet Dinamiği.....                               | 35          |
| 1.3.5.1 Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet .....          | 37          |

|                           |                                                         |           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.5.2                   | Sektöre Yeni Girecek Firma Tehditleri.....              | 38        |
| 1.3.5.3                   | İkame Ürün Veya Hizmet Tehdidi.....                     | 39        |
| 1.3.5.4                   | Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri.....                    | 39        |
| 1.3.5.5                   | Alıcıların Pazarlık Güçleri .....                       | 40        |
| 1.3.5.6                   | Tedarik Zinciri Yönetimi ve Rekabet Avantajı.....       | 41        |
| 1.3.6                     | Lojistik Dinamiği .....                                 | 42        |
| 1.3.6.1                   | Müşteri Hizmeti .....                                   | 43        |
| 1.3.6.2                   | Azalan Çevrim Zamanları .....                           | 44        |
| 1.3.6.3                   | Katma Değerli Hizmetlerin Artması .....                 | 44        |
| 1.3.6.4                   | Lojistik Hizmet Kalitesinin Artması .....               | 44        |
| 1.4                       | Tedarik Zinciri Yönetimi ve Pazarlama .....             | 45        |
| 1.5                       | Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik .....              | 48        |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b> |                                                         | <b>53</b> |
| <b>2</b>                  | <b>TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE İŞLEYİŞİ.....</b> | <b>53</b> |
| 2.1                       | Tedarik Zinciri Ağının Yapısı.....                      | 55        |
| 2.2                       | Tedarik Zinciri Üyelerinin Tanımlanması .....           | 55        |
| 2.3                       | Ağın Yapısal Boyutları .....                            | 57        |
| 2.4                       | Tedarik Zinciri İşletme Süreçleri .....                 | 58        |
| 2.4.1                     | Müşteri İlişkileri Yönetimi.....                        | 60        |
| 2.4.2                     | Müşteri Hizmetleri Yönetimi .....                       | 61        |
| 2.4.3                     | Talep Yönetimi .....                                    | 63        |
| 2.4.4                     | Sipariş Karşılama .....                                 | 65        |
| 2.4.5                     | Üretim Akışı Yönetimi.....                              | 65        |
| 2.4.5.1                   | Tedarik Zinciri Yönetiminde Envanter Yönetimi .....     | 67        |
| 2.4.5.2                   | MRP (Materyal Gereksinimleri Planlaması).....           | 72        |

|                           |                                                       |           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.5.3                   | MRP II (Üretim Kaynak Planlaması).....                | 72        |
| 2.4.5.4                   | DRP (Dağıtım Gereksinimleri Planlaması).....          | 73        |
| 2.4.5.5                   | ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması).....                 | 74        |
| 2.4.5.6                   | QR (Hızlı Yanıt).....                                 | 75        |
| 2.4.5.7                   | ECR (Etkin Tüketici Yanıtı) .....                     | 76        |
| 2.4.5.8                   | CRP (Sürekli Tazeleme) .....                          | 77        |
| 2.4.6                     | Tedarikçi İlişkileri Yönetimi.....                    | 77        |
| 2.4.6.1                   | İletişim .....                                        | 78        |
| 2.4.6.2                   | Tedarikçi Tabanı Azaltma.....                         | 79        |
| 2.4.6.3                   | Uzun Dönemli İlişkiler.....                           | 79        |
| 2.4.6.4                   | Tedarikçi Seçimi .....                                | 81        |
| 2.4.6.5                   | Tedarikçi Sertifikasyonu .....                        | 84        |
| 2.4.6.6                   | Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar .....                 | 84        |
| 2.4.6.7                   | Güven ve Sadakat.....                                 | 85        |
| 2.4.7                     | Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme .....               | 86        |
| 2.4.8                     | İade Yönetimi.....                                    | 87        |
| 2.5                       | Tedarik Zinciri Yönetiminde Yönetim Bileşenleri ..... | 89        |
| 2.6                       | Tedarik Zinciri Performansı.....                      | 92        |
| 2.6.1                     | Finansal Performans.....                              | 92        |
| 2.6.2                     | Operasyonel Performans .....                          | 93        |
| 2.6.3                     | Tedarik Zinciri Performansının Ölçülmesi .....        | 93        |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b> |                                                       | <b>96</b> |
| <b>3</b>                  | <b>STRATEJİK İTTİFAKLAR.....</b>                      | <b>96</b> |
| 3.1                       | İttifak Felsefesi ve İlgili Teoriler .....            | 98        |
| 3.1.1                     | İşletme Özellikleri.....                              | 99        |

|         |                                                         |     |
|---------|---------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.2   | Çevresel Değişiklikler .....                            | 99  |
| 3.1.3   | İşlem Maliyetleri Teorisi .....                         | 100 |
| 3.1.4   | Kaynak Bağımlılığı Teorisi .....                        | 101 |
| 3.1.5   | Organizasyonel Öğrenme .....                            | 103 |
| 3.1.6   | İlişki Pazarlaması .....                                | 103 |
| 3.1.7   | Stratejik Davranış Teorisi .....                        | 106 |
| 3.2     | Stratejik İttifak Süreci .....                          | 106 |
| 3.2.1   | Stratejik Analiz ve İşbirliği Kararı .....              | 107 |
| 3.2.2   | Ortak Seçimi .....                                      | 109 |
| 3.2.3   | İttifak Dizaynı .....                                   | 112 |
| 3.2.4   | İttifakın Uygulanması ve Yönetimi .....                 | 114 |
| 3.2.5   | İttifakın Bozulması .....                               | 116 |
| 3.3     | Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifaklar .....  | 117 |
| 3.3.1   | Stratejik İttifakların Faydaları .....                  | 118 |
| 3.3.1.1 | Finansal Faydalar .....                                 | 119 |
| 3.3.1.2 | Teknolojik Faydalar .....                               | 119 |
| 3.3.1.3 | Yönetimsel Faydalar .....                               | 120 |
| 3.3.1.4 | Stratejik Faydalar .....                                | 120 |
| 3.3.2   | İttifaklarda Başarısızlık Sebepleri .....               | 121 |
| 3.4     | Stratejik İttifaklardaki Riskler ve Zorluklar .....     | 123 |
| 3.4.1   | Ortak İşletmenin İçinin Boşaltılması .....              | 123 |
| 3.4.2   | Uyumsuz Ortak .....                                     | 123 |
| 3.4.3   | Türev Riski .....                                       | 124 |
| 3.4.4   | Performans Riski .....                                  | 124 |
| 3.4.5   | Rekabetten Kaçınma ve İşbirliğini Sağlama Zorluğu ..... | 124 |

|                                                            |                                                               |            |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.6                                                      | İşbirliği ve Kontrol Maliyetlerinin Yükselmesi .....          | 125        |
| 3.5                                                        | Stratejik İttifak Türleri .....                               | 125        |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                                |                                                               | <b>129</b> |
| <b>4 LOJİSTİĞİN DIŞ KAYNAKLI KULLANIMI VE ÜÇÜNCÜ PARTİ</b> |                                                               |            |
| <b>LOJİSTİK.....</b>                                       |                                                               | <b>129</b> |
| 4.1                                                        | Dış Kaynak Kullanımı .....                                    | 129        |
| 4.1.1                                                      | Dış Kaynak Kullanımının Avantajları .....                     | 130        |
| 4.1.2                                                      | Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları .....                  | 132        |
| 4.2                                                        | Üçüncü Parti Lojistik .....                                   | 133        |
| 4.2.1                                                      | Üçüncü Parti Lojistiğin Sebepleri ve Gelişimi.....            | 137        |
| 4.2.2                                                      | Üçüncü Parti Lojistik Firmalarının Türleri .....              | 139        |
| 4.2.3                                                      | Üçüncü Parti Lojistik Firmalarının Seçimi .....               | 143        |
| 4.2.4                                                      | Üçüncü Parti Lojistikte Önemli Başarı Faktörleri .....        | 144        |
| 4.3                                                        | Tedarik Zincirinde Üçüncü Parti Lojistik .....                | 145        |
| 4.3.1                                                      | Tedarik Zinciri Stratejileri .....                            | 145        |
| 4.3.2                                                      | Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri .....                        | 147        |
| 4.3.3                                                      | Tedarik Zinciri ve ÜPL Stratejilerinin Uyumlaştırılması ..... | 150        |
| 4.4                                                        | Dünyada ve Türkiye’de Üçüncü Parti Lojistik .....             | 152        |
| 4.4.1                                                      | Dünyada Üçüncü Parti Lojistik.....                            | 152        |
| 4.4.2                                                      | Türkiye’de Üçüncü Parti Lojistik.....                         | 157        |
| <b>SONUÇ.....</b>                                          |                                                               | <b>162</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                      |                                                               | <b>168</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                          |                                                               | <b>179</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                       |                                                               | <b>181</b> |

## KISALTMALAR DİZİNİ

|                |                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Auto-ID</b> | Automatic Identification ( Otomatik Kimlik Belirtme )                      |
| <b>B2B</b>     | Business to Business (İşletmeden işletmeye)                                |
| <b>B2C</b>     | Business to Consumer (İşletmeden Müşteriye)                                |
| <b>BRP</b>     | Business Process Reengineering (İşletme Süreçleri Yeniden Mühendisliği)    |
| <b>CLM</b>     | Council of Logistics Management (Lojistik Yönetimi Konseyi)                |
| <b>CRM</b>     | Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)             |
| <b>CRP</b>     | Continuous Replenishment (Sürekli Yeniden Tazeleme)                        |
| <b>ÇUŞ</b>     | Çok Uluslu Şirketler                                                       |
| <b>DHL</b>     | Dalsey – Hillblom - Lynn                                                   |
| <b>ECR</b>     | Efficient Consumer Response (Etkin Tüketici Yanıtı)                        |
| <b>EDI</b>     | Electronic Data Interchange (Elektronik Veri Değişimi)                     |
| <b>EFT</b>     | Electronic Funds Transfer (Elektronik Fon Transferi)                       |
| <b>EOQ</b>     | Economic Order Quantity (Ekonomik Sipariş Miktarı)                         |
| <b>ERP</b>     | Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)                  |
| <b>FedEx</b>   | Federal Express                                                            |
| <b>I T</b>     | Information Technology (Bilgi Teknolojileri)                               |
| <b>ICT</b>     | Information and Communication Technology (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) |
| <b>JIT</b>     | Just In Time (Tam Zamanında)                                               |
| <b>MRP II</b>  | Manufacturing Resource Planning II (Üretim kaynak Planlaması)              |

|             |                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------|
| <b>MRP</b>  | Material Resource Planning (Materyal Kaynak Planlaması)    |
| <b>POS</b>  | Point on Sale (Satış Noktası)                              |
| <b>PSA</b>  | Product and Service Agreements (Ürün ve HizmetAnlaşmaları) |
| <b>QR</b>   | Quick Response (Hızlı Yanıt)                               |
| <b>ROL</b>  | Re Order Level (Yeniden Sipariş Seviyesi)                  |
| <b>s.</b>   | Sayfa                                                      |
| <b>SCM</b>  | Supply Chain Management                                    |
| <b>TNT</b>  | Thomas Nationwide Transport                                |
| <b>TPL</b>  | Third Party Logistics                                      |
| <b>TZY</b>  | Tedarik Zinciri Yönetimi                                   |
| <b>UPS</b>  | United Parcel Service                                      |
| <b>ÜPL</b>  | Üçüncü Parti Lojistik                                      |
| <b>VAN</b>  | Value Added Networks (Katma Değerli Ağlar)                 |
| <b>Vb.</b>  | Ve benzeri                                                 |
| <b>Vol.</b> | Volume (Sayı)                                              |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa No

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.1.</b> Tedarik Zincirindeki Faaliyetler ve İşletmeler.....                                      | 12  |
| <b>Şekil 1.2.</b> TZY nin Gelişiminde Dört Yönetim Dönemi.....                                             | 15  |
| <b>Şekil 1.3.</b> ICT Ağı Elemanları.....                                                                  | 29  |
| <b>Şekil 1.4.</b> Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler.....                                                | 37  |
| <b>Şekil 1.5.</b> Lojistik ve TZY' ye Farklı Bakış Açıları.....                                            | 50  |
| <b>Şekil 1.6.</b> Lojistik Yönetiminin Bileşenleri.....                                                    | 51  |
| <b>Şekil 2.1.</b> TZY : Tedarik Zinciri Boyunca İş Süreçlerinin<br>Entegrasyonu ve Yönetimi.....           | 53  |
| <b>Şekil 2.2</b> TZY Ağının Yapısı.....                                                                    | 58  |
| <b>Şekil 2.3.</b> Müşteri Hizmetleri Yönetimi Alanları.....                                                | 62  |
| <b>Şekil 2.4.</b> Tedarik Zinciri Yönetiminin Kapsamı.....                                                 | 64  |
| <b>Şekil 2.5.</b> Talep Zinciri Yönetiminin Kapsamı.....                                                   | 64  |
| <b>Şekil 2.6.</b> Tedarik Kanalında Materyal Akışı.....                                                    | 68  |
| <b>Şekil 2.7.</b> Kanal Yapıları.....                                                                      | 71  |
| <b>Şekil 2.8.</b> Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi.....                                                  | 75  |
| <b>Şekil 2.9.</b> Stratejik Tedarik İçin Bir Çerçeve.....                                                  | 82  |
| <b>Şekil 2.10.</b> TZY Maliyetlerinin Azaltılmasında<br>Karşılıklı Fonksiyonel Takımların Kullanılışı..... | 85  |
| <b>Şekil 2.11.</b> Lojistik ve Ters Lojistik.....                                                          | 88  |
| <b>Şekil 2.12.</b> TZY' de Temel Yönetim Bileşenleri.....                                                  | 90  |
| <b>Şekil 3.1.</b> İttifak Oluşturma ile İlgili Felsefeler ve İlgili Teoriler.....                          | 101 |
| <b>Şekil 3.2.</b> İttifaklarda Öğrenme.....                                                                | 104 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 3.3.</b> Geleneksel Alıcı-Satıcı İlişkisindeki Değişim.....                            | 105 |
| <b>Şekil 3.4.</b> İttifakta Uyum.....                                                           | 111 |
| <b>Şekil 3.5.</b> Stratejik İttifak Süreci ve Başarı Faktörleri.....                            | 117 |
| <b>Şekil 3.6.</b> Firmalar Arası Bağlar.....                                                    | 128 |
| <b>Şekil 4.1.</b> Problem Çözme Yeteneği ve ÜPL Sağlayıcı Pozisyonu.....                        | 141 |
| <b>Şekil 4.2.</b> Problem Çözme ve Adaptasyon Yeteneklerine göre ÜPL<br>Firmaları.....          | 141 |
| <b>Şekil 4.3.</b> Jenerik Tedarik Zinciri Stratejileri ve Etkileri.....                         | 146 |
| <b>Şekil 4.4.</b> Alıcı, Satıcı ve Üçüncü Parti Lojistik Firması Arasındaki Üçlü<br>İlişki..... | 148 |
| <b>Şekil 4.5.</b> Jenerik ÜPL Hizmetleri.....                                                   | 150 |
| <b>Şekil 4.6.</b> Tedarik Zinciri ve Lojistik Hizmetleri Uyumlaştırılması .....                 | 151 |

## TABLOLAR DİZİNİ

### Sayfa No

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1.</b> TZY ve İlgili Konular.....                                                                  | 7   |
| <b>Tablo 1.2.</b> TZY Tanımlarından Bazı Örnekler.....                                                        | 9   |
| <b>Tablo 1.3.</b> Ürün ve Hizmetlerdeki Değişiklikler.....                                                    | 25  |
| <b>Tablo 2.1.</b> Tedarik Zincirleri ve Üretim Ağları Teorisindeki<br>Önemli Operasyon Stratejileri .....     | 67  |
| <b>Tablo 2.2:</b> İyi Tedarikçilerin Özellikleri.....                                                         | 83  |
| <b>Tablo 2.3.</b> Kötü Tedarikçi Özellikleri.....                                                             | 83  |
| <b>Tablo 2.4.</b> Rekabet Öncelikli Tedarik Zinciri Performansı Ölçüleri.....                                 | 94  |
| <b>Tablo 3.1.</b> Stratejik İttifaklar ve Ortaklıkların Genel Özellikleri.....                                | 98  |
| <b>Tablo 3.2.</b> Stratejik İttifaklarda Rekabet Avantajı Sağlamak İçin<br>Gerekli Kaynak ve Yetenekler ..... | 102 |
| <b>Tablo 3.3.</b> Tedarik Zincirindeki Stratejik İttifakların Faydaları.....                                  | 121 |
| <b>Tablo 3.4.</b> Stratejik İttifak Türleri ve Yönetmel Özellikleri.....                                      | 125 |
| <b>Tablo 4.1.</b> Geleneksel ve Dışarıdan Sağlanan<br>Lojistik Hizmetlerinin Farkları .....                   | 135 |
| <b>Tablo 4.2.</b> ÜPL Hizmetleri.....                                                                         | 149 |
| <b>Tablo 4.3.</b> ABD Dışında ÜPL Kullanımı.....                                                              | 153 |
| <b>Tablo 4.4.</b> En Çok Kullanılan ÜPL Hizmetleri.....                                                       | 154 |
| <b>Tablo 4.5.</b> ÜPL Kararını Etkileyen Faktörler.....                                                       | 155 |

## GİRİŞ

1990'lı yıllardan günümüze, işletme çevresinde çok önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişikliklerin etkisi ile işletme çevresini şekillendiren müşteri, müşteri değeri, ürün ve hizmetler, bilgi iletişim teknolojileri, rekabet anlayışı, dağıtım kanalları ve lojistikte yeni eğilimler meydana gelmektedir.

Günümüz müşterisi, bilgi seviyesi yüksek, zamanı az, katma değerli hizmetler peşinde koşan müşteridir. Standart hizmetler yerine kendi özel ihtiyaçlarını tatmin edecek kişiselleştirilmiş hizmetler istemektedir. Kişiselleştirilmiş hizmetleri sunabilmek üretim faaliyetlerinde esneklik, kontrol, JIT prensipleri gerektirmektedir. Bu çerçevede modern tasarımlı ve çok fonksiyonlu ürünlerin pazara çok hızlı ve tam olarak sunulması müşteriye artı değer katmaktadır. Dolayısıyla esas fonksiyonu mal ve hizmetleri üreticiden tüketiciye ulaşmasını sağlamak olan lojistik fonksiyonu, işletmeler açısından önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir.

İşletmelerde lojistik fonksiyonu günümüze kadar, depolama, ulaştırma ve bitmiş ürün envanteri yönetimi gibi bazı fonksiyonlardan oluşan bir fonksiyon olarak görülmüştür. Ancak müşterilerde, hizmetlerde ve dağıtım kanalındaki değişiklikler lojistiğin işletme içindeki rolünü değiştirmiştir. Lojistiğin çerçevesi işletme dışına taşarak materyallerin doğadan çıkarılması, üretimi, kanal içindeki hareketi ve ürünün müşteriye teslim edilmesi faaliyetlerini de içerecek şekilde genişlemiştir.

İşletmeler mal ve hizmetlerini pazara ulaştırabilmek amacı ile bir dizi tedarikçi, dağıtıcı, ve müşteri ile birlikte bir zincir oluşturmaktadır. Tedarik zinciri olarak ifade edilen ve bitmiş ürünlerin doğadan çıkarılmasından nihai tüketiciye ulaşmasına kadar olan bu bir dizi işletme kümesinde, her işletme diğerinin tedarikçisi olarak düşünülmektedir. Böyle bir zincirde her işletmenin nihai müşterisine değer katarak faaliyetlerinin ve süreçlerinin entegrasyonunu sağlaması, pazar başarısında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerin hem kendi hem de tedarik kanalında yer aldığı ittifak halindeki diğer ortaklarının işletme fonksiyonları ve işletme kaynaklarının birleştirildiği zincirin yönetimi ve bu zincirde ürünler, hizmetler ve bilginin pazar yerine üstün bir müşteri değeri yaratmak için akışının sağlanması bir yönetim felsefesi ortaya

çıkmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılan böyle bir felsefe işletme içi ve dışı lojistik faaliyetlerinin üretim, envanter, depolama gibi işletme faaliyetlerinin ve lojistik destek faaliyetlerinin entegrasyonunu gerektirmektedir.

Tedarik zincirindeki üyelerin faaliyetlerinin koordinasyon ve senkronizasyonu sayesinde işletmeler önemli bir rekabet avantajı kazanmaktadır. Rekabet avantajındaki değişim neticesinde işletmeler pazarda bireysel anlamda değil, içinde oldukları tedarik zincirleri ile rekabet etmektedirler. İşletmeler TZY sayesinde sadece kendi yetenek ve kaynaklarını değil aynı zamanda içinde bulundukları tedarik zincirinin sağlayacağı yetenek ve kaynakları da rekabet etmekte kullanabilirler.

Önemli bir rekabet avantajı haline gelmiş TZY, pek çok kişi tarafından entegre lojistik ile aynı anlamda kullanılmaktadır. TZY, lojistiğin bir kısmı değildir. TZY ile lojistik hem işletme içinde hem de zincir içindeki işletme süreçleri dolayısıyla kesişmektedir. Entegre lojistik, TZY' nin taktik kararlar ile ilgili boyutunu oluşturmaktadır. TZY olanaklarından yararlanmak için yüksek derecede entegre lojistik operasyonlar gerekmektedir. Pazarlama, satış, üretim ve finansmanda TZY problemlerine çözümler bulmak için ortak hareket etmektedirler.

TZY çerçevesi birbirleri ile ilgili üç unsurdan oluşur ; tedarik zinciri ağının yapısı, tedarik zincirindeki işletme süreçleri ve tedarik zinciri yönetim bileşenleri. Tedarik zinciri ağı yapısı, zincirdeki üye işletmeler ve bu işletmeler arasındaki bağlantılardan oluşur. İşletme süreçleri müşteriye özel bir çıktı değeri yaratacak faaliyetlerdir. Zincirde değer yaratmak için tüm tedarik zincirindeki anahtar işletme süreçlerinin entegrasyonu ve yönetimi gerekir. Bu entegrasyona ulaşabilmek ve nihai müşteriye artı değer sağlamak sayesinde elde edilebilecek rekabet avantajına sahip olabilmek, zincirdeki ortakların işbirliği ile gerçekleştirilebilir. Bu işbirliği de işletmeler arası ilişkilerin stratejik ittifak ilişkisi olarak düşünülmesi ile daha iyi gerçekleştirilebilir.

İşletmeler dinamik işletme çevresinin de içinde bulundukları tedarik zincirinin diğer üyeleri ile işbirliğine giderek kaynakları paylaşmak, rekabetçi pozisyonlarını ve performanslarını geliştirme şansı bulurlar. Bu anlamda stratejik ittifaklar rekabet avantajı yaratmak için bilgi, tecrübe, uzmanlık, kaynak,

yeteneklerin değişimi ile ilgili üç veya daha fazla şletme arasında uzun dönemli ilişkilere dayanan bir anlaşmadır.

şletmeler stratejik ittifak ilişkilerine maliyet ve/veya risklerini azaltmak, sahip olmadıkları kaynak ve yetenekleri elde edebilmek, öğrenme olanaklarını geliştirebilmek , tedarik zincirindeki şletmeler ile olan sıkı ilişkileri sayesinde müşterilerine sundukları değeri artırmak için girebilirler.

Tedarik zincirindeki şletmeler arasında kurulan stratejik ittifaklar şletmelere, finansal, teknolojik, stratejik ve yönetsel olarak gruplandırılabilirler faydalar sağlar.

Bu tip faydaları sebebi ile şletmecilik dünyasında çok önem bulan stratejik ittifaklar, tedarik zincirindeki şletmeler arasında lojistik yeteneklerin geliştirilmesi, ortak üretim, dağıtım, ar-ge, uzun dönemli kaynak sağlama anlaşmaları üzerinde odaklanmaktadır. Özellikle, lojistik fonksiyonunu bir rekabet avantajı olarak kullanamayan şletmeler için, zincirdeki şletmelerin yeteneklerini veya lojistik hizmetini dışarıdan sağlayan firmaların yeteneklerini kullanabilmeleri açısından bu tür ittifaklar çok önem kazanmaktadır.

şletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklanmalarını, yeni yeteneklerin öğrenilmesini, maliyet avantajlarına sahip olmalarını, gelişmiş iş süreçlerinden, uzmanlık, esneklik ve gelişen teknolojiden yararlanma, riskin dağıtılması gibi avantajlar sağlayan dış kaynak firmalarının kullanılması, özellikle lojistik konusunda hızla artmaktadır.

Lojistik fonksiyonunun şletmelerde stratejik bir temel fonksiyon haline gelmesi ile kazandığı önem, lojistiğin dış kaynaklı kullanımı ile sağlanmasını da bir fırsat olarak gündeme getirmektedir. Bu çerçevede lojistiğin dış kaynaklı kullanımını sağlayan üçüncü parti lojistik firmaları ve hizmetleri sürekli olarak gelişmekte ve önemli bir sektör haline gelmektedir.

Üçüncü parti lojistik, bir şletmenin materyal yönetimi ve ürün dağıtımı fonksiyonlarının hepsinin veya bir kısmının gerçekleştirilmesi için dışarıdan bir şletmenin kullanılmasıdır. Tedarik zincirinde üçüncü parti lojistik ise, şletmenin tedarik zincirindeki bazı kendi fonksiyonlarını, işletme içi – dışı taşıma, gümrükleme faaliyetleri, depolama, sipariş işleme, dağıtım faaliyetlerini yönetebilecek bir üçüncü parti lojistik firmasına vermesidir.

Tedarik zinciri yönetiminde, üçüncü parti lojistik kavramına stratejik ittifaklar çerçevesinde yaklaşıldığında, bu tür hizmetleri sağlayan firmalar ile müşterileri arasındaki ilişkilerin tipik bir stratejik ittifak ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişkiler tedarik zincirinde üçüncü parti lojistik firmasının hem alıcı hem de satıcı ile kurduğu bir üçlü ilişkidir.

Temel yetenekler üzerinde odaklanma isteği, daha iyi taşıma çözümleri, maliyet tasarrufları, teknolojik uzmanlık ve bilgisayar desteğinin geliştirilmesi ve genel anlamda daha profesyonel ve daha donanımlı lojistik hizmetlere ulaşma isteği neticesinde gelişen üçüncü parti lojistik firmaları, gerek operasyonlarını gerek hizmetlerini gittikçe daha da geliştirmektedirler. Farklı lojistik ihtiyaçlarına göre farklı hizmetler sunmaya, müşterileri ile ittifak ilişkisi düzeyinde ilişkiler kurmaya başlamışlardır.

Sadece taşıma ve depolama hizmeti veren işletmeler ile üçüncü parti lojistik hizmeti veren firmalar arasındaki ayrım, firmaların müşterileri ile olan ilişkilerin derecesine, müşteri ihtiyaçlarına uygun lojistik çözümler üretmesine dayanır. Bu anlamda üçüncü parti lojistik firmalarının sunduğu başlıca hizmetler, yük konsolidasyonu, sipariş işleme, navlun, filo yönetimi, danışmanlık, lojistik bilgi hizmetleri vb. olarak sıralanabilir.

Bu çerçevede tezin amacı, tedarik zinciri içindeki işletmelerin lojistik hizmetlerini üçüncü parti lojistik firmalarından sağlaması ve bu ilişkinin stratejik ilişkisi boyutunda olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmanın önemi, günümüz işletme literatüründe çok önem kazanan bu üç kavramın daha iyi anlaşılır olmasını sağlamaktır.

Tez, dört ana bölümden meydana gelmektedir. Giriş bölümünde, tedarik zinciri yönetimi, stratejik ittifak ve üçüncü parti lojistik kavramlarının kısaca tanıtımı, tezin amacı, önemi, kapsamı, yöntemi ve planı hakkında bilgiler aktarılmaktadır.

Birinci ve ikinci bölümde, tedarik zinciri yönetimi kavramı, tanımı, gelişimi, bu felsefeyi gerekli kılan çevresel değişiklikler, süreci ve işleyişi hakkında genel bir çerçeve çizilmiştir.

Üçüncü bölümde stratejik ittifakın bir rekabet avantajı olarak ortaya çıkışı, stratejik anlamda dayandığı teoriler, süreci ve tedarik zinciri yönetiminde uygulanaşı ile ilgili bilgiler aktarılmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde, dış kaynak kullanımı, üçüncü parti lojistiğın tanımı, firma türleri, gelişimi ve sebepleri, tedarik zincirindeki stratejiler ile üçüncü parti hizmetleri ve stratejilerinin uyumlaştırılması ifade edilmekte ve dünyada ve Türkiye’de ki uygulamalar ve firmalardan örnekler verilmektedir.

Sonuç bölümünde ise, üçüncü parti lojistiğın tedarik zincirindeki alıcı ve satıcılar ile kurdukları üçlü stratejik ittifak ilişkilerinin önemi, değerlendirilmesi ve bundan beklenen faydalar ile öneriler sunulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Tedarik zinciri yönetimi, 1980’lerde hem akademisyenler hem de pratikte uygulayıcılar ile tanışan ve bu tarihten sonra da oldukça fazla önem verilen bir kavramdır. Tedarik zinciri yönetimi kavramını ifade edebilmek için pek çok terim, bu kavram ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmış ve kullanılmaya devam edilmektedir.<sup>1</sup> Bu terimlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz; ağ tedariki, tedarik boru hattı yönetimi, değer zinciri yönetimi, entegre lojistik, tedarikçi entegrasyonu, entegre satın alma stratejisi, stratejik lojistik yönetimi vb.

Tedarik zinciri yönetiminin çok fazla sayıda tanımının yapılmış olmasının sebeplerinden birisi olarak, akademisyenlerin bu kavrama farklı bakış açıları ile bakmaları ve yaklaşımları gösterilebilir. Hakikaten tedarik zinciri yönetimi sağladığı faydalar itibariyle pek çok farklı konuda incelenmiş bir felsefedir. Dolayısıyla öncelikli olarak tedarik zinciri yönetiminin ilgili olduğu alanları sıralamak uygun olacaktır. Bununla ilgili bir liste Tablo 1.1’de gösterilmiştir.

Farklı konularda tanımı yapılmış olan tedarik zinciri yönetiminin bir tanımına ulaşabilmek için, literatürdeki daha önceki tanımları incelemek, bu tanımlardaki ortak noktaları ortaya çıkarabilmek amacıyla, tedarik zinciri yönetimi kavramına ait bir tanımlar listesi oluşturmak ta kavramın daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olacaktır. Bu amaçla TZY’ ye ait tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

APICS sözlüğüne göre TZY (Tedarik Zinciri Yönetimi); bitmiş mamullerin hammadde aşamasından nihai tüketimine kadar olan bütün süreçlerin, tedarikçi – kullanıcı işletmeler boyunca bağlanması ve mamullerin üretilmesi ve tüketici hizmetlerinin verilmesi ile ortaya çıkan değer zincirinin oluşmasının sağlayan tüm işletme içi ve işletme dışı fonksiyonlardır.<sup>2</sup>

Tedarik zinciri yönetimi; bilgi ve mamullerin doğada ve hammadde aşamasında nihai kullanıcıya kadar ulaşması esnasında akışı ve dönüşümü ile ilgili

<sup>1</sup> Simon CROOM, Pietro ROMANO, Mimalis GIANNAKIS, “**Supply Chain Management: An Analytical Framework For Critical Literature Review**”, European Journal Of Purchasing And Supply Management, 2000, s. 67.

<sup>2</sup> <http://www.apics.org/magazine>, (05.06.2003)

tüm faaliyetlerin,önemli rekabet avantajlarına sahip olmak için,gelişmiş tedarik zinciri ilişkileri çerçevesinde entegrasyonudur. Materyal ve bilgi tüm bu zincir boyunca aşağı ve yukarı doğru akmaktadır.<sup>3</sup>

**Tablo 1.1. TZY ve ilgili konular**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>Stratejik Yönetim</i></b></p> <p>Stratejik ağlar<br/>Tedarik zincirinde kontrol<br/>Zamana dayalı stratejiler<br/>Stratejik tedarik<br/>Dikey dezentegrasyon<br/>Alma veya yapma kararları<br/>Temel yeteneklere odaklanma<br/>Tedarik ağları dizaynı<br/>Stratejik ittifaklar<br/>Dünya ölçeğinde üretim<br/>Stratejik tedarikçi seçimi<br/>Global stratejiler</p> | <p><b><i>İlişkiler / Ortaklıklar</i></b></p> <p>İlişkilerin geliştirilmesi<br/>Tedarikçi gelişimi<br/>Stratejik tedarikçi seçimi<br/>Dikey dezentegrasyon<br/>Ortak kaynak alımı<br/>Stratejik ittifaklar<br/>Ortaklıkların performansı<br/>İlişki pazarlaması<br/>Güven, vaatler<br/>Merger, birleşme ve Ortak yatırım</p> |
| <p><b><i>Lojistik</i></b></p> <p>Materyal ve bilgi akışının entegrasyonu<br/>JIT, MRP<br/>Fiziksel dağıtım<br/>Kapasite planlaması<br/>Tahminleme bilgisi yönetimi<br/>Dağıtım kanalı yönetimi<br/>Materyal akışının planlanması ve kontrol edilmesi</p>                                                                                                                     | <p><b><i>En iyi uygulamalar</i></b></p> <p>JIT, MRP, MRP II<br/>Sürekli gelişim<br/>Kuyruklu tedarikçi ortaklıkları<br/>Pazara odaklı tedarik<br/>Zincirler<br/>Çabuk tepki ( Quick Response )</p>                                                                                                                          |
| <p><b><i>Pazarlama</i></b></p> <p>İlişki pazarlaması<br/>İnternet tedarik zincirleri<br/>Müşteri hizmetleri yönetimi<br/>Etkili tüketici tepkisi (ECR)<br/>Verimli yenileme<br/>Satış sonrası hizmetler</p>                                                                                                                                                                  | <p><b><i>Örgütsel Davranışlar</i></b></p> <p>İletişim<br/>İnsan kaynakları yönetimi<br/>İşgören ile ilişkiler<br/>Örgütsel yapı<br/>Güç<br/>Örgütsel kültür<br/>Örgütsel öğrenme</p>                                                                                                                                        |

**Kaynak :** CROOM, ROMANO ve GIANNAKIS, s. 70.

<sup>3</sup> Robert B. HANDFIELD, Ernest L. NICHOLS, Jr., “Introduction to Supply Chain Management”, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.2.

Bu tanıma göre, tedarik zincirinde;

- Bilgi ve iletişim sistemleri yönetimi,
- Kaynak bulma ve satın alma,
- Üretim tarifeleri ve programları,
- Sipariş işleme,
- Envanter yönetimi,
- Depolama,
- Müşteri hizmeti,
- Ambalajlama gibi bileşenler söz konusudur.

Tedarik zinciri yönetimi de aynı zincirde yer alan işletmeler arasında bu bileşenlerin entegrasyonudur. Tedarik zincirinin başlangıcı olarak, materyallerin zincirdeki akışının başlangıç noktası olan doğa'dır. Tedarik zincirleri, birbirlerine bağlantılı tedarikçiler ve müşterilerden oluşan bir dizi işletmedir. Bu zincirde, bitmiş ürünler nihai tüketiciye ulaşana kadar, her işletme diğerinin tedarikçisi olarak düşünülür<sup>4</sup>

Bir başka tanıma göre tedarik zinciri yönetimi kanal üyeleri arasında tüm kanal sisteminin daha iyi performansa ulaşabilmesi için işletme süreçlerinin entegrasyonudur<sup>5</sup>

Global Tedarik Zinciri Forumu'nun ( The Global Supply Chain Forum ) tanımına göre, tedarik zinciri yönetimi; nihai kullanıcıdan orijinal tedarikçiye kadar müşteriler ve diğer pay sahiplerine değer katacak ürün, hizmet ve bilgiyi sağlayan tüm önemli işletme süreçlerinin entegrasyonudur.<sup>6</sup>

Bu ve benzeri tanımların sayısını Tablo 1.2'de olduğu gibi çoğaltmak mümkündür.

---

<sup>4</sup> HANDFIELD. NICHOLS, s.3.

<sup>5</sup> Ursula Y. ALVARADO, Herbert KOTZAB, "**Supply Chain Management: The Integration of Logistics in Marketing**", Industrial Marketing Management, 2001, 30, s. 183.

<sup>6</sup> Douglas M. LAMBERT, "**Supply Chain Management**", The Journal of Logistics Management, Vol 12, No: 2, Manuscript, s. 2.

**Tablo 1.2. TZY tanımlarından bazı örnekler**

| Yazar                           | Tanım                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tan (1998)</b>               | TZY, materyal ve tedariklerin, temel hammadde aşamasından nihai ürün aşamasına kadar yönetimini içerir. (aynı zamanda geri dönüşüm ve yeniden kullanımı da içermektedir.) TZY, işletmelerin tedarikçilerine ait süreçler, teknoloji ve yeteneklerden rekabet avantajlarını artırabilmek için nasıl yararlanabileceklerine odaklanır. TZY, geleneksel işletme içi faaliyetlerin ortak işletmelerinkiler ile optimizasyon ve verimlilik ortak amacına ulaşabilmek için birleştirilmesi ile ilgili bir yönetim felsefesidir. |
| <b>Berry (1994)</b>             | TZY, işletmeler arasında anlamlı, uzun dönemli ilişkiler geliştirebilmek için, güven geliştirmek, Pazar ihtiyaçları doğrultusunda bilgi alış verişinde bulunmak, yeni ürünler geliştirmek ile ilgili bir felsefedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Jones ve Ripley (1985)</b>   | Materyallerin tedarikçilerden nihai kullanıcılara doğru akışını planlamak ve kontrol etmek ile ilgilenen entegre bir yaklaşımdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ellram (1991)</b>            | Amacı, ürün ve hizmetleri nihai kullanıcıya teslim etmek, bu aradaki hammadde tedariki ve nihai tüketiciye teslim arasındaki akışlar ile ilgilenmek olan işletmeler arası ve karşılıklı etkileşimli bir ağıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Lee ve Billington (1992)</b> | Hammaddeleri satın alan, onları ara mamul ve nihai ürünler haline dönüştüren ve bu nihai ürünleri de müşterilere dağıtan, teslim eden bir üretici, dağıtıcı kuruluşlardan oluşan ağıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Lee (1997)</b>               | Ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılması ile ilgilenen ve tedarikçinin tedarikçisi ile başlayıp müşteriler ile biten kuruluşlar ağıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Kaynak :** CROOM, ROMANO, GIANNAKIS, s. 69.

Bu ve benzeri tanımlara bakıldığında, akademisyenlerin özellikle iki önemli bakış açısı; satın alma ve tedarik, taşıma ve lojistik, ile TZY'yi tanımlamaya çalıştıkları görülmektedir.<sup>7</sup> Kavramın daha iyi anlaşılması için bu tanımların ortak noktalarını toplamak gerekirse; TZY'nin;

- İşletmeyi hem yatay (işletmenin kendi faaliyetleri), hem de dikey (işletmenin kanal içindeki faaliyetleri), düzeyinde etkileyen problemleri çözmekte kullanılacak bir takım kavramlar ve uygulamaların kompleks bir matrisini içeren bir işletme felsefesi olduğu ve ;

<sup>7</sup> Keah Choon TAN, “**A Framework of Supply Chain Management Literature**”, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 7, 2001, 40-41.

- Stratejik manada; İşletme içi ve işletme dışı iş süreçlerinin entegrasyonu, kanal ortakları arasında yakın ilişkiler geliştirme, ürünler ve gerekli bilginin gerek işletme gerek işletme dışında akışının yönetimi,
- Taktik manada; müşteri hizmeti, bilginin ve materyallerin işletme içi ve dışı akışının kontrolü, kanaldaki verimsiz, maliyeti yüksek faaliyetlerin (hammaddelerin doğadan çıkarılması, üretimi, dağıtımı ve tüketimi boyunca) elenmesi, olduğu söylenebilir.

Tedarik zinciri yönetiminin geniş ve detaylı tanımı şöyledir.<sup>8</sup>

**Tedarik zinciri yönetimi; işletmenin hem kendi içinde hem de tedarik kanalında birlikte yer aldığı ittifak halindeki diğer ortaklarının sahip olduğu işletme fonksiyonlarının ve verimli işletme kaynaklarının birleştirildiği, yüksek oranlarda rekabetçi, müşteri refahını artıran bir arz sistemi içinde, yaratıcı çözümler üretmek ve benzersiz, eşsiz müşteri değeri yaratmak üzere ürünlerin, hizmetlerin ve bilginin pazar yerine akışını sağlamak konusuna odaklanmış, sürekli gelişen bir yönetim felsefesidir.**

Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili bu tanımın temel iki boyutu söz konusudur. Birincisi; tedarik zinciri yönetimi, ortak bir işletme sistemi kurulması amacıyla, entegre edilmiş fonksiyonların (lojistik, pazarlama, üretim, finans) optimizasyonunu sağlayan bir operasyon yönetimi tekniğidir. Bu seviyedeki işletme entegrasyonu yöneticilere, rekabet avantajı sağlayacak, anahtar roldeki faaliyetlerin birbirlerine bağlanmasını ve senkronize edilmesini sağlar. Bu tür faaliyetleri dört grupta toplamak mümkündür :

- İşletme içi lojistik faaliyetleri
  - Satış tahminleme,
  - Envanter planlama,
  - Kaynak bulma ve satın alma,
  - İşletme içi taşıma.

---

<sup>8</sup> David Frederick ROSS, “Competing Through Supply Chain Management; Creating Market – Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships”, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massacuchusetts, 2000, s.7-9.

- İşleme faaliyetleri;
  - Üretim,
  - Katma değerli işleme,
  - Süreç içindeki envanterin yönetimi,
  - Bitmiş ürünlerin depolanması,
- İşletme dışı faaliyetler;
  - Bitmiş ürün envanteri yönetimi,
  - Müşteri siparişlerinin yönetimi,
  - İşletme dışı ve işletmeler arası taşıma,
- Destek faaliyetleri;
  - Lojistik sistem planlaması,
  - Lojistik mühendisliği,
  - Lojistik kontrol.

Tedarik zinciri yönetiminin bu ilk boyutu, mal ve hizmetlerin tedarikçilerinin düzenlenmesini, talebin ve ürün ve hizmetlerin akışının etkili bir şekilde yönetilebilmesi için bir ağın kurulmasını ve işletme yönetiminde temel bir TZY felsefesi gerektirir.<sup>9</sup> Bu amaç doğrultusunda TZY, departmanların taktik amaçlarının sürekli olarak gerçekleştirilmesini, bütün operasyon fonksiyonlarının optimizasyonunu, ve müşteri hizmet değerinin sürekli olarak yaratılmasını sağlar.<sup>10</sup>

TZY' nin ikinci boyutu, entegre lojistik yönetiminin, kanal içinde işletmeler arası lojistik faaliyetleri seviyesine kadar genişletilmesidir. İşletme içindeki lojistik fonksiyonlarının, işletme dışında kanal içindeki diğer işletmelerin benzer lojistik fonksiyonları ile bağlanması entegrasyonudur.<sup>11</sup> Başka bir deyişle, zincir üyelerinin faaliyetlerinin koordinasyonu ve senkronizasyonu sayesinde elde edilebilecek

---

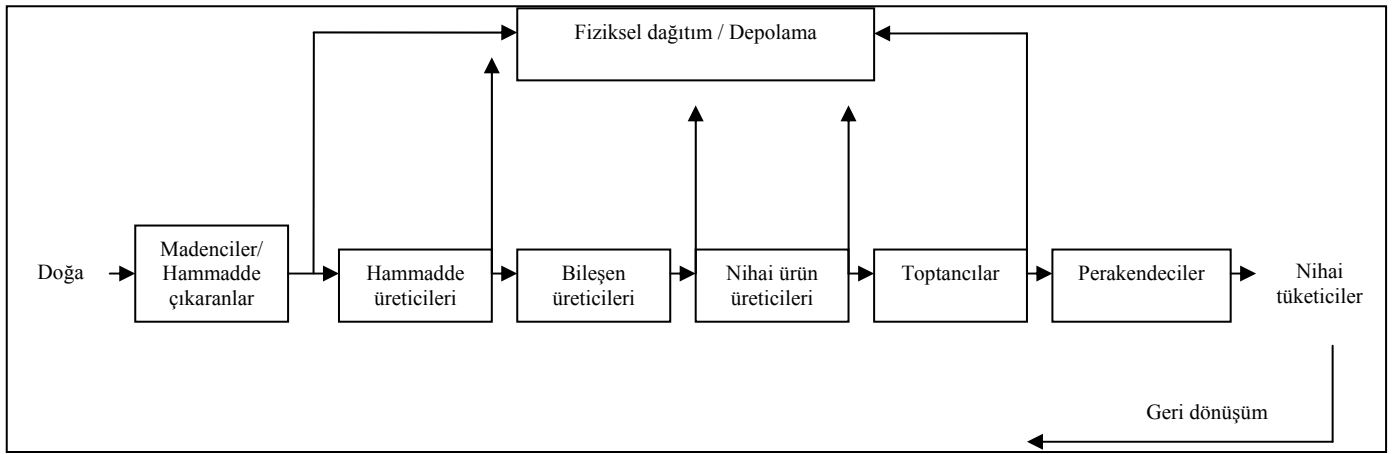
<sup>9</sup> Charu CHANDRA, Sameer KUMAR, “**Supply Chain Management in Theory and Practice: A passing Fad or A Fundamental Change?**”, Industrial Management & Data Systems, Vol 100 Number 3, 2000, s. 100.

<sup>10</sup> ROSS, s.7.

<sup>11</sup> ROSS, s. 8.

rekabet avantajı için bir strateji formülasyonu olarak ifade edilebilir.<sup>12</sup> Bu boyut, bugünün işletme çevresinde, işletmelerin, pazar lideri olabilmek için gerekli bilgiye ve faaliyetlere tek başlarına sahip olamayacakları ve bağımsız olarak bu çevrede rekabet edemeyeceklerini savunur. Günümüzde, pek çok pazarda işletmeler değil, tedarik zincirleri birbirleri ile rekabet etmektedirler.<sup>13</sup> Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin zincirdeki diğer kuruluşların süreç, teknoloji ve yeteneklerini rekabet avantajı için nasıl kullanacakları üzerinde odaklanır. Bununla ilgili faaliyetler Şekil 1.1’de gösterildiği gibi sıralanabilir.

**Şekil 1.1. Tedarik zincirindeki faaliyetler ve işletmeler**



**Kaynak :** TAN, s.40.

Yukarıdaki tanımlar ve açıklamalar ışığında TZY’ nin tek başına bir süreç ve işletmenin sadece tedarik veya satın alma fonksiyonları ile ilgili olmadığı ortaya çıkmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, aynı zamanda;

- Envanter Yönetimi,
- Lojistik Yönetimi,
- Tedarikçi Ortaklığı,
- Yükleme Stratejisi,
- Dağıtım Yönetimi,
- Lojistik Hattı (Pipe Line),

<sup>12</sup> CHANDRA, KUMAR, s. 100.

<sup>13</sup> HANDFIELD, NICHOLS, s.4.

- Satın Alma Yönetimi,
- Bir Bilgisayar Sistemi, değildir.<sup>14</sup>

### 1.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Sebepleri

Bugünün tedarik zincirlerine verilen önem, çeşitli önemli işletme gereksinimlerine cevap olarak ortaya çıkmıştır. İlk olarak, tedarik zincirinin verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesi, maliyetleri düşürme ve süreçlerin geliştirilmesi açısından yeni bir kaynaktır. Geçtiğimiz yirmi yıl içinde, bilginin bilgisayar vasıtasıyla elde edilmesi ve işlenmesini sağlayan sistemlerin gelişmesi, JIT, TQM, BRP gibi yönetim tekniklerinin kullanılması, işgücünün yeniden gözden geçirilmesi ve karşılıklı fonksiyonel takım yönetimi felsefesi sonucunda üstün kalite ve hizmetlerin üretilmesini sağlayan çok çevik ve yalın ürün dizaynı ve üretim fonksiyonları gelişmiştir. Bu yönetim paradigmalarının etkisi ile işletmeler; maliyetlerin, devir zamanlarının azaltılması ve süreçlerin sadeleştirilmesi için yeni bir kaynak olarak tedarik ve dağıtım kanallarına önem vermeye başlamışlardır.

İkincisi, çok sıkı bir şekilde entegre edilmiş tedarikçi ve müşteri zincirleri işletmelere yeni ve üstün rekabetçi yetenekler kazandırmaktadır. Daha önce kullanılan yönetim modelleri işletme iç süreçlerindeki Pazar değeri yaratacak yeteneklere önem vermekte ve daha çok işgücü kalitesi ve bunun artırılması üzerinde durmakta idi. Ancak TZY felsefesi ile birlikte, işletmeler yeni rekabet avantajları kaynağı olarak, müşterileri ve tedarikçileri ile oluşturdukları tedarik zincirlerine ve bu zincirin sağlayacağı yaratıcı yetenek ve kaynaklara odaklanmaktadır.

Günümüzde çok az işletme, rekabet avantajı kazanabilmek için dikey entegrasyon ile uğraşmaktadır. Artık işletmeler kendi yeteneklerinin zayıf olduğu karsız iş ve süreçlerden çekilmekte, bunun yerine bu tür iş alanlarında uzman olan kanal ortaklarını kullanmaktadır. Böyle bir çevrede, pazarda liderliği elde edebilmenin yolu tedarik zinciri üyelerinin yönetilmesidir.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Rhonda R. LUMMUS, Robert J. VOKURKA, “**Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines**”, Industrial Management & Data Systems, Vol 99, Number 1, 1999, s.11.

<sup>15</sup> Bernard J. LALONDE, “**Supply Chain Management : Myth or Reality?**”, Supply Chain Management Review, Spring 1997, s. 7.

Uluslar arası rekabette meydana gelen değişiklikler sonucunda daha önce girilemeyen, yeni pazarlar ortaya çıkmıştır. Gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerini ve global lojistik yönetiminde meydana gelen önemli gelişmeleri kullanabilen işletmeler için hem müşterileri hem de kendileri ürün ve hizmetler açısından, ulusal sınırları ile kısıtlı değildirler. Entegre tedarik zincirlerini etkili ve verimli şekilde kullanabilen en küçük işletme bile, en düşük maliyetle müşteri tatmini ve kabulünü global ölçekte artırabilmektedir.

Girişimlerin yeniden mühendisliği ve operasyonların düzenlenmesi gereği işletmelerin tedarik zincirindeki ortaklarına odaklanmalarını sağlamıştır. Tedarik zincirinin önem kazanmasını sağlayan bazı işletme uygulamalarındaki değişiklikler şöyle sıralanabilir.<sup>16</sup>

- Dağıtıcılar ve müşteriler arasında bilgi paylaşımının artması,
- Geleneksel departman bazlı fonksiyonlar yerine süreç odaklı takımların ortaya çıkması,
- Standart ürünlerin kitlesel üretimi yerine kişiselleştirilmiş ürünler sağlayan esnek operasyonların gelişmesi,
- Tedarikçi sayısındaki önemli azalma ve tedarik edilen materyaller ve bunların dışarıda işlenmesindeki bağımlılık,
- Organizasyonların ve süreçlerin sadeleştirilmesine yönelik önemin artması,
- Gerçek zamanlı karar destek sistemleri gerektiren işgücü güçlendirme tekniklerinin artması.

## 1.2 Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri yönetimi, günümüzün en güçlü stratejik işletme kavramlarından biri olarak görülmesine rağmen, gelişimi modern lojistik gelişimi ile yakından ilgilidir. TZY, tedarik kanalında köklü değişiklikler yaratan bir yaklaşım olmasına rağmen lojistik yönetiminde meydana gelen önemli değişiklikler sonucu gelişimi söz konusu olmuştur. Geçtiğimiz 30 yıl içinde lojistik bugünün lider üretim

---

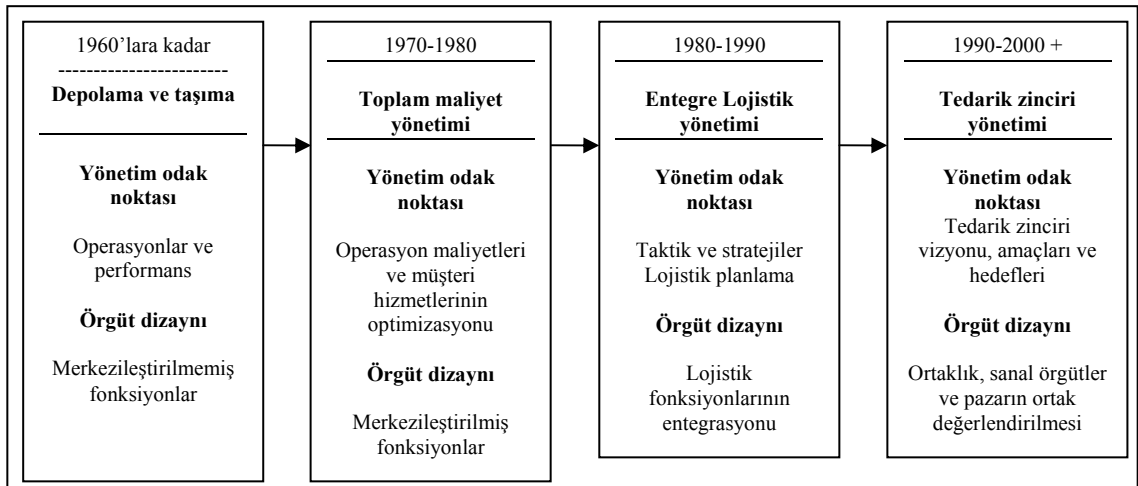
<sup>16</sup> ROSS, s. X.

ve dağıtım işletmeleri içinde, tek bir operasyon faaliyeti olmaktan çok temel bir stratejik bileşen haline gelmiştir. Literatürde tedarik zinciri yönetimi kavramının tarihsel olarak gelişimi farklı yaklaşımlar ile ele alınmıştır. Bazı akademisyenler TZY'nin gelişimini üretim ve operasyon yönetimi açısından ele alırken, bazıları stratejik açıdan ele almakta, diğerleri de fiziksel dağıtım yönetimi, lojistik, entegre lojistik ve TZY dönüşümü ile açıklamışlardır. Çalışmamızda tüm bu yaklaşımlara ve özellikle stratejik açıdan gelişime yer verilmeye çalışılmıştır.

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi ve bugünkü haline gelmesi dört önemli ve diğerlerinden ayrılan dönem halinde incelenebilir. Şekil 1.2'de de gösterildiği gibi bu dönemler; lojistiğin merkezileşmemesi, toplam maliyet yönetimi, entegre lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi olarak sıralanabilir.<sup>17</sup>

### 1.2.1 Lojistiğin Merkezileşmemesi

1900'li yıllardan başlayarak 1960'lı yıllara kadar gelen bu dönemde, lojistik işletmeler için temel bir rekabet avantajı olarak görülmemektedir. Lojistik çoğunlukla, depolama ve taşıma gibi temel fiziksel dağıtım fonksiyonları olarak görülmektedir.<sup>18</sup> Bu dönemde işletmelerde lojistiğe, pazarlama, satış ve üretimden daha az önem verilmekte ve esas işi olarak ta; envanter, taşıma, depolama, sipariş işleme gibi faaliyetleri yürüten taktiksel bir faaliyet olarak örgütlenmektedir.



**Şekil 1.2. TZY nin gelişiminde dört yönetim dönemi**

**Kaynak :** ROSS, s.78.

<sup>17</sup> ROSS, s. 77- 78.

<sup>18</sup> ROSS, s. 79.

1900-1960 yılları arasında lojistiğin karlılığa çok fazla etkisinin olmadığı, dolayısıyla lojistik faaliyetlerine ek sermaye yatırımlarının lüzumsuz olduğu düşünülmektedir. Bilgisayarların gelişmemiş ve yaygınlaşmamış olması ve piyasalardaki iktisadi durgunluk ta lojistiğin gelişmemesinin sebepleri olarak sayılabilir.

İşletmeler bu dönemde dikey örgüt yapılarına sahiptirler ve faaliyetlerin optimizasyonu tamamen fonksiyonlar üzerinde odaklanmıştır. Üretim sistemleri de daha çok materyal gereksinimleri planlaması (MRP) üzerinde durmaktadır.<sup>19</sup>

### 1.2.2 Toplam Maliyet Yönetimi

Lojistiğin merkezileşmemesi döneminin bitip fonksiyonel merkezileşme döneminin başlaması çeşitli ekonomik ve örgütsel konular ile ilgilidir. Lojistiğin merkezileşmeye doğru gitmesi ile ilgili olarak aşağıdaki faktörler sayılabilir:<sup>20</sup>

- Enflasyon, yüksek faiz oranları, materyal ve enerji kıtlıkları, yüksek işsizlik oranları ve dünya ekonomilerinin senkronizasyonu gibi çeşitli ekonomik baskılar,
- Bilgisayarlı bilgi sistemlerinin gelişmesi ve sayısal analiz tekniklerinin lojistik yönetimde uygulanması,
- Toplam lojistik paradigmasının uygulanması,
- Ulusal pazarlarda artan rekabet baskısı,
- Lojistik faaliyetlerinin işletme karlılığı üzerindeki etkisinin anlaşılması,
- Lojistik maliyet kalemlerindeki gelişme alanlarına daha önce hiç bakılmamış olması,
- Lojistik maliyetlerini düşürmekte standart yöntemlerin başarısız olması (zira hepsi lojistik maliyetlerini birbirinden bağımsız olarak düşünmektedir.),

<sup>19</sup> CHANDRA, KUMAR, s. 101.

<sup>20</sup> Jeffrey KARRENBAUER, "Distribution : A Historical Perspective" den ROSS, s. 83.

- İşletmenin ilgisinin tamamen üretim ve satıştan kaynaklanan maliyetlere yönelmesi sonucu, lojistik maliyetlerinin bir karlılık alanı olarak görülmemesi.

Bu dönemde temel olarak; lojistik avantajı sağlamanın tüm sistemin toplam performansı ile ilgili olduğu, materyal elleçleme, depolama, taşıma ve envanter kontrolü harcamalarının tüm entegre sistemin performansı ve toplam maliyeti ile ilgili olduğu, birbirinden bağımsız, otonom fonksiyonlar yerine, tüm sistemin toplam performansında önemli rol oynayan lojistik faaliyetleri arasında direkt bir ilişkinin olduğu ve lojistik fonksiyonları arasındaki entegrasyonun toplam performans da bir sinerji etkisi yarattığı, kabul edilmektedir.

Toplam maliyet yaklaşımının açık bir ifadesini vermek gerekirse; örneğin, daha hızlı taşıma türleri diğer geleneksel ve yavaş olanların yerini aldıkça, envanter bulundurma ve depolama maliyetleri azalacaktır.<sup>21</sup> Örneğin havayolu taşımacılığı diğerlerinden daha maliyetli bir taşıma yolu olmasına rağmen daha düşük envanter ve depolama maliyetlerini sağladığı için tercih edilebilir.<sup>22</sup> Bu durumda lojistik faaliyetlerine tüm bir sistem maliyeti olarak bakmak daha verimli olacaktır. Toplam maliyet; lojistik misyonu gerçekleştirmek için gerekli tüm harcamaların ( müşteri hizmet seviyeleri, taşıma maliyetleri, depolama maliyetleri, sipariş işleme ve bilgi maliyetleri, lot miktarları maliyetleri, envanter bulundurma maliyetleri vb...) bir ölçüsü olarak ifade edilmiştir.<sup>23</sup>

Bu dönemin sonlarında modern lojistik uygulamalarının başladığı kabul edilebilir. Bu dönemde süreçler önem kazanmış ve süreçlerin analizi faaliyetleri başlamıştır.<sup>24</sup>

### 1.2.3 Entegre Lojistik Yönetimi

1980’li yıllarda işletme dünyasında özellikle iki kavram çok önem kazanmıştır; rekabet ve kalite geliştirme. Bu dönemde işletmeler özellikle iki önemli yönetim felsefesi olan JIT( Tam Zamanında) ve TQM ( Toplam Kalite Yönetimi)

<sup>21</sup> J.L.GATTORNA, D.W.WALTERS, “Managing the Supply Chain, A Strategic Perspective”, Macmillan Business, Hampshire, 1996, s. 3.

<sup>22</sup> Douglas M. LAMBERT, James R. STOCK, “Strategic Logistics Management”, Third edition, IRWIN, 1992, s.19.

<sup>23</sup> LAMBERT, STOCK, s.48-50.

<sup>24</sup> CHANDRA, KUMAR, s. 101.

peşinde koşmaktadırlar. Artık işletmeler yüksek kalite – düşük fiyat, ürün geliştirme ve pazara sunma zamanının kısalığı, daha esnek ve yalın üretim süreçleri geliştirebilmek, iş güçlerinin yaratıcı ve katılımcı olması gibi rekabet avantajı olarak kullanılabilecek yeni kavramlar peşinde koşmaktadırlar. Bu yeni global rekabet çevresinde işletmeler daha önce çok fazla önem vermedikleri ancak bu dönemde rekabet avantajı olarak kullanabileceklerini anladıkları lojistik fonksiyonlarının entegrasyonuna önem vermektedirler.

Lojistik fonksiyonlarının entegrasyonuna sebep olarak aşağıdaki etkenler gösterilebilir:

- Taşıma gibi lojistik faaliyetlerinde çok önemli olan enerjinin maliyeti ve bulunabilirliği konularındaki sorunlar,
- Sermaye bulunabilirliğinde ve maliyetindeki artış,
- Taşıma faaliyetlerinin özelleştirilmesi ve deregulasyonu,<sup>25</sup> ( deregulasyon ve özelleştirme sayesinde, taşıma maliyetleri düşmüş, taşıyıcı türü ve sayısı artmış, üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmalar ortaya çıkmıştır.),
- Uluslararası ticarete meydana gelen gelişmeler, ( yeni pazarların ortaya çıkması, global dış kaynak kullanımının artması, stratejik ittifaklar ve ortaklıkların sayısının artması )
- Gelişmiş müşteri hizmetlerine olan talep,
- Ekolojik ve sosyal kültürel kavramlar, ( hava, su ve gürültü kirliliği, katı, sıvı atıklar, enerji tüketimi, ürün garantisi kavramları...) <sup>26</sup>
- Bilgi işlem ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler.

Entegre lojistik kavramının iki temel unsurdan oluştuğu söylenebilir. Birinci unsur, lojistiğe yeni bir örgütsel rol verilmesidir. Toplam maliyet döneminde örgütler, maliyet avantajlarından yararlanmak amacı ile, merkezileşmiş depolama, taşıma ve müşteri hizmeti faaliyetlerine odaklanmışlardır. Bu dönemde ise, bu

<sup>25</sup> Kent N. GOURDIN, “**Global Logistics Management, A Competitive Advantage For The New Millenium**”, Blackwell publishing, 2000, s. 11.

<sup>26</sup> GOURDIN, s. 12.

faaliyetlere ek olarak, envanter yönetimi, sipariş işleme, üretim planlama ve satın alma gibi faaliyetler de eklenmiştir.<sup>27</sup> Böylelikle, tüm bu faaliyetlerin tek bir lojistik sistem olarak düşünülmesi ile sadece maliyetler değil aynı zamanda da sürekli liderlik konusunda da önemli avantajlar sağlanmaktadır. Bu entegrasyona iç entegrasyon da denilmektedir.<sup>28</sup>

İkinci unsur, lojistik hakkında yeni bir düşünce tekniği olarak ifade edilebilir ve dış entegrasyon olarak tanımlanabilir. Bu entegrasyonda, işletmedeki diğer fonksiyonlar ile lojistik fonksiyonunun entegrasyonu söz konusudur. Böylece lojistik fonksiyonu diğer fonksiyonlar ile aynı öneme sahip olmakta ve böylece lojistik planlarının yapılması konusunda eski destek rolü yerine stratejik bir rol almaktadır.<sup>29</sup> Üretim ve pazarlama ile lojistik bölümleri entegre edilmektedir. Bunun yanı sıra tedarikçiler ve diğer işletmelerin lojistik fonksiyonları ile de bir entegrasyon söz konusudur. Dış entegrasyon, lojistik faaliyetlerinin işletme sınırları dışında entegre edilmesidir.<sup>30</sup>

Bu dönem ile birlikte, lojistik fonksiyonu bir rekabet aracı haline gelmiştir. Entegrasyon sayesinde işletmeler, stratejik amaçlarına maliyet/operasyonlar ve hizmet/ değer avantajları ile kavuşabilmektedirler. Bu sayede işletmeler, işletme içi lojistik faaliyetleri ve stratejileri ile kanal içinde müşteri hizmeti ve toplam maliyet konusunda ilerleyebilmek için ortak olduğu iş ortaklarının tedarik zincirleri ile entegre edebilmektedir.

#### 1.2.4 Tedarik Zinciri Yönetimi

1990'lı yılların başından itibaren işletmeler pazarlarda meydana gelen değişikliklere, tedarik kanalında birbirleri ile ittifak halindeki işletmeler matrisinden kaynaklanan yeni üretim yeteneklerini kullanarak ve entegre lojistik fonksiyonlarını genişleterek cevap vermeye çalışmaktadırlar. Globalleşmenin hız kazanması, hizmet kalitesinde artan beklentiler, üçüncü parti hizmet sağlayıcıların artması (lojistik hizmetlerini dışarıdan sağlayan firmalar), ittifak ve ortaklıklar, organizasyonların

<sup>27</sup> ROSS, s. 90.

<sup>28</sup> William C. COPPACINO, “**Supply Chain Management, The Basics and Beyond**”, The St.Lucie Pres/APICS Series, Florida, 1997, s. 23.

<sup>29</sup> COPPACINO, s. 23.

<sup>30</sup> I.J.CHEN, A. PAULRAJ, “**Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework**”, International Journal of Production Research, 2004, Vol 42, No.1, s. 143.

yeniden yapılanması, ve bilgi iletişim teknolojilerinin etkisi işletmelerin dramatik bir değişikliğe itmiştir. Yukarıda da ifade edildiği gibi, lojistik yönetiminin üçüncü dönemi; müşteri hizmetlerini en düşük maliyet ile artırabilmek amacıyla iç lojistik faaliyetleri ve stratejileri ile kanaldaki iş ortakların stratejilerinin entegrasyonuna dayanmaktaydı. Yeni bir rekabet avantajı olarak ifade edilebilecek olan bu dördüncü dönemde ise, kanal ortaklarının arasında sadece bir lojistik entegrasyondan ziyade, bu ortaklar ile çok yakın ilişkilerin geliştirilmesi söz konusudur. TZY' nin gelişimindeki diğer dönemler, lojistiği pazarlama ve satış amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakları sağlamanın en iyi işletme içi stratejik kaynak olarak görürken, TZY döneminde, lojistik entegrasyon faaliyetleri, kanal sınırlarına ulaşan ve çok önemli rekabet avantajı sağlayabilecek olan yetenekleri birbirlerine bağlayabilecek olan sanal organizasyonlar seviyesine ulaşmaktadır. Bu dönem genel hatları ile üç unsurdan oluşur :<sup>31</sup>

- 1) ***Lojistik yönetiminin genişlemesi*** ; bu dönem de işletmeler, sadece lojistik faaliyetlerinin optimizasyonu değil aynı zamanda, - talep yönetimi, pazarlama ve satış, üretim, finansman ve lojistik gibi tüm işletme fonksiyonlarının, ürün dizaynı, üretim, teslimat, müşteri hizmetleri, maliyet yönetimi ve katma değerli hizmetleri geliştirebilmek için entegre edilmesine odaklanmışlardır. Bu durumda işletmelerin üst yönetimleri, stratejik planlama ve örgütsel yapılarını lojistik fonksiyonun gücü çerçevesinde değerlendirmektedirler.
- 2) ***Entegre lojistik yönetiminin işletme sınırları dışında ortaya çıkan rekabet avantajı fırsatlarından yararlanabilmek için uzatılması*** ; en basit durumda bile, işletme fonksiyonlarının hem içeride hem de dışarıda entegre edilmesi, işletmelere dağıtıcıları, müşterileri ve üçüncü parti ittifakları arasında rekabet avantajı sağlayabilecek verimli yaratıcı ilişkiler sağlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması ile işletmeler kanal ortakları ile birlikte kendilerini tek bir işletme olarak görmekte ve Pazar değeri yaratmak konusunda yeni yollar bulabilmektedirler.
- 3) ***Lojistik ve kanal yönetiminin yeni stratejik görüntüsü***; bu dönemde ki taktik uygulamalar, TZY' nin kanal envanterinin akışının hızlandırılması, iç işletme

---

<sup>31</sup> ROSS, s. 98.

fonksiyonlarının ortaklarıninkiler ile birlikte optimizasyonu, sürekli olarak maliyeti azaltabilecek ve verimliliği yükseltebilecek bir mekanizmayı oluşturabilmek gibi geleneksel lojistik faaliyetler üzerinde durmaktadır. Ancak TZY' nin gerçek gücü, stratejik boyutlarında görülmektedir. Dış oryantasyon ve ağ kurma yetenekleri olan bu dönem işletmeleri, pazarı paylaşmak, kanal ortaklarını da bağlayan bir rekabet vizyonuna sahip olmak, yeni fırsatları ortaya çıkarabilmek gibi avantajlara sahip olabilmektedirler.

### **1.3 TZY'nin Gelişmesine Sebep Olan Faktörler**

Tedarik zinciri yönetimi, günümüz işletme çevresini şekillendiren değişikliklerin hızına erişebilmek için verilmiş bir cevap olarak ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllar değişim ve hız anlamında çok önemli değişikliklerin yaşandığı dönem olarak ifade edilebilir. Tedarik zinciri yönetimi de değişimi yönetmek ve değişimin işletmeleri, girişimleri ve tedarik kanalı yapısını ve kültürünü nasıl etkilediği ve değiştirdiği felsefesi üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla burada önce, global çevredeki değişiklikler dönemler halinde verilip daha sonra tedarik zinciri yönetiminin gelişmesinde etkili olan en önemli beş dinamik – müşteri, ürün ve hizmet, bilgi ve iletişim, kanal ve lojistik- ayrıntısı ile incelenecektir.

1970'li yıllar; maliyetlerin artışı ve petrol başta olmak üzere enerji kıtlıkları, materyal kıtlıklarındaki artışlar, çevresel baskıların artması, yüksek enflasyon ve işsizlik, maliyet kontrolü amacı ile materyal yönetimi ve fiziksel dağıtımın entegrasyonu, lojistik kararlarını kolaylaştırabilecek sayısal karar verme yöntemlerinin kullanılması, işletme kararlarında lojistiğin operasyonel seviyeden stratejik seviyeye yükselmesi, aynı kanal içinde yer alan işletmelerin rekabetçi manada birbirlerine yardım etmeye başlamaları.<sup>32</sup>

1980'li yıllar; tedarik ve satın alma stratejilerinin yeniden tanımlanması, pazar ihtiyaçlarına uyum sağlamak için müşteri hizmet stratejilerinin uyarlanması, dağıtım kanalı fiziksel ağının yeniden düzenlenmesi, materyal akışının daha sıkı

---

<sup>32</sup> ROSS, s. 38.

entegrasyonunu sağlayan tekniklerin gelişmesi, kanalda envanteri yedekleyebilecek bilgi teknolojisinin gelişmesi.<sup>33</sup>

1990'lı yılların ilk yarısı ve 2000'li yıllar; ticarete regülasyon ve serbestleştirme, çok uluslu pazar grupları ve bölgesel ittifaklar, enerji krizleri / petrol ambargosu, orta gelir grubu hane halkı sayısının artması, komünizmin düşmesi ve ekonomilerin Pazar ekonomileri haline gelmesi, ticaretin ve yatırım politikalarının liberalizasyonu, bilgi ve iletişim sistemlerindeki devrimsel değişiklikler.<sup>34</sup>

### 1.3.1 Müşteri Dinamiği

TZY'de tedarik zincirinin her seviyesinde müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine en kısa zamanda ve en iyi şekilde cevap verebilmek müşteri hizmetleri yönetiminin en önemli amacı haline gelmiştir. Günümüz müşterisi işletmelerden yüksek kalite, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler, çok hızlı ve zamanında sipariş teslimleri ve bilgi ve iletişim teknikleri istemektedirler. Geçmişte işletmeler, standart ürünler, kitlesel ürünler ile pazarda rekabet etmişlerdir. Ancak bugünün müşterisi üreticilerden tamamen bireysel ihtiyaçlarına cevap verebilecek, farklı ürün ve hizmet spesifikasyonları ve ihtiyaçları değiştiğinde bu değişikliklere cevap verebilecek bilgi istemektedirler.

Kotler'e göre bugünün müşterisinin bazı özellikleri şöyle sıralanabilir<sup>35</sup>

- Müşterilerin bilgi düzeyleri yükselmekte ve fiyatlar konusunda daha hassas olmaktadır.
- Zamanları azalmakta ve daha fazla kolaylık istemektedirler.
- Pazardaki ürünlerin birbirine benzer olduğunun farkına varmaktadır.
- Marka bağımlılıkları azalmakta ve mağaza markaları ve markasız ürünlere olan tercih artmaktadır.
- Hizmet konusunda beklentileri artmaktadır.

<sup>33</sup> Bernard J. LaLonde, “ **A Reconfiguration of Logistic Systems in the 80's: Strategies and Challenges.**” Journal of Business Logistics Volume 4, 1983, s.1-11.

<sup>34</sup> Lalita A. MANRAI, Ajay, K. MANRAI, “**Marketing Opportunities and Challenges in Emerging Markets in the New Millenium: a Conceptual Framework and Analysis**”, International Business Review, Vol 10, 2001, s. 494- 500.

<sup>35</sup> Philip Kotler, “**Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara egemen Olmak**”, Çeviren; Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.13.

- Ürünleri temin ettikleri kaynaklara daha az sadık kalmaktadırlar.

Günümüz müşterisi, kendisi için en fazla değeri sunan işletmeleri tercih etmektedirler. Dolayısıyla müşteriye tatmin etmenin temel faaliyeti, müşterinin değer olarak neyi algıladığının tespit edilmesidir. Müşteriler, araştırma maliyetleri, sınırlı bilgi, hareketlilik ve gelir çerçevesinde alacakları değeri fazlalaştırmaya çalışırlar.<sup>36</sup>

İşletmeler kendileri için yeni fırsatlardan yararlanmak amacıyla, müşterilerin ihtiyaçlarına göre değişen doğru ürün ve hizmet karışımlarını sağlamakta yeteri kadar esnek olmak zorundadırlar. Müşteri değeri, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır.<sup>37</sup>

Müşteri değeri, müşterinin bir ürünün faydası üzerinde, ne alınıp ne verildiği algılamaları temelinde değerlendirmesidir.<sup>38</sup>

Değer kavramı, ortama, üretilen ve istenen ürünlere göre değişkenlik gösterse de aşağıdaki ortak önemli elemanlar dağıtıcılardan istenmektedir.<sup>39</sup>

**Kalite** : Geçmişte satın alma kararlarına rehberlik eden motivasyon faktörü olarak fiyat temel alınmıştır. Maliyet ve kalite pek dikkate alınmamaktadır. Bugün ise müşteriler mamul ve hizmetlerde yüksek kalite ve daha düşük maliyet istemektedirler.

Kalite konusunda da performans, inandırıcılık, dayanıklılık, estetik, iletişim, itibar, ulaşılabilirlik karşılık verebilmek ve müşteriye anlamak anlaşılmaktadır.<sup>40</sup>

**Fiyat** : Ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesinde her zaman çok önemli rol oynayan fiyat, müşteriler tarafından her zaman daha düşük olması istenen kriterdir.

**Sipariş Teslimi** : Pek çok sektörde siparişin hızlı ve inandırıcı olması önemli bir başarı ve değer faktörüdür. Sipariş teslimi konusunda uygunsuzluk, rötar, doğru olmayan sipariş teslimi, stoksuzluk ve geç teslimin telafisi mümkün değildir.

<sup>36</sup> Philip KOTLER, “**Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control**”, 9th edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1997, s. 38.

<sup>37</sup> Yavuz ODABAŞI, “**Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**”, 3.Baskı, Sistem Yayıncılık, Şubat 2003, İstanbul, s.50.

<sup>38</sup> V.A. ZEITHAML, “**Consumer Perceptions of Price, Quality and Value : A Means End model and Synthesis of Evidence**”, Journal of Marketing, Vol.52, 1988, s.4.

<sup>39</sup> ROSS, s. 41.

<sup>40</sup> Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, “**Hizmet Pazarlaması**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1028, Eskişehir, 1998, s. 140,141.

**Ürünler** : Standart, aynı cins mamuller müşteri tarafından kabul edilmemektedir. Bugün müşteri üstün tasarımlı, yüksek kaliteli, çok fonksiyonlu, bol seçenekli ürünler ve belirli özel ihtiyaçlara uyan esnek ve geliştirilebilir seçenekler istemektedirler.

**Hizmet** : Müşteriler tarafından bugünün en çok ödüllendirilen değer kriteri olan hizmet hangi sektörde olursa olsun talep yönlü, iyi yönetilen ve sorumlu olarak beklenmektedir. Rekabette de en belirleyici faktörlerden bir tanesidir. Üstün hizmet düzeyine ulaşabilmek te iki aşama mevcuttur : müşteriler için değer kavramının belirlenmesi, bireysel müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek verimli tedarik süreçlerinin tasarımı.

- Bu kriterler çerçevesinde müşteri değeri kavramı geçmişteki Pazar değerinden farklı olmaktadır. Katma değerli demek; asıl ürüne pahalı materyaller, özel makineler, yüksek oranda kalifiye personel ve yüksek kaliteyi yansıtacak süreçlerin kullanılması ile katılan artı değer anlamına geliyordu. Bugün ise, değer; müşteriler tarafından, kendi özel stratejik amaçlarına onları ulaştıracak kritik faaliyetler olarak ifade edilebilir.
- Müşteriler açısından tedarik zinciri yönetimindeki en önemli konuların başında sürekli olarak müşteri odaklı olmak gelir. Bunu başarmanın yolları da; verimlilik düzeylerinin artırılması, daha iyi hizmet seviyeleri, daha düşük taşıma maliyetleri, taşıma esnasındaki hasarların azaltılması, daha hızlı sipariş işleme ve daha hızlı şikayet işleme gibi faaliyetlerdir.<sup>41</sup>

### 1.3.2 Ürün ve Hizmet Dinamiği

Bugünün müşterilerinin hızlı değişen ihtiyaçlarını karşılamak için üreticiler ve dağıtıcılar ürettikleri ürün ve hizmetleri, bunların dizaynını, üretimi ve dağıtım yollarını geliştirmek zorundadırlar. Aynı şekilde teknolojik değişiklik de bu konuda önemli olmuştur. 1990'lı yıllarda teknoloji seçenekleri ve seçenekler de pazarı değiştirmektedir. Pazara çok çabuk cevap verebilmek ve kısalan ürün hayat seyirleri de çok önemli hale gelmiştir.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Richard A. LANCIONI, “**New Developments in Supply Chain Management for the Millennium**”, Industrial Marketing Management volume 29, 2000, s.3.

<sup>42</sup> Fred LANGERAK, Ed PEELEN, Harry COMMANDEUR, “**Organizing for Effective New Product Development**”, Industrial Marketing Management, Volume 26, 1997, s. 282.

Geçmişte işletmeler, pazarda standart ve kitlesel olarak üretilmiş ürün ve hizmetler ile rekabet etmişlerdir. Bunun sebebi temel olarak ürünlerin üretilmesi ve dağıtılmasındaki en düşük birim maliyete ulaşmaktır. Ürün ve hizmetler ile ilgili değişiklikler Tablo 1.3’de verilmiştir<sup>43</sup>

**Tablo 1.3. Ürün ve hizmetlerdeki değişiklikler**

|                  | <i>Geçmişteki beklentiler</i>      | <i>Bugünün beklentileri</i>       |
|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                  | <b>Standartlaştırılmış ürünler</b> | <b>Kişiselleştirilmiş ürünler</b> |
| <b>Şekil</b>     | Önceden belirlenmiş                | Konfigürasyonlu ürünler           |
| <b>Zaman</b>     | Bulunabilirlik                     | İstendiği zaman                   |
| <b>Yer</b>       | En çok satılan yerde               | İstendiği yerde                   |
| <b>Kalite</b>    | Kabul edilebilir                   | Beklentileri aşan                 |
| <b>Fiyat</b>     | Düşük                              | Çözüm tabanlı                     |
| <b>Hizmetler</b> | Minimum                            | Kompleks                          |

**Kaynak :** ROSS, s.45.

Bu tablonun ortak noktası, değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak konusunda standartlaştırılmış ürünlerden kişiselleştirilmiş ürünlere geçişteki radikal değişikliklerdir.

Bugünün pazarlarında temel olan nokta, benzerlik değil, farklılıktır. Ürün ve hizmetlerin çok önemli oranlarda değiştiği bir işletme çevresinde başarılı tepkilerin verilmesi için, aşağıdaki süreçlerin geliştirilmesi gerekir.<sup>44</sup>

**Dizayn :** Ürün ve hizmet dizaynı, üretim süreçleri, dağıtım fonksiyonlarının entegrasyonu bir işletmenin belki de en temel dinamiğidir. Dizayn özellikle; ürün hayat seyirlerinin kısalmasından ve yeni ürünlerin pazara çok hızlı girmesinden çok etkilenmiştir.

Bugünün ürünlerindeki fırsatların kısa ve az olmasından dolayı, bu ürünlerin nasıl dağıtıldığı ve sunulduğu çok önemli olmaktadır. Dolayısı ile bireysel işletmeler, sadece işletme içi ve dışı lojistiği değil aynı zamanda, tedarikçiler ile kanal içinde yeni mamullerin kanala girmesi hususunda sıkı ilişkiler içine girmelidirler.

<sup>43</sup> ROSS, s. 45.

<sup>44</sup> ROSS, s. 47.

**Maliyet :** Geçmişte verimli ürün yönetimi, ürünlerin sürekli olarak süreç geliştirme ve materyal maliyeti düşürme olanakları için dizayn edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bugün ise, ürün hayat seyirleri kısaldığından dolayı, ürünün fikir aşamasından pazara sunuş aşamasına kadar olan zamanının kısaltılması konusunda üretici yetenekleri ve ürün maliyetleri, yönetimin temel odak noktası olmuştur.

Çok basit bir şekilde, üreticiler; dizayn maliyetleri, pazara sunulma zamanı ve risk'i sürekli olarak düşürmek zorundadırlar.

Bugünün çevresinde başarılı olabilmek için, hem üreticiler hem de dağıtıcılar, maliyet rekabetinin kaynağı olarak, ürün dizaynları ve dağıtımını sürekli hızlandırmak için yeni yollar araştırmak durumundadırlar. Bu konuda önemli iki yol; işletme içi kaynakların senkronize edilmesi, ve kanal üyeleri arasında sıkı ilişkiler kurup, teknoloji transferleri ve kaynak bulunabilirliğini artırmaktır.

**Ürün Gamı :** Ürün ve hizmetler pazara hızlı girmekle kalmayıp, çeşitlenmişlerdir. Pazarlar çok hızlı bölümlendiğinden, üreticiler ve dağıtıcılar, her farklı pazara farklı ürün sunmak zorundadırlar. Üretim ve dağıtımın böyle bir çevrede görevi; ürün çeşitliliğini artırmak için süreçlerin esnekliğini sağlamak, düşük hacim, siparişe dayalı üretim ve daha sık sipariş teslimine rağmen maliyetleri düşürmektir.

**Üretim süreçleri :** Daha hızlı sipariş teslimi , daha yüksek kalite, düşük fiyatlar ve daha iyi hizmete ulaşabilme kabiliyeti, ancak üretim süreçlerinin ürünleri müşterinin istediği zaman üretmesi ve mümkünse sipariş zamanını sıfıra indirmeleri ile mümkün gözükmemektedir. Bu noktada JIT teknikleri kolaylık sağlamaktadır.

**Hizmet Kalitesi:** Müşteri tatminine ulaşmak anlamında çok önemli olan hizmet kalitesi özellikle stratejik olarak odaklanmış, iyi dizayn edilmiş ve iyi çalışan bir lojistik sisteminin doğal çıktısı olmaktadır. Böyle bir sistem yüksek seviyelerde müşteri hizmetine rağmen düşük maliyet gibi sınırlamalar karşısında başarılı olmak konusunda sıra dışı bir güç kazandırır.

### 1.3.3 Bilgi ve İletişim Teknolojisi Dinamiği

1980’li yıllara kadar bilgi işlem sürecinin hızı ve önemi çok fazla algılanamamıştır. Bu döneme kadar refah ölçütü olarak; işgücü, materyal, üretim varlıkları, bitmiş ürünler kullanılırken günümüzde; doğru bilgi ve iletişim hızının artması neticesinde bilgi refahın temel ölçüsü haline gelmiştir.<sup>45</sup> Bu dönemde sipariş işleme, envanter yönetimi ve satın alma gibi pek çok standart işletme süreci ve fonksiyonu bilgisayar teknolojisi kullanılarak yerine getirilmeye başlanmıştır.

Bilginin refah ölçüsü olarak kullanılması işletmelerin bilgiyi sadece otomasyon sayesinde fonksiyonlarının verimliliğini artıran yönetim aracı olarak kullanılmasının değil aynı zamanda; Pazar tecrübesi elde etmek amacıyla işletme içi ve işletmenin içinde bulunduğu kanal içinde yüksek rekabetçi kültür ve yapıların harekete geçirilmesi fırsatını ele geçirmek hususunda çok önemli bir rol oynamaktadır.<sup>46</sup>

Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının temelinde de bilgi ve iletişim teknolojileri (ICT) yatmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, alıcı-tedarikçi sistemlerinin karmaşıklaşması ve tedarik zinciri yönetiminin zorluğu gibi problemlere iyi bir çözüm olmaktadır.<sup>47</sup>

TZY’ nin başarısı, kanal içindeki ortakların sahip oldukları kaynak ve olanakların tüketici / müşteri tatminine doğru yönlendirilmesine bağlıdır. Kanal ortaklarını bir araya getiren konu; bilgi, sahip oldukları araçları geliştirme ve uygulama konusundaki en önemli yardımcı da; iletişim teknolojileridir. Tedarik kanalı içinde işletme bilgi araçları arttıkça, bilginin paylaşımı ve daha etkili karar verme şansı artar.

Tedarik zincirindeki üyeler arasında bilgi paylaşımı için bilgi teknolojilerinden yararlanılması, sanal bir tedarik zincirinin oluşmasına neden

<sup>45</sup> Dilek KARAHOCA, Adem KARAHOCA, “Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları”, Beta, İstanbul, Ekim 1998, s.3.

<sup>46</sup> HANDFIELD, NICHOLS, s.22.

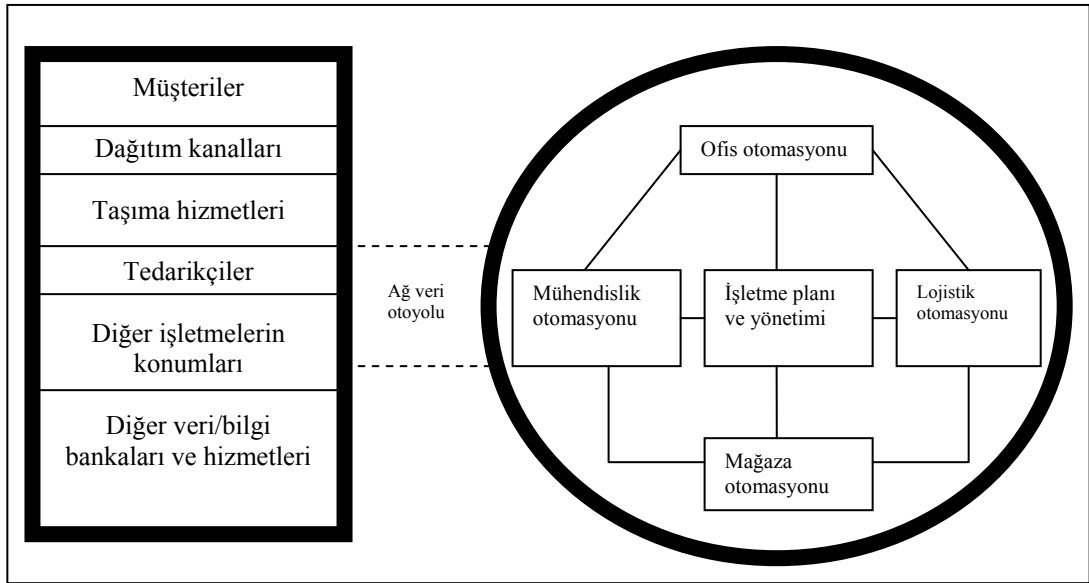
<sup>47</sup> A. GUNESAKARAN, F.W.T. NGAI, “**Information systems in Supply Chain Integration and Management**”, European Journal of Operational Research, November 2003, Article in Press, s. 3.

olmaktadır. Sanal tedarik zinciri, fiziksel ürünlere dayalı olmayıp bilgi akışına dayalıdır.<sup>48</sup>

Sanal tedarik zincirleri, pazara tam zamanında doğru ürünlere sunabilmek için gereken temel yeteneklere sahip işbirlikçi işletmeler ağıdır. Bu ağdaki işletmeler bilgi ve iletişim sistemlerini kullanarak birbirlerine entegre olurlar.<sup>49</sup>

ICT, işletme amaçlarına göre çeşitli şekillerde olabilir. EDI (Elektronik Veri Değiş tokuşu, Electronic Data Interchange), Auto-ID (Otomatik Tanımlama), iş istasyonları taşıma ve güzergah (route) belirleme sistemleri ve ofis otomasyon sistemleri gibi sistemler; zaman alıcı, pahalı ve tekerrür eden süreçlerin otomasyonunu sağlayarak, verimliliği artırır.

Öte yandan ERP (Girişim Kaynak Planlaması) ve CID (Bilgisayar Destekli Dağıtım) gibi girişim bilgi sistemleri, operasyonel uzmanlık ve toplam müşteri hizmeti üzerinde odaklanarak; sanal takımların hem işletme içinde hem de işletme dışında –kanal içi- oluşturulmasını sağlar. Şekil 1.3’te rekabette liderliği sağlayabilecek bir bilgi ve iletişim sistemi yapısı gösterilmiştir.<sup>50</sup>



Şekil 1.3. ICT ağı elemanları

Kaynak: ROSS, s. 53.

<sup>48</sup> Hilmi YÜKSEL, “**Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, İzmir, 2002, s. 269.

<sup>49</sup> GUNESAKARAN, NGAI, s.3.

<sup>50</sup> ROSS, s. 53.

Bugünün başlıca ICT sistemleri aşağıda sıralanmıştır :

- EDI,
- Internet,
- Veri tabanları,
- VAN ( Value Added Networks)
- Faks,
- Video konferans,
- Uydular,
- ERP,
- Mikro işlemciler,
- Fiber optik,
- Barkot sistemleri,
- EFT (Electronic Funds Transfer) Elektronik Fon Transferi,
- CD.ROM Katalogları vb.

#### 1.3.3.1 İşletme Bilgi Sistemleri

Bilgisayar sistemleri ve yazılım uygulamaları, tüm bir tedarik kanalına verimlilik ve rekabet avantajının geliştirilmesi hususunda kullanılacak bilginin artırılması olanağını sağlar. Bugünkü bilgisayar sistemleri ve yazılım uygulamaları arasından işletme kendine uygun olanı seçebilir. Bu sistemlerden bazıları; ERP, CID, tahminleme ve planlama sistemleri, envanter yönetimi sistemleri, üretim kontrol sistemleri, finansal karar destek sistemleri vb...

Tedarik zinciri yönetimi çok geniş anlamda bilgi akışının yönetimidir. TZY' de bilgi yönetimi ile ilgili stratejik konular aşağıda sıralanmıştır.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Pertti KORHONEN, Kati HUTTUNEN, Eero ELORANTA, "**Demand Chain Management in a Global Enterprise – Information Management View**", Production Planning and Control, Vol 9, No:6, 1998, s. 527.

- Müşteri tatmininin; ürün bulunabilirliği, teslimat doğruluğu, yanıt verebilme ve esneklik, sunulan katma değerli hizmetler, etkili geri bildirim sayesinde öğrenme ve gelişme ile geliştirilmesi,
- Satış gelirlerinin nasıl arttırılabileceği,
- Gereksiz faaliyetlerin elenmesi, envanterin azaltılması ve varlıkların daha verimli kullanımının sağlanması ile operasyonların verimliliğinin arttırılması,
- Tedarik zincirinde lojik bağlantıların anlaşılması ve geliştirilmesi,
- Geleneksel fonksiyon temelli performans yönetimi yerine, gerçek zamanlı,ü süreç tabanlı performans yönetimi,
- Bilginin inandırıcı, kaliteli, zamanlı ve şeffaf olmasını sağlamak.

Etkili ICT sistemleri aşağıdaki özellikleri içerir :

- Açık sistemlerdir, biri diğerleri ile iletişim kurabilir.
- İşletme veri tabanlarını hem kullanıcılara hem diğer işletmelere hem de tüm diğer üçüncü kişilere şeffaf hale getirirler.
- Tüm bir kanal boyunca iletişim ve bilgi ağının oluşturulmasını ve işletme içi fonksiyonel sınırların ortadan kalkmasını sağlar.

ICT sistemlerinin faydalarını da şöyle sıralayabiliriz :

- Gerçek zamanlı bilgi işleme ve ağ entegrasyonu; planlama ve yönetim operasyonları için gerekli zamanı azaltır, envanteri, varlık maliyetlerini azaltır ve işlemleri kolaylaştırır.
- Bilginin doğruluğu ve her zaman bulunabilirliği; tedarikçilerin müşterilerin ihtiyaçlarına karşı daha sorumlu olmalarını sağlar.
- İşletmelerin operasyonel fonksiyonlarının verimliliğini artırmak suretiyle optimizasyonunu sağlar.
- Bilgisayar otomasyonu, takımların bilgi ve tecrübelerini global uzmanlık haline getirir.

- Doğru ve uygun zamanlı kararlar verme şansı tanır ve pazarlar hakkında bilgi sağlar.

### 1.3.3.2 İletişim Teknolojileri

Bu alan tedarik zinciri yönetimi için en önemli ve çok çeşitli potansiyeli oluşturur. Direkt iletişim teknolojilerinden bazıları; telefon, tele konferans, ses postası, uydu, cep telefonları olarak sıralanabilir. En hızlı gelişen iletişim teknolojilerinden biri EDI'dır.

**EDI** : Elektronik veri değiş tokuşu, işletme dokümanlarının bilgisayardan bilgisayara, standart bir formatta değiş tokuşu olarak ifade edilebilir. EDI, geleneksel mail, fax, yolları yerine iki organizasyon arasındaki elektronik bilgi iletişiminin hem uygulanmasını hem de yapılabilirliğini ifade eder. EDI'nın amacı, elde ettiği bilgi sayesinde işletmedeki lüzumsuz bilgilerin elenmesini ve tedarik kanalında işletmeler arasındaki bilgisayar uygulamalarını bağlayarak bilgi akışının hızı ve doğruluğunu kolaylaştırmaktır. EDI, tedarik zinciri üyelerinin birbirlerine sipariş işleme, üretim, envanter, muhasebe ve taşıma konularında birbirlerine elektronik anlamda bağlanmalarını sağlar. Tüm kanal üyeleri arasında kağıt işlemlerinin azaltılması ve siparişler, teklifler, ödemeler ve zaman çizelgeleri gibi konular hakkındaki bilginin paylaşılmasını sağlar.<sup>52</sup>

EDI sistemleri, bilginin sürekli ve istenilen biçimde değişmesine izin verir ve alıcı, tedarikçi ve diğerlerini entegre eder. Gerçek zamanlı programlama, hızlı müdahale, çabuk tepki ve ödeme sistemlerinde kolaylık sağlar.<sup>53</sup>

EDI sisteminin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bilgiye çok çabuk ulaşım sağlama,
- Daha iyi müşteri hizmeti sunma,
- Kağıt işlerinin azalması,
- Daha iyi iletişim imkanları sunması,
- Verimlilik artışı sağlama,

<sup>52</sup> HANDFIELD, NICHOLS, s.31.

<sup>53</sup> YÜKSEL, s. 273.

- Takip ve kontrolün artması,
- Maliyet verimliliğini artırması ( kağıt işlerindeki işgücü ve materyal maliyetlerinin azalması, azalan telefon ve faks ilişkileri, sekreterlik maliyetlerinin azalması.),
- Rekabet avantajı sağlaması,
- Fatura tahsilatlarında artışı sağlaması,

### 1.3.3.3 Üretim ve Materyal Yönetimi Sistemleri

Bu sistemler ürünlerin nasıl üretildiği ve tedarik kanalında hareket ederken nasıl elleçlendiği üzerinde durur. Temel olarak dört grupta incelenebilir: <sup>54</sup>

- 1) Temel araştırma ve geliştirme; ürün ve hizmetlerin tedarik zinciri verimliliğini artırmak için nasıl dizayn edileceği,
- 2) Süreç araştırma ve geliştirme; Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere doğru üretim hacimlerinin belirlenmesi, envanteri düşük tutarken müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak süreçlerin nasıl hızlandırılacağı,
- 3) Lojistik süreç akışı; ürünlerin tedarik zinciri içindeki bağlarda nasıl hareket edeceği,
- 4) Pazar sonrası akış; parçalar ve geri dönen, iade edilen ürünlerin nasıl yönetileceği.

Özellikle depo otomasyonlarına odaklanan bilgisayarlı materyal yönetimi sistemleri, artan işgücü ve lojistik maliyetlerine, kalifiye işgücü tedarikinin azalması ve müşteri siparişlerini daha kısa zamanlarda teslim etme lüzumu gibi problemlere çözüm olarak kullanılmaktadır. Bu tür sistemler yüksek seviyelerde müşteri hizmeti sağlarken kritik kaynakların – yer, işgücü, sermaye, ekipman, envanter- kullanımını maksimize etmeyi sağlar.

### 1.3.3.4 İnternet

Tedarik zinciri yönetiminin önem kazanması ve gelişmesi üzerinde en büyük etkiye sahip teknoloji internettir. Dünyanın hemen her yerinden zaman ve mekan

<sup>54</sup> Edward J. MARIEN, “**The Four Supply Chain Enablers**”, Supply Chain Management Review, March/April, 2000, s. 8.

farkı gözetmeksizin ulaşılabilme imkanı uluslar arası ticaret hacmine büyük katkılar sağlamaktadır. Özellikle yeni pazarlar ve yeni tedarikçilerin mevcut pazarlarında işlemlerini kolaylaştırmak ve farklı pazarlara kolay açılabilmeleri, iş süreçlerinde meydana gelen değişimler internet'in kullanımını hızlandırmaktadır.<sup>55</sup>

- İşletmeler internet kullanmak sayesinde, tüm ortakları ile sipariş, teslimat, envanter gibi konularda hızlı ve doğru bilgi sağlayabilirler. Internet ile aynı teknolojiyi kullanan ancak sadece bir organizasyon içinde mevcut olan ağ olarak; İntranet ve işletmeler arası ağ olarak bilinen extranet sayesinde işletmeler işletme içi bilgi sistemleri kurabilir ve tedarik kanalındaki işletmelerin bilgisayarları ile bağlantı kurabilirler.
- Yapılan bir araştırmaya göre internet' in tedarik zinciri içinde en çok kullanıldığı alanlar olarak; taşıma, sipariş işleme, dağıtıcı ve satıcı ilişkilerinin yönetimi, tedarik alımı ve müşteri hizmetleri olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>56</sup>
- Tüm bu ICT sistemleri işletmelere Pazar liderliği konusunda çok önemli avantajlar sunsa da tüm bu sistemlerin birbirlerine bağlanması çok daha önemli avantajlar sağlayabilir. Bu sayede işletmeler tam bir tedarik kanalı entegrasyonu sağlarlar. Pratikte EDI, barkod, POS ve taşıma sistemleri gibi iletişim sistemleri birbirine bağlanmakta ve bu sayede, bilginin doğru ve istenilen zamanda elde olması sağlanmaktadır. Tahminleme, satın alma, müşteri hizmetleri, üretim, envanter ve taşımada kullanılan bilgi sistemleri de birbirlerine bağlanıp; birbirlerinden ayrı operasyonların entegrasyondan öte, tek, bütün bir sanal tedarik organizasyon haline gelmesini sağlamaktadır.

<sup>55</sup> İbrahim KIRCOVA, “İnternette Pazarlama”, Beta Yayınları, Mart 2002, İstanbul, s. 49.

<sup>56</sup> Richard A. LANCIONI, Michael F. SMITH, Terence A. OLIVA, “**The Role of Internet in Supply Chain Management**”, Industrial Marketing Management, Volume 29, 2000, s.49.

### 1.3.4 Kanal Dinamiği

Dağıtım kanalı, belirli bir ürün veya hizmetin üreticiden tüketiciye akışında mülkiyetini alan veya transferine yardımcı olan işletme ve bireyler kümesi olarak tanımlanır.<sup>57</sup>

Pek çok dağıtım kanalı dikey olarak bağlanmış işletme ağı yapısına sahiptir. Bu özel yapı, büyük bir oranda, ürünün doğasına ve işletmenin hedef pazarına bağlıdır.<sup>58</sup>

Tarihsel olarak, insanlar kendi çabaları sonucunda karşılayamadıkları ihtiyaçları barter yoluyla karşılamaya çalışmışlardır. İhtiyaçlar artmaya başladıkça, tüm mübadele işlemini; pazarlama, satış, depolama, taşıma, finans, risk alma, promosyon vb faaliyetler sonucunda kolaylaştıran dağıtım kanalları ortaya çıkmıştır.

<sup>59</sup>

Bugünün dağıtım kanalı çevresini aşağıdaki faktörler önemli oranlarda etkilemektedir.<sup>60</sup>

- Soğuk savaşın bitmesi,
- Doğu Avrupa ve Asya'da yeni pazarların ortaya çıkması,
- İletişim teknolojilerindeki gelişmeler,
- Ulaşım hızının artması,
- Tüm dünyada ekonomik faaliyetlerin entegrasyonu,
- Güçlü ticaret bloklarının doğması,
- Dünya çapında gelirlerin artması,
- Dağıtım kanalı altyapılarının gelişmesi,

Tüm bu faktörleri global pazarlara açılma ve ürün ve hizmetlerin global talebi şeklinde genelleştirirsek, dağıtım kanalını özellikle, ürün, maliyet ve rekabete bağlı

<sup>57</sup> Philip KOTLER, "Principles of Marketing", 3rd Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1986, s. 410.

<sup>58</sup> LAMBERT, STOCK, s.72.

<sup>59</sup> GOURDIN, s. 23.

<sup>60</sup> ROSS, s. 59.

gelişmelerin etkilediği ortaya çıkar. Dağıtım kanalı ile ilgili aşağıdaki globalizasyon eğilimleri sıralanabilir:

- Maliyete bağlı faktörler,
- Global işbirlikleri,
- Ürün ve hizmetlerin çok hızlı sunulması,
- Ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmesi,
- Hızlı yanıt ( QR),
- Global stratejiler.

Dağıtım kanalını etkileyen faktörlerin içinde özellikle stratejik ittifaklar ve ortaklıklar çok önemli hale gelmiştir. Stratejik ittifaklar çalışmamızın üçüncü bölümünde ayrıntısı ile açıklanmaktadır.

### 1.3.5 Rekabet Dinamiği

İşletmeleri üçüncü parti lojistik firmalarına ve stratejik ittifaklara iten önemli etkenlerden biri de yoğun küresel rekabetin ortaya çıkışıdır. Bu yoğun küresel rekabet pek çok işletmenin basit, sıradan stratejilerin önemini yitirmesine yol açmıştır. Küresel rekabet sonucunda işletme çevresinde arz, talep ve rekabet stratejileri küreselleşmiştir.<sup>61</sup>

İşletme çevresindeki değişiklikler hususunda önemli dinamiklerden biri olan rekabetin tanımı konusunda çok farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlardan bağımsız bir rekabet tanımı aşağıda verilmiştir.

Rekabet; nispeten adil bir yarışma ortamında, birden çok benzer konumdaki katılımcının yarışma kurallarına bağlı kalarak, eş anlı olarak kıt bir materyali veya istenilir bir konumu kazanma amacıyla yaptıkları çabalarıdır.<sup>62</sup> Bu tanımда yer alan bazı temel unsurlar aşağıda sıralanmıştır.

- Birden çok fiili veya potansiyel katılımcının varlığı.
- Katılım ve terk etme serbestliği.

<sup>61</sup> Michaela Y. YOSHINO, U. Srinivasa RANGAN, “**Stratejik ittifaklar; Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım**”, Çev: Yaşar BÜLBÜL, Alfa Yayınları, İstanbul, Temmuz 2000, s. 5.

<sup>62</sup> Erdal TÜRKKAN, “**Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**”, Turhan Kitapevi, Ankara, 2001, s.69.

- Kıtılık ortamında pay alma performansı gösterme.
- Kazanma amacı.
- Adil rekabet koşulları ve kurallarının varlığı.<sup>63</sup>

Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirmesi yatar. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, firmanın çevresinin kilit rolü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir.<sup>64</sup>

Bir sektördeki rekabet, onun temelini oluşturan ekonomik yapıda yatmaktadır ve mevcut rakiplerin davranışlarının da aşar. Bir sektördeki rekabetin durumu, beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu beş temel rekabet gücü; mevcut firmalar arasındaki rekabet, sektöre yeni girecek firma tehditleri, ikame ürün veya hizmet tehdidi, tedarikçilerin pazarlık güçleri, alıcıların pazarlık güçleri olarak sıralanabilir.<sup>65</sup> Bu beş temel rekabet gücü, Şekil 1.4'de gösterilmiştir.

Porter'in modeli, firmanın temel stratejisinin mutlaka organizasyonun dış çevresindeki fırsat ve tehditlerini karşılamak zorunda olduğu temeline dayanır. Rekabet stratejisi özellikle, firmanın içinde bulunduğu endüstri yapısı ve nasıl değiştiği üzerinde durmalıdır.<sup>66</sup>

Bu model, her endüstri ve her pazarda geçerli olan rekabetçi güçleri tanımlamaktadır. Bu güçler, bir endüstrinin hem yoğunluğunu hem de karlılık ve çekiciliğini belirlemektedir. İşletme stratejisinin amacı, organizasyonun rekabet pozisyonunu geliştirecek bir şekilde bu güçlerin düzenlenmesidir. Bu güçler hakkında elde edilen bilgiler sonucunda, firma yönetimi içinde bulundukları endüstrinin belirli özelliklerini kullanabilir veya etkileyebilir.<sup>67</sup>

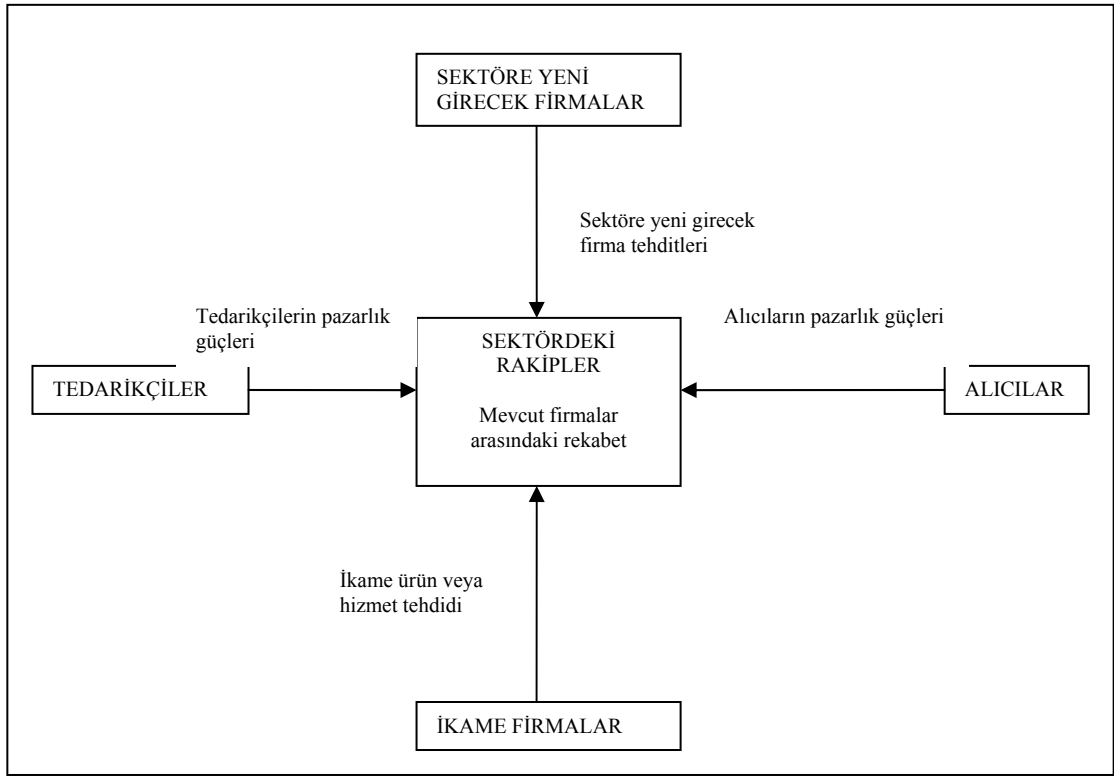
<sup>63</sup> TÜRKKAN, s.70.

<sup>64</sup> Michael E. PORTER, “**Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**”, Çev, Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 3.

<sup>65</sup> PORTER, s.5.

<sup>66</sup> [http://themanager.org/Models/p5f.htm#\\_Toc516553132](http://themanager.org/Models/p5f.htm#_Toc516553132). (06.01.2005).

<sup>67</sup> David W. CRAVENS, “**Strategic Marketing**”, IRWIN, Fifth Edition, Boston, 1997, s.102.



**Şekil 1.4. Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen güçler**

**Kaynak:** PORTER, s.5.

#### **1.3.5.1 Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet**

Bu güç, bir endüstrideki mevcut oyuncular (firmalar) arasındaki rekabetin yoğunluğunu tanımlar. Buna göre, firmalar arasındaki aktif rekabet endüstri performansını gösterir. Bu rekabet, en direkt ve yoğun rekabet şeklidir. Yoğun rekabet baskıları, fiyat ve kar marjları üzerindeki baskısı ile, endüstrideki her firmanın karlılığını etkilemektedir. Firmalar arasındaki rekabet; birbirlerine benzer büyüklükte pek çok firma olduğunda, firmaların benzer stratejileri olduğunda, firmalar ve ürünleri arasında çok fazla farklılaştırma olmadığında, yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetleri, büyük miktarlarda artan kapasite, yüksek stratejik çıkarlar, düşük Pazar büyüme oranları ve yüksek çıkış engelleri olduğunda söz konusu olur.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> CRAVENS, s. 103.

### 1.3.5.2 Sektöre Yeni Girecek Firma Tehditleri

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği aynı iş alanına başka firmaların da girebilmesini teşvik eder. Bir endüstriye girişler, sıfırdan kurulan yeni işletmeler aracılığıyla olabileceği gibi, halen faaliyette bulunan mevcut firmalar ile birleşerek veya onları satın alarak ta olabilir. Bütün bu durumlarda endüstriye girişin ana nedeni endüstrinin çekiciliğidir.<sup>69</sup>

Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, Pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bunun sonucu olarak, karı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağıya çekilebilir. Veya sektördeki firmaların maliyetleri artabilir. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyeceği misillemeler ile mevcut giriş engellerine bağlıdır. Sektöre giriş engelleri şöyle sıralanabilir:<sup>70</sup>

- Ölçek ekonomileri: Ortalama birim maliyetlerin düşük olabilmesi için yüksek miktarda üretim yapmak gerekebilir. Bu da sektöre yeni giren işletmeler için belirli bir zaman zararına çalışmayı gerektirebilir.
- Ürün farklılaştırması: Sektörde mevcut firmalar ürünlerini farklılaştırmış veya müşterilerinde kendi markalarına bir bağımlılık yaratmışlarsa yeni giren işletmelerin aynı olanakları sağlamaları kolay olmayacaktır.
- Sermaye gerekleri: Bazı sektörlerde iş yapmak ve yatırım yapmak büyük sermaye gerektirebilir.
- Geçiş maliyetleri: Bir tedarikçinin ürününden bir diğer tedarikçinin ürününe geçen alıcının karşılaştığı bir defalık maliyetlerin, yani geçiş maliyetlerinin varlığıyla, bir giriş engeli yaratılır. Eğer bu bir kereye mahsus değiştirme maliyetleri çok yüksekse yeni giren firmaların pazarda eski tedarikçiler ile çalışan müşterileri kendilerine çekmeleri zorlaşabilir.
- Dağıtım kanallarına erişim: Sektörde yeni bir dağıtım kanalı kurmak son derece zor veya maliyetli olabilir. Mevcut dağıtım kanallarından ise yeni giren firmalar yararlandırılmayabilir.

<sup>69</sup> Hayri ÜLGİN, S.Kadri MİRZE, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, İstanbul, Ocak 2004, s. 97.

<sup>70</sup> PORTER, s. 8-16.

- Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları: Sektörde yer edinmiş firmalar, markalı ürün teknolojisi, hammaddelere rahat erişim, elverişli yerler, devlet destekleri, öğrenme ve deneyim ile ilgili çok önemli avantajlara sahip olabilirler.
- Devlet politikaları: Bazı devlet politikaları gereği sektöre girmek izin ve lisanslara bağlı olabilir. İzin ve lisansların temin edilmesi yeni firmalar için kolay olmayabilir.

#### 1.3.5.3 İkame Ürün Veya Hizmet Tehdidi

Sektörde eğer aynı amaç için üretilmiş, daha yüksek performanslı ve daha düşük fiyatlı alternatif ürünler var ise böyle bir tehdit söz konusu olur. Bu tür ürünler, pazarın önemli bir bölümünü etkileyip, mevcut firmaların potansiyel satış hacimlerini düşürebilirler.

İkame malların veya hizmetlerin olası rakip olup olamayacağını belirleyen koşullar şöyle sıralanabilir.<sup>71</sup>

- Müşterilerin marka bağlılığı
- Değişen tüketici eğilimleri
- İkame ürünlere geçişin maliyetleri
- İkame ürünlerin yarar-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması.

#### 1.3.5.4 Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri

Sektör içi ilişkilerde işletmenin stratejik karar ve davranışlarını etkileyecek faktörlerden biri de işletmeye ürün ve hizmet sağlayan tedarikçilerin iş ilişkilerinde yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmadığıdır. Tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatları ile karşılayamayan bir sektördeki karlılığı süpürüp atabilirler. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> [http://themanager.org/Models/p5f.htm#\\_Toc516553132](http://themanager.org/Models/p5f.htm#_Toc516553132). (06.01.2005).

<sup>72</sup> ÜLGEN, MİRZE, s. 98.

- **Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması:** Böyle bir durumda alternatif ürünlerin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.
- **Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği:** İşletme girdilerini yeni tedarikçilerden sağlamak istemesine rağmen, yeni tedarikçiye geçişin bir kereye mahsus değiştirme maliyetlerinin yüksekliği sebebiyle bunu gerçekleştiremeyebilir. Bu durumda da mevcut tedarikçinin pazarlık gücü yükselecektir.
- **Tedarikçinin ürünlerinin ikame ürün olarak alternatifinin bulunmaması:** İkame ürün alternatifinin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltir.
- **Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutmaması:** İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yaptığı satışların çok düşük düzeylerde olması, tedarikçinin bu sektörü önemli bir sektör olarak görmemesine neden olur. Bu durumda kendini pazarlık yapma zorunluluğunda hissetmeyen tedarikçinin pazarlık gücü yükselir.
- **Tedarikçinin ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (ileriye doğru entegrasyon tehdidi):** Güçlü bir tedarikçinin ürün sattığı sektöre girebileceği düşüncesi sektörde mal alan firmaları, tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokar. Bu durum da tedarikçinin gücünün yüksek olduğunu gösterir. Bu tehdit özellikle; alıcıların tedarikçilerden daha yüksek karlılığa sahip olduğu, ileriye doğru entegrasyonun tedarikçiye ölçek ekonomisi sağladığı, alıcı pazarının düşük giriş engellerine sahip olduğu durumlarda söz konusu olur.

#### 1.3.5.5 Alıcıların Pazarlık Güçleri

Alıcılar, -tümü de sektörün karlılığına mal olacak şekilde- fiyatları aşağıya çekmeyi zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Sektörün önemli alıcılarının her birinin gücü, Pazar durumunun bir takım özelliklerine ve toplam iş hacmiyle

karşılaştırıldığında, sektörden yaptıkları alışverişlerin göreceli önemine bağlıdır. Aşağıdaki koşullar var ise, bir alıcı grubu güçlüdür:<sup>73</sup>

- **Satıcının satışlarına göre, alıcılar konsantre olmuştur veya büyük hacimlerde satın alırlar:** Eğer ürünlerin büyük bir bölümü belirli bir alıcı tarafından satın alınırsa, sonuç olarak bu, alıcının önemini artırır.
- **Sektörden satın aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturur:** Burada alıcılar cazip bir fiyatla alışveriş etmek ve seçici olarak satın almak için gerekli kaynakları harcamaya eğilimlidirler. Söz konusu sektör tarafından satılan ürün, alıcıların maliyetlerinin küçük bir bölümünü oluşturduğunda, alıcılar genellikle fiyata daha az duyarlı olurlar.
- **Sektörden satın aldığı ürünler standarttır veya farklılaştırılmamıştır.**
- **Çok az geçiş maliyetleri ile karşılaşır.**
- **Düşük karlar elde ederler.**
- **Alıcılar ciddi bir geriye doğru entegrasyon tehdidi sergilerler.**
- **Sektörün ürünü, alıcının ürün veya hizmetlerinin kalitesi açısından önemsizdir.**
- **Alıcı eksiksiz bilgiye sahiptir.**

#### 1.3.5.6 Tedarik Zinciri Yönetimi ve Rekabet Avantajı

Tedarik zinciri yönetimi literatürüne bakıldığında, iyi tasarlanmış tedarik zincirinin önemli bir rekabet avantajı olduğuna dair ipuçları görülebilmektedir. İyi entegre edilmiş tedarik zincirleri maliyetleri azaltıp kar ve Pazar payını artırmaktan çok daha fazlasının sağlayarak tedarik zincirindeki işletmeler ve pay sahipleri için değer yaratmaktadır.

Tedarik zincirini iyi entegre eden firmalarda, stoklara daha az yatırım yapılmakta, nakit akışı döngüsündeki zaman kısalmakta, materyal alma maliyeti düşmekte, iş gören verimliliği artmakta, daha düşük lojistik maliyetleri söz konusu

---

<sup>73</sup> PORTER, s. 30-32.

olmakta ve kısa dönemli talep artışlarında dahi müşterinin talep ettiği zamana uyabilme yeteneğinin daha gelişkin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminde müşterilere yüksek oranlarda değer sunabilme amacı bütün düzeydeki tedarikçiler ile yakın ve uzun dönemli iş ilişkileri ve stratejik ittifaklar kurulmaktadır. Bunun amacı yüksek oranlarda rekabetçi işletme çevresinde artık işletmelerin kendi başlarına değil, içinde bulundukları tedarik zincirleri ile rekabet etmeleri gerektiğidir.<sup>74</sup>

Tedarik zinciri tasarımı, rekabet stratejilerinde bütünleştirici bir parça olarak ele alınmalıdır. Rekabetin merkezinde sadece ürünler değil, aynı zamanda genişletilmiş ürünü oluşturan operasyonları da bulunur ki, bunlar ürünü müşteriye ulaştırana kadar bütün aktiviteleri içerir. Böyle bir yaklaşımla tasarlanan tedarikçi ilişkileri, lojistik ve bilgi sistemi müşteri tatminini destekler. Müşteri tatmini sonucunda satışların ve karların artması söz konusu olur.

### 1.3.6 Lojistik Dinamiği

Müşteri, teknoloji, ürün ve hizmet ve kanal dinamiklerinde meydana gelen gelişmeler lojistik fonksiyonunun amaç ve yapısını önemli ölçülerde değiştirmiştir. Lojistik prensip olarak, depolama, ulaştırma ve bitmiş ürün envanteri yönetimi gibi bağımsız fonksiyonlardan oluşan ve özellikle sipariş teslimi ve maliyet yönetimi performans ölçüleri üzerinde odaklanmış bir operasyonel faaliyet olarak tanımlanmıştır.

Ancak, ileriye gören işletmeler, lojistiği; misyonu sadece en yüksek hizmet ve kaliteyi, en düşük maliyetle sağlayan tüm faaliyetlerin koordinasyonu ve planlanması değil, aynı zamanda bugünün işletmelerinin rekabet avantajları için yeni fırsatlar yaratması olan bir stratejik ve karşılıklı fonksiyonel yönetim faaliyeti olarak algılamaktadırlar.

Lojistiğin temel rolü, işletmenin operasyonları ile pazarları arasında bir bağ kurmaktır. Lojistiğin çerçevesi, işletme dışına taşarak, materyallerin doğadan

<sup>74</sup> Refika BAKOĞLU, Erdal YILMAZ, “**Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: Fast Food Sektörü Örneği**”, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 28 Haziran- 1 Temmuz 2001, s. 9.

çıkarılması, üretimi ve kanal içindeki hareketi ve ürünün müşteriye teslim edilmesi faaliyetlerini de içerecek şekilde genişlemiştir.

Zaman, müşteri hizmeti ve maliyet çerçevesinde başarı ile rekabet etmek için bugünün lojistik fonksiyonları aşağıdaki rekabetçi zorunlulukları yerine getirmek zorundadır.<sup>75</sup>

### 1.3.6.1 Müşteri Hizmeti

Müşteri hizmeti; karşılıklı avantaj sağlayacak şekilde uzun dönemli ilişkileri güvence altına alabilecek bir yaklaşımla, müşteriler ile Pazar amaçlarını oluşturan gruplar ile bağlar kurmaktır. Müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak, işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer yaratıcı bir süreç olarak görülmelidir. Kaliteli bir müşteri hizmeti, müşterinin ne aldığını anlamayı ve önerilen ürüne ya da hizmete daha başka ne gibi değerlerin katılabileceğini belirlemeyi içerir.<sup>76</sup>

Müşteri hizmeti, bir işletmenin lojistik çabalarının çok boyutlu ve önemli bir bölümüdür. Genel anlamda, müşteri hizmeti ve sonucunda oluşan müşteri tatmini, tüm lojistik çabalarının çıktısını oluşturmaktadır.<sup>77</sup>

Tüm işletme operasyonları ve yönetim fonksiyonları içinde sürekli ve üstün müşteri hizmeti sağlamak konusunda belki de en önemli fonksiyon zaman ve yer faydası sağlamak suretiyle lojistik fonksiyonudur.

Lojistik fonksiyonu ürün bulunabilirliği, kalite, sipariş teslimi gibi temel müşteri hizmeti elemanları yanı sıra, hızlı yanıt, JIT gereksinimlerine uygun sipariş teslimi, kişiselleştirilmiş teslim gibi katma değerli hizmetleri de sunmaktadır. Bugünün lojistiği ayrıca, sipariş faturalama, sipariş işleme, zamanında ve sorumlu satış sonrası desteği, hem işletme içi hem de işletme dışı ortaklar arasında tam, doğru ve zamanında bilgi sağlama gibi müşteri beklentilerine uygun hizmetler de sunmaktadır.

---

<sup>75</sup> ROSS, s. 63.

<sup>76</sup> ODABAŞI, s.93.

<sup>77</sup> GOURDIN, s. 5.

### 1.3.6.2 Azalan Çevrim Zamanları

Ürün hayat seyirlerinin kısa ve sipariş teslim zamanlarının azaldığı bir işletme çevresinde, lojistik fonksiyonu mutlaka, depolama, sipariş işleme, ve çevrim zamanı faturalama işlemlerini azaltmaya yarayacak teknikleri kullanmalıdır. Bunun sebebi bir tedarik kanalında işletmeler kanaldaki ürün ve hizmet akışını ne kadar artırırlarsa, o kadar fazla satabilecek ve karlılıklarını ve rekabette üstünlüklerini artırabilecekleridir. Müşteri hizmetini artırırken yapılabilecek en iyi şey tedarikçiler, üreticiler, hizmet sağlayıcılar ve müşterilerin entegre edilmesi ve bu sayede verimsiz işlemlerin, artık malzemelerin ve maliyetlerin azaltılmasıdır.

### 1.3.6.3 Katma Değerli Hizmetlerin Artması

Üstün sipariş teslimi kalitesi yanında lojistik fonksiyonu pazara sunduğu hizmetleri artırmak ve geliştirmek sayesinde rekabet avantajı sağlamak için sürekli olarak yeni yaklaşımlar geliştirebilmelidir.<sup>78</sup> 1990'lı yıllarda tedarikçi – müşteri ilişkileri özellikle, müşteri maliyetlerini azaltmak, müşteri operasyonlarını kolaylaştırmak ve müşteri verimliliğini artırmak üzerinde yoğunlaşmıştır. Bugün ise, lojistiğin sorumluluk alanına giren akış türleri artmıştır. Bunlar;

- Tedarik kaynağından tüketim noktasına kadar ürün akışını hızlandıracak yönetim teknikleri ve teknolojilerini uygulamak,
- Talep listeleri, Pazar bilgisi, envanter tedarik seviyeleri, garanti ve ürün bilgisi ve satış sonrası destek gibi faaliyetlere ait bilgilerin kanaldaki yukarıdan aşağıya ve tersi akışını hızlandırmak,
- Otomatik tazeleme, gelişmiş taşıma ihbarnameleri, sipariş durumu izleme, barkod, ambalajlama ve sipariş teslimi gibi verimliliği artıran ve maliyetleri düşüren katma değerli hizmetleri artırmak, olarak sayılabilir.<sup>79</sup>

### 1.3.6.4 Lojistik Hizmet Kalitesinin Artması

Lojistik yönetimi son on yılda hiç olmadığı kadar kompleks bir şekilde gelişmiştir. Ürün hayat seyirleri kısalmış, tüketici davranışları değişmiş ve işletme çevresi de çok şiddetli şekilde dalgalı bir hale gelmiştir. Üreticiler artık ürünlerini

<sup>78</sup> John T. MENTZER, Matthew B. MYERS, Mee-Shew CHEUNG, “**Global Market Segmentation for Logistics Services**”, Industrial Marketing Management, 5597, 2003, s. 3.

<sup>79</sup> ROSS, s. 65.

tedarik zinciri boyunca itemez hale gelmiştir. Ürünler artık tüketici tarafından kendine doğru çekilmektedir. Dolayısıyla ürünler tüketicinin istediği zaman ve istediği yerde hazır bulundurulmak zorundadır. Böyle bir pazarda başarılı olmak için sadece fiyat ve kalite, yetersiz kalmakta, aynı zamanda ürünlerin pazara hızlı bir şekilde sunulması ve tedarik zincirlerinin esnekliği gerekmektedir. Bu esnekliği sağlayabilmek için tedarik zincirinde tüm işletmelere gerekli olan bilgilerin; sadece ürünler ile ilgili değil , aynı zamanda tedarik zincirinin nasıl işlediğine dair bilgilerin de zincir boyunca akabilmesi gereklidir. Bilgi akışı sağlanıp, iyileştirildikçe, lojistik hizmetlerinin kalitesi yükselecek ve ürün ve hizmetler istenilen zaman ve yerde, tam, eksiksiz bir şekilde tüketiciye sunulabilecektir.<sup>80</sup>

#### 1.4 Tedarik Zinciri Yönetimi ve Pazarlama

Tedarik zinciri yönetimi tanımlarından yola çıkılarak, entegre bir işletme felsefesi ve uygulama faaliyetleri – tedarikçiden nihai müşteriye kadar dağıtım kanalındaki akışın yönetilmesi- gibi iki önemli bileşenden oluştuğu söylenebilir. Bu sayede TZY; zincirdeki envanter yatırımlarını azaltmak, stok bulunabilirliğini artırmak ve sipariş ve teslim zamanlarını azaltarak müşteri hizmetlerini artırmak, tüm kanalda müşteri değeri artırmak yoluyla rekabet avantajı kazandırmak gibi faydaları sunar. TZY, her ne kadar lojistik literatüründen kaynaklanmış olsa bile pazarlama disiplini de önemli bir yer tutmaktadır.<sup>81</sup>

Pazarlama dünyasında meydana gelen değişiklikler sonucunda işletmeler aşağıdaki pazarlama hedefleri peşinde koşmaktadırlar : <sup>82</sup>

- Daha yüksek kalite,
- Daha iyi hizmet,
- Daha düşük fiyat,
- Daha yüksek Pazar payı,
- Müşteriye uyarlanma,

<sup>80</sup> Rao P. SRINIVASA, Saurabh SWARUP, “**Business Intelligence and Logistics**”, Wipro Technologies, White Paper, 2001, s. 1.

<sup>81</sup> Soonhong Min, John T. Mentzer, “**The Role of Marketing in Supply Chain Management**”, International Journal of Physical Distribution and Logistic Management, Volume 30, Issue 9, 2000, s. 23.

<sup>82</sup> KOTLER, s.6-11.

- Sürekli ürün geliştirme,
- Üründe yenilik yapma,
- Hızlı büyüyen pazarlara girme,
- Müşterinin beklentilerini aşma.

Bir işletmedeki pazarlama departmanı müşterileri tatmin etmek ve satışları artırmak için çalışır. Ürün geliştirme, ürün hattı genişlemesi, yüksek seviyelerde müşteri hizmeti, merkezileşmemiş depolama gibi faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışır.<sup>83</sup>

Buradan yola çıkarak müşteri tatmini ve müşteri değeri yaratmanın pazarlama teorisinde çok önemli olduğu ve karlılığın da ancak müşteriyi tanımak, istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve mümkün olan en fazla hizmet düzeyi ile bu ihtiyaçları tatmin etmekten geçtiği ortaya çıkmaktadır.<sup>84</sup>

Özellikle müşteri değeri yaratmak, tedarik zincirinde müşteriler için değer anlamını kavramak, global tedarik zincirlerinde müşteri değeri kavramındaki değişiklikleri belirleyebilmek, belirsizlik ortamında müşteri değerini dağıtmak ve müşteri değeri süreçlerini belirleyip geliştirmek konuları tedarik zincirinin başarısında çok önemlidir.<sup>85</sup>

Tüm bu hedeflere ulaşma yolunda çok önemli olan pazarlama kavramı, bir işletmenin yönetiminde, işletmeler arası ilişkilerde, ve tedarik zincirinde çok önemli etkilere sahiptir. Pazarlama kavramı bir işletme felsefesi olarak karlı bir şekilde müşteri tatminine ulaşmak yolunda işletme içinde bireylerin faaliyet ve davranışlarında psikolojik bir etki yaratmak ve işletmeler arası ilişkileri kurmak,geliştirmek, sürdürmek için işletmenin davranışlarını oluşturmak konusunda rehberlik eder.<sup>86</sup>

Pazarlama felsefesi tedarik zinciri yönetimi uygulamak için de çok gereklidir. Modern işletme yönetiminin en önemli değişikliklerinden biri de artık işletmelerin

---

<sup>83</sup> LANCIONI, s 5.

<sup>84</sup> Drago DUBROVSKI, “**The Role of Customer Satisfaction in Achieving Business Excellence**”, Total Quality Management, Volume 12, No: 7-8, 2001, s. 920.

<sup>85</sup> Daniel J. FLINT, “**Strategic Marketing in Global Supply Chains: Four Challenges**”, Industrial Marketing Management, Voll 33, 2004, s. 45-48.

<sup>86</sup> MIN, MENTZER, s. 24.

tek başlarına rekabet edemeyecekleri ve içinde bulundukları işletme ağı sistemlerinin rekabet halinde olduklarıdır. Dolayısıyla işletmenin bu rekabetçi çevrede başarılı olmasının yolu diğer işletmeler ile entegre olabilmeleridir. Tedarik kanalı içindeki işletmelerin sahip oldukları birbirlerine uyumlu pazarlama felsefesi sonucunda işletmeler kanal içindeki tedarik ortakları ile olan koordinasyonları sayesinde müşteri tatminine hem kendi kanalları içinde hem de nihai müşteride ulaşabileceklerdir.<sup>87</sup>

Pazarlama felsefesinin uygulanışı olarak pazara yönelmek aynı zamanda tedarik zinciri yönetiminin uygulanmasında da etkili olmaktadır. Pazar yönlü olmak sayesinde işletmeler, müşteriye tatmin etmek üzere Pazar bilgisinin toplanmasını, pazarlama çabalarını bu bilgiler etrafında koordine edilmesini, her fonksiyonun yeniden tanımlanmasını, örgüt sistemlerini yeniden yapılandırılmasını ve en üstün işletme performansına ulaşmayı sağlayabilirler. Aynı zamanda işletmeler, diğer işletmeler ile ilişkilerini geliştirebilmek, onlardan örgütsel yetenekleri öğrenebilmek gibi avantajlara sahip olabilirler. Tedarik zinciri yönetiminde de bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme iki önemli bileşendir. Pazar yönlü olmak sayesinde gerçekleşen uzun dönemli, güven ve karşılıklı vaatleri gerçekleştirmeye dayalı bir işletmeler arası ilişki tedarik zinciri yönetimi felsefesinin de önemli bir bileşenidir.<sup>88</sup>

Tedarik zinciri yönetimi ile pazarlama kavramı arasındaki ilişkiler aşağıda sıralanmıştır:<sup>89</sup>

- Pazarlama kavramı, işletme yönetimi, işletmeler arası ilişkiler ve tedarik zincirini; Pazar yönlü olmak, işletmeler arasında ilişkiler kurma yolunda ilişki pazarlaması felsefesini benimsemek ve tedarik zincirinin birbirine uyumlu işletme felsefesine sahip olmak konularında etkiler.
- Pazar yönlü olmak sayesinde işletmeler tedarik zincirinde; çok değerli Pazar bilgisini ve tecrübesini elde etmek ve paylaşmak avantajını elde ederler.

---

<sup>87</sup> LAMBERT, s. 13.

<sup>88</sup> MIN, MENTZER, s. 26.

<sup>89</sup> MIN, MENTZER, s. 27.

- İlişki pazarlaması, tedarik zincirindeki her işletmenin sorumluluklarını tanımlar, örgütsel sistemleri yeniden düzenler. İşletmeler arasında, tedarik zinciri yönetimi mantığına uygun ortaklık, stratejik ittifak, ortak girişim, ve benzeri türlerde uzun dönemli ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur. Tedarik zincirinde ortak envanter ve maliyet düşürülmesi ve ortak planlama gibi konularda işletmeler arası koordinasyon sağlar.

### 1.5 Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik

Tedarik zinciri yönetimi tanımlarından hareketle tedarik zinciri yönetiminin hem işletme içindeki hem de kanal sistemi içindeki ortak amacı sürekli bir Pazar liderliği olan işletmelerin çok özel yeteneklerinin entegrasyonu olduğu ortaya çıkabilir. Bu noktada tedarik zinciri yönetiminin en önemli noktalarından birinin ilişkiler olduğu söylenebilir. TZY' nin ortaya çıkışı ile lojistik kavramının tanımı da gelişmiştir.

Lojistik Yönetimi Konseyi ( CLM ), tarafından yapılan yeni lojistik tanımına göre lojistik; tedarik zinciri sürecinin, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ürün, hizmet ve bunlarla ilgili bilginin kaynağından tüketimine kadar olan stokunu ve akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden kısmıdır.<sup>90</sup>

Bu tanımlar çerçevesinde literatürde hala TZY ile lojistiğin ilgisi hakkında bir uzlaşma yoktur. TZY ile lojistik ilişkisi hakkında literatürdeki dört kavramsal yaklaşım Şekil 1.5'te gösterilmekte ve aşağıda kısaca açıklanmaktadır:<sup>91</sup>

- **Gelenekselciler:** Bu gruba göre TZY lojistiğin içinde konumlanır ve tedarik zinciri yönetiminin lojistiğin bir parçası olduğu kabul edilir. TZY işletme dışındaki lojistik olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda TZY, bir dış veya organizasyonlar arası özel bir tür lojistik olarak kabul edilebilir.
- **Yeniden adlandırılanlar :** Bu gruba göre lojistik yeniden adlandırılır ve eski lojistik tanımı şimdi tedarik zinciri yönetimi olarak kabul edilir.

<sup>90</sup> [www.clm1.org/23](http://www.clm1.org/23) (Mart 2002).

<sup>91</sup> Paul D. LARSON, Arni HALLDORSSON, "**Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey**", International Journal of Logistics : Research and Applications, Vol 7, No: 1, March 2004, s. 18.

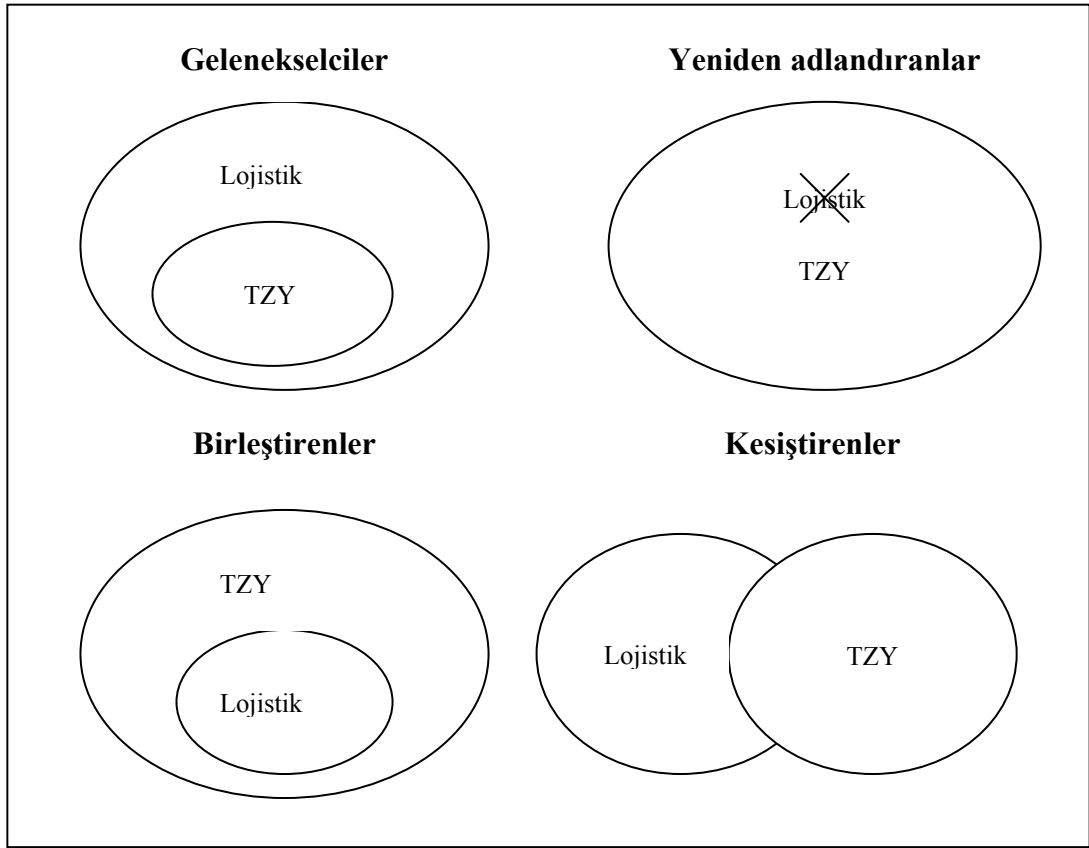
Lojistik ağı ile tedarik zinciri, tedarik zinciri yönetimi ile de entegre lojistik terimi sık sık kullanılmaktadır.

- **Birleştirenler** : Bu yaklaşıma göre de lojistik tedarik zinciri yönetiminin bir parçası olarak görülmektedir. Bu durumda TZY sadece lojistiği değil aynı zamanda pazarlama, operasyon yönetimi ve satın almayı da içermektedir. Tedarik zinciri yönetiminin bileşenleri olarak da; lojistik (envanter, depolama, ambalajlama, dağıtım, taşıma, üretim planlama ve talep tahmini.), stratejik planlama, bilgi ve iletişim teknolojileri, pazarlama ve satış kabul edilmektedir.
- **Kesiştirenler** : TZY lojistiğin bir kısmı değildir, ancak, lojistik ile hem işletme içinde hem de kanal içindeki işletme süreçleri dolayısıyla kesişen bir kavramdır. Bu yaklaşıma göre tedarik zinciri yönetimi lojistik, pazarlama, operasyon yönetimi, satın alma ve diğer fonksiyonel alanların birleşimi değildir; tüm bu disiplinlerin stratejik ve entegre edici elemanlarını içerir. Örneğin satın alma alanında, uzun dönemli bir anlaşma müzakeresi stratejik bir eleman iken bir satın alma emrinin iletilmesi taktiksel bir elemandır. Aynı şekilde, lojistik alanında üçüncü parti hizmet sağlayan bir işletmeyi kiralamak stratejik bir kararken, depo içi elleçleme tamamen taktiksel bir karardır.

Yukarıda yapılan lojistik tanımına göre lojistik bileşenleri Şekil 1.6'da gösterilmiş ve aşağıda sıralanmıştır.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> LAMBERT, STOCK, s.5.



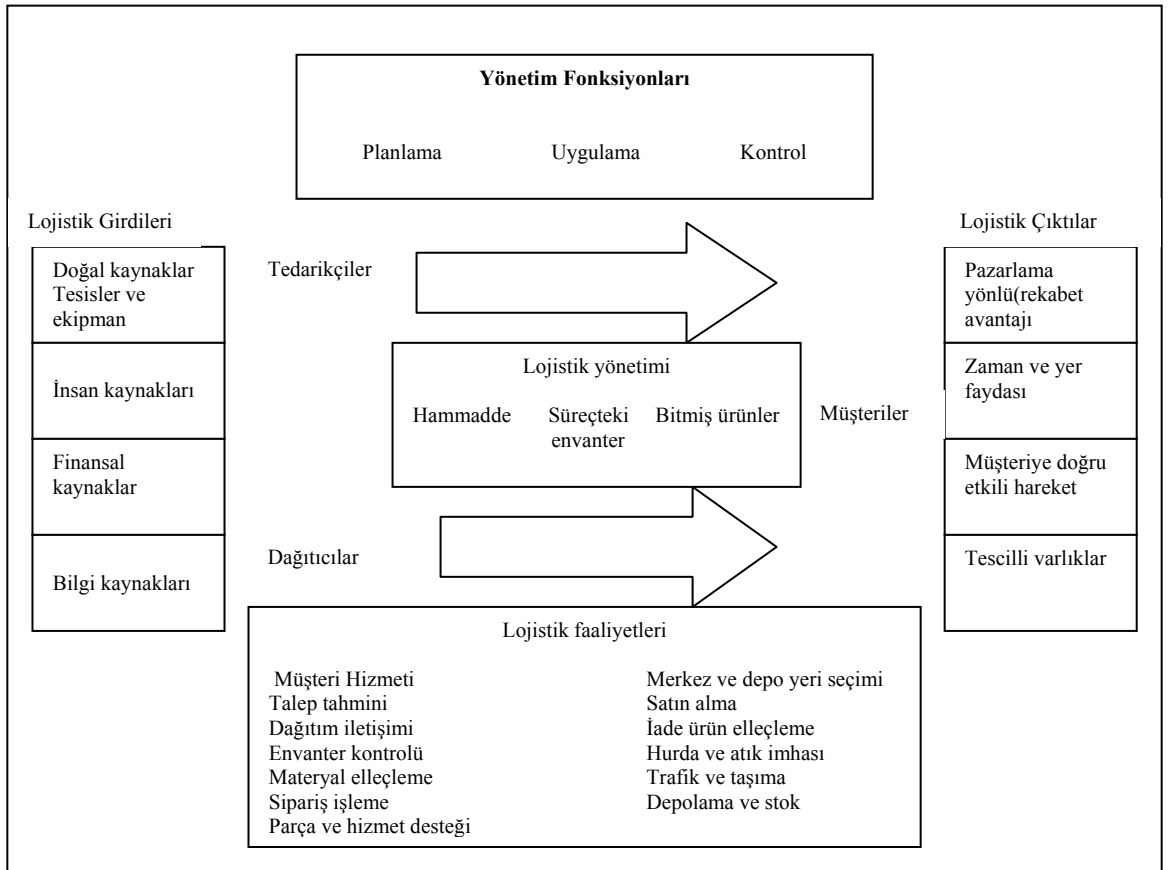
**Şekil 1.5. Lojistik ve TZY' ye farklı bakış açıları**

**Kaynak :** LARSON, HALLDORSSON, s. 18.

- müşteri hizmeti,
- trafik ve taşıma,
- depolama ve stok,
- sipariş işleme,
- dağıtım iletişimi,
- üretim merkezi ve depo yeri seçimi,
- envanter kontrolü,
- tedarik,
- materyal elleçleme,
- hizmet ve parça desteği,
- artık ve hurdaların tanzimi,

- ambalajlama,
- iade ürün işleme,
- talep tahmini.

Bu bileşenler ve özellikle katma değerli fonksiyonlar – taşıma, operasyonlar, envanter, bilgi ve ters lojistik ve enerji tasarrufu gibi – sayesinde lojistik, rekabet avantajı haline gelmiştir.<sup>93</sup>



**Şekil 1.6. Lojistik Yönetiminin Bileşenleri**

**Kaynak :** LAMBERT, STOCK, s.19

Entegre lojistik yönetimi tedarik zinciri yönetiminin taktiksel tarafını oluşturmaktadır. Entegre lojistiğin gelişmesi sayesinde TZY bugünkü önemli rekabet avantajı aracı haline gelmiştir. Lojistiğin depolama ve taşıma fonksiyonlarından sıyrılıp, tüm tedarik kanalındaki lojistik operasyonlarının entegrasyonu haline

<sup>93</sup> Robert A. NOVACK, C. John LANGLEY, Lloyd M. RINEHART, “**Creating Logistic Value**”, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1995, s. 39-40.

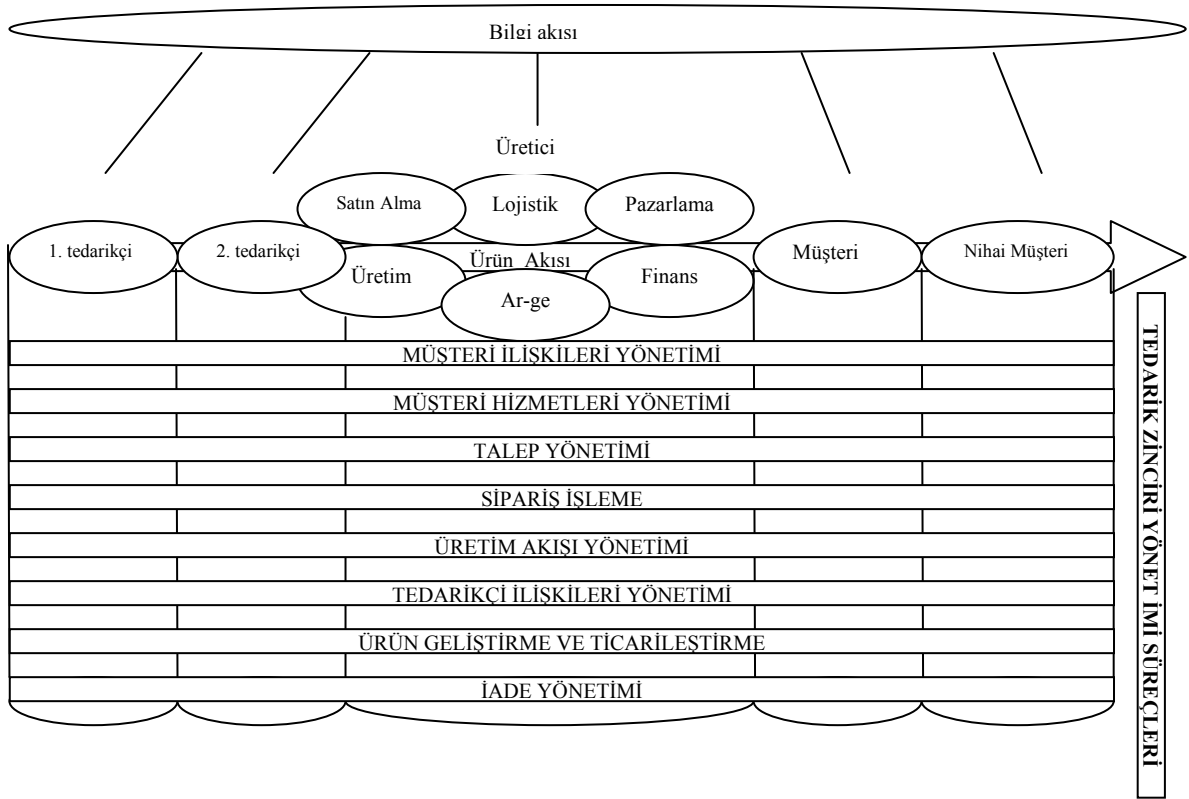
gelmesi sayesinde TZY rekabet gücü elde etmek için pazarlama, üretim ve dağıtım fonksiyonlarının birleştirilmesini sağlayabilir.

Tedarik zinciri yönetiminin olanaklarından yararlanmak için, çok hızlı değişen global pazarların ihtiyaçlarını karşılamak üzere planlanmış ve yapılandırılmış yüksek derecede entegre lojistik operasyonlar gerekli olmaktadır. Pazarlama, satış, üretim ve finansman da tedarik zinciri yönetimi problemlerine çözümler bulmak üzere ortak hareket etmelidirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE İŞLEYİŞİ

Tedarik zinciri yönetimine ait bu kavramsal çerçeve TZY 'nin işletmeler arası doğasını ve bir tedarik zincirinin başarıyla yönetilmesi için gerekli adımların dizaynını içerir. TZY çerçevesi birbirleri ile çok yakından ilgili üç elemandan oluşur: tedarik zinciri ağı yapısı, tedarik zincirindeki işletme süreçleri ve tedarik zinciri yönetimi bileşenleri.<sup>94</sup> Tedarik zinciri yönetimi bileşenleri ve anahtar kararlar Şekil 2.1'de gösterilmiştir.



**Şekil 2.1. TZY : Tedarik Zinciri Boyunca İş Süreçlerinin Entegrasyonu ve Yönetimi**

**Kaynak:** LAMBERT, s. 18.

Tedarik zinciri ağının yapısı, üye işletmeler ve bu işletmeler arasındaki bağlantılardan oluşur. İşletme süreçleri müşteriye özel bir çıktı değeri yaratacak

<sup>94</sup> LAMBERT, s. 18.

faaliyetlerdir. Tedarik zinciri yönetiminin temelinde müşteriye ve diğer pay sahiplerine değer yaratmak yatar.<sup>95</sup> Bir tedarik zincirinin değer yaratma süreçleri, tüm üyelerin çabalarını ve sadakatlerini kattıkları tek bir sistem içinde yer alır.<sup>96</sup> Bu görüşün temelinde tedarik zincirinin birbirinden bağımsız, otonom işletmelerin hem bireysel olarak hem de kolektif olarak değer yarattıkları bir ağ olması yatar. Yaratılan değer, tedarik zinciri performansı geliştirmede, maliyet, kalite, esneklik ve sipariş teslimi gibi çeşitli alanlarda ortaya çıkar.

İkinci olarak, zincirde değer yaratmak için tüm tedarik zincirindeki anahtar işletme süreçlerinin entegrasyonu ve yönetimi gerekir.<sup>97</sup> Bu görüşün temelinde de değer, tedarik zincirindeki farklı partiler tarafından yönetilen karşılıklı bağımlı ve işletmeler arası işletme süreçleri tarafından yaratıldığı yatar.<sup>98</sup> İşletme süreçleri entegrasyonu da, zincirde sürekli bilgi akışı yanında en iyi ürün akışını sağlamak amacıyla olan tedarik zinciri üyelerinin ortak hareket ve faaliyetlerini içerir. İşletme sınırlarını aşan bu anahtar işletme süreçlerinin entegrasyonu, tedarik zinciri üyeleri tarafından, operasyonel seviyede ortak olarak gerçekleştirilen; sipariş tesliminde senkronizasyon, entegre üretim planlaması, paylaşılan üretim tahminleri, ortak EDI ağları, ambalaj uygunluğu ve Kanban tazeleme yaklaşımı gibi bir dizi TZY pratiğinin uygulanmasını gerektirir.<sup>99</sup>

Bugün pek çok endüstride işletme içi yapıyı optimize etmek ve altyapıyı işletme stratejisine bağlamak yeterli değildir. En başarılı üreticiler, kendi iç süreçlerini müşterileri ve tedarikçilerinkiler ile eşsiz bir tedarik zincirinde entegre eden işletmelerdir.<sup>100</sup>

Yönetim bileşenleri de, tüm tedarik zincirinde işletme süreçlerinin entegrasyonu ve yönetimi ile ilgili yönetsel değişkenlerdir. Tedarik zincirindeki

<sup>95</sup> Danny C. K. HO, K. F. AU, Edward NEWTON, “**Empirical Research on Supply Chain Management: a Critical review and Recommendations**”, International Journal of Production Research, Vol. 40, No. 17, 2002, s. 4422.

<sup>96</sup> Rhonda R. LUMMUS, Robert J. VOKURKA, “**Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines**”, Industrial Management & Data Systems, , s.13.

<sup>97</sup> LUMMUS, VOKURKA, s.13.

<sup>98</sup> HO, AU ve NEWTON, s, 4422.

<sup>99</sup> HO, AU ve NEWTON, s, 4423.

<sup>100</sup> Markham T. FROCHLICH, Roy WESTBROOK, “**Arcs of Integration: an International Study of Supply Chain Strategies**”, Journal of Operations Management, Vol. 19, 2001, 185.

anahtar işletme süreçlerinin entegrasyonu ancak işletme ortaklarının işbirliği ile gerçekleşir. İşbirliğine dayanan ticaretin temelini sinerji yaklaşımı oluşturur.

### **2.1 Tedarik Zinciri Ağının Yapısı**

Bir tedarik zincirinde, hammadde kaynağından nihai müşteriye kadar, amacı müşteri değeri yaratmak olan tüm işletmeler işbirliği içindedir. Çok sayıda işletmelerden oluşan böyle bir zincirin nasıl yönetileceği ise çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden bazıları; ürünün karmaşık olup olmaması, mevcut tedarikçi sayısı ve hammadde bulunabilirliği'dir. Tedarik zincirinin uzunluğu ve her katmandaki tedarikçi ve müşteri sayısı da düşünülmesi gereken önemli konular arasındadır. İşletmelerin çoğu sadece tek bir tedarik zincirinde katılımcı olmazlar. Dolayısıyla işletme yönetimi her tedarik zincirini, o tedarik zincirindeki müşteri ve tedarikçilerini ve zincirin işletme tarafından nasıl konumlandırıldığını düşünmek zorundadır.

İşletme yönetimi her bir özel tedarik zinciri bağlantısı için uygun olan ilişki türünü seçmek zorundadır. Aynı zamanda bir tedarik zincirindeki tüm bağlantıların çok sıkı bir şekilde koordine ve entegre edilmesi gerekmeyebilir. Bu durumda en uygun olan ilişki türü, zincirin belirli durumlarına en uygun olanıdır. Tedarik zincirindeki bağlantılardan hangilerinin özel önem istediği ise, işletme olanakları ve işletme için önemine göre değişmektedir.<sup>101</sup>

Tedarik zinciri ağ yapısının nasıl konumlandırıldığı ve bu yapı hakkında ki bilgiler zincirin yönetimi hususunda çok önemlidir. Bir işletmenin tedarik ağının yapısı hakkında üç önemli konu söz konusudur : tedarik zincirinin üyeleri, ağın yapısal boyutları ve tedarik zincirindeki farklı süreç bağlantıları.

### **2.2 Tedarik Zinciri Üyelerinin Tanımlanması**

Zincirin yapısını belirlerken, tedarik zincirindeki üye işletmelerin tanımlanması gerekir. Tedarik zincirindeki işletmelerin çok sayıda çok farklı türlerden olması oluşturulacak olan işletme ağının çok karmaşık olmasına sebep olabilir. Bu durumda tedarik zincirindeki tüm üyeler arasındaki süreç bağlantılarını yönetmek zorlaşmakta ve dolayısıyla pek çok verimsiz faaliyet ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>101</sup> LAMBERT, s. 19.

Burada en önemli nokta, işletme ve tedarik zincirinin başarısı için hangi işletmelerin uygun olduğunu belirlemek ve bu işletmeler ile olan ilişkide kaynakların yönetim yeteneklerinin dağıtılmasını sağlamaktır.<sup>102</sup>

Pazarlama literatüründe, zincir üyeleri; bir ürün, hizmet ya da fikrin tüketimi için bulunabilirliğini sağlamak amacıyla, fiziksel, mülkiyet, ödeme (mali), bilgi ve promosyon akışını sağlayan kuruluşlardır.<sup>103</sup> Her akış türü birbirleri ile ilgili kuruluşları içermektedir. Nakit akışında bankalar ve finansal kuruluşlar, promosyon akışında da reklam ajansları bu işletmelere örnek olarak verilebilir. Bu zincirde pazarlama akışına yardımcı olan her işletme nihai müşteriye ve diğer pay sahiplerine ne kadar değer yarattıklarına bakılmaksızın yer alır.

Bir tedarik zincirinin üyeleri, işletmenin kaynak noktasından tüketim noktasına kadar, direkt veya endirekt ilişkide bulunduğu, tedarikçileri ve müşterileridir. Zincirin yönetimi amacıyla direkt ilişki veya endirekt ilişkide bulunan işletmeleri asıl ve destekçi üye, olarak ayırabiliriz. Bir tedarik zincirinin asıl üyeleri; belirli müşteriler veya Pazar için özel bir çıktı üretmek amacıyla dizayn edilmiş işletme süreçlerindeki katma değerli faaliyetleri (operasyonel ve/veya yönetsel) sağlayan bağımsız işletmeler veya stratejik iş birimleri olarak tanımlanır.<sup>104</sup>

Destekleyici üye işletmeler de; tedarik zincirinin asıl üyelerine kaynak, bilgi, kolaylık ve varlık sağlayan işletmelerdir. Bu tür işletmelere örnek olarak; üreticilere kamyon, tır kiralayan işletmeler, perakendecilere kredi bulan bankalar, depo alanı sağlayan bina sahibi, üretim ekipmanı, pazarlama broşürü ve geçici sekreterlik hizmeti sağlayan işletmeler verilebilir. Bu işletmelerin tedarik zincirindeki temel işlevleri asıl üyeleri faaliyetleri konusunda desteklemektir.

Bir tedarik zincirinde aynı işletme hem asıl hem de destekleyici faaliyetlerde bulunabilir. Bir sürece ait faaliyetlerinde diğer üyelere destekleyici rol oynarken aynı zincirde başka bir sürece ait faaliyetlerinde de asıl rol oynayabilir. Ancak bu iki üye türü arasındaki ayrım bazı durumlarda tam olarak ortaya çıkmayabilir. Buna rağmen

<sup>102</sup> Martha C. COOPER, Jonh T. GARDNER, Lisa M. ELLRAM, Albert M. HANKS, “**Meshing Multiple Alliances**”, Journal of Business Logistics, Vol.18, No:1, 1997, s. 67.

<sup>103</sup> KOTLER, s.532.

<sup>104</sup> LAMBERT, s. 19.

zincirdeki işletmelerin bu tür bir ayırım ile sınıflandırılması yönetim açısından büyük kolaylık sağlamaktadır.

Bu ayırım en büyük faydayı, tedarik zincirinin kaynak noktası ve tüketim noktasının belirlenmesinde sağlamaktadır. Tedarik zincirinin kaynak noktası, ondan önce herhangi bir asıl üyenin bulunmadığı noktadır. Kaynak noktasının tedarikçileri olan işletmeler de tamamen destekleyici işletmelerdir. Tüketim noktası ise, ürün ve hizmetin tüketildiği ve daha fazla katma değerin yaratılmadığı noktadır.<sup>105</sup>

### 2.3 Ağın Yapısal Boyutları

Tedarik zincirinin tanımlanması, analizi ve yönetimi için zincir ağının üç yapı unsuru gereklidir. Bu unsurlar; yatay yapı, dikey yapı ve tedarik zincirinin bittiği noktada işletmenin yatay pozisyonu vb şeklindedir. Bu unsurlar Şekil 2.2’de gösterilmiştir.<sup>106</sup>

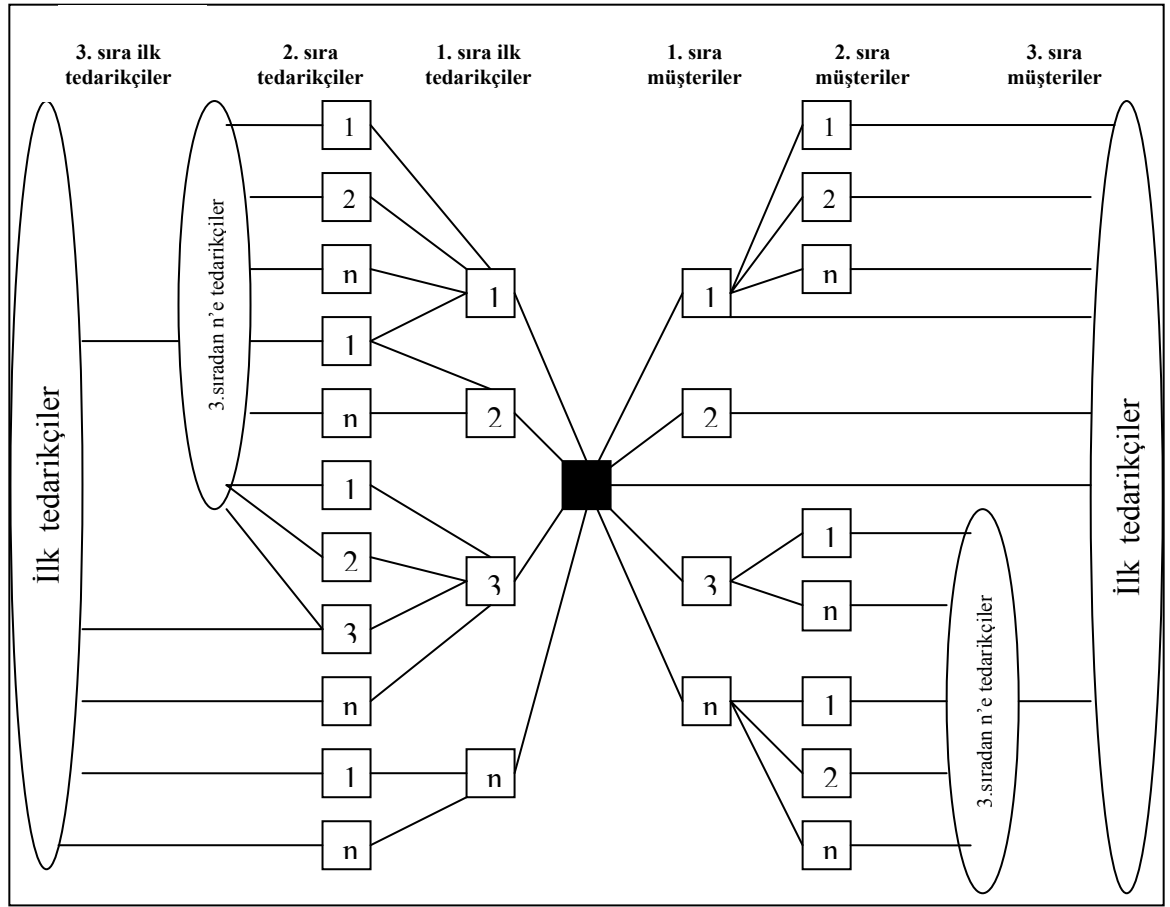
Tedarik zincirinin yatay yapısı, tedarik zincirinin başından sonuna sıra sayısını ifade eder. Sıra sayısı arttıkça tedarik zinciri uzar. Aksine sıra sayısı azaldıkça tedarik zinciri kısalır. Hammaddeler doğadan alınır, diğer materyaller ile birleştirilir, kısa bir mesafe kaydeder ve binaların inşa edilmesi için kullanılır. Dikey yapı, her sıradaki tedarikçi / müşteri sayısını gösterir. Tedarik zincirindeki işletmeler her sırada çok az veya çok fazla sayıda tedarikçi / müşteriye sahip olabilirler. Üçüncü unsur olan işletmenin zincirdeki yatay pozisyonu da; işletmenin tedarik zincirinin başlangıç noktası olan doğaya mı yoksa nihai tüketiciye mi daha yakın olduğunu ifade eder.

Tedarik zincirinin yapısı çeşitli kombinasyonlarda olabilir. Bazı işletmelerin tedarik zincirlerinde tedarikçi tarafında az sayıda tedarikçi varken müşteri tarafında çok fazla sayıda müşteri olabilir. Tedarikçi / müşteri sayısını artırmak veya azaltmak işletmenin tedarik zinciri yapısını değiştirecektir. Bunun dışında işletmenin tedarik zinciri yapısını değiştirebilecek kararlar olarak; lojistik fonksiyonunun dış kaynaklı kullanımı (outsourcing) kararı, üretim, pazarlama veya ürün geliştirme kararları sayılabilir.

---

<sup>105</sup> LAMBERT, s. 19.

<sup>106</sup> LAMBERT, s. 8.



Şekil 2.2 TZY ağının yapısı

Kaynak : Lambert, s.4

Tedarik zincirinde her işletmenin farklı bakış açısına göre zincirde kendine biçtiği rol değişiktir. Zincirdeki üyelik konumunu ve ağ yapısını farklı olarak algılayabilir. Ancak ağın içindeki her işletme diğerinin tedarik zincirinin üyesi olduğu için her işletme işletmeler arasındaki rolü ve perspektiflerini bilmek zorundadır. İşletme süreçlerinin entegrasyonu ve yönetimi, ancak her işletmenin bakış açısından kabul görürse mümkün olacaktır.

#### 2.4 Tedarik Zinciri İşletme Süreçleri

Süreç, genellikle, “ **belirli bir Pazar veya müşteriye özel bir çıktı üretmek için dizayn edilmiş, ölçülebilen ve belli bir yapıya sahip faaliyetler dizisi**” olarak tanımlanır.<sup>107</sup> Süreç, ürün, bilgi, nakit, tecrübe ve/veya fikir akışının dinamik bir

<sup>107</sup> Thomas H. DAVENPORT, “**Process, Innovation, Reengineering Work Through Information Technology**”, Boston Massachusetts, Harvard Business, Scholl Press, 1993, s. 14.

şekilde yönetimi ve nihai müşteriler üzerinde odaklanmış, faaliyetler yapısı olarak ifade edilebilir.<sup>108</sup>

Bir işletme içinde yüzlerce faaliyet koordine edilip, gerçekleştirilir. Her işletme tedarik zinciri kapsamı içinde diğer işletmeler ile bir takım ilişkiler içine girer. Tedarik zinciri içinde, iki işletme bir ilişki geliştirirlerse, işletmelerin belirli iç faaliyetleri birbirlerine bağlanacak ve iki işletme tarafından ortak bir şekilde yönetilecektir. Tedarik zincirindeki işletmeler arası bu tür birbirine bağlanmış işler ve bu bağlar tedarik zinciri ağını oluşturur. Bu duruma bir örnek olarak; bir üreticinin dağıtıcısı ile bağlanmış olan faaliyetleri, dağıtıcının iç faaliyetlerini ve bir perakendecinin dağıtıcıya bağlı iç faaliyetlerini etkilemesi gösterilebilir. Bu etkileşim tedarik zincirinde üreticiden nihai müşteriye kadar devam eder.

İşletmeler içindeki ve işletmeler arasındaki önemli faaliyetlerin ve iş süreçlerinin birbirlerine bağlanması ve işletmeler arasında yönetilmesi, eşsiz ve üstün bir tedarik zinciri performansı yaratacak ve dolayısıyla, önemli bir rekabet avantajı ve karlılık sağlayacaktır.

Tedarik zincirinde iş süreçlerinin ve faaliyetlerin birbirlerine bağlanmasının önündeki en büyük engel; her işletmenin fonksiyonel yapısının birbirinden farklı olması ve süreçlerin farklı bir şekilde yapılandırılmış olmasıdır. Her işletme kendisine ait faaliyetleri ve süreçleri farklı adlandırıp farklı şekillerde uyguluyor olabilir. Tedarik zinciri oluşturmak ve ilişkileri geliştirmek te en önemli nokta aynı dili konuşmak ve bu süreçlerin birbirlerine benzer şekillerde yapılandırılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla tedarik zincirindeki işletmeler arasında hangi süreçlerin önemli olduğu belirlenmeli, bu süreçler zincir boyunca entegre edilmeli ve yönetilmelidir.

Tedarik zinciri yönetiminin verimli olabilmesi için, bireysel fonksiyonların entegre faaliyetler ve önemli tedarik zinciri süreçleri olarak düşünülmesi gerekir. İşletmelerde ürün akışlarının optimizasyonu faaliyetleri birer süreç olarak düşünüp uygulamak ile gerçekleşmektedir. The Global Supply Chain Management Forum tarafından belirlenen önemli tedarik zinciri süreçleri aşağıda sıralanmıştır.

---

<sup>108</sup> LAMBERT, s. 13.

- Müşteri ilişkileri Yönetimi,
- Müşteri Hizmetleri Yönetimi,
- Talep Yönetimi,
- Siparişleri gerçekleştirme,
- Üretim akış Yönetimi,
- Tedarikçi İlişkileri Yönetimi,
- Ürün geliştirme ve ticarileştirme,
- İade Yönetimi.

#### 2.4.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri, üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Diğer tüm rekabet avantajı sağlayan fonksiyonlar taklit edilip geçerliliğini kaybetmektedir, ancak işletme ile müşteri arasında kurulan ilişkiler işletmeye özel olup taklit edilemez bir niteliktedir ve üstünlüğünü korumaktadır.<sup>109</sup>

Müşteri yönlü olmak son yıllardaki en önemli değişikliklerden biri olmuştur. Müşteri yönlülük seviyesini artırabilmek noktasından hareketle, CRM, müşteriler ile olan ilişkilerin yönetilmesi ile ilgili görevleri yerine getirmek için ortaya çıkmıştır.<sup>110</sup>

CRM, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiden yararlanan bir yönetim stratejisidir.<sup>111</sup> Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, işletmenin genelini kapsayan bir değişim sonucunda, müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir.

---

<sup>109</sup> ODABAŞI, s.1.

<sup>110</sup> Michael ROSEMAN, Michele BASSIR, “**Customer Relationship Management**”, SAPIENT College: Process Management, May 2000, s. 2

<sup>111</sup> A. KIRIM, “**Strateji ve Bire bir Pazarlama : CRM**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 148.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriler ile ilişkilerin nasıl geliştirileceği ve sürdürüleceğine dayalı bir yapı sağlar. İşletme yönetimi, temel müşteriler ve müşteri gruplarını belirleyip, işletmenin misyonunun bir parçası olarak hedef alır. Bunu yapmaktaki amaç, müşterileri zaman içindeki değerlerine göre bölmek ve bu sayede kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunarak müşteri bağlılığını artırmaktır.<sup>112</sup>

Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli, müşteriler hakkında olabilecek en ayrıntılı bilgileri toplamaya, bu müşterileri çok ince ayrımlarla çok fazla alt bölüme ayırmaya, bu bölümleri karlılıklarına göre ayrıştırmaya, karlı olan müşterilere yapılacak ekstra yatırımın seviyesini belirlemeye ve her müşteriye inebilen ayrı ve çok özel pazarlama stratejisi uygulamaya dayanmaktadır.<sup>113</sup>

Etkili CRM uygulamaları için en önemli iki konu; müşteri yönlü, entegre bilgi sistemleri ve müşteri yönlü işletme kuraları ve süreçleri'dir.<sup>114</sup>

CRM; müşteri pazarlama, satış ve satış sonrası müşteri hizmetleri faaliyetlerinin elektronik ortamda yürütülerek üretim, lojistik vb faaliyetlerin daha etkin çalışmasını ve müşteri temaslarında yüksek performans sağlar. Bu kapsamda örnek olarak WEB uygulamaları, Call Center'lar, satış otomasyonları sayılabilir. Artık işletmelerin normal müşterilerinin yanı sıra, elektronik müşterileri vardır. Yeni davranış yapısı olan bu müşterilerle Internet üzerinden B2B ve B2C türü ilişkiler kurulmakta ve böylece müşteri ilişkileri maliyetleri en aza inmektedir.<sup>115</sup>

#### 2.4.2 Müşteri Hizmetleri Yönetimi

Müşteri hizmeti yönetimi, işletmenin müşteri tarafından görülen yüzüdür. Müşteri hizmeti, müşteriye, üretim ve lojistik gibi fonksiyonları neticesinde taahhüt edilen taşıma zamanları ve ürün bulunabilirliği gibi konular hakkında tam zamanlı bilgiler sağlar. Müşteri hizmeti süreci aynı zamanda müşterinin ürün ile ilgili müracaatlarında da yardımcılık görevi görür.

Müşteri hizmeti, pazarlanmak istenen ürünü elde etmesi için müşteriye olanca kolaylığı ve elde ettikten sonra da yararlanırken olanca tatmini sağlama çabalarıdır.

---

<sup>112</sup> LAMBERT, s. 9.

<sup>113</sup> KIRIM, s. 60.

<sup>114</sup> ROSEMAN, BASSIR, s.8.

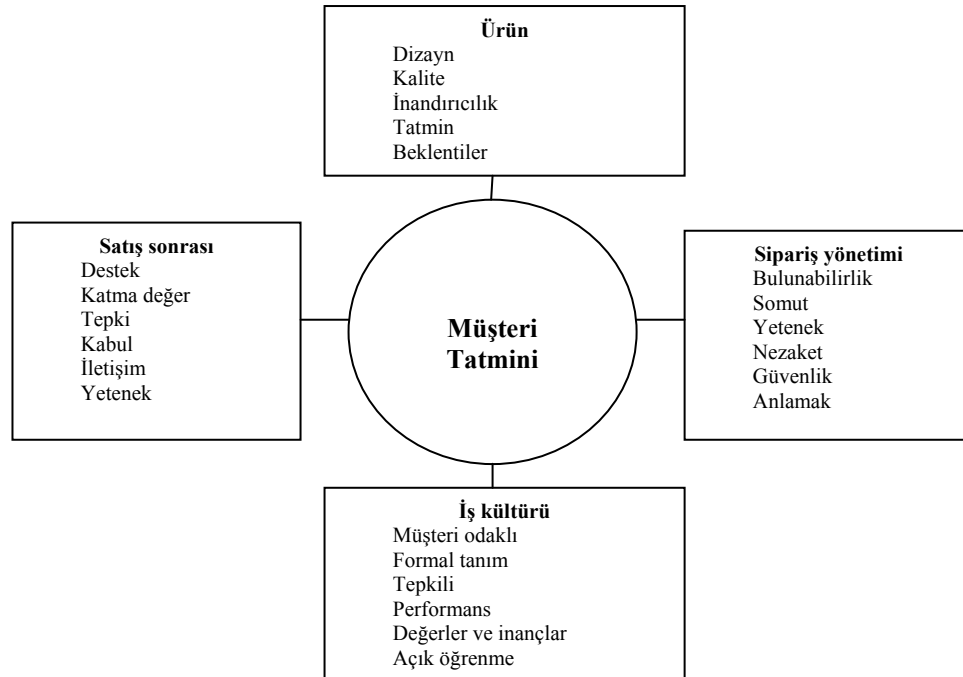
<sup>115</sup> Mehmet TANYAŞ, "**Tedarik Zinciri Yönetimi**", İ.T.Ü. İşletme Fakültesi – Sürekli Eğitim Merkezi, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yöneticiliği Sertifika Programı, Eylül-Aralık 2000, Kasımpaşa, İstanbul, s. 11.

Müşteri hizmetleri konusunda üç önemli karar; müşteri hizmetleri karmasına hangi hizmetlerin dahil edileceği, hizmet düzeyinin ne olacağı ve müşteri hizmetlerinin ne şekillerde sunulacağı olarak sıralanabilir.<sup>116</sup>

Müşteri hizmetlerini şöyle sıralamak mümkündür:<sup>117</sup>

- Teslim sıklığı,
- Sipariş çevrim zamanı,
- Teslimde inanılrlık,
- Yeniden tazelemedeki esneklik,
- Sipariş karşılama doğruluğu,
- Dokümantasyon doğruluğu,
- Dokümantasyonun organizasyonel gereksinimlere uygunluğu,
- Tedarikin sürekliliği,
- Tedarik ile ilgili problemlerdeki şikayetler ve danışma imkanı,
- İşletmenin satış, teknik ve servisindeki kalite.

Müşteri hizmetleri yönetimi ile ilgili alanlar Şekil 2.3’de gösterilmiştir.<sup>118</sup>



**Şekil 2.3. Müşteri Hizmetleri Yönetimi Alanları**

**Kaynak :** ROSS, s.274.

<sup>116</sup> Ö.Baybars TEK, “Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım”, Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset, Şubat 1997, İzmir, s. 654.

<sup>117</sup> GATTORNA, WALTERS, s.47.

<sup>118</sup> ROSS, s. 274.

### 2.4.3 Talep Yönetimi

İşletmelerde envanter ya zorunlu olarak tutulmakta ya da değişkenlik esasına göre tutulmaktadır. Zorunlu envanter; fabrikalardaki süreç içi envanter ve zincirde değişik noktalar arasındaki hatta ( pipeline ) hareket eden ürünlerden oluşur. Değişken stok ise, süreçteki, tedarikteki ve talepteki değişimlere bağlıdır. Bunlar içinde, değişkenliğin en büyük kaynağı müşteri talebidir. Müşteri talebindeki değişimler değişken siparişlerden kaynaklanmaktadır. Müşteri siparişlerindeki değişkenliği giderebilmek için kullanılabilecek en faydalı süreç talep yönetimidir.<sup>119</sup>

Geleneksel olarak TZY' nin odak noktası, ürün ve materyallerin üretim ve dağıtım kanalı boyunca, müşteriye doğru akmasıdır. Bu noktada önemli konular, materyal gereksinimleri planlaması, kapasite planlaması, üretim planlama ve tarifelendirme, envanter seviyeleri ve tedarik dağıtımı olmaktadır. Pek çok durumda zincirdeki bilgi akışı periyodik tahminler ve iç stok siparişleri vasıtasıyla elde edilmektedir. Bu durumda talep ve müşteri siparişleri hakkında gerçek zamanlı bilgiler ve bunların görünürlüğünü sağlamak zor olmaktadır. Bilgi ve envanter akışı hakkında tedarik zinciri yönetiminin genel görüntüsü Şekil 2.4'de gösterilmiştir.<sup>120</sup>

Talep Zinciri Yönetiminin temelinde talep ile ilgili bilginin müşteri veya nihai kullanıcılardan dağıtım ve üretim kanalı boyunca tedarikçilere sürekli olarak akmasını sağlamak yatar. Bu zincirin ortak amacı müşteri talebini karşılamaktır. En önemli kontrol girdileri olarak ta; sürekli tahmin ve planlar, POS bilgisi, günlük siparişler, yönetim kararları ve performans geri bildirimi sayılabilir. Talep zincirinin genel görüntüsü Şekil 2.5'de verilmiştir.<sup>121</sup>

Talep yönetimi, tedarik zinciri yönetimi içinde müşteri ihtiyaçları ve tedarik zinciri olanaklarını dengeleyen süreçtir. Bu sürecin doğru yönetilmesi sayesinde, arz ve talep proaktif olarak uyumlaştırılıp, planlar en az sapma ile gerçekleştirilebilir. Bu süreç sadece tahminleme ile sınırlı kalmamaktadır. Arz ve talep senkronizasyonu, artan esneklik ve değişkenliğin azalması talep yönetiminin önemli faydalarıdır. İyi bir talep yönetimi sistemi, satış noktası (POS) ve müşteri bilgisi sağlayarak

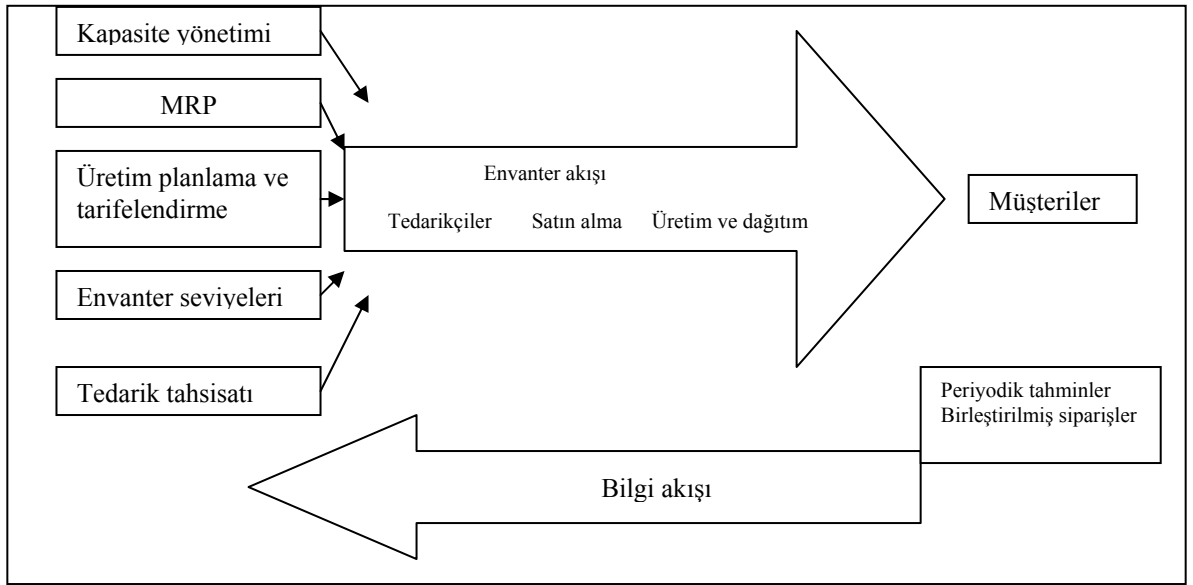
<sup>119</sup> LAMBERT, s. 9.

<sup>120</sup> Pertti KORHONEN, Kati HUTTUNEN, Eero ELORANTA, "**Demand Chain Management in a Global Enterprise**" – Information Management View", s. 528.

<sup>121</sup> KORHONEN, HUTTUNEN ve ELORANTA, s. 528

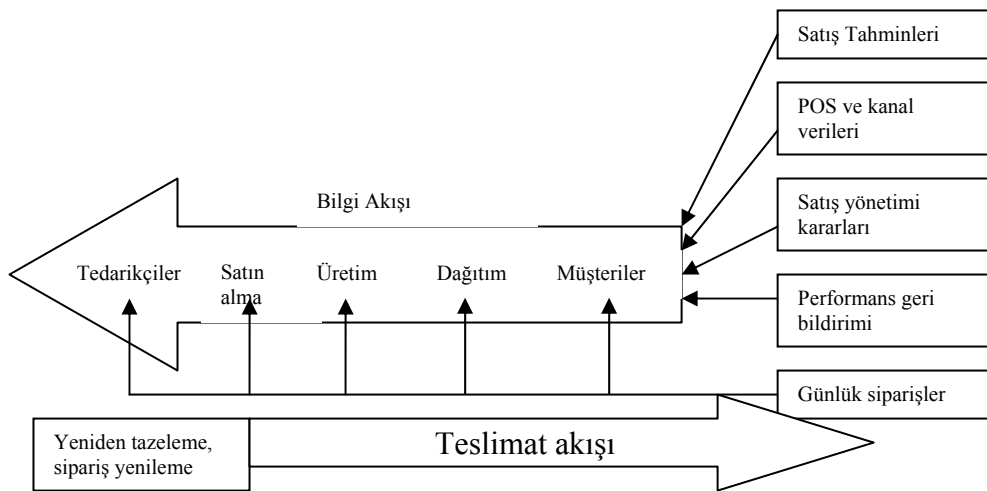
belirsizliği azaltır. Bu sayede tedarik zincirinde verimli ürün ve hizmet akışı gerçekleşir. Pazarlama gereksinimleri ve üretim planları işletmeler bazında koordine edilmelidir.

Böylece, çok kaynaktan tedarik ve güzergah belirleme (routing); sipariş alındığı anda pazarlama ve üretim planlarının koordinasyonu sayesinde, verimli bir şekilde gerçekleşir. Daha gelişmiş uygulamalarda müşteri talebi ve üretim hızı envanterin global olarak yönetilebilmesi için senkronize edilmektedir.



**Şekil 2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Kapsamı**

**Kaynak:** KORHONEN, HUTTUNEN, ve ELORANTA, s. 528.



**Şekil 2.5. Talep Zinciri Yönetiminin Kapsamı**

**Kaynak :** KORHONEN, HUTTUNEN, ve ELORANTA, s. 528.

#### 2.4.4 Sipariş Karşılama

Tedarik zinciri yönetiminde siparişlerin karşılanması çok önemli bir role sahiptir. Tedarik zincirini harekete geçiren şey müşteri siparişleridir. Müşteri siparişlerinin etkili ve verimli bir şekilde karşılanması müşteri hizmeti sağlamanın ilk adımındır. Ancak, sipariş karşılama süreci sadece siparişleri karşılamak değildir. Aynı zamanda, işletmenin, müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılarken , toplam sipariş teslimi maliyetlerini en aza indirebilecek bir ağ kurulmasını da içerir. Bu sadece önemli bir lojistik faaliyetinden ziyade, karşılıklı fonksiyonel olarak uygulanmayı ve önemli tedarikçi ve müşterilerin koordinasyonunu gerektirir. Amaç, tedarikçiden işletmeye ve daha sonra da Pazar bölümlerine doğru tam bir sürecin geliştirilmesidir.<sup>122</sup>

#### 2.4.5 Üretim Akışı Yönetimi

Ürünlerin üretildikten sonra stoklanıp dağıtım kanalına tedarik edildiği geleneksel üretim işletmelerinde, üretim eski tahminlere göre yapılmaktadır. Ürünler üretim ve dağıtım tarifelerine uymak için üretim merkezlerinden ileriye doğru itilir. Gereksiz envanter, aşırı envanter bulundurma maliyetleri ve hatalı taşımalara sebep olabilecek yanlış ürün karmaları üretilmektedir.

İtme sisteminde stokların düzeyi, daha önceden belirlenen yeniden sipariş verme noktası ( ROL- Re Order Level ), düzeyine düştüğünde, ve yine daha önceden belirlenmiş ekonomik sipariş miktarlarına ( EOQ- Economic Order Quantity )göre sipariş verilir. Yeniden sipariş verme miktarı, geçmişteki taleplere göre ve çevrim (temin) sürelerine bağlı olmaktadır. Amaç, ekonomik sipariş verme miktarını belirlemektir. Parti üretimi gibi üretimlerde üretilecek en az miktarı ifade eden ve üretimin optimal büyüklüklerini gösteren ekonomik üretim miktarları söz konusudur. Bu faaliyet tedarik zincirindeki faaliyetlerden kısmen bağımsız olarak yapılır.<sup>123</sup>

Tedarik zinciri yönetimi ile, üretim müşteri ihtiyaçlarını temel alarak üretim merkezine doğru çekilir. Üretim süreçleri pazardaki değişikliklere cevap verebilecek şekilde esnek olmalıdır. Bunun için de, kitlesel kişiselleştirmeyi üretime yerleştirebilmek için hızlı değişiklikler yapabilecek esneklik şarttır. Bu durumda

<sup>122</sup> LAMBERT, s. 10.

<sup>123</sup> TANYAŞ, s. 11.

siparişler JIT bazında ve minimum lot büyüklüğünde işlenmektedir. Üretim öncelikleri sipariş teslim zamanlarına göre belirlenmektedir. Üretim planlamacıları ile müşteri bölümleri planlamacıları, her müşteri grubuna ayrı stratejiler belirlemek üzere ortak çalışırlar. Üretim akış sürecindeki değişiklikler, müşterilere ve değişikliklerine daha iyi ve hızlı yanıt verebilmek anlamına gelen, daha kısa çevrim zamanlarını sağlayacaktır.

Çekme sisteminde sipariş miktarları tamamıyla tedarik zincirindeki değişimlere göre belirlenir. Çekme sisteminde ihtiyaca en kısa sürede cevap verebilme yeteneği önem kazanmaktadır. Mümkün olduğunca ihtiyaç olduğunda üretim yapılır.<sup>124</sup>

Tedarik zinciri yönetimindeki üretim akış yönetimi süreci, ürünleri üretim merkezlerinden hareket ettirmek ve tedarik zincirinde esneklik sağlamak, uygulamak ve yönetmeyi içeren süreçtir. Üretim esnekliği, çok çeşitli ürünleri, zamanında ve en düşük muhtemel maliyette üretebilme yeteneğini ifade eder. İşletmeler için amaçlanan üretim esnekliği, planlama ve yönetimi tedarik zincirindeki üreticinin sınırlarını aşır, tüm tedarik zincirine yayılmalıdır.

Globalleşmenin bir sonucu olarak büyük işletmelerin üretim faaliyetleri değer zincirleri çerçevesinde değerlendirilmeye başlamıştır. Operasyon stratejisi açısından değer zinciri; nihai müşteri için yaratılan değer artırılması için, şekil, zaman ve yer faydası sağlayan farklı organizasyonlar tarafından sahip olunan olanaklar zinciri olarak tanımlanabilir.<sup>125</sup>

Tedarik zinciri ve üretim ağı teorisindeki önemli operasyon stratejileri Tablo 2.1’de karşılaştırılmıştır.<sup>126</sup>

<sup>124</sup> TANYAŞ, s. 12.

<sup>125</sup> Martin RUDBERG, Jan OLHAGER, “**Manufacturing Networks and Supply Chains: an Operations Strategy Perspective**”, Omega, The International Journal of Management Science, Vol 31, 2003, s. 29.

<sup>126</sup> RUDBERG, OLHAGER, s. 33.

**Tablo 2.1. Tedarik Zincirleri ve Üretim Ağları Teorisindeki Önemli Operasyon Stratejileri**

|                          | Üretim ağları teorisi<br>( işletme içi odaklı )                          | Tedarik zinciri teorisi<br>( işletmeler arası odaklı )                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <i>Tesisler</i>          |                                                                          |                                                                           |
| Boyut                    | Merkez sayısı ( düğüm noktaları )                                        | Organizasyon sayısı ( işletmeler arası bağlantı- link sayısı )            |
| Konum                    | Ağın içindeki girişim kararı                                             | Karar tedarik zincirindeki katılımcı ortaklar arasında verilir.           |
| Uzmanlaşma/odak          | Dikey ve veya yatay                                                      | Temel olarak dikey                                                        |
| <i>Dikey Entegrasyon</i> |                                                                          |                                                                           |
| Yön                      | Hem ileriye hem de geriye doğru ancak esas olarak işletme içi perspektif | İşletmeler arası üretimi içerecek şekilde hem ileriye hem de geriye doğru |
| Kapsam                   | Dar- sadece işletme içi üretim                                           | İşletmeler arası ilişkilerin koordinasyonu ile geniş kapsamlı             |
| Denge                    | Dışsal temas sadece 1. sıra tedarikçi ve müşteri ile                     | Bir dizi tedarikçi ve müşteri arasında işbirliği temasları                |

**Kaynak :** RUDBERG, OLHAGER, s. 29.

#### 2.4.5.1 Tedarik Zinciri Yönetiminde Envanter Yönetimi

Tedarik zinciri yönetiminin temel amaçlarına bakıldığında zaman, bu amaçların envanter yönetiminin özünde yer aldığı görülür. Tedarik zinciri ve çevresine bakıldığında zaman, pazarlama ve müşteri hizmetlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için envanter bulundurma gerekliliği ortaya çıkar. Ancak, aşırı envanter veya yanlış envanterin zincirde bulundurulması, tüm zincirin bozulmasına sebep olur. Envanter zincir içinde etkili bir şekilde yönetilirse, tüm zincirin pazarlama, satış ve dağıtım stratejilerini gerçekleştirilmesini ve materyal ve hizmet akışının tedarikçiden müşteriye verimli bir şekilde akmasını sağlayabilir.

Tedarik zinciri envanter yönetimi, tedarik kaynağından nihai müşteriye kadar, işbirliği içinde çalışan tüm işletmelerin oluşturduğu ağdaki envanterin planlanması ve kontrol edilmesidir. Tedarik zinciri envanter yönetimi nihai müşteri talebinde yoğunlaşır. Amacı; müşteri hizmetlerinin artırılması, ürün çeşitliliğinin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesidir.<sup>127</sup>

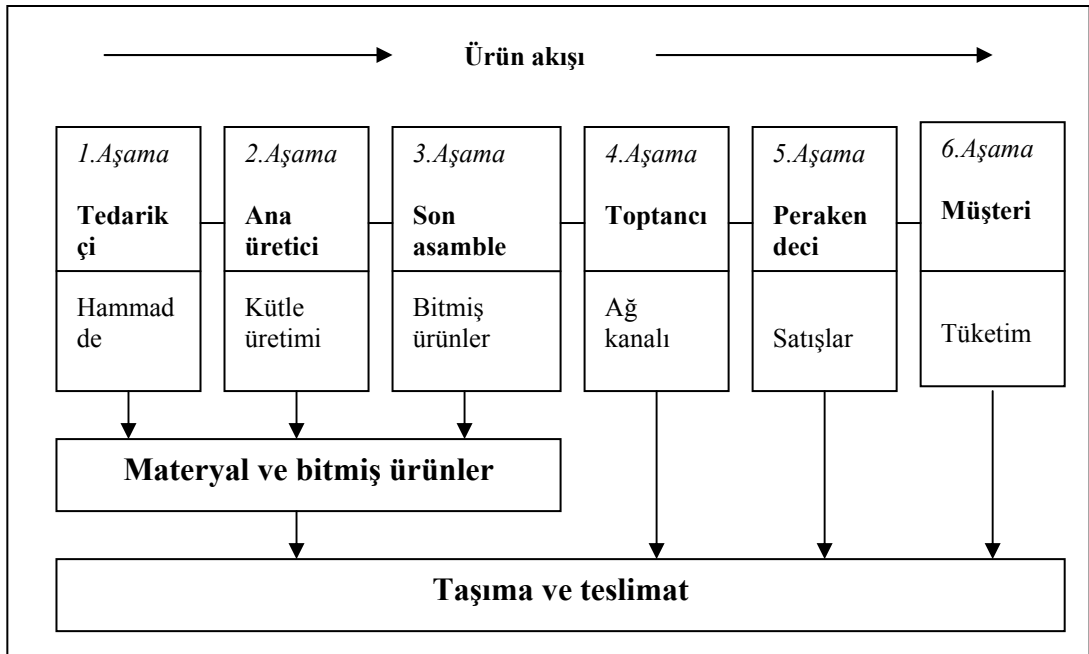
Tedarik kanalında envanter çeşitli şekillerde ve değişik amaçlara cevap verecek şekilde altı aşamada gerçekleşir. Bu altı aşama Şekil 2.6'da gösterilmiştir.<sup>128</sup>

<sup>127</sup> Ilaria GIANNOCCARO, Pierpaolo PONTRANDOLFO, “**Inventory Management in Supply Chains: a Reinforcement learning Approach**”, International Journal of Production Economics, Vol.78, 2002, s. 154.

<sup>128</sup> ROSS, s. 194.

Tedarik kanalı envanterindeki ilk aşama; materyal ve bileşenlerin doğadan çıkarılması aşamasıdır. Bu aşamada genellikle nihai müşteriye satılmak üzere bitmiş ürünler haline gelecek hammadde ve bileşenlerin ürün üreticileri tarafından yedeklenmesi aşamasıdır. Satıcı seçimi ve niteliklerini belirleme, sözleşmeli ortaklıklar, tedarikçi tarifelendirme, taşıma ve teslimat ve satıcı performans ölçümü, bu aşamadaki önemli envanter yönetimi konularıdır.<sup>129</sup>

İkinci ve üçüncü aşamalarda satın alınan envanter; üretim süreci boyunca yarı bitmiş ve bitmiş ürünlere dönüştürülür. Temel üretim olarak ifade edilebilecek ikinci aşama; hammaddelerin fabrikadaki süreçler içinde çok çeşitli bileşenler haline getirilmesi sürecidir.



**Şekil 2.6. Tedarik Kanalı Materyal Akışı**

**Kaynak :** ROSS, s.194.

Üçüncü aşamada, satın alınan veya fabrikada bileşen haline getirilmiş bileşenler, kişiselleştirilmiş ürünler veya müşteriye sunulacak ürünler haline getirilir. Bu aşamadaki üretim süreçleri; stok için yap, sipariş için montaj hattı veya sipariş için yap stratejilerinden biri veya karmasıdır. Bu üretim stratejilerinden birinin seçimi, ürün özelliklerine, Pazar talebine, rekabetin şiddetine, taşıma ve depolama gereksinimlerine göre belirlenmektedir. Bu iki aşamadaki önemli envanter yönetimi

<sup>129</sup> ROSS, s. 194.

konuları, aşırı envanterin ortaya çıkmasına ve hurda ve yeniden işlenecek olan envanterin düzenlenmesine dayanan JIT ve kalite yönetimi teknikleri çevresinde odaklanır.

Dördüncü aşama, fiziksel dağıtım akış sürecinin başlangıç aşamasıdır. Bu aşamadaki en önemli bölüm; ürünlerin müşterilere doğru akacağı dağıtım kanallarının yapısını belirlemektir. Şekil 2.7 'de gösterildiği üzere kullanılabilecek çok sayıda dağıtım kanalı alternatifi vardır. Şekildeki alternatiflerden birincisinde; ürün direkt olarak üreticiden nihai müşteriye satılmaktadır. İkinci kanal türü ise depolar ve müşterilerden oluşan çok kademeli ve daha kompleks bir kanal yapısını göstermektedir. Bu yapıdaki depolar işletme kendi deposu olabileceği gibi kamu veya özel işletmelere ait depolar da olabilir. Bu tip bir kanal yapısı fabrikadan müşteriye satışı içeren kanal yapısına nazaran daha pahalı ve yönetimi daha zordur.

En son dağıtım kanalı alternatifinde, kanal aşırı karmaşıktır. Çok sayıda üretim merkezleri, depolar, perakendeciler ve müşterilerden oluşur. Bu aşamadaki önemli envanter konuları arasında; kanal pazarlama stratejileri, toplam lojistik maliyetleri, dağıtım merkezlerinin sayısı konumu ve hacmi, kanal envanter seviyeleri, sipariş işleme ve müşteri hizmeti gibi sayılabilir.<sup>130</sup>

Son aşamalar olan beşinci ve altıncı aşamalarda, ürünler nihai müşteriye ulaştırılmak üzere tedarik kanalının perakendeci bölümüne teslim edilir.

Tedarik zinciri içindeki envanterin altı genel fonksiyonu vardır. Bunlar; çevrim (lot hacmi) envanter, emniyet stokları, beklenen envanter, taşıma envanteri, tampon envanter, süreç içindeki envanter'dir.

Günümüz global işletme çevresinde, tedarik zincirlerinin aşağıdaki dört önemli kanal envanteri prensibini takip etmeleri gerekir.<sup>131</sup>

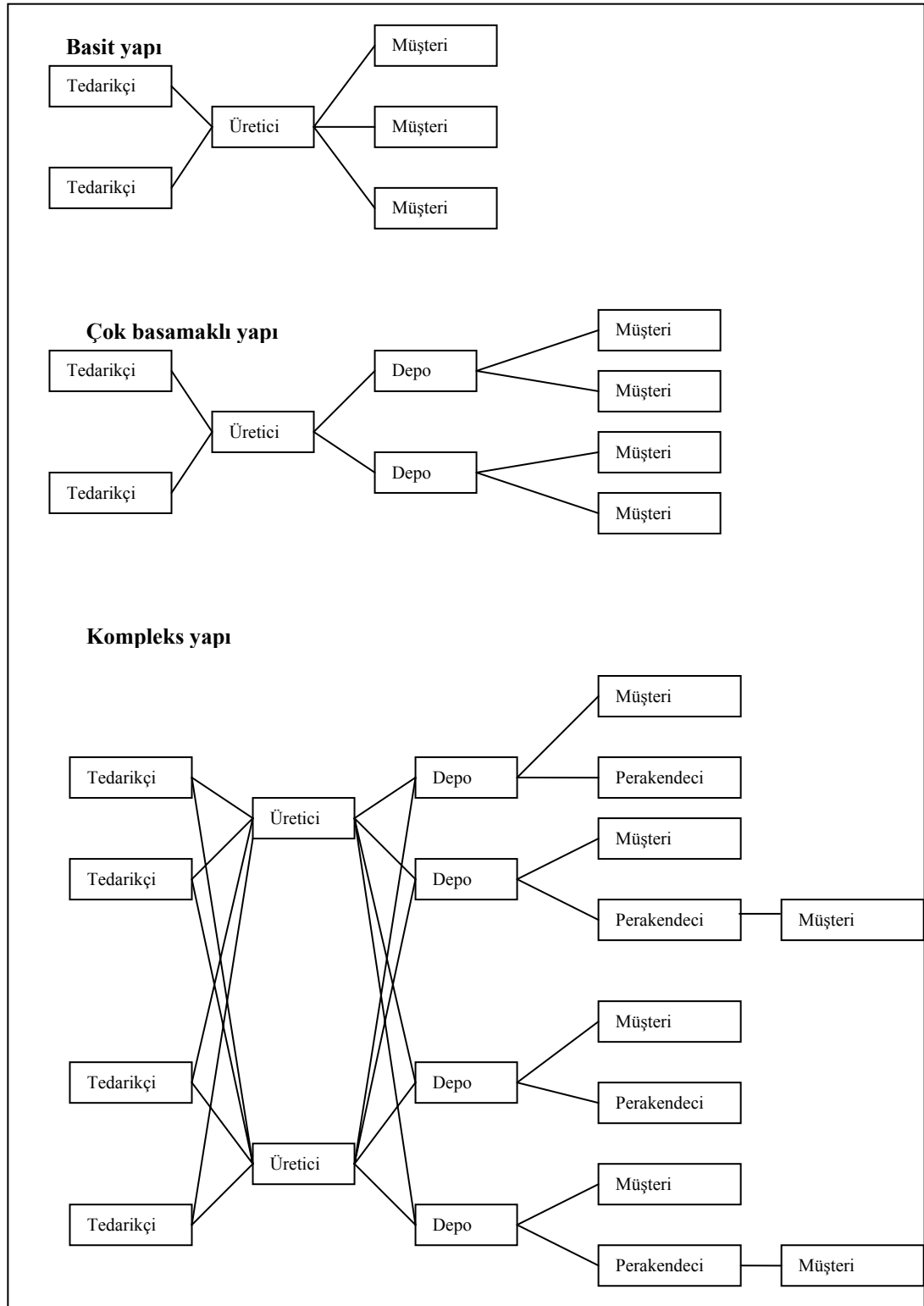
- Tüm kanal envanterinin müşteri değerini artıracak şekilde yönetilmesi,
- Kanal envanterinin; her kanal tedariki noktasındaki ayrı birer envanter olarak değil, tek bir dağıtım ağına mensup envanter olarak yönetilmesi,

<sup>130</sup> ROSS, s. 196.

<sup>131</sup> GIANNOCARO, PONTRANDOLFO, s.155.

- Kanaldaki envanterin müşteriye doğru olan hareketinde geçen zamanın yönetilmesi,
- Müşteri talebi, envanter durumu ve tazeleme tedariki hakkında gerçek zamanlı bilgilerin yönetilmesi.

TZY' nde özellikle üretim akışı ve envanter yönetimi ile ilgili, müşteri hizmetlerinin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesini sağlamaya yönelik bazı metotlar aşağıda sıralanmıştır.



**Şekil 2.7. Kanal Yapıları**

**Kaynak :** : ROSS, s.197.

#### 2.4.5.2 MRP (Materyal Gereksinimleri Planlaması)

Materyal gereksinimleri planlaması, 1960'lar ve 1970'lerde popüler olan; müşteri talebinden geriye doğru materyal ve diğer ihtiyaçları belirlemeye çalışan bir programdır. MRP, - bir bilgisayar sistemi, - bir üretim bilgi sistemi ve – bir yönetim felsefesi kapsamından oluşur. MRP, envanteri üretim süreci için gerekli olan materyal ihtiyaçlarını karşılayacak noktaya kadar düşüren, bir bilgisayar tabanlı üretim ve envanter kontrol sistemidir. MRP, özellikle,

- Materyal, bileşen ve ürünlerin, planlanan üretim ve müşteri teslimatları için bulunabilirliğini sağlamak,
- Mümkün olan en düşük envanter seviyesine ulaşmak,
- Üretim faaliyetleri, teslimat tarifeleri ve tedarik faaliyetlerini planlamak ile uğraşır.<sup>132</sup>

MRP özellikle, talebi belirli bir nihai ürüne olan talebe bağlı, materyal ve bileşenlerin tedariki ile ilgilidir. MRP, müşterilerin nihai ürünü ne kadar istedikleri ve ne zaman istediklerinin belirlenmesi ile başlar. Daha sonra her biri farklı lead zamanına sahip olan bu bileşenleri ve zamanlamasını, önceden tarifelendirilen nihai ürün ihtiyaçlarına göre düzenler. Bir MRP sistemi; zaman bazlı net envanter gereksinimleri ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını gösteren bir master üretim tarifesini hazırlamak için gerekli birbirleriyle ilgili prosedürler, karar kuralları ve kayıtlara sahiptir. MRP programı aynı zamanda, master üretim tarifesini, talep, envanter durumu ve ürün kompozisyonunda meydana gelen değişikliklere göre, ihtiyaçları yeniden planlar. MRP, master üretim tarifesinin müşteri talebini karşılayabildiği noktaya kadar envanteri azaltır. Master üretim tarifeleri materyal ihtiyaçlarından yola çıktığı için, MRP bir çekme sistemi olarak nitelendirilebilir. Diğer bir deyişle üretim tarifeleri, bileşenleri sistem içinde üretim ihtiyaçlarını karşılamak için çeker.<sup>133</sup>

#### 2.4.5.3 MRP II (Üretim Kaynak Planlaması)

MRP kapsamının finansal, pazarlama ile ilgili ve lojistik ile ilgili elemanları da kapsayacak şekilde geliştirilmiş hali olan MRP II, üretim kaynak planlaması

<sup>132</sup> LAMBERT, STOCK, s.19.

<sup>133</sup> GOURDIN, s. 74.

olarak bilinir. MRP II, bir işletmenin kaynak (işgücü, üretim merkezi kapasitesi ...) bakış açısıyla, üretim faaliyet planlarını değerlendirmesi, bu planları yönetme ve kontrol etmesi, ve bu planların finansal etkilerini gözden geçirmesi ile ilgili bir dizi bilgisayar modülü veya paketidir.<sup>134</sup>

Üretim kaynak planlaması, üretim operasyonlarının planlanması ve kontrol edilmesini içeren bir dizi faaliyetten oluşur. MRP II, üretim planlama, kaynak gereksinimleri planlaması, master üretim tarifelendirme, materyal gereksinimleri planlaması (MRP), dükkan alanı kontrolü ve tedariki gibi fonksiyonları içerir.

MRP II sayesinde işletmeler;

- Envanterin önemli oranlarda azaltılmasını,
- Yüksek envanter devir hızı,
- Zamanında yapılan müşteri teslimatlarında artan tutarlılık,
- Daha az taşıma neticesinde tedarik maliyetlerinde azalma,
- İşgücü fazla mesailerinde azalma, sağlayabilirler.<sup>135</sup>

#### **2.4.5.4 DRP (Dağıtım Gereksinimleri Planlaması)**

Dağıtım gereksinimleri planlaması, dağıtım merkezlerindeki envanter taleplerinin belirlenmesi, bu talep bilgisinin geriye doğru konsolidasyonu ve bu bilginin üretim ve materyal sisteminde bir girdi olarak kullanılmasını sağlamaya yönelik bir sistemdir.<sup>136</sup>

DRP, hedefi Pazar olan bitmiş ürünlerin akışı ve depolanması ile ilgili MRP prensipleri ve tekniklerini uygular. MRP tarafından hazırlanan master üretim tarifeleri ve hazırlanan brüt ve net gereksinimlerden sonra, müşteri talebi ile DRP, başlar. DRP, gerekli bitmiş ürün siparişini sağlayabilmek için gerçekçi ve ekonomik olarak dengeli bir planı tüm sistemde, geriye doğru uygular. DRP; bulunabilir en iyi bitmiş ürün talebi tahminlerini kullanarak, zaman temelli bir plan dahilinde ürünleri üretim merkezlerinden depolara ve oradan da müşterilere dağıtır. DRP, Pazar

<sup>134</sup> LAMBERT, STOCK, s.474.

<sup>135</sup> LAMBERT, STOCK, s.476.

<sup>136</sup> LAMBERT, STOCK, s.477.

ihtiyaçlarını karşılayabilecek envanteri tahsis eder, dolayısıyla, talep tatmininde bir itme stratejisidir.<sup>137</sup>

#### 2.4.5.5 ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması)

Kurumsal Kaynak planlaması olarak ifade edilebilecek ERP, bir işletmede, süregelen tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan ticari yazılım paketleri, olarak tanımlanabilir.<sup>138</sup> Bir başka tanıma göre, ERP; yöneticilere, tedarikçilere ve müşterilere üretim planlaması, tedarikçiler ile iletişim, müşteri hizmetleri, siparişlerin izlenmesi gibi önemli faaliyetlerde yardımcı olmak üzere kullanılan çok modüllü bir yazılımdır.<sup>139</sup>

Şekil 2.8’de de görüleceği üzere, ERP; MRP, MRP II gibi sistemleri teknoloji ile bütünleştiren bir sistemdir. Bir başka ifade ile yalnızca işletmenin muhasebe kayıtlarını kaydeden ve raporlayan bir sistem olmaktan çok, tüm işlemlere hitap eden bütünleşik bir sistemdir.<sup>140</sup>

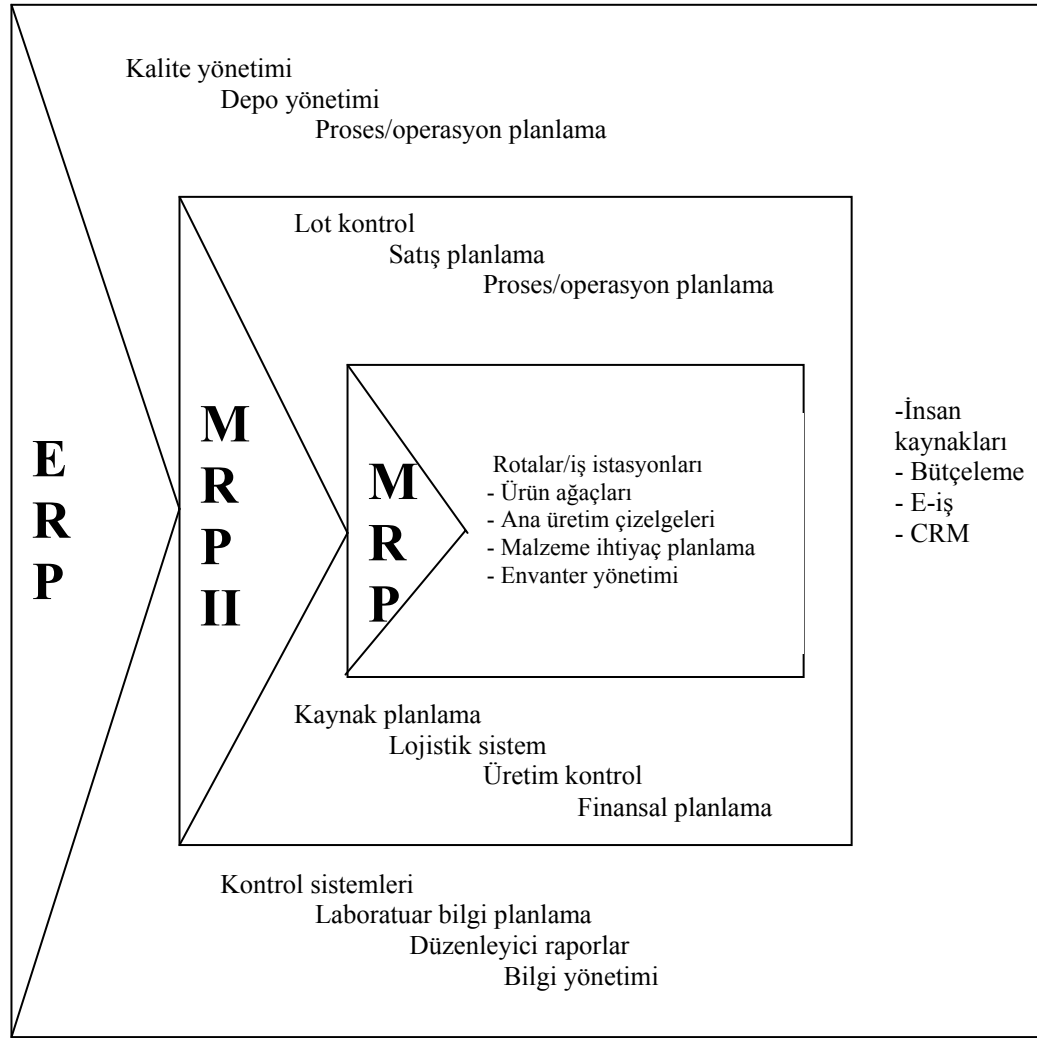
---

<sup>137</sup> GOURDIN, s. 76.

<sup>138</sup> T.H. DAVENPORT, “**Enterprise Resource Planning**”, Harvard Business Review, Vol.7, July-August, 1998, s. 5.

<sup>139</sup> Adnan SEVİM, “**Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlamasının Önemi**”, **Şirket Birleşmeleri**; Editörler: Haluk SÜMER, Helmut PERNSTEINER, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2004, s. 342.

<sup>140</sup> SEVİM, s. 346.



**Şekil 2.8: Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi**

**Kaynak :** SEVİM, s. 346.

#### 2.4.5.6 QR (Hızlı Yanıt)

Tekstil ve konfeksiyon endüstrisindeki yoğun rekabet 1985 ve 1990’larda bu işletmelerin süreçlerini yeniden gözden geçirmelerini ve tedarik zincirlerini tekrar analiz etmelerini sağlamıştır. Yapılan tedarik zincirleri analizleri sonrasında bu sektörde, hammadde aşamasından nihai tüketiciye kadar ürünün akışı başta depolama ve taşıma faaliyetlerinin uzunluğu sebebiyle çok uzun zaman almakta olduğu ortaya çıkmıştır. Çok uzun olan tedarik zinciri, envanteri finanse etmek ve doğru ürünün, doğru zamanda ve doğru yerde olması hususundaki eksiklikten ötürü endüstride önemli maliyetler ortaya çıkmaktadır.

Sektörde yapılan bu çalışmalar sonucunda QR hızlı yanıt olarak ifade edilebilecek strateji ortaya çıktı. QR, perakendeci ve tedarikçilerin, bilgiyi paylaşmak suretiyle, tüketici ihtiyaçlarına daha hızlı karşılık verebilmek için beraberce çalıştıkları bir ortaklıktır. QR, endüstri için kendi kendini geliştirme kampanyasıdır. QR sayesinde perakendecilikte kullanılan UPC bar kod uygulaması konfeksiyon endüstrisinde de uygulanmaya başlandı, işletmeler arası veri transferlerinde EDI standartları oluşturuldu. Aynı zamanda, perakendeciler satış noktası tarama sistemlerinin kurulması ile satış ile ilgili bilgilerin çok hızlı bir şekilde dağıtıcılar ve üreticilere transferini sağladılar. QR, üretim ve dağıtım planlamasında tahminleme imkanı, promosyonlar ve ürün ıskontoları hakkında pazarlama bilgisi sağlar. Daha kısa çevrim süreleri, gereken envanter düzeylerinin daha düşük seviyelere indirilmesi ve bunlara bağlı olarak, işletme açısından önemli bir finansal kazanç elde edilmesi diğer önemli faydalarıdır.<sup>141</sup>

#### 2.4.5.7 ECR (Etkin Tüketici Yanıtı)

Özellikle tüketim ürünleri endüstrisinde global bir hareket olarak ortaya çıkan ECR, müşteri gereksinimlerinin mümkün olan en düşük maliyetle karşılanması için tüm lojistik zinciri linklerinin birlikte çalıştığı basit, hızlı ve müşteri odaklı bir sistemdir. QR modelinden sonraki aşamayı ifade eden ECR, tedarik zincirinde bilginin çok çabuk ve güncel halde akışını gerçekleştirmek sayesinde; tedarikçi ve dağıtıcıların gelecekteki talebi mevcut sistemlerinden daha iyi tahmin edeceklerini savunmaktadır. ECR' nin başarılı bir şekilde uygulanması, üretici açısından arz ve talebi dengelemekte önemli bir fonksiyon olan, üretim olanaklarının esnekliğinin sağlanması ile mümkündür. Bu esnekliği sağlamak konusunda da, işletmenin bilgi, üretim kaynakları ve envanteri daha iyi kullanmasını sağlayacak olan talep yönetimi, üretim tarifelendirilmesi ve envanter üçlüsünün entegrasyonu çok önemli olmaktadır.

<sup>142</sup>

Etkin tüketici yanıtı, ECR, tümüyle tedarik zincirindeki değişim ve sürekli gelişme ile ilgilidir. ECR' nin üç temeli şunlardır: <sup>143</sup>

- Müşteri değeri sağlanması,

<sup>141</sup> LUMMUS, VOKURKA, s.11.

<sup>142</sup> LUMMUS, VOKURKA, s.11

<sup>143</sup> LUMMUS, VOKURKA, s.12.

- Katma değeri olmayan maliyetlerin ortadan kaldırılması,
- Değerin maksimum düzeye çıkarılması ve tedarik zincirindeki yetersizliğin minimum düzeye indirilmesi.

#### 2.4.5.8 CRP (Sürekli Tazeleme)

Etkin tüketici yanıtının daha gelişmiş bir hali olan CRP (Sürekli, Tazeleme), sürekli ürün akışı sağlamak için, lojistik zincirindeki ürün akışını ve bilgi aktarımını koordine etmektedir. Bu yöntem perakendecilerin envanterlerinde daha az ürün bulundurmalarını sağlamaktadır. CRP, ürünlerin; tüketici talebine göre, envanter bulundurma merkezlerinden perakendecilerin raflarına doğru sürekli bir hareketi içerir.<sup>144</sup>

CRP’ de satın alma noktasındaki işlemler bilgisayarlar vasıtasıyla üreticiye aktarılmakta ve bu sayede üretici, perakendeci taleplerini tam zamanında, dengeli ve sürekli olarak karşılayabilmektedir.

CRP sayesinde elde edilen envanter minimizasyonunun avantajı, daha düşük envanter maliyeti ile ürünlerin daha kısa süre ile elde tutulmasıdır. Elde tutma süresinin kısalığına bağlı olarak, operasyon maliyetleri de düşmektedir. Stok tükenme oranı da azaldığı için, daha yüksek ve gelişmiş hizmet düzeyleri sağlanmaktadır. Dolayısıyla perakendeci daha esnek bir yapıya kavuşmaktadır.

Sürekli tazeleme üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, kasa kayıtlarına göre, satışlara dayanarak, her ürün için gelen siparişler belirlenmekte, daha sonra bu siparişler depoya iletilmekte ve son olarak ta bu siparişlerin teslimatları yapılmaktadır. Bu üç aşamanın iyi bir şekilde koordinasyonu hataların azaltılmasını ve sürekli bir süreç oluşturulmasını sağlayacaktır.

#### 2.4.6 Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi ürün ve hizmetlerin müşterilere dağıtılması ile ilgili tüm konuları içerirken, tedarikçi ilişkileri yönetimi temel olarak alıcı – tedarikçi ilişkisi üzerinde durmaktadır.<sup>145</sup>

<sup>144</sup> İlke ALTAYGİL, “**Tedarik Zinciri Yönetimi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2001, İstanbul, s. 98.

<sup>145</sup> CHEN, PAULRAJ, s. 134.

1980'lere kadar satın alma faaliyeti işletme organizasyonu içinde pasif bir rol almıştır, ancak bu tarihten sonra, stratejik planlama sürecine dahil edilmiştir. Sürekli ve hızlı değişen rekabet çevresi neticesinde stratejik tedarik halini alıp tedarik zinciri yönetiminin önemli süreçlerinden biri olmuştur. Özellikle, JIT üretim felsefesinin önem kazanması ile birlikte, tedarikçiler ile uzun dönemli ilişkiler kurmayı, sürdürmeyi ve geliştirmeyi sağlayan stratejik tedarik, çok önemli hale gelmiştir. Tedarik zincirinin başarılı olabilmesinin önemli elemanlarından biri tedarik zincirindeki üye işletmeler ile dinamik ilişkiler kurabilmektir.<sup>146</sup>

Stratejik tedarikin önem kazanması ve kavramının genişlemesi sonucunda alıcı – tedarikçi ilişkisi TZY literatüründe çok önemli hale gelmiştir. Zira tedarikçiler maliyet, kalite, zaman ve alıcı işletmelerin pazara hızlı yanıt verebilme yetenekleri üzerinde çok derin etkilere sahiptir.<sup>147</sup>

Alıcı – tedarikçi ilişkisi ile ilgili önemli unsurlar; iletişim, tedarikçi tabanı azaltma, uzun dönemli ilişkiler, tedarikçi seçimi, tedarikçi sertifikasyonu, karşılıklı fonksiyonel takımlar, güven ve sadakat.<sup>148</sup>

#### 2.4.6.1 İletişim

Başarılı bir alıcı – tedarikçi ilişkisi için gerekli olan kavramlardan biri etkili çift taraflı iletişimdir. Etkili organizasyonlar arası iletişim; sık, samimi ve satın alan ve satan personel arasındaki kişisel temas ile ifade edilebilir. Materyal problemleri ve dizayn ile ilgili sorunlara ortak çözümler bulmak yerine, alıcı ve tedarikçiler çok sayıda bilgiyi üstlenmeli ve bu çok hassas dizayn bilgisini paylaşmaya istekli olmalıdırlar. Dizayn ile ilgili konularda, mühendisler arası iletişim ile kar marjlarını etkilemeksizin süreç yetenekleri, üretilebilirlik, ve performans, artırılabilir. Alıcı ve tedarikçi işletmeler arasında dizayn, mühendislik, kalite kontrol ve diğer fonksiyonlarda iletişim oluşursa; tedarik – satış boyutu yanında, tedarikçinin kalite performansı da artacaktır. Üstelik tedarikçi ürün problemi de zayıf iletişimden kaynaklanmaktadır. Zayıf iletişim, alıcı işletmenin tedarikçisinin performansını artırmayı amaçlayan bir alıcı – tedarikçi ilişkisinde temel bir problemidir.

<sup>146</sup> Srinivas TALLURI, Ram NARASIMHAN, “**A Methodology for Strategic Sourcing**”, European Journal of Operational Research, July 2002, s. 1.

<sup>147</sup> CHEN, PAULRAJ, s. 134.

<sup>148</sup> CHEN, PAULRAJ, s. 134- 151.

#### **2.4.6.2 Tedarikçi Tabanı Azaltma**

İşletmelerin aynı materyal veya bileşen için çok sayıda tedarikçi ile anlaşmaları; rekabete, satın almanın tek kaynağa bağlanmamasının ve çoklu tedarikin risk azaltan bir teknik, olmasının bir sonucudur. Tedarikçi tabanının azaltılması, çağdaş bir alıcı – tedarikçi ilişkisinin temel özelliğidir, zira, çok sayıda tedarikçi işletmeyi yönetmek ile ilgili yönetim ve işlem maliyetleri çoğu zaman elde edilecek faydadan çok olmaktadır. Pek çok işletme şu anda asıl tedarikçi sayılarını azaltmakta ve satın alınan materyal gereksinimlerini tek bir kaynağa bağlamaktadır. Böyle bir işlem sonunda; siparişleri vermek manasında daha az tedarikçi ile çalışmak, azalan envanter yönetimi maliyetleri, hacim birleştirme ve miktar indirimleri, sipariş hacmi ve öğrenme eğrisi etkilerine bağlı alan ekonomisi artışı, lojistik maliyetlerinin azalması, tedarikçilerdeki süreç içindeki envanter ve kapasiteye bağlı olarak sipariş teslim zamanının azalması, koordineli yeniden tazeleme, artan alıcı – tedarikçi ürün dizaynı ilişkisi, iletişime bağlı olarak artan güven, artan performans ve daha iyi müşteri hizmeti ve pazara girme gibi faydalar elde edilmektedir. Bu tür faydaların getirisi genellikle, geleneksel metot olan çoklu tedarikin getirisinden fazla olmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde çok fazla sayıda tedarikçi yerine sınırlı sayıda ama kalifiye tedarikçiler ile ilişkiler kurmak tercih edilmektedir.

#### **2.4.6.3 Uzun Dönemli İlişkiler**

Uzun dönemli planlama Tedarik zinciri ilişkilerinin vazgeçilmez özelliğidir. Uzun dönemli ilişkiler, ilişki için belirli bir periyot vermek yerine alıcı – tedarikçi ilişkisinin geçici olmayacağını belirtmektedir. Tedarik zinciri üyeleri kurdukları sıkı ilişkiler ile, risk ve ödülleri paylaşma ve ilişkiyi uzun bir zaman sürdürme konularında istekli olduklarını ifade etmektedirler. İşletmeler uzun dönemli anlaşmaları olan az sayıda tedarikçi ile olan ilişkilerinden çok önemli faydalar elde etmektedirler. Aynı zamanda, alıcı ve tedarikçi arasındaki uzun dönemli bir perspektif, alıcı – tedarikçi koordinasyonunun yoğunluğunu artırmaktadır. Önemli tedarikçileri ile stratejik olarak yönetilen uzun dönemli ilişkilere sahip olan alıcı işletmelerin tedarikçilerinin performanslarında önemli artışlar görülmektedir. Uzun

dönemli ilişkiler sayesinde tedarikçi iyi yönetilen bir tedarik zincirinin parçası haline gelecek ve tüm tedarik zincirinin rekabetçiliğine katkıda bulunacaktır.<sup>149</sup>

Tedarikçi kontratları gittikçe daha uzun hale gelmektedir. Tedarik zincirinde daha fazla tedarikçi müşterilerine süreçleri, kalite performansları ve maliyet yapıları hakkında daha fazla bilgi vermektedir. Pek çok endüstride tedarikçiler ile üretici işletmelerin sıkı ve uzun dönemli ilişkilerine yaygın olarak rastlanmakta ve bu tür ilişkilere ortaklık adı verilmektedir.

Tedarikçiler ile imzalanacak kontratlar da tedarikçi ilişkilerinde önemli role sahiptir. Tedarik kontratlarının amaçları :

- Riski paylaşmak,
- Tüm tedarik zincirinin performansını artırmak,
- Uzun dönemli ortaklık kurmak,
- Alıcı – tedarikçi arasındaki ilişkilerin açık hale getirilmesi ( lead zamanları, on time teslim ve değerleri, ürün kalitesi).

Tedarikçiler ile yapılacak olan kontratların başlıca;- karar alma hakları ile ilgili spesifikasyon, fiyatlama, minimum alım taahhütleri, miktar esnekliği, geri alım veya iade politikaları, tahsisat kuralları, lead time, kalite kontratları gibi çeşitleri vardır.

Uzun dönemli, sıkı ve güvene dayalı ilişkiler, kısa dönemli ve daha resmi ilişkilere göre maliyetleri daha düşürebilmektedir. Zira, bu tür kısa dönemli ilişkiler nedeniyle ortaya çıkan işlem ve envanter bulundurma maliyetleri genellikle bulundurulmuş parçaların maliyetlerini de geçebilmektedir.

Tedarik zinciri entegrasyonu zincir içindeki tüm partiler arasında çok sıkı koordine olmuş operasyonel yönetimler tarafından desteklenen, yüksek seviyelerde stratejik bağlılık gerektirir. Tedarik zincirinde üyeler arasındaki ilişkiler artık geleneksel – sadece satış personeli ve alıcı arasında ve sadece işlemler ile sınırlı – değildir. Böyle bir ilişki daha iyi fiyat veren bir rakip tarafından kolaylıkla

---

<sup>149</sup> Lloyd M. RINEHART, James A. ECKERT, Robert B. HANDFIELD, Thomas J. PAGE Jr, Thomas ATKIN, “**An Assessment of Supplier – Customer Relations**”, Journal of Business Logistics, Vol 25, No: 1, 2004, s.26.

yıkılabilir. Yeni tedarik zinciri ilişkileri iki organizasyon arasında çoklu bağları içeren bir “elmas” modelidir. Böyle bir ilişki her iki tarafında ortaklaşa paylaştığı amaçlara ulaşma yolunda daha uzun süreli olabilmektedir.<sup>150</sup>

#### 2.4.6.4 Tedarikçi Seçimi

Tedarik performansının işletme üzerindeki finansal ve operasyonel etkilerine bağlı olarak, belirli ürün ve hizmetlerin tedarikçilerinin seçimi pek çok organizasyon için çok kritik bir öneme sahiptir.<sup>151</sup>

Her işletme diğer işletmeler ile farklı ilişkiler içinde olabilir. Ancak bazıları ile çok sıkı bağlar kurmak istemeyebilir. Bu tür ortaklık, uzun dönemli veya mesafeli ilişki kurma tercihinin genellikle, ilişki neticesinde elde edilecek faydalar, gereken kaynak yatırımları ve risk belirlemektir.<sup>152</sup>

Şekil 2.9’da stratejik tedarikçi seçimi ile ilgili bir çerçeve gösterilmiştir. Bu çerçeveye göre ilk aşama, verilerin toplanmasının ardından değerlendirilecek tedarikçilerin belirlenmesidir. Veriler, anketler veya aday tedarikçilere yapılacak ziyaretler ile belirlenebilir. Değerlendirilmeye alınan tedarikçilere ait verimlilik değerlendirmeleri de yetenekleri hakkındaki veriler (girdiler) ve performans ölçütleri verilerinin (çıktılar) elde edilmesi ile yapılır. Daha sonraki aşama, veri elde etme ile ilgili detayları gösterir. Genellikle herhangi bir kaynak muhtemel girdi ölçütü olarak kullanılabilirken çıktılar faaliyet / performans ölçütlerini içerir.<sup>153</sup>

Takip eden aşama, verimlilik skorlarının değerlendirilmesi ve tedarikçilerin sıralandırılmasıdır. Daha sonra, tedarikçi grupları, nonparametrik prosedür vasıtasıyla belirlenir. Burada tedarikçi grupları karşılıklı verimliliklerine göre kategorize edilmektedir. Çerçevenin sonraki aşaması, analizler neticesinde elde edilen tedarikçilerin değerlendirilmesi ile ilgili yönetsel kararları içerir.

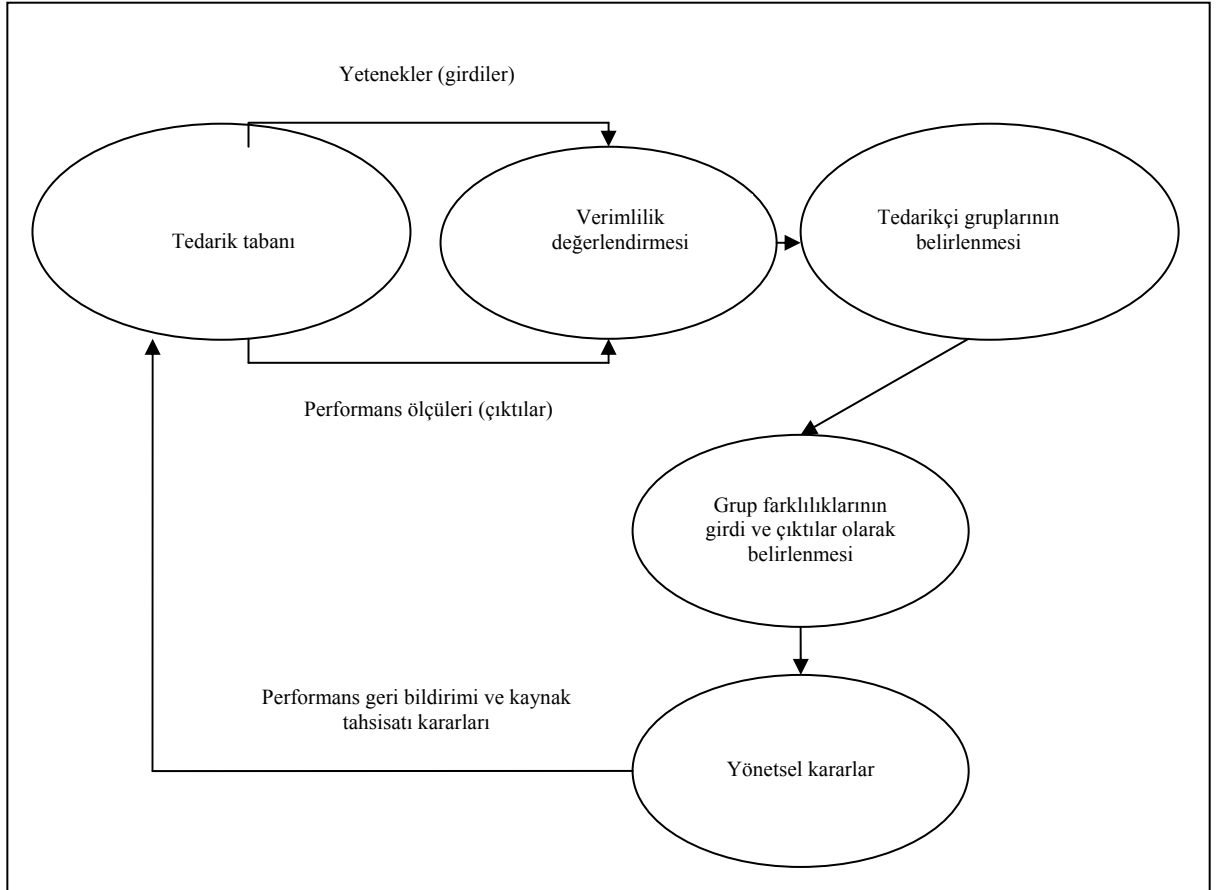
<sup>150</sup> Martin CHRISTOPHER, Uta JÜTTNER, “**Supply Chain Relationships: Making the Transition to Closer Integration**”, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.3, No:1, 2000, s. 19.

<sup>151</sup> CHEN, PAULRAJ, s. 139.

<sup>152</sup> CHRISTOPHER, JÜTTNER, s. 8.

<sup>153</sup> TALLURI, NARASIMHAN, s. 6.

Burada, yetenek ve performans ölçülerine göre tedarikçi grupları arasındaki farklılıklar belirlenmekte ve verimsiz tedarikçi gruplarına ait çeşitli unsurlardaki gerekli iyileştirmeler hakkında geri bildirim sağlanır.<sup>154</sup>



**Şekil 2.9: Stratejik Tedarik İçin Bir Çerçeve**

**Kaynak :** TALLURI, NARASIMHAN, s. 6.

Yapılan araştırmalar neticesinde tedarik zincirindeki iyi ve kötü tedarikçi özellikleri aşağıda Tablo 2.2 ve Tablo 2.3 ‘de gösterilmiştir.<sup>155</sup>

<sup>154</sup> TALLURI, NARASIMHAN, s. 7.

<sup>155</sup> Alfred WONG, “**Achieving Supply Chain Management Excellence**”, Total Quality Management, Vol 14, No: 2, 2003, s. 153.

**Tablo 2.2. Kötü Tedarikçi Özellikleri**

|                                                          |                                     |                                        |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|
| Güncel bilgilere sahip olmamak                           | Kalite geliştirme kavramına uzak    | Az çeşit bulunurluğu                   |
| Yetersiz stok                                            | Materyal elleçleme sistemleri zayıf | Sadece üst yönetim ilişkileri gelişmiş |
| İstikrarsız kalite                                       | Eski teknoloji                      | Sistem anlayışı zayıf                  |
| Üretim detaylarında eksiklikler                          | Kalite problemlerine negatif bakış  | Takip edilmesi güç                     |
| Ürün geliştirme ile ilgili faaliyet ve danışma eksikliği | Geç teslim                          |                                        |

**Kaynak :** WONG, s. 153

**Tablo 2.3: İyi Tedarikçilerin Özellikleri**

|                                        |                                                  |                                              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Esnek                                  | Deposuyla bağlanmış                              | İnanılır                                     |
| Yeniden siparişe hızlı yanıt verebilen | Uzun dönemli ilişki kurabilen                    | Geri bildirim hazır                          |
| Proaktif                               | Tedarik pazarı bilgisi ve yeni teknolojiye sahip | Sorumlu                                      |
| Ücretsiz teknik destek ve danışma hiz. | Duyarlı                                          | İşbirliği ruhuna sahip                       |
| Bağımlı                                | Üretici ihtiyaçlarını karşılayan                 | Acil siparişleri karşılayabilecek            |
| Verimli iletişim kurulabilen           | Üretici ihtiyaçlarını anlayabilen                | Şikayetleri çok kısa sürede işleyen          |
| Kazan-kazan anlayışına sahip           | Hızlı ve tam zamanında üretim yapabilen          | Sistemli operasyonlara sahip                 |
| Profesyonel                            | Yaratıcı                                         | Kendini adayan                               |
| Üreticiye yakın merkez kurabilen       | Çevre ile birlikte değişebilen                   | İyi bir satış sonrası hizmet sistemine sahip |
| Teknik destek verebilen                | Verimli ve direkt ilişki kurabilen               | Lojistik operasyonlarda esnek                |
| İyi bağlantıları olan                  | Problem çözme yeteneğine sahip                   | Rekabetçi fiyatı olan                        |
| Kalite seviyesi yüksek                 |                                                  |                                              |

**Kaynak :** WONG, s. 153

Bu özelliklerden yola çıkarak iyi tedarikçilerin belli başlı özelliklerinin; müşteri odaklı, işbirliği ilişkisine sahip, sürekli gelişimi amaç edinmiş, yönetimi itibarıyla, Pazar bilgisi ve teknik destek verebilme yeteneği ve isteğine sahip olma olduğu anlaşılabilir.

Rekabet yoğun endüstrilerde tedarik zinciri yönetiminin etkili ve verimli yönetilebilmesi için tedarikçi seçimi ve seçilen tedarikçiler ile kurulacak olan ilişkiler çok önemli rekabet avantajları sağlayacaktır.

#### 2.4.6.5 Tedarikçi Sertifikasyonu

Tedarikçilerin sertifikasyonu özellikle tedarikçi kalitesi açısından çok önemlidir. Tedarikçi sertifikasyonu, bir dağıtıcının performansının tüm konularda değerlendirilmesini içerir. Sertifikasyondan; alıcı – tedarikçi ilişkisinde güven ve iletişimi artırması, tedarikçi ürün kalitesini geliştirmesi, iletişim hatalarını en aza indirmesi ve alıcının araştırma ve envanter maliyetlerini azaltması beklenir. Sertifikalı bir tedarikçi; üretim operasyonları, üretim yetenekleri, personeli ve teknolojisi ayrıntılı olarak araştırılan ve bu araştırmadan sonra her teslim ve faturası rutin olarak kontrol edilmeksizin, materyal ve bileşen sağlamaya izin verilmiş tedarikçidir.<sup>156</sup>

Bir alıcı–tedarikçi ortaklığı olarak tedarikçi sertifikasyonu, yüksek seviyelerde güven ve iletişime dayanır ve kalitenin artmasına, maliyetlerin azalmasına sebep olur.<sup>157</sup>

#### 2.4.6.6 Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Takım çalışması 1990'lı yıllardan beri organizasyonel değişim konularının başında gelmektedir. Pek çok işletmede işletme amaçlarına, oluşturulan takımlar ile ulaşılmaya çalışılmaktadır. Takım çalışması özellikle dışarıdaki işletmeler ile bağları olan işletmelerde – müşteriler, tedarikçiler ve uluslar arası ortaklar gibi-, büyük organizasyonel değişikliğe sebep olmaktadır.

Müşteriler ile uzun dönemli ilişkilerde karşılıklı fonksiyonel takımlar kullanılması tedarik zincirlerinde yaygın bir hale gelmiştir. Karşılıklı fonksiyonel takımlar özellikle aşağıdaki konuların başarısına çok önemli katkılarda bulunmaktadır.<sup>158</sup>

- tedarikçi seçimi,
- ürün dizaynı,
- JIT üretim,
- Maliyetlerin düşürülmesi,

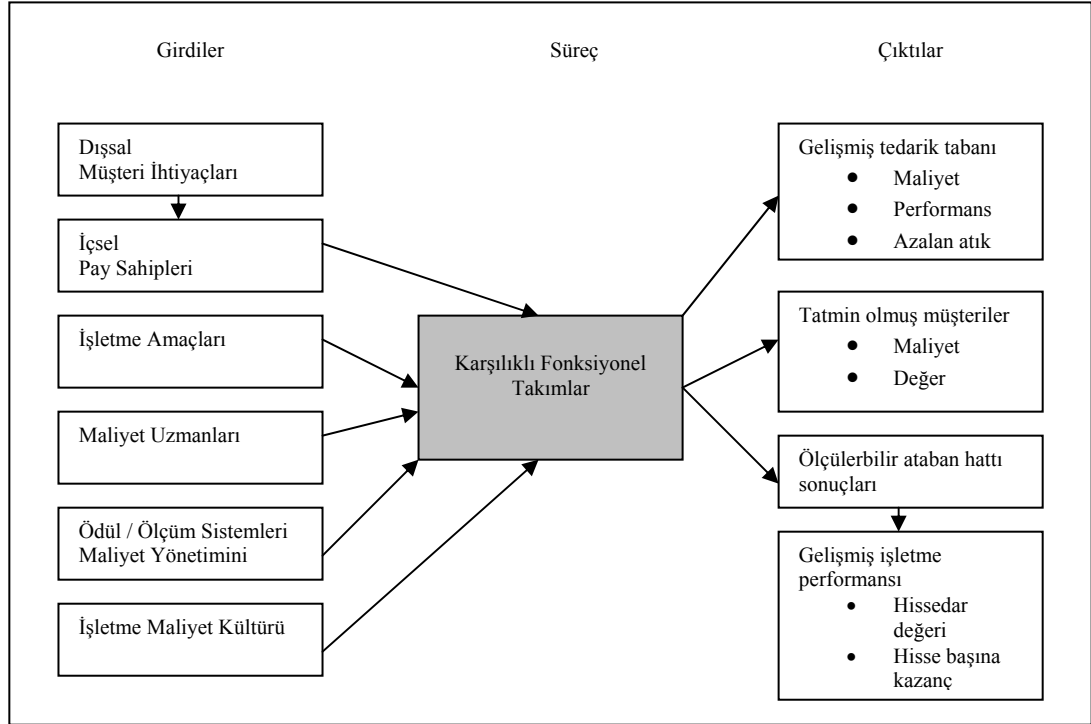
<sup>156</sup> CHEN, PAULRAJ, s. 140.

<sup>157</sup> P., L, GRIECO, “**Why Supplier Certification? And Will It Work?**”, Production and Inventory Management Review in APICS News, May, 38.

<sup>158</sup> CHEN, PAULRAJ, s. 141.

- Toplam kalite girişimleri,
- Artan iletişim.

Tedarik zinciri yönetiminde özellikle maliyetlerin azaltılması konusunda çok faydalı olan karşılıklı fonksiyonel takımların bu alanda kullanılışı Şekil 2.10'da gösterilmektedir.<sup>159</sup>



**Şekil 2.10. TZY Maliyetlerinin Azaltılmasında Karşılıklı Fonksiyonel Takımların Kullanılışı**

**Kaynak:** CHEN, PAULRAJ, s. 141.

#### 2.4.6.7 Güven ve Sadakat

İşletmelerin önemli ve gerekli bilgileri değiş tokuş ettikleri, bazı tedarikçileri ve müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurdukları ortaklık, tedarik zinciri etkileşiminde önemli bir noktaya gelmiştir. TZY, güven ve sadakat temeli üzerine kurulur. İşletmeler arası ilişkilerde güven, organizasyonun uzun dönemli istikrarına

<sup>159</sup> Lisa M. ELLRAM, “[A Prescriptive Model for Cost Management in the Supply Chain](#)”, (7/26/2003) Ascet Volume 5, s.2., [www.ascet.com](http://www.ascet.com).

çok önemli katkılarda bulunur. Güven, işletmenin tedarikçisinin tutarlı davranması ve vaat ettiklerini tam manasıyla ve zamanında yerine getirmesiyle sağlanır.

Sadakat, alıcı – tedarikçi ilişkilerinde ortakların bu ilişkiyi devam ettirmek için çaba sarf etmeye istekli olduklarını ifade eder. Kendilerini bu ilişkiye adanmış tedarik zinciri üyeleri, tedarik zincirinin amaçlarına ulaşmak ve daha ilerilere götürmek için kaynaklarını kullanacaklarının göstergesidir. Bu tür bir sadakat ilişkisinde üye işletmelerin tedarik zinciri performansını düşürecek faaliyetlerde bulunması oldukça zordur. Dolayısıyla sadakat sayesinde tedarik zincirindeki işletmeler, temel müşterilerinin amaçlarına daha fazla bağlanır ve onların süreçlerine daha fazla entegre olurlar.

Güvenin kavramsal ve ölçülebilir çeşitli şekilleri içinde, alıcı – tedarikçi ilişkilerinde ve sonuç olarak tedarik zinciri performansında çok önemli olan güven türü ölçülebilir güvendir.

#### 2.4.7 Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

Günümüz pazarlarında müşteriler standart olmaktan kurtulmuş, kendi kişisel ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verecek ürünleri çok hızlı bir şekilde talep etmektedirler. Böyle bir müşteri profiline ürün sunmak durumunda olan işletmeler için yeni ürünler ve dolayısıyla bu ürünlerin geliştirilmesi ve çok kısa zamanda pazara sunulması hayati öneme sahiptir. Yeni ürün geliştirme konusunda işletmeler hem kendi içlerinde Ar-Ge, üretim ve pazarlama gibi fonksiyonlarını entegre etmeli hem de tedarikçileri ile entegrasyona gitmelidirler.<sup>160</sup>

Tedarik zincirindeki işletmeler için ise zincirde çok fazla sayıda işletme olması ve her işletmenin kendine mahsus ürün kararları verebilmesinden dolayı yeni ürün geliştirme oldukça zordur. Dolayısıyla tedarik zincirindeki tedarikçi ve müşteriler, yeni ürünleri pazara hızlı bir şekilde sunabilmek için ürün geliştirme süreçlerini entegre etmelidirler. Tedarik zincirinin pazarda rekabet avantajına sahip olabilmesi için ürün hayat seyrinin çok kısa olmasından dolayı doğru, ihtiyaca cevap verecek ürünler çok kısa zaman aralıklarında pazara sunulmalıdır.

<sup>160</sup>Fred LANGERAK, Ed PEELEN ve Harry COMMANDEUR, “**Organizing for Effective New Product Development, An Explanatory Study of Dutch and Belgian Industrial Firms**”, Industrial Marketing Management, Vol 26, 1997, s. 283.

İşletmelerin tedarikçileri ile gerçekleştirecekleri dış entegrasyon yeni ürün geliştirme konusunda kabaca şu avantajları sağlayabilir; - yeni teknoloji ve pazarlara giriş, pazara ürün sunma hızının artması, alan ve ölçek ekonomisi avantajları, yeni ürün geliştirme için yapılacak yatırımların finansal riskinin azaltılması.<sup>161</sup>

Ürün geliştirme ve ticarileştirme süreci yöneticileri mutlaka;

- Belirlenebilen ve belirlenememiş müşteri ihtiyaçlarını saptamak için sürekli olarak CRM ile koordineli olmalıdırlar,
- Tedarikçi ilişkileri yönetimi süreçleri ile materyallerin ve tedarikçilerin seçimi için entegre olmalıdırlar,
- Üretim akışı süreçleri ile ürün Pazar kombinasyonunu sağlamak için en iyi tedarik zinciri akışını sağlamalı ve entegre etmelidirler.<sup>162</sup>

#### 2.4.8 İade Yönetimi

Tedarik zincirinin geleneksel uygulamalarında, ürün akışı nihai kullanıcı ile bitmektedir. Ancak günümüzde tedarik zinciri fonksiyonlarının önemli bir kısmı, ürünlerin nihai kullanıcıya tesliminden sonra gerçekleşmektedir. Örneğin en temel satış sonrası hizmetlerinden olan, atıkların imha edilmesi tedarik zinciri akış çizelgelerinde görülmektedir.<sup>163</sup>

Günümüz müşterisinin geri dönüşüme verdiği önem ve atıkların imhası hakkındaki yerel yasal sınırlamalar işletmelerin tedarik zinciri yönetiminin bu konudaki yaklaşımlarını kullanmasını sağlamıştır.

İade yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin iadeler, ters lojistik gibi hem işletmeler içinde hem de işletmeler arası faaliyetlerini ifade etmektedir.

Literatürde ters lojistik ile ilgili çok fazla tanım mevcuttur. Bunlar içinde belki de en genel kabul görmüş olan CLM ‘nin ters lojistik tanımı :<sup>164</sup>

<sup>161</sup> LANGERAK, PEELEN ve COMMANDEUR, s. 284.

<sup>162</sup> LAMBERT, s. 11.

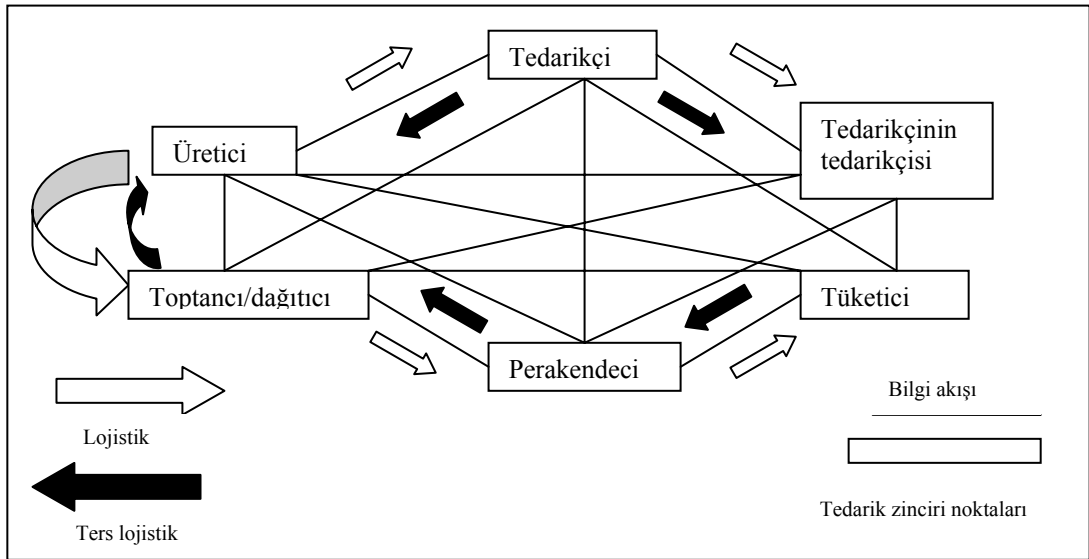
<sup>163</sup> Edward J. MARIEN, “**Reverse Logistics as Competitive Strategy**”, Supply Chain Management Review, Spring 1998, s. 1.

<sup>164</sup> Dennis W. KRUMWIEDE, Chwen SHEU, “**A model for Reverse Logistics Entry by Third – party Providers**”, OMEGA The International Journal of Management Science, Vol 30, 2002, 326.

**Hammadde, süreç içindeki envanter, bitmiş ürünler ve bunlar ile ilgili bilginin tüketim noktasından kaynaklandıkları yere kadar olan akışının, değeri yeniden kazanmak veya tam imha edilmek için verimli ve maliyet açısından etkili bir şekilde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir.**

Şekil 2.11'da bir tedarik zinciri sistemi içindeki lojistik ve ters lojistik akışı gösterilmektedir.<sup>165</sup> Ters lojistik genellikle ürünlerdeki hataların telafi edilmesi, taşıma ve imhası ile ilgilenir. Bu tür telafisi ve imhası gereken ürünler, nihai tüketiciden geriye doğru akar. Bu süreçte aynı zamanda ürün ve kredi takibi de söz konusudur.<sup>166</sup>

Tedarik zincirinde hem ters lojistik hem lojistik akış söz konusudur. Genellikle yöneticiler işletmenin rekabet üstünlüğü olarak gördükleri lojistik üzerinde yoğunlaşırlar. Ancak, lojistik faaliyetleri aynı zamanda ters lojistiği de gerekli kılar. Dolayısıyla ters lojistik faaliyetlerinin tedarik zinciri içindeki yönetimi de işletme ve tüm tedarik zincirinin başarısını etkileyen önemli bir faktördür.



**Şekil 2.11. Lojistik ve ters lojistik**

**Kaynak :** KRUMWIEDE, SHEU, s. 327.

Ters lojistik başta olmak üzere ürün iadeleri ile ilgili süreçlerin doğru bir şekilde uygulanması işletme ve tedarik zinciri yöneticilerine; ters ürün ve bununla ilgili taşıma ve kredi akışını verimli bir şekilde uygulamak, istenmeyen ürün

<sup>165</sup> KRUMWIEDE, SHEU, s. 327.

<sup>166</sup> MARIEN, s.3.

iadelerini azaltmak, geri dönüşüm imkanından yararlanmak ve konteynerler gibi varlıkların yeniden kullanımını sağlamak gibi avantajlar sağlayacaktır.

Etkili iade yönetimi, TZY' nin önemli bileşenlerinden biridir. Bu süreci iyi uygulayan işletmeler sürekli bir rekabet avantajı kazanma şansına sahip olacaklardır.<sup>167</sup>

## 2.5 Tedarik Zinciri Yönetiminde Yönetim Bileşenleri

TZY' nin yönetim bileşenleri TZY kavramsal çerçevesindeki üçüncü elemandır. Bir iş süreci bağlantısının entegrasyonu ve yönetimi; bu bağlantıdaki süreç sayısı ve süreçlerin seviyesine göre değişmektedir. Dolayısıyla daha fazla yönetim bileşeni eklemek veya her yönetim bileşeninin seviyesini artırmak, iş süreci bağlantısının entegrasyon seviyesini artıracaktır.

TZY ve iş süreçlerinin yeniden mühendisliği ve alıcı – tedarikçi ilişkileri ile ilgili literatür, tedarik zinciri ilişkilerini yönetirken çok fazla yönetsel önem verilmesi gereken çok sayıda bileşen önermektedir. Bu bileşenler içinde dokuz tanesi özellikle hem akademisyenler ve hem de uygulamacılar için çok önemli görünmektedir. Başarılı bir TZY için belirlenen dokuz yönetim bileşeni olarak;

- planlama ve kontrol,
- iş yapısı,
- organizasyon yapısı,
- ürün akış olanakları yapısı,
- bilgi akış olanakları yapısı,
- yönetim metotları,
- güç ve liderlik yapısı,
- risk ve ödül yapısı,
- kültür ve davranışlar, sıralanabilir.<sup>168</sup>

Bu dokuz yönetim bileşeni Şekil 2.12'de gösterilmiştir.

---

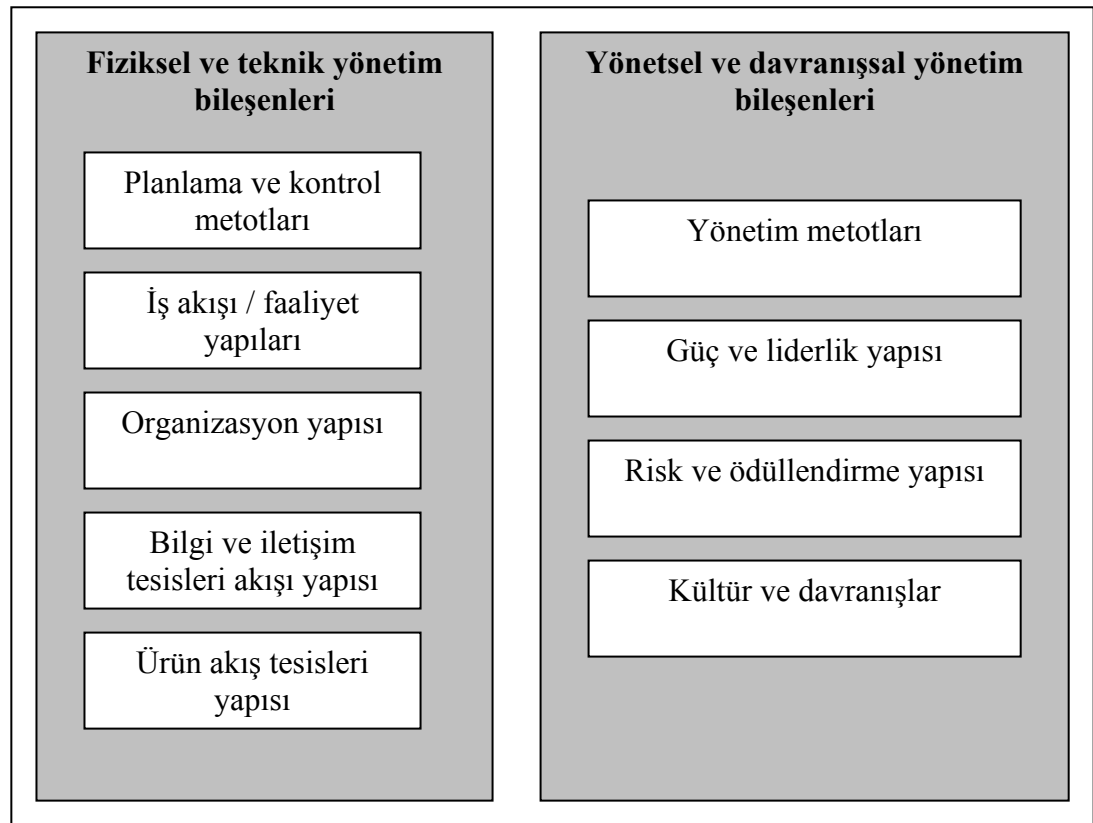
<sup>167</sup> LAMBERT, s. 11.

<sup>168</sup> LAMBERT, s. 15.

Operasyonların planlanması ve kontrolü, bir organizasyon veya tedarik zincirinin, istenen yöne hareket etmesini sağlayan önemli bir bileşendir. Planlama ve kontrol tedarik zinciri başarısında en önemli bileşendir, zira, diğer bileşenler tedarik zincirinde her hangi bir zamanda uygulanabilirken, planlama ve kontrol bileşeni ilk bileşendir ve tüm aşamaları planlar.<sup>169</sup>

İş süreci, işletmenin kendi görevleri ve faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğini gösterir. Tedarik zincirindeki süreçlerin entegrasyon seviyesi, organizasyonel yapının bir ölçüsüdür.

Organizasyonel yapı, hem bireysel olarak işletme hem de işletmeye; karşılıklı fonksiyonel takımların kullanılmasını ifade eder. Üretim ve dağıtım merkezleri içindeki tedarik takımları gibi karşılıklı fonksiyonel takımların kullanılması sayesinde, tedarik zinciri daha fazla entegre olacaktır.



**Şekil 2.12. TZY’ de Temel Yönetim Bileşenleri**

**Kaynak :** Douglas M. LAMBERT, s. 15.

<sup>169</sup> Lisa M. ELLRAM, Martha C: COOPER, “**Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper – Third Party Relationship**”, The International Journal of Logistics Management, Vol.1, No.2, 1990, s. 2.

Ürün akış olanakları yapısı; tedarik zinciri boyunca tedarik, üretim ve dağıtım ile ilgili ağ yapısını ifade eder. Sistem içinde envanter gerekli olduğundan dolayı, tedarik zincirinin bazı üyeleri, bir miktar envanter bulundurabilirler. Zincir içinde bitmiş ürünlerden ziyade bitmemiş veya yarı bitmiş ürünlerin envanterde bulundurulmasının daha ucuz olması sebebiyle, bu envanteri genellikle zincirinin başlarında yer alan işletmeler bulundururlar. Ancak, tedarik zinciri ağının rasyonelleştirilmesi tüm tedarik zinciri üyelerinin görevidir.

TZY' nin önemli yönetim bileşenlerinden biri de bilgi akışı yapısıdır. Kanal üyeleri arasında akan bilginin türü ve bu bilginin güncellenme sıklığı tedarik zincirinin verimliliği üzerinde çok önemli etkilere sahiptir. Bu yönetim bileşeni belki de tedarik zincirinde entegre edilmesi gereken ilk bileşendir.

Yönetim metotları girişim felsefesi ve yönetim tekniklerini içerir. Tedarik zincirinde hem yukarıdan aşağıya ve bu yapı ile entegre bir aşağıdan yukarıya bir yönetim yapısı vardır. Bu yapıyı oluşturmak oldukça zordur. Rutin operasyonlardaki yönetim türü tedarik zinciri üyeleri arasında değişiklik gösterebilir.

Tedarik zinciri boyunca güç ve liderlik yapısı, tedarik zincirinin formunu etkileyecektir. Zincirdeki tek bir lider zincirin yönünü belirleyecektir. Tedarik zincirlerinde genellikle bir veya iki lider söz konusu olmaktadır. Bu liderlerin güçlü olup olmaması diğer zincir üyelerinin sadakatini etkilemektedir. Zincirdeki katılımcılık, zincirden çıkma davranışını cesaretlendirebilir. Aynı şekilde tedarik zinciri boyunca risklerin ve ödüllerin paylaşılması da zincir üyelerinin zincire olan uzun dönemli sadakatini etkileyebilir.

Tedarik zinciri üyeleri arasındaki girişimcilik kültürü ve bunun uyarlanabilirliği de çok önemlidir. Zincirin bir zincir gibi hareket edebilmesi için, birbirinden farklı örgüt kültürleri ve bireysel davranışların uyarlanması gerekmektedir. Zincir üyeleri arasında çalışanların nasıl değerlendirildiği ve yönetime katılma dereceleri, tedarik zinciri entegrasyonu açısından önemli konulardır.

Şekil 2.12'de gösterildiği gibi yönetim bileşenleri iki gruba ayrılabilir. İlk grup; şeffaf, elle dokunulabilir, ölçülebilir ve kolaylıkla değiştirilebilir bileşenlerden

oluşan, fiziksel ve teknik gruptur. İşletmeler tarafından yönetim bileşenlerinin sadece bu grubuna önem verilirse, başarıdan ziyade başarısızlık ön plana çıkacaktır.

Yönetim bileşenlerinin ikinci grubu, yönetsel ve davranışsal bileşenlerden oluşur. Bu gruptaki bileşenler daha az görülür ve somut özellikler göstermekte ve değerlendirilmesi ve değiştirilmesi de oldukça zor olmaktadır. Yönetsel ve davranışsal bileşenler, fiziksel ve teknik yönetim bileşenlerinin nasıl uygulanacağı hakkındaki organizasyonel davranışları ve etkileri belirler. Bu ikinci grup bileşenlerin tedarik zinciri amaçları ve operasyonlarını destekler biçimde entegre edilmeli ve yönetilmelidir. Aksi takdirde, tedarik zinciri daha az rekabetçi ve karlı olacaktır. Birinci gruptaki bileşenlerden biri değiştiğinde ikinci grubun da bu değişikliğe göre yeniden düzenlenmesi gereklidir.

## **2.6 Tedarik Zinciri Performansı**

TZY’ de etkili bir performans ölçümü gereklidir. Eğer etkili bir tedarik zinciri yönetimi performans ölçümü uygulanabilirse; - sistemin anlaşılması için bir zemin hazırlanır,- sistem boyunca davranışların etkilenebilir,- sistemdeki çabaların sonuçları hakkında tedarik zinciri üyelerine ve pay sahiplerine bilgiler sağlanır. Aynı zamanda tedarik zinciri performansının sürekli olarak ölçülmesi, tedarik zincirinin tüm performansının artmasına sebep olur.

Literatürde tedarik zinciri performansı ile ilgili problemler; terminoloji, analiz seviyesi ve performans değerlendirme için gerekli kavramsal zeminin oluşmamasıdır. Tedarik zinciri performansı ile ilgili konular; finansal performans, operasyonel performans ve tedarik zinciri performansının ölçülmesidir.<sup>170</sup>

### **2.6.1 Finansal Performans**

İşletme performansının genel ölçüsü olarak finansal performans kabul edilir. Finansal performans, bir işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşp ulaşmadığını yansıtan, finansal göstergelere dayanan basit çıktıların kullanılmasıdır. Bu durumda kullanılabilecek göstergeler olarak; satışlar, karlılık, hisse değerlerinde yükselişler sayılabilir. Ancak finansal performans ölçülerine körü körüne bağlı kalmak, önemli sıkıntılar yaratabilir. Bu tür finansal performans ölçütleri iyi olsalar bile sadece özet

---

<sup>170</sup>CHEN, PAULRAJ, s. 145.

bilgi verebilirler. Eğer bu tür kötü ise de çok sınırlı ve organizasyonun performansı hakkında yanlış anlamalara sebep olabilirler.

Özet finansal ölçülere bağlı kalan işletmeler, iyi oluşturulmuş bir finansal olmayan ölçüler setinin verebileceği önemli sürekli gelişme fırsatlarını kaçırabilirler.<sup>171</sup>

### 2.6.2 Operasyonel Performans

Finansal performans ölçütlerinin yanında operasyonel performans ölçütlerinin kullanılması daha etraflı ve daha etkili bir işletme performansı bilgisi sağlayacaktır. Zira finansal olmayan performans ölçütleri finansal ölçütlerin kullanılmasından kaynaklanan sınırlamaları ortadan kaldıracaktır. Bu tür operasyonel performans ölçütlerinin kullanılmasının sağladığı bazı avantajları şöyle sıralayabiliriz. Operasyonel performans ölçütleri finansal olanlara nazaran daha gerçek zamanlıdır, daha ölçülebilir ve daha kesindir, işletme amaç ve stratejileri ile daha tutarlı ve uygundur, Pazar ihtiyaçları değiştiğinde değişirler, dolayısıyla esnekler.<sup>172</sup>

Finansal performans ölçüleri, işletme sınırları dışındaki faktörler vasıtası ile işletme değerlendirmesini yansıtsalar da, operasyonel ölçütler işletme içindeki operasyonların verimliliğini ve etkililiğini direkt olarak yansıtır. Bu performans kategorileri, tedarik zincirinin maliyet, teslimat hızı ve inanılrlık, kalite ve esneklik gibi belirli alanlarındaki yeteneklerini yansıtır. Aynı zamanda tedarik zincirinin en önemli iki unsuru hakkında da ışık tutarlar: *verimlilik*, bir hizmeti mümkün olan en düşük maliyet ile sağlayabilme, ve *müşteri hizmeti*, müşterilerin çok özel ihtiyaçlarına cevap verebilme. Operasyonel performans ölçüleri, çeşitli tedarik zinciri yapılarının çabalarının direkt gösterilebilmesini sağlar.<sup>173</sup>

### 2.6.3 Tedarik Zinciri Performansının Ölçülmesi

TZY literatüründe pek çok akademisyen tedarik zinciri performansının ölçülmesi ile ilgili farklı performans ölçüm sistemleri geliştirmişlerdir. Bunlar arasında zaman bazlı performans ölçümleri en çok dikkati çekenlerdir. Zaman bazlı performans boyutları; teslimat hızı, yeni ürün geliştirme zamanı, teslimat inanılrlığı

<sup>171</sup> R. S. KAPLAN, “**One Cost Systems Isn’t Enough**”, Harvard Business Review, Vol.66, s. 63.

<sup>172</sup> Hau L. LEE, Jason AMARAL, “**Continuous and Sustainable Improvement Through Supply Chain Performance Management**”, Stanford Global Supply Chain Forum, October 2002, s. 7.

<sup>173</sup> CHEN, PAULRAJ, s. 145.

ve bağımlılığı, yeni ürünün pazara sunulma zamanı ve üretimde çevrim zamanı, müşteriye hızlı yanıt verebilme (siparişlerin hızlı bir şekilde onaylanması ve müşteri şikayetlerinin hızlı bir şekilde karşılık bulması) olarak sıralanabilir.

Tedarik zinciri performansı ile ilgili bir sistem şu üç karşılıklı bağımlı organizasyonel stratejik amaç üzerinde odaklanmalıdır:<sup>174</sup>

- **Kaynaklar;** dağıtım maliyetleri, üretim maliyetleri, envanter ve yatırımın geri dönüşü.
- **Çıktılar;** sipariş tamamlama oranı, zamanında yapılmış teslimatlar, geri siparişler ve stok out, müşteri yanıt zamanı, üretimde lead zamanı.
- **Esneklik;** hacim esnekliği, teslimat esnekliği, karma esneklik ve yeni ürün esnekliği.

Beamon'un bu yaklaşımına göre, üç tür performans ölçütü olarak, maliyet, müşteriye yanıt verebilme ve esneklik sayılabilir. Tedarik zinciri performansı ölçümü ile ilgili bir liste Tablo 2.4'de verilmiştir. Bu tabloda hem finansal (sayısal) hem de finansal olmayan (kalitatif) performans ölçüleri; stratejik, taktik ve operasyonel yönetim seviyelerinde gösterilmektedir.<sup>175</sup>

**Tablo 2.4. Rekabet Öncelikli Tedarik Zinciri Performansı Ölçüleri**

| Rekabet Önceliği | Yönetim Seviyesi                                                                                                      |                                                                     |                                                                                  |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Stratejik                                                                                                             | Taktik                                                              | Operasyonel                                                                      |
| <b>Maliyet</b>   | Yatırımın geri dönüşü oranı                                                                                           | Toplam taşıma maliyeti                                              | - Üretim maliyeti<br>- Bilgi taşıma maliyetleri<br>- Envanter taşıma maliyetleri |
| <b>Kalite</b>    | - Tedarikçinin hatasız teslimat seviyesi                                                                              | Tedarikçinin kalite ile ilgili problemlere cevap verebilme yeteneği | - Teslim edilen ürünlerin kalitesi<br>- Hatasız teslimatlar                      |
| <b>Esneklik</b>  | - Ürün ve hizmet çeşidi-Özel müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet sistemlerinin esnekliği                        | - Acil teslimatları karşılayabilme                                  |                                                                                  |
| <b>Teslimat</b>  | - Tüm tedarik zinciri devir zamanı<br>- Müşteri sorgu zamanı<br>- Sipariş gecikme zamanı<br>- Teslimat gecikme zamanı | - Tedarik siparişi devir zamanı<br>- Teslimat inanılabilirliği      | - Tedarik siparişi devir zamanı verimliliği<br>- Teslimat sıklığı                |

**Kaynak :** GUNESAKARAN, PATEL, TIRTIROGLU, s. 71-87.

<sup>174</sup> B.M. BEAMON, “**Measuring Supply Chain Performance**”, International Journal of Operations and Production Management” Vol.19, No: 3, s. 276.

<sup>175</sup> A. GUNESAKARAN, C. PATEL, E. TIRTIROGLU, “**Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment**”, International Journal of Operations and Production Management”, Vol.21, No. 1/2 , s. 71-87.

Tedarik zinciri performansının ölçümünde hangi ölçütler kullanılırsa kullanılsın, önemli olan, tedarik zincirindeki bireysel üyelerin tek tek değil bir bütün olarak tedarik zincirinin toplam performansının ölçülmesidir. Tüm tedarik zinciri performansının ölçülmesinde de şu noktalara özel önem verilmelidir.<sup>176</sup>

- Hangi tedarik zinciri ilişkilerinin karşılıklı güven esasına göre oluşturulduğu,
- Tedarik zincirinde bulundurulanan envanter ve envanter devrinin zamana oranla ne kadar değiştiği,
- Değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmekte tüm tedarik zincirinin adaptasyon yeteneği.

---

<sup>176</sup> HO, AU ve NEWTON, s, 4425.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3 STRATEJİK İTTİFAKLAR

Özellikle, karmaşık ve çalkantılı işletme çevresinde işletmelerin rekabetçiliğini artırmak için; stratejik ittifaklar başta olmak üzere işletmeler arası işbirlikleri önemli işletme yönetimi enstrümanları haline gelmiştir. İttifaklar, özellikle işletmelerin mevcut kaynakları ve gelecekteki muhtemel gereksinimleri arasındaki farkı kapatma yolunda önemli olmaktadır. İletişim, elektronik, biyoteknoloji ve otomobil başta olmak üzere, globalleşmenin ve radikal teknolojik değişimin yaşandığı pek çok endüstride, stratejik ittifaklar önemli stratejik manevralar haline gelmiştir. Stratejik ittifaklar temel olarak, dış kaynaklara ulaşma imkanı, sinerji ve hızlı öğrenme ve değişim sağlayarak işletmelerin rekabetçiliğine katkıda bulunur.<sup>177</sup>

İşletmenin rekabetçi özelliklerini artırmaya olanak sağlayan stratejik ittifaklar, tanımları itibariyle çeşitlilik göstermektedir. Kavram ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- **Stratejik ittifak**; iki veya daha fazla firmanın belirli yönlerini birbirine bağlar. Özde bu bağ, katılımcı firmaların rekabetçi stratejilerinin etkinliğini, karşılıklı faydası olan teknoloji, uzmanlık takasıyla artıran ticari bir ortaklıktır. Bir ortaklık kısa süreli bir anlaşmadan bir ortak yatırıma kadar çok değişik şekiller alabilir.<sup>178</sup>
- **Stratejik ittifaklar**; iki veya daha fazla işletme arasında, kaynakları paylaşarak rekabetçi pozisyonlarını ve performanslarını geliştirmek için yapılan işbirliği anlaşmalarıdır.<sup>179</sup>

<sup>177</sup> Werner H.HOFFMANN, Roman SCHLOSSER, “**Success Factors of Strategic Alliances in SME’s- An Empirical Survey**”, Long Range Planning, Vol 34, 2001, s. 357-358.

<sup>178</sup> YOSHINO, RANGAN, s. 69.

<sup>179</sup> R. Duane IRELAND, Michael A. HITT, Deepa VAIDYANATH, “**Alliance Management as a source of Competitive Advantage**”, Journal of Management, Vol.28, No:3, 2002, s. 413.

- **Stratejik ittifaklar**, işletmeler arası ilişkilerin ötesine giden ancak bir merger veya tam bir ortaklık seviyesine erişmeyen, işletmeler arası bir iş yapma anlaşmasıdır.<sup>180</sup>
- En azından bir ortağın, uzun dönemli ürün / Pazar pozisyonunu etkilemeyi amaçlayan işletmeler arası işbirliği anlaşmaları, **stratejik ittifaklar** olarak bilinir.<sup>181</sup>
- **Stratejik ittifaklar**, işletmelerin bir takım stratejik amaçlara ulaşmak üzere beraberce çalışmalarını sağlayan anlaşmalardır.<sup>182</sup>
- Bir **stratejik ittifak**, iki veya daha fazla işletme arasındaki; tek başlarına başaramayacakları pazardaki rekabetçi pozisyonlarını iyileştirmek için yeteneklerini birleştirmeye dayanan bir işbirliği türüdür.<sup>183</sup>
- **Stratejik ittifaklar**, karşılıklı fayda sağlamaya dayanan stratejik açıdan önemli amaçlara ulaşmak için iki veya daha fazla işletme arasındaki koalisyonudur.<sup>184</sup>
- Bir **stratejik ittifak**, farklı ülkelerden iki işletme arasında, know-how, kaynak ve sadakate dayalı olarak özel stratejik amaçlara ulaşmayı sağlayacak uzun dönemli ve ortaklar arasında eşit olmayan bir ilişkidir.<sup>185</sup>
- **Stratejik ittifak**, rekabet avantajı yaratmak üzere oluşturulan bir ortaklıktır.<sup>186</sup>

Stratejik ittifak tanımlarından anlaşılacağı üzere stratejik ittifak özellikle rekabet avantajı yaratmak ile ilgili bilgi, tecrübe, uzmanlık, kaynak, yetenek

<sup>180</sup> Dean ALMUTI, Yunus KATHAWALA, “**An Overview of Strategic Alliances**”, Management Decision, Vol.39, Issue 3, London 2001, s.205.

<sup>181</sup> Rajneesh NARULA, John HAGEDOORN, “**Innovating Through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements**”, Technovation, 19, 1999, s. 284.

<sup>182</sup> Mosad ZINELDIN, Torbjörn BREDENLÖW, “**Strategic Alliance: Synergies and Challenges: a SOUR Case**”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol.33, No:5, 2003, s. 452.

<sup>183</sup> T.K.DAS, Teng BING-SHENG, “**Managing Risks in Strategic Alliances**”, The Academy of Management Executive, Vol.13, No:4, November 1999, s. 51.

<sup>184</sup> Masaaki KOTABE, Kristiaan HELSEN, “**Global Marketing Management**”, McGraw Hill, 1996, s.262.

<sup>185</sup> Sylvester O. MONYE, “**International Business**”, Blackwell Business, Oxford, 2000, s.63.

<sup>186</sup> Louis E. BOONE, David L. KURTZ, “**Contemporary Marketing**”, The Dryden Press, Orlando USA, 1999, s. 357.

kavramların değişimi ile ilgili, iki veya daha fazla işletme arasında uzun dönemli ilişkilere dayanan bir anlaşmadır.

Stratejik ittifak ve ortaklıkların genel özellikleri Tablo 3.1’de gösterilmiştir.<sup>187</sup>

Tanımlarda stratejik ittifak kurulmasının sebepleri olarak farklı kavramlar söz konusudur. Bunun sebebi her stratejik ittifakın farklı güdüler çerçevesinde oluşturulmasıdır. Stratejik ittifakların başlangıç noktası olarak öncelikleri ve teorileri aşağıda kısaca açıklanacaktır.

**Tablo 3.1. Stratejik İttifaklar ve Ortaklıkların Genel Özellikleri**

- Stratejik ittifaklar işletmeler arası basit düzenlemelerden daha öte bir düzenlemedir.
- İttifaklar işlerin ve kişiler arası faaliyetlerin kompleks bir şekilde etkileşimidir.
- İttifakların uygulanması ile oluşturulan iş görevleri ile ilgili iş faaliyetleri ile ilgilidir.
- Kişiler arası ilişkilerden kasıt; ittifak yöneticileri ve ittifaka katılanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesindeki adımlardır.
- İttifakta tek bir faaliyette izole bir şekilde odaklanmak ittifakın çözülmesine sebep olabilir.
- Bir stratejik ittifakın amacı; katılımcı ortaklar arasındaki karşılıklı fayda sağlayan amaçların başarılmasıdır.
- İttifak yöneticileri, ihtiyaç duyulan organizasyonlar arası süreç yeteneklerinin değişimi ve sağlanması ile ilgilenirler ve ittifakın gelişmesi ve devamı için uzlaştırıcı role sahiptirler.
- Stratejik ittifaklar genellikle; - ittifakın neden oluşturulduğu, - kimin ve neyin bir araya getirildiğinin, - ne kadar süreceğinin, - ittifakta işletme içi ve işletmeler arası yetenek ve kaynak seviyelerinin, ittifak ortakları tarafından anlaşılınmaması sebebiyle bozulmaktadır.

**Kaynak :** BECKETT-CAMARATA, BARKER, s. 78.

### 3.1 İttifak Felsefesi ve İlgili Teoriler

Stratejik ittifak literatürüne bakıldığında, işletmelerin stratejik ittifaklar oluşturma nedenleri ile ilgili pek çok yaklaşım bulmak mümkündür. Ancak genellikle stratejik ittifak sebepleri olarak; pazarlardaki karmaşıklık, kaynak sıkıntısı, pazardaki belirsizlikler, endüstrinin globalleşmesi, hızlı teknolojik değişiklikler, alan

<sup>187</sup> Elizabeth Jane BECKETT-CAMARATA, Martin C CAMARATA, Randolph T. BARKER, “**Integrating Internal and External Customer Relationships through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment**”, Journal of Business Research, Vol. 41, 1998, s. 78.

ekonomileri, stratejik ittifaklara verilen önem, risk paylaşımı, Pazar pozisyonunun birleştirilmesi sayılabilir. Organizasyonlar arası ittifaklarda, rekabetçi güçlerin etkisi de çok fazladır. Tüm bu faktörler iki temel grupta toplanabilir; işletme özellikleri ve çevresel değişiklikler.<sup>188</sup>

### 3.1.1 İşletme Özellikleri

İşletme sistem olarak düşünüldüğünde bir organizasyonun çevresinin onun davranışları, faaliyetleri ve çıktılarını etkileyen aktörler ve güçlerden oluştuğu söylenebilir. Günümüzde işletmeler istikrarsız, belirsiz, farklı ve bilgi açısından çok zengin bir global çevre içinde yer almaktadırlar.<sup>189</sup> Böyle bir hızlı değişen çevre içinde işletmelerin bireysel olarak başarılı olmaları çok zor görünmektedir. Ürün pazarları ile ilgili belirsizlik, dış ticaret ve yatırımlar ile ilgili değişen engeller, teknolojik dalgalanma, pazarların karmaşılaşması, ve sürekli ve hızlı değişen alan ekonomileri, çevresel belirsizliği artırmakta ve işletmelerin birbirleri ile ittifak kurmalarını gittikçe daha fazla teşvik etmektedir.

Yüksek belirsizlik, teknoloji ve talepteki hızlı ve yüksek oranlardaki değişiklik, müşteri talepleri ve rakiplerin faaliyetlerinin tahmin edilmesi zorluğu ve uluslararasılaşma talepleri gibi çevresel belirsizlikler ittifak oluşturma için belli başlı kaynakları oluşturmaktadır. Pazarlardaki dalgalanma ve belirsizlik arttıkça, işletmelerin ittifak oluşturma eğilimleri de artmaktadır.<sup>190</sup>

### 3.1.2 Çevresel Değişiklikler

İşletmelerin stratejik konumlarını belirlemekte belki de en önemli etken rekabettir. Rekabet ile baş edebilmek için işletmeler pek çok yol denemektedir. Ancak stratejik ittifaklar kurmak sayesinde işletmeler, diğer işletmelerden sağladıkları kaynaklar ile, maliyetleri paylaşmak ve üretim, pazarlama, dağıtım ve ürün dizaynındaki riskleri azaltmak ve paylaşmak imkanına kavuşmaktadırlar. Bir stratejik ittifak oluşturma ile, işletme kendi kaynakları üzerinde odaklanmakta ve pazarda başarı için gerekli diğer bileşen veya yetenekleri de diğer işletmelerden elde

<sup>188</sup> P. VARADARAJAN, Margareth H. CUNNINGHAM, “Strategic Alliances: a synthesis of Conceptual Foundations”, Journal of the Academy of Marketing Science, VOL:23, No:4, s. 282-296.

<sup>189</sup> KOTLER, s. 13.

<sup>190</sup> Manir ZAMAN, Felix MAVONDO, “Measuring Strategic Alliance Success: a Conceptual Framework”, Journal of Business Research, Vol. 40, 1999, s.1.

etmektedirler. Bu kaynaklar sayesinde işletmeler kaynak akışlarını ve diğer işlerindeki değişikliklere daha çabuk ve iyi cevap verebilmektedirler. Aynı şekilde bir stratejik ittifak, ittifak ortağının işletmenin ürünü için müşterisi olması veya dağıtım kanalındaki bir işletme olması ve dağıtım kanalındaki ortaklar arasındaki satın alma gücünün yükseltilmesi gibi sebeplerden ötürü de işletmenin pazardaki gücünü artırabilir. Bu tür dağıtım kanalı veya tedarik zinciri ittifaklarında, ortaklar arasındaki işletmeler arası ilişkiler müşteri bilgisinin tüm kanal veya zincir boyunca akmasını sağlar. İşletmenin organizasyonel kültürü de algılanan ve seçilen stratejik alternatifleri etkilemekte ve tutarlı yönetim stilleri ve pazarlanma uygulamalarını sağlamaktadır. Bilgi açısından zengin bir çevrede öğrenme'yi destekleyen bir organizasyonel kültür stratejik ittifak oluşturma en önemli katkılarından biri olmaktadır.<sup>191</sup>

Rakip sayısı arttıkça ve ek kaynaklara olan ihtiyaçlar ortaya çıktıkça ittifak oluşturma ihtiyacı daha fazla ortaya çıkmaktadır. Organizasyonel kültürü öğrenmeyi destekleyen işletmelerin stratejik ittifak oluşturma eğilimleri artmaktadır.

Stratejik ittifak başlıca olmak üzere işletmelerin ortaklık kurma ile ilgili davranışları iki temel felsefe üzerinde odaklanmaktadır. İşletmeler ya kendi çevrelerine uyacaklardır ya da çevrelerini etkilemeye ve değiştirmeye çalışacaklardır.<sup>192</sup> İşletmeler pratikte bu iki felsefe üzerinde durmaktadırlar. Bu felsefeler işletme davranışları ile ilgili çeşitli teoriler için başlangıç noktası olarak sayılabilir.

Stratejik ittifak oluşturma ile ilgili beş işletme davranışı teorisi baz olarak alınabilir; işlem maliyetleri teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, organizasyonel teori, ilişki pazarlaması ve stratejik davranış teorisi. Bu davranış teorileri ve iki temel felsefe arasındaki ilişki Şekil 3.1'de gösterilmiştir.<sup>193</sup>

### 3.1.3 İşlem Maliyetleri Teorisi

Bu teoriye göre işletmeler, maliyetleri ve/veya risklerini azaltmak için ittifak oluştururlar. Bir stratejik ittifak oluşturma işletmenin uluslararasılaşma sürecini,

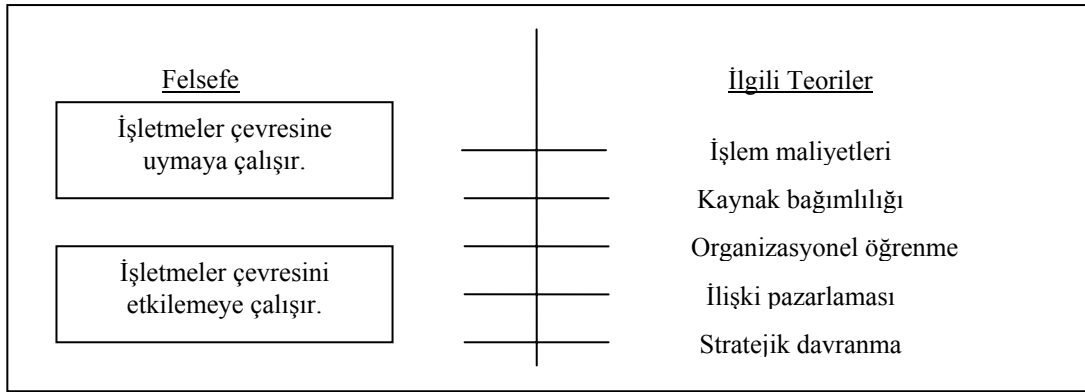
<sup>191</sup> ZAMAN, MAVONDO, s. 2.

<sup>192</sup> Niki HYNES, "**Strategic Alliance Formation: Developing a Framework for Research**", Commerce Division, Lilncoln University, s. 1029.

<sup>193</sup> HYNES, s. 1029.

pazardaki fiyat değişikliklerinden kurtulmasını ve riski azaltmasını ifade eder. Bu haliyle işlem maliyetleri teorisi ile, işletme belirsiz bir dünyaya adapte olmaya ve böyle bir çevrenin özelliklerine uymaya çalışmaktadır.<sup>194</sup>

İttifaktaki işlem maliyetleri, olası anlaşmaların yazılması ve düzenlenmesi, ortak performansının sözleşmeye göre kontrol edilmesini ve sözleşmeye bağlılık ile ilgili maliyetleri içermektedir. Başarılı ittifaklar; işletme sınırlarını aşan ve işletmenin işlem ve üretim maliyetlerinin toplamını minimize eden faaliyetlerin eseridir. İşlem maliyetleri teorisinin merkezinde de; ortaklar arasında görev paylaşımı ve entegre karar ağlarında faaliyetlerin koordinasyonu ve iletişiminin düzenlenmesi gibi işletmenin ittifak koordinasyonu maliyetlerini kontrol edebilme yeteneği yatmaktadır.<sup>195</sup>



**Şekil 3.1. İttifak Oluşturma ile İlgili Felsefeler ve İlgili Teoriler**

**Kaynak :** HYNES, s. 1029

### 3.1.4 Kaynak Bağımlılığı Teorisi

İşletmeler kendi faaliyetlerini devam ettirmek için pek çok kaynağa ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklar bir işletmenin sahip olduğu tüm dokunulabilir ve dokunulamaz varlık ve yetenekler olarak sınıflandırılabilir.<sup>196</sup> Sürekli değişen dinamik bir çevre içerisinde gerekli olan kaynakların sürekli olarak tedarik edilebilmesi bir işletme açısından önemli bir rekabet avantajı sayılabilir. İşletme performansındaki değişiklikler işletmenin sahip olduğu kaynaklardaki

<sup>194</sup> HYNES, s. 1030.

<sup>195</sup> IRELAND, HITT ve VAIDYANATH, s. 413

<sup>196</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 357-358.

dalgalanmalara bağlıdır. <sup>197</sup>İşletmelerin amacı bu dalgalanmaları en aza indirebilmek ve gerekli olan tüm kaynaklara sahip olabilmektir. Ancak çok az işletme bu gerekli kaynakların hepsine birden sahiptir. İşletmeler kendilerinde olmayan kaynakları diğer işletmelerden sağlayabilir. İşletmenin sahip olmayıp diğer işletmelerden sağladığı stratejik kaynaklardan bir veya daha fazlasına olan ihtiyaç işbirliğinin en önemli sebeplerinden biri sayılabilir. Kaynak bağımlılığı teorisi de bu bağımlılığın ve bu sayede gerçekleşen işbirliğinin yönetimi ile ilgilidir.

Stratejik ittifaklarda rekabet avantajı yaratmak için ortaklar tarafından sağlanabilecek kaynak ve yetenekler Tablo 3.2’de gösterilmiştir.<sup>198</sup> Bu kaynakları; finansal, yasal, fiziksel, insan, organizasyonel, ve bilgi kaynakları olarak sınıflandırmak mümkündür.<sup>199</sup>

**Tablo 3.2. Stratejik İttifaklarda Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Gerekli Kaynak ve Yetenekler**

| Kaynaklar                                                             |                                                                                                                            | Yetenekler                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Patent                                                                | Müşteri portföyü                                                                                                           | Yaratıcılık ve ürün geliştirme, bölümlendirme ve konumlandırma, reklam ve satış geliştirme konularındaki pazarlama yetenekleri |
| Ürün hatları                                                          | Pazarlama altyapısı, satış gücü büyüklüğü vb pazarlama kaynakları                                                          | Düşük maliyetli üretim, esnek üretim gibi üretim ile ilgili yetenekler                                                         |
| Ürün kalitesinde, müşteri hizmetlerinde, ürün geliştirmede itibar.    | Tedarikçiler, pazarlama araçları ve nihai müşteriler ile kurulmuş olan ilişkiler                                           | Planlama ve uygulama yetenekleri                                                                                               |
| İşletme kapsamında, iş birimlerinde ve ürün hattı ve markada iyi imaj | Üretim merkezi, büyüklüğü, konumu, alan ve ölçek ekonomileri, ekipman ve üretim merkezinin yeniliği gibi üretim kaynakları | Ar – Ge yetenekleri                                                                                                            |
| Ürün / Pazar bilgisi                                                  | Bilgi teknolojileri ve sistemleri                                                                                          | Organizasyonel uzmanlık, üretici öğrenme ve tecrübe etkileri                                                                   |

**Kaynak :** BOONE, KURTZ, s. 358.

Eğer işletme rekabette avantaj sağlayacak ek kaynakları, pazardaki işlemleri ve değişimleri neticesinde elde edemiyor, işletme içinde kabul edilebilir bir maliyetle (risk) ve zamanla geliştiremiyor ise ittifaklar oluşmaktadır.<sup>200</sup>

Bu teoriye göre ittifaklar, bir işletmenin bireysel olarak yaratamayacağı değer yaratmaya yönelik kaynaklar dizisini sağlamakta çok başarılı olmaktadır.

<sup>197</sup> IRELAND, HITT, ve VAIDYANATH, s. 413

<sup>198</sup> BOONE, KURTZ, s. 357.

<sup>199</sup> Robert M MORGAN, Shelby HUNT, “**Relationship-based Competitive Advantage: The Role Of Relationship Marketing in Marketing Strategy**”, Journal of Business Research, Vol. 46, 1999, s. 284.

<sup>200</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 357-358.

### 3.1.5 Organizasyonel Öğrenme

Bu teoride yazılı ve belirli bilgi ile sözlü bilgi ayrımı yapılmaktadır. Yazılı bilgiler lisanslama ve benzeri faaliyetler sonucunda elde edilebilirken, sözlü veya davranışsal bilgiler, bireylere ait ve yerleşik bilgiler olup ancak bireyler arası ilişkiler neticesinde elde edilebilmektedir. Bu tür bilgileri satın almak veya lisanslamak mümkün değildir. Bu teori bilgi ile ilgili iki temel felsefenin etkisi altındadır. İşletmeler ya bilgiyi temel yeteneği ele geçirmek için bir araç olarak görüp, çevresine uyum sağlamaya çalışmaktadır; ya da içinde farklı noktalarda bulundukları değer zincirinde rekabet edebilmek için ele geçirmektedirler. En son durumda işletmeler içinde bulundukları endüstrinin yapısını değiştirmeye çalışmaktadırlar.

İttifaklar, farklı yetenekler ve bilgi tabanlarına sahip işletmelere eşsiz öğrenme yetenekleri sağlayıp, güçlerini artırmalarını sağlar. İttifaklar olmaksızın ortakların yetenek ve kabiliyetlerini öğrenmek sınırlandırılır ve öğrenme fırsatları en aza indirilir. İttifak ortakları için; her iki taraf için kazan – kazan durumu oluşturabilecek bir bilgi paylaşımı çevresinde çalışma fırsatı yaratılabilir.<sup>201</sup>

Şekil 3.2’de ittifaklarda öğrenme ile ilgili bir model verilmiştir.<sup>202</sup>Bu modele göre başarılı bir ittifak öğrenmesi için; öncelikli olarak ortaklar arasında bilgi paylaşımı ile ilgili ulaşılabilirlik imkanı tanınmalı, daha sonra ortaklar arasında öğrenmeyi sağlayacak bağlantılar kurulmalı ve nihayetinde, bilgi ele geçirme verimliliği sağlanmalıdır.

### 3.1.6 İlişki Pazarlaması

Endüstriyel pazarlarda işletmelerin tedarikçileri ve müşterileri ile sıkı ilişkiler kurma eğilimi olarak ifade edilebilir. İlişki pazarlamasının üzerinde durduğu nokta üstün müşteri hizmeti yaratmaktır. Pazarlamada bu yeni yaklaşımla birlikte, müşteriler ile ilişkileri geliştirebilecek ürün ve hizmetleri sağlamanın en etkili ve en az riskli yolunun pazarlama ittifakları olduğu söylenebilir.<sup>203</sup>

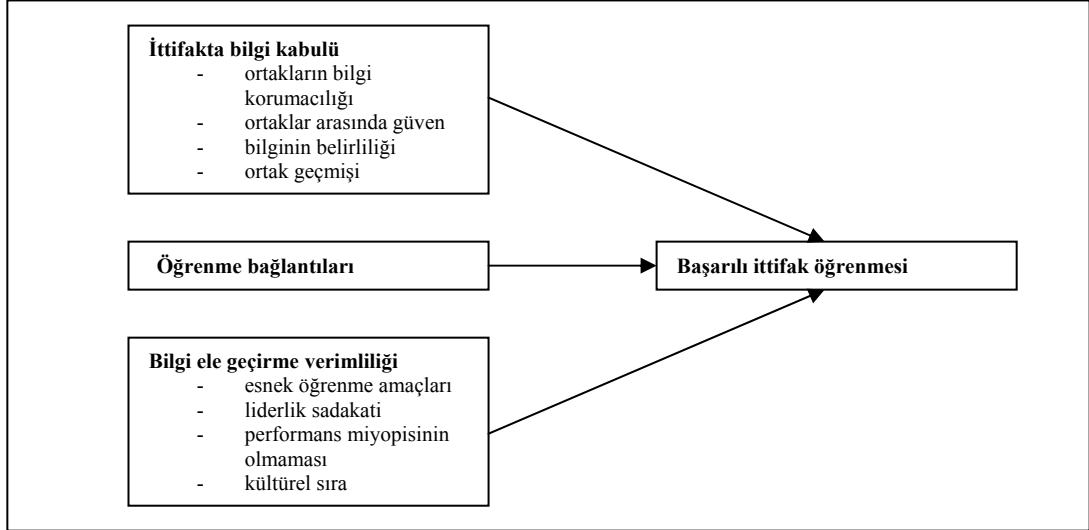
Pazarlamanın temelinde yer alan mübadele faaliyeti değişik şekillerde gerçekleşebilir. Mübadele faaliyeti eğer sadece ticari işlem bazında gerçekleşiyor ise,

<sup>201</sup> Andrew INKPEN, “Learning, Knowledge Acquisition and Strategic Alliances”, European Management Journal, Vol. 16, No:2, s. 224.

<sup>202</sup> INKPEN, s.224.

<sup>203</sup> HYNES, s. 1030.

işletmeler arasında sadece kısa dönemli ve sonlu ilişkiler kurulmaktadır. Böyle bir değişim sonucunda işletmeler arasında karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken birtakım görevler kısa süreli olmaktadır.



**Şekil 3.2. İttifaklarda Öğrenme**

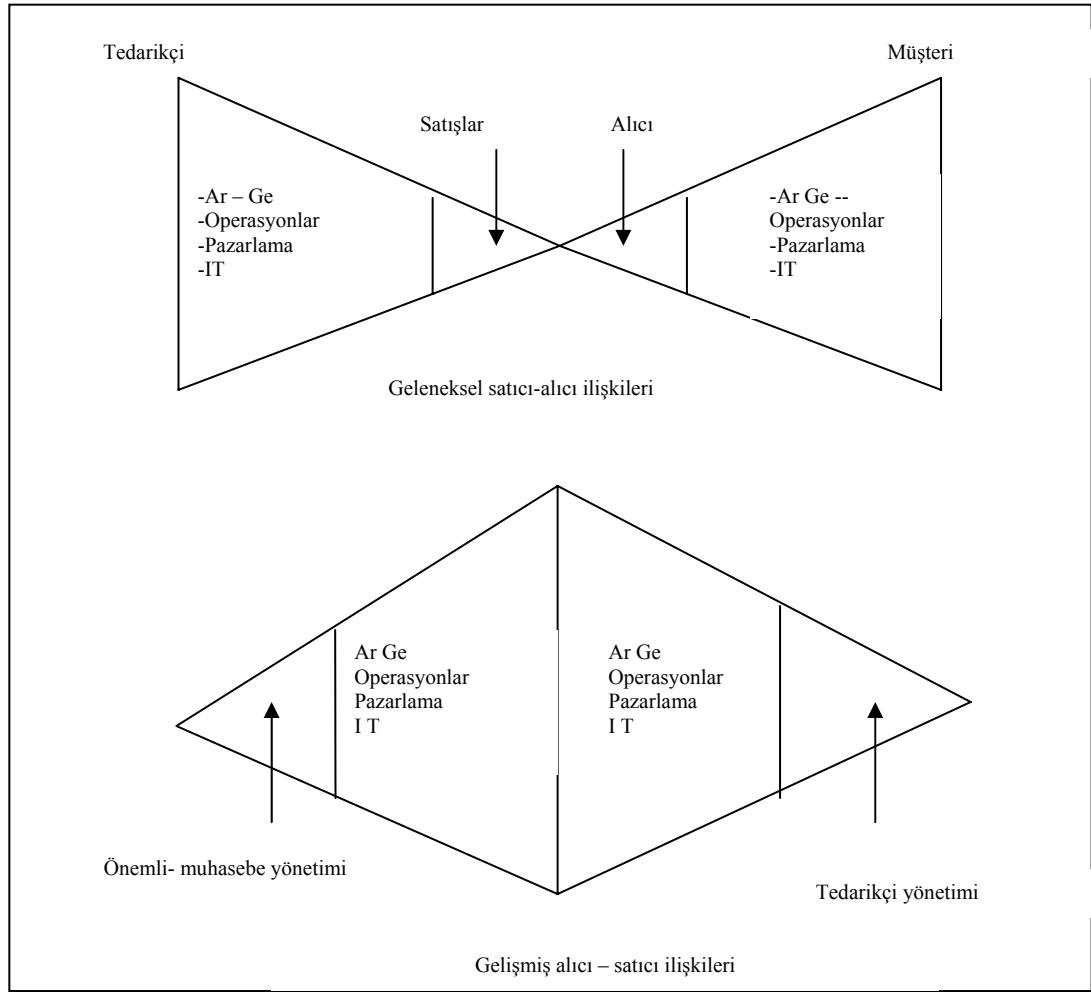
**Kaynak :** INKPEN, s. 224.

Ancak ilişki pazarlaması yaklaşımı ile değişim faaliyetine bakıldığı zaman; bu tür yükümlülükleri uzun dönemli olmakta ve daha sıkı ilişkileri gerektirmektedir.<sup>204</sup>

İlişki pazarlaması ile işletmeler arasındaki ticari işlem bazlı mübadelenin tekrar eden satın almaların ve belki de işletmelerin birbirlerine rakip olarak gördükleri uzun dönemli ilişkilerin ötesine geçilmiştir. İşletmeler günümüzde tedarikçileri ile karşılıklı olarak birbirlerine daha bağımlı oldukları güçlü ortaklıklar kurmak için çalışmaktadırlar. İlişki pazarlaması; alıcı – satıcı ortaklıkları, stratejik ittifaklar, ortak girişimler ve ağlar gibi tarafların birbirlerine daha fazla bağımlı oldukları uzun dönemli ilişkileri sağlamaktadır. Şekil 3.3’de geleneksel alıcı-satıcı ilişkisindeki değişim gösterilmektedir.<sup>205</sup>

<sup>204</sup> MIN, MENTZER, s. 23.

<sup>205</sup> CHRISTOPHER, JÜTTNER, s.19.



**Şekil 3.3. Geleneksel Alıcı-Satıcı İlişkisindeki Değişim**

**Kaynak :** CHRISTOPHER, JÜTTNER, s.19.

İlişki pazarlamasının ittifaklar açısından bazı ön şartları vardır. Öncelikle işletmeler arasında uzun dönemli ilişkiler karşılıklı güvene dayanmalıdır. İkinci şart taraflar arasındaki böyle bir ilişkiden her iki taraf ta kendi kendilerine elde edemeyecekleri faydaları elde etmelidirler. Uzun dönemli ilişkiler sonucunda elde edilecek finansal faydalar ve rekabet avantajı ancak ortakların böyle bir ilişkiye istekli olmaları ile mümkün olmaktadır. Bu istek beraberinde sadakati getirmektedir. Hizmet garantisi ve müşterilerin istediği bilginin çift taraflı iletişim sayesinde ellerine geçmesi ilişkinin özellikle müşteri tarafını tatmin etmektedir.İlişki pazarlaması ; pazarlama ve diğer operasyonlar arasında işbirliğini gerektirir. Örneğin müşteri ile temasta olan her fonksiyon mutlaka müşterinin algılanan kalitesini

yükseltmelidir; zira ilişki pazarlaması müşteriler ile sürekli ve gelişen ilişkiler kurmaya dayanır.<sup>206</sup>

Bu şartları yerine getiren başarılı ilişki pazarlaması uygulamaları sayesinde işletmeler aşağıdaki olumlu etkileri hissederler.<sup>207</sup>

- Karşılıklı fonksiyonel faydanın artması,
- Fonksiyonel sorumlulukların yeniden tanımlanması,
- Sınırsız bir organizasyon,
- Pazarlama verimliliğindeki artış,
- Müşteri ihtiyaçlarını tatmin ederken kullanılan dış kaynaklarda artış,
- Riski azaltmak için tedarikçiler ile kurulan ilişkilerde artış ve,
- Artan gelir ve azalan maliyetler.

Bunların yanında, uzun dönemli, karşılıklı güven ve sorumluluğa dayanan ilişkiler sosyal sermaye yaratır. Sosyal sermaye, kurulan iyi ilişkiler sonucunda ortaya çıkan güvene bağlı olarak taraf işletmelerin kaynakları paylaşmasını ve bu sayede ittifaktan faydalanmalarını sağlar.<sup>208</sup>

### 3.1.7 Stratejik Davranış Teorisi

Bu teori işletmelerin ittifak kurmalarına pazarlama açısından değil, yönetsel açıdan yaklaşır. İşletmelerin işbirliği anlaşmaları düzenlemelerinin sebebi olarak karlarını artırabilmekte odaklanmış stratejik amaçlarını bu tür ittifakların sağlayabileceğine olan inançları olarak görmektedir. Hem ilişki pazarlaması hem de stratejik davranış teorisi, işletmelerin çevrelerini değiştirmek ve etkilemek ve proaktif davranışa sahip olmak için girdiklerini savunmaktadır.<sup>209</sup>

### 3.2 Stratejik İttifak Süreci

Stratejik ittifakların neden kurulduğu sorusuna cevap verme amaçlı teoriler ışığında, stratejik ittifakların kurulması ile ilgili beş aşamalı bir süreç aşağıda

<sup>206</sup> MIN, MENTZER, s. 23.

<sup>207</sup> MIN, MENTZER, s. 24.

<sup>208</sup> IRELAND, HITT, ve VAIDYANATH, s. 429.

<sup>209</sup> HYNES, s. 1030.

verilmiştir. Yukarıda bahsedilen her teori bu sürece katkıda bulunmaktadır. Bir ittifakın kurulması ile ilgili süreçler: stratejik analiz ve işbirliği kararı, ortak seçimi, ortaklığın dizaynı, ortaklığın uygulanması ve yönetimi, ortaklığın bozulması, olarak sıralanır.<sup>210</sup>

### 3.2.1 Stratejik Analiz ve İşbirliği Kararı

Stratejik ittifakların yönetimi ile ilgili faaliyetlerin başında gelen stratejik analiz ve işbirliği aşamasında; işletme rekabet avantajı ve üstün müşteri değeri sağlayacak ittifak faaliyetlerini rutin olarak uygulamak durumundadır. Bir ittifakın kapsamını belirlemek, en kapsamlı ve kritik faaliyettir. İttifak kapsamı ile ilgili en önemli konular olarak; ürün kategorileri ile ilgili kararlar, marka kararları, coğrafik sınırlar, paylaşılacak teknolojiler, sahiplik ve ittifak neticesinde yaratılacak soyut ve somut varlıklar ile ilgili kararlar sayılabilir. Bu aşamada özellikle, bir ittifakın gerekli olduğu ve bu ittifakın kapsamı hakkında kararlar verilir.<sup>211</sup>

Bu aşamada özellikle;<sup>212</sup>

- Yüksek oranlarda stratejik esneklik isteyen durumların işbirliğine gidilmesi: yüksek oranlarda çevresel belirsizlik içinde olan işletmelerde stratejik esnekliğe çok ihtiyaç vardır ve stratejik ittifaklara bu esnekliği sağlamakta çok başarılı olmaktadır.
- Özel, belirli güçlerin birleştirilmesi ve tamamlayıcı kaynakların bulunması: kaynak bağımlılığı teorisine göre organizasyonlar arası ilişkiler, kaynakların paylaşılması veya transfer edilmesi ile sinerji etkisi yaratan kaynak bağlantıları olarak görülmektedir. Bu durumda birbirine benzer veya birbirini tamamlayıcı kaynakların işletmeler arasında bağlanması gerekir. İttifak için ortak arayan bir işletmenin de mutlaka bu ortaklara sunabileceği ek kaynakları olmalıdır. Dolayısıyla bu aşamada ittifakta başarılı olmak isteyen işletme mutlaka özel bir takım kaynaklara sahip olmalı ve kendi ihtiyacı olan tamamlayıcı kaynakları da bulmalıdır.

<sup>210</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 357-358

<sup>211</sup> IRELAND, HITT, ve VAIDYANATH, s. 436.

<sup>212</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 360.

Bu noktada hangi kaynakların paylaşımı açılacağı ve dışarıdan elde edileceğine karar vermek gerekir<sup>213</sup>

- İşletme stratejisinden ittifak amaçlarının türetilmesi; işletmede, ittifaklar stratejilerin uygulanması ve stratejik amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görüldüğü için, ittifakı amaçlayan bir işbirliği kararı işletmenin stratejisinden türetilmelidir. Bu stratejik analiz; belirli ve özel işlerde sağlanan bu ittifakın işletmenin stratejik pozisyonunu nasıl değiştireceği ve değiştirip değiştiremeyeceği ortaya çıkmalıdır.
- İttifakın geliştirilmesi için zaman gereksinimlerinin bilinmesi; ittifakların kurulması potansiyel ortaklar ile bütün konularda anlaşma aşamasına gelene kadar çok zaman ve emek ister. Aynı şekilde bir stratejik ittifakın stratejik potansiyelini sağlaması da çok zaman alabilir. Dolayısıyla stratejik analizde ittifakın ne kadar zamanda kurulacağı ve amaçlarına ne kadar zamanda ulaşacağı belirlenmeye çalışılmalıdır.

Bir stratejik ittifak ve işbirliği kararında çeşitli etkenlerin belirlenmesi gereklidir. Yukarıda bahsedilen etkenleri genişletmek gerekirse, bir ittifakın öncelikleri; işletme, endüstri ve çevre olmak üzere üç kapsamda incelenebilir. Stratejik analizde; işletme ile ilgili öncelikler olarak; işletmenin ürün – Pazar çeşitliliği, işletme büyüklüğü ve kaynak durumu, stratejik ittifaklara bakışı, üst yönetim yaklaşımları, örgüt kültürü, performans durumu, ve ittifak neticesinde ele geçirilme tehlikesi değerlendirilmelidir.

Endüstri bazında; minimum verimlilik düzeyi, endüstrideki birleşmeler ve ürün geliştirme maliyetleri, pazara giriş hızı, maliyet yapısı, ikame tehdidi, pazara yeni girenlerin tehdidi, merger ve ele geçirme fırsatlarının azalması, önceki merger ve ele geçirmelerdeki başarısızlık, ürün hayat seyrindeki değişiklikler analiz edilmelidir.

İşletme çevresi hakkında da; tüketici davranışlarındaki değişiklikler, pazardaki belirsizliğin derecesi, teknolojik değişim oranı, gerekli yetenek ve kaynakların genişliği, politik, yasal ve düzenleyici çevre, teknolojinin artan maliyeti,

---

<sup>213</sup> IRELAND, HITT, ve VAIDYANATH, s. 436

para maliyetindeki değişiklikler, global rekabetteki artış, bölgesel ticaret bloklarının artışı, gibi etkenler incelenmelidir.<sup>214</sup>

### 3.2.2 Ortak Seçimi

Bir ittifakın gerekli olduğu ve kapsamı belirlendikten sonra ittifakın başarısında belki de en önemli aşama olan ortak seçimi aşaması gelir. Bir ortaklık veya ittifak ilişkisinde, ortağın yanlış seçilmesi ittifakın tüm stratejik potansiyelini ortadan kaldıracabileceğı gibi, işletme için ittifaktan önceki konumun kaybolmasına da sebep olabilir.

Alternatif ittifak adayları arasından yapılacak seçimde şu kriterler kullanılabilir:<sup>215</sup>

- ortağın yerel Pazar bilgisi kabulü,
- ana tedarikçi veya müşteriler ile ilgili bağlantıları,
- ortağın dağıtım kanallarına kabul,
- ortağın yerel kültürel birikimi ve kabulü,
- özel ürün bilgisi ve kabulü,
- yerel yasal düzenlemeler hakkında bilgisi,
- teknoloji kabulü,
- sermaye kabulü,
- materyal, doğal kaynak kabulü,
- üretim bilgisi ve kabulü,
- işgücü kabulü,
- üst yönetim ve takımlar arasındaki güven,
- ittifak ortağının işlerine olan bağımlılık,
- itibarı,

<sup>214</sup> HYNES, s. 1034.

<sup>215</sup> Bo Bernhard NIELSEN, “**An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation**”, European Management Journal, Vol.21, No: 3, June 2003, s. 308-309.

- finansal durumu,
- büyüklüğü,
- diğer geçmiş ittifaklarındaki tecrübesi.

Bunların yanı sıra ortak seçimi ile ilgili diğer değişkenler aşağıda sıralanmıştır:<sup>216</sup>

- *İttifakın güvene dayalı ilişkilere dayandırılması*; işbirliği yapan işletmeler arasında güvene dayalı ilişkiler çok önemli rol oynamaktadır. Organizasyonlar arasındaki güven kontrol ihtiyacını azaltır. Dolayısıyla daha düşük işlem maliyetleri ortaya çıkar.
- *İşbirliği yapılan alanda ortağın iyi kaynaklara sahip olması*; kaynak bağımlılığı teorisine göre, ittifaklar ortağın kaynaklarına ulaşmayı sağlar, dolayısıyla işletmenin kaynak donanımını artırmakta işbirliği yapılacak ortağın güçlü kaynaklara sahip olması çok önemlidir.
- *Tamamlayıcı katkı*; ittifak yapacak ortakların kaynaklarının, birbirlerini tamamlayıcı veya benzer kaynaklara sahip olması gerekir. Bu kaynaklar birleştirildiğinde sinerji etkisi yaratmalıdır. Sadece kaynaklar değil aynı zamanda ittifak yapacak olan ortakların işletme stratejilerinin de uyumlu olması gerekir. Buradaki uyumluluktan kasıt denklik değildir, zira farklı işletme stratejileri de çatışmadıkları sürece başarılı bir işbirliği dinamizmi sağlayabilir.
- *Temel değer ve inançlarda uyum*; ittifak yapılacak en iyi ortak seçilirken işletmeler arasındaki kültürel uyum da çok önemlidir. İşbirliğinin gelecekteki başarısının ön şartlarından biri ortak iş uzmanlığı ve temel değerlerdeki uyumdur. Bu uyum sağlanırsa ortaklar arasında ortak bir dünya görüşü sağlanmış olacaktır.

İttifak ortakları arasındaki işbirliğinin başarılı olması için gerekli uyum beş alanda toplanabilir. Bu beş alandaki işletmeler arasındaki uyum sonucunda ittifaktaki taraflar kendi stratejik amaçlarına ulaşabileceklerdir. Bu uyum alanları; stratejik

---

<sup>216</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 361.

uyum, organizasyonel uyum, kültürel uyum, operasyonel uyum, insan uyumu, olarak sıralanır.<sup>217</sup>

sağlanabilmesi için, ittifak dizaynı potansiyel stratejik çatışmaları ortaya çıkarabilmelidir.<sup>221</sup>

- Stratejik uyum ve organizasyonel uyum ile ilgili diğer önemli konular şöyle sıralanabilir:<sup>222</sup>
- Tüm ortakların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ittifak amaçlarının belirlenmesi,
- İttifakın her ortak üzerindeki önemine göre, benzerlik derecelerinin değerlendirilmesi,
- Hedeflenen Pazar bölümleri için değer yaratması beklenen ittifak çıktılarının analizi,
- Pay sahiplerinin (hükümet, rakipler, sermaye pazarları...) ittifaka nasıl tepki göstereceklerinin belirlenmesi.
- Ortakların organizasyonel yapıları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların değerlendirilmesi,
- İttifaktaki stratejik konular ile ilgili çatışmaların nasıl ele alınacağını belirlenmesi.

### 3.2.3 İttifak Dizaynı

İşbirliği kararı ve stratejik analiz, işletmeye uyumlu bir ortağın bulunması sonrasında stratejik ittifak dizaynı ile ilgili kararlar verilmelidir. Bu kararlar özellikle, görev dağılımı ve süreçler ile ilgili konular önem kazanmaktadır. İttifakın başarıya katkıda bulunmak ve bir rekabet avantajı olarak kullanılabilmesi için her katılımcı işletmenin yöneticisi; diğer işletmelerin kendilerine sağlayacağı katkıları ve ittifak ile ilgili işbirliği ve rekabet dengesini belirlemeye çalışmalıdır.

- *Haklar ve görevlerin açıkça tanımlanması;* bir ittifakın başarısı davranışsal belirsizliğin ve dolayısıyla kontrol ihtiyacının en az indirilecek şekilde kurulmasına bağlıdır. Eğer davranışsal belirsizlik yüksekse, bu durumda kontrol maliyetleri yükselecek ve ittifakın

<sup>221</sup> DOUMA, BILDERBEEK, IDENBURG, ve LOOISE, s. 587.

<sup>222</sup> IRELAND, HITT, ve VAIDYANATH, s. 437.

verimliliği azalacaktır. Her ortağın ittifaka sağlayacağı girdiler, yani görevleri, ve çıktıdan alacağı pay konularında açıkça anlaşılmış olunmalıdır.<sup>223</sup>

- *Her ortakdan eşit katkı;* Bir ittifakın başarısını etkileyen önemli kriterlerden biri de ortaklar arasında girdilerin paylaşımındaki dengedir. İttifaktaki stratejik bağımlılık, ittifaktaki güç yapısını belirler. Dengesiz bir güç dağılımı ise, istikrarın bozulmasına sebep olur. Ancak, ortaklar arasındaki bir karşılıklı bağımlılık dengesi zaman içinde değişebilir.
- *Ortak değer yaratma potansiyelinin belirlenmesi;* ittifakların çoğu özellikle sağlanan faydalardan ziyade maliyetlere odaklanılmasından bozulmaktadır. İttifak dizaynı aşamasında değer yaratacak faaliyetlere daha çok önem verilmelidir. Ortaklar pastadan alacakları pay üzerinde tartışmaktan çok, pastayı nasıl büyütebilecekleri üzerinde durmalıdırlar.<sup>224</sup>
- *Temel yeteneklerin korunması;* Stratejik ittifaklar genellikle, yeni örgütsel yeteneklerinin çabuk ve esnek bir şekilde öğrenilebileceği organizasyonel formlar olarak görülmektedir.<sup>225</sup> Ancak bu tür oluşumlarda bir ortak için yeni yetenek ve olanakların ele geçirilmesi için başarılı bir çaba olarak algılanan ittifak bir diğeri için, temel yetenek ve bilginin kaybı ve rekabet avantajının tehlikeye girmesi olarak görülebilmektedir. Dolayısıyla bir stratejik ittifakın oluşumunda karşılıklı öğrenmenin sınırları, sağlayacağı imkanları azaltmayacak şekilde sınırlandırılmalıdır.
- *Fırsatçılıktan kaçınma ve güvenin oluşturulması;* Başarılı bir stratejik ittifakın temelinde, ortaklar arasındaki ilişkilerde fırsatçı davranışların en aza indirilmesi yatar. Bu da ortaklar arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi ile sağlanabilir.<sup>226</sup> Böyle bir güvene dayalı ilişki de, ortaklar diğerlerinin faaliyetlerinden, her katılımcı ortak bir amaç için birbirlerine bağımlı oldukları için korkmaz. Dolayısıyla ittifak katılımcıları, güvene dayalı bir ilişki sonucunda risk almak konusunda sonuna kadar serbest

<sup>223</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 362.

<sup>224</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 362.

<sup>225</sup> INKPEN, s.224.

<sup>226</sup> YOSHINO, RANGAN, s. 152.

olabilirler. Güven aynı zamanda stratejik esnekliği sağlayacağı için ittifak performansını etkiler.<sup>227</sup>

- *Açık ve gerçekleştirilebilir amaçlar üzerinde anlaşma;*
- *Planın belirli periyotlar halinde uygulanması;* Bir ittifakın nasıl başarılı bir şekilde uygulanacağı, özellikle ittifak dizaynı aşamasında belli olmaktadır. Güvenin oluşturulması ve açık ve gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesinden sonra, katılımcılar belirli durak noktaları olan bir faaliyet planı oluşturmalıdır. Bu plan sayesinde ittifak amaçlara kontrollü bir şekilde yönelir.<sup>228</sup>

### 3.2.4 İttifakın Uygulanması ve Yönetimi

Stratejik ittifakların önemli rekabet avantajı ve değer yaratması için iyi bir şekilde yönetilmesi, çok sayıda ittifak yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilmesini gerektirir. Öncelikli olarak, bir ittifakın gerçekten istenip istenmediği ve çerçevesi belirlenmeli, uygun bir ittifak ortağı veya ortakları belirlenmeli, her ortağın birbirini tamamlayan kaynakları ve bunları kullanma isteği olmalıdır.

- *Bir bilgi ve koordinasyon sisteminin kurulması:* Stratejik ittifakın başarılı bir şekilde yönetilmesini etkileyen en önemli konu belki de, ortaklar arasında gerek firma içi ve gerek firmalar arası bilgi akışının en iyi şekilde kurulmasıdır. Böylelikle bireysel anlamda, ortaklar diğer ortakların ittifak çıkarları doğrultusunda hangi bilgilere ihtiyacı olduğunu öğrenebilecek, paylaşmak istediği önemli bilgileri koruyabilecek ve ittifak başarısı için kendisine gerekli olan bilgileri sağlayabilecektir. Bu amaçla kullanılan modern bilgi ve iletişim sistemleri hem ortaklar arasındaki işlem maliyetlerini düşürecek, hem de koordinasyonun verimliliğini artıracaktır.<sup>229</sup>
- *Gerekli kaynakların toplanması:* İşbirliği kararı verildikten ve temel amaçlar konusunda anlaşıldıktan sonra, her ortak mutlaka taahhüt ettiği ittifak başarısı için gerekli tamamlayıcı kaynakları sağlamalıdır. Bu,

<sup>227</sup> IRELAND, HITT, ve VAIDYANATH, s. 438.

<sup>228</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 363.

<sup>229</sup> Jeffrey DYER, Prashant KALE, , Harbir SINGH, “**How to Make Strategic alliances Work**”, MIT Sloan Management Review, Summer 2001, s. 37.

ittifak amacı için gerekli olan dokunulur ve dokunulmaz varlıkların, iş görenlerin ve finansal kaynakların sağlanmasını ifade eder. Bu konuda ki önemli bir karar, sağlanan bu girdilerin her ortağın kendi kontrolü altında mı kalacağı yoksa, ittifak tarafından ortaklaşa olarak mı sahipleneceğidir.<sup>230</sup>

- *Üst Yönetim desteği* : Bir ittifakın uygulanması sürecinde önemli bir başarı faktörü de üst yönetimin desteğidir. Üst yönetimin en önemli görevi firmasının ortağı ile olan ilişkilerinde koordinasyonu destekleyecek şeffaflığı sağlamaktır. Koordinasyon ile ilgili bu görev, ittifakın başarısı için gerekli olan kaynakların (finansal kaynaklar ve yönetimin ilgisi) bulunurluğunu sağlamak açısından çok önemlidir. Dolayısıyla pek çok işletmede, stratejik olarak çok önemli olan ittifaklardan sorumlu yöneticiler bulunmaktadır.
- *İstenmeyen bilgi transferinden kaçınma*: İttifakta işletmeler kendi temel yeteneklerini ve uzmanlıklarını korumak amacıyla ortaklar arasındaki bilgi transferini sürekli olarak izlemelidir. Bir işletmenin ortaklar tarafından öğrenme tehlikesinde ne kadar incinebilir olduğu, işletme ile ilgili önemli bilgilerin ne kadar açık olduğuna bağlıdır.
- *Ortaklardan öğrenme kapasitesi*: Eğer ittifaklar, öğrenme yarışı olarak ifade edilebilirse, ortağının kendini tamamlayan bilgisini en çabuk elde eden katılımcı işbirliğinden en fazla yararlanan işletme olacaktır. İttifaklarda, öğrenme konusunda başarı, işletmenin öğrenme isteği ve bilgiyi ele geçirebilme yeteneğine bağlıdır. Öğrenme isteği ve bilgiyi ele geçirebilme yeteneği, öğrenme kapasitesi olarak tanımlanır. Firmanın öğrenme kapasitesi ne kadar yüksek ve tamamlayıcı bilgiler de ne kadar şeffaf ise, firmanın öğrenmeden elde edeceği başarı o kadar yükselecektir.
- *Ölçeklerin hızla uygulanması ve hızlı sonuç alma*: Ortaklık hakkında genel bir çerçeve ve temel kurallar üzerinde anlaşıldıktan sonra, en kısa zamanda projelerin gerçekleştirilmesi, ortakların beraber çalışmaya alışmaları ve ortaklığın gerçek bir ortaklık olduğunu anlamaları açısından

<sup>230</sup> HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 363.

oldukça önemlidir. Hızlı ve ölçülebilir sonuçlar, başarılı bir işbirliği için zemin hazırlayacaktır. Erken gelen başarı ittifakın yönetimini kuvvetlendirmek ve şüpheleri azaltmak için bir dinamizm hazırlar.

- *İttifak performansının sürekli olarak izlenmesi:* Performansın sürekli olarak değerlendirilmesi, ittifak başarısının kontrolü süreci için temel unsurdur. Verimlilikle birlikte adaptasyon işbirliğinin değerlendirilmesinde önemli ölçüttür. Sürekli bir gözden geçirme olmaksızın, ittifaktaki işletmeler, ittifakın gelişme potansiyeli hakkında bilgi sahibi olamaz ve işbirliğinin yanlış yolda ilerlediğini çok geç olmadan fark etmezler. Akademisyenler ve uygulamacılar, uzun dönemli ittifak başarısını, hangi ittifak amaçlarının gerçekleştirdiğine göre değerlendirirler.<sup>231</sup>

### 3.2.5 İttifakın Bozulması

Er ya da geç her ortaklık mutlaka sona erecektir. İşbirliği ile ilgili birimler bozulmuş ve her kaynak sahibi olan ortağa dönmüşse, artık firmalar işbirliğine farklı firmalar ile devam ederler. Ortaklığın bozulması ile ilgili düşünceler ve temellerin hazırlanması bir pesimistlik değildir. Ortaklığın bozulması zor ve yetenek ve dikkat isteyen bir süreçtir. Her ortağın bu konuda bilgilendirilmesi ve gelecekteki muhtemel işbirliklerini zedelememek için kimin neyi alacağını belirlenmesi gerekir. İşletmelerin itibarlarının ve güvenilirliklerinin zedelenmesi gelecekteki iş imkanlarının tümüyle ortadan kalkmasına sebep olabilir. Dolayısıyla, ittifakın sona erdirilmesi ile ilgili temeller ve kurallar, ittifak dizaynı aşamasında belirlenmelidir.

Stratejik ittifak süreci ve başarı faktörleri Şekil 3.5’de gösterilmiştir.

<sup>231</sup> Prashant KALE, Jeffrey DYER, Harbir SINGH, “**Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems**”, European Management Journal, Vol; 19, No:5, s. 467.

|                            | 1.Stratejik analiz ve işbirliği kararı                                                                                                                                                                                | 2.Ortak seçimi                                                                                                                                                                                          | 3.Ortaklık dizaynı                                                                                                                                                                                                             | 4.Ortaklığın uygulanması ve yönetimi                                                                                                                                                                                                                               | 5.Ortaklığın bozulması                                                                                              |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İçerik değişkenleri</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yüksek oranlarda stratejik esneklik isteyen durumların işbirliğine gidilmesi</li> <li>-Özel, belirli güçlerin birleştirilmesi ve tamamlayıcı kaynakların bulunması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-İttifakın güvene dayalı ilişkilere dayandırılması</li> <li>-İşbirliği yapılan alanda ortağın iyi kaynaklara sahip olması</li> <li>-Tamamlayıcı katkı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Haklar ve görevlerin açıkça tanımlanması</li> <li>-Her ortakdan eşit katkı</li> <li>-Ortak değer yaratma potansiyelinin belirlenmesi</li> <li>-Temel yeteneklerin korunması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bir bilgi ve koordinasyon sisteminin kurulması</li> <li>-Gerekli kaynakların toplanması</li> <li>-Üst Yönetim desteği</li> <li>-İstenmeyen bilgi transferinden kaçınma</li> <li>-Ortaklardan öğrenme kapasitesi</li> </ul> | Ortaklığın bozulmasına tüm ortaklardan onay                                                                         |
| <b>Süreç değişkenleri</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-İşletme stratejisinden ittifak amaçlarının türetilmesi</li> <li>-İttifakın geliştirilmesi için zaman gereksinimlerinin bilinmesi</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Temel değer ve inançlarda uyum</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fırsatçılıktan kaçınmave güvenin oluşturulması</li> <li>Açıkvegerçekleştirilebilir amaçlarüzerinde anlaşma</li> <li>-Planın belirli periyotlar halinde uygulanması</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ölçeklerin hızla uygulanması ve hızlı sonuç alma</li> <li>-İttifak performansının sürekli olarak izlenmesi</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-İttifak dizaynı aşamasında ittifakın sona erdirilmesine hazırlık</li> </ul> |

**Şekil 3.5. Stratejik İttifak Süreci ve Başarı Faktörleri**

**Kaynak:**HOFFMANN, SCHLOSSER, s. 363.

### 3.3 Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifaklar

Son on yılda işletme dünyasında meydana gelen değişikliklere çok önem verilmektedir. En fazla önemi de tedarik zinciri ilişkilerindeki değişiklikler toplamaktadır. Tedarik zinciri ilişkilerinde rakip odaklı olmaktan ziyade daha katılımcı ve işbirliğine yönelik ilişkiler söz konusu olmuştur. Bu yeni ilişki türleri ortaklıklar, ağlar ve stratejik ittifaklar olarak adlandırılmaktadır.

Bu tür işbirlikçi ilişkilere verilen önemin sebebi; bir ittifaka girmenin çok sayıda faydası ve bu tür anlaşmalara girmeyi teşvik eden pek çok sebep olmasıdır. Bazı akademisyenlere göre; bu tür ittifaklar ve ilişkilerin temel noktası özellikle performans ile ilgili konulardaki gelişmedir. Buna rağmen, ittifak oluşturan işletmelerin performans amaçları ve ulaştıkları noktalar konusunda hala önemli

eksiklikler vardır. Bunun sebebi de, ne tür ittifakların var olduğu ve bu farklı türlerdeki ittifakların oluşturulma sebeplerinin çeşitliliğidir.

Yapılan ittifak araştırmalarının çoğu, genellikle kanal boyunca, materyal tedarikçisi- üretici ve müşteri ilişkilerinden ziyade materyal tedarikçisi ile üretici arasındaki ilişkileri konu almaktadır. Ancak bu tür ilişkiler kanal çapındaki ittifakların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Üreticiler için kendilerine materyal ve hizmet sağlayan işletmeler ve müşterileri ile bu tür ilişkiler kurmaları ve ittifaklar oluşturmalarının sebebi; bu tür ilişkilerin işletmelere stratejik avantaj yaratma ve performans ve verimliliklerini artırma yolunda çok önemli fırsatlar sunmalarıdır. Gerçekten, diğer pazarlama fonksiyonlarına kıyasla dağıtım kanalındaki faaliyetler müşterilere katma değerli ürün ve hizmetler sağlama konusunda çok önemlidir.

Tedarik zincirlerinin rekabet ettiği bir işletme çevresinde zincir içindeki firmalar arasındaki ilişkiler yüksek bağımlılık ve çok boyutlu yaklaşma gerektirmektedir. Böyle bir ağ, firmalar arasında yüksek seviyelerde standartizasyon, formalizasyon, homojenleşme ve iyi, hızlı iletişim ve basitlik gerektirmektedir.

### 3.3.1 Stratejik İttifakların Faydaları

Son on yıldaki stratejik ittifakların sayısındaki artış ve konunun devam önemi göz önüne alındığında stratejik ittifakların gittikçe artacağını söylemek zor olmaz. Bu artışın en önemli sebebi de, uzun dönemli ve işbirliğine dayanan ilişkiler sayesinde elde edilen çok sayıdaki avantajdır. İşletmeler bu tür ilişkiler sayesinde elde ettikleri verimlilik artışı, azalan maliyetler ve Pazar değeri artışı gibi faydaları sayesinde stratejik ittifakları tercih etmektedirler. Stratejik ittifaklar, işletme içi maliyet azaltıcı programlara (küçülme, yeniden mühendislik....) göre daha önemli ve sonuçlar doğurmaktadır.

Stratejik ittifaklar sonucunda elde edilen faydalar; yeni pazar fırsatlarının yaratılması ve uzun dönemli rekabet avantajı gibi tamamen finansal faydaların da ötesine geçmektedir.

İttifakların faydaları ile ilgili literatürde dört önemli kategori ortaya çıkar.<sup>232</sup>

<sup>232</sup> Lisa ELLRAM, “**A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships**”, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol.27, No 3 Summer 2000, s. 2-8.

- **finansal** - maliyetlerin düşmesi ve tedarik zincirindeki süreçlerdeki karlılığı artıran faydalara ( ortaklaşa yatırım, azalan envanter, istikrarlı tedarik fiyatları gibi...) odaklanmaktadır.
- **Teknolojik** – tedarik süreçlerini kolaylaştıran faydalara ( teknoloji paylaşımı, ortak yeni ürün geliştirme vb...) odaklanmaktadır.
- **Yönetim** – *tedarik süreçlerini basitleştiren faydalara ( tedarikçi tabanı azaltma, karşılıklı bağımlılık, sadakat vb...) odaklanmaktadır.*
- **Stratejik** – stratejik faydalar da, rekabet süreçlerini rekabete göre konumlandıran faydalara ( geleceğe yönelim, temel yeteneklerin kazanılması vb...) odaklanmaktadır.

#### 3.3.1.1 Finansal Faydalar

Finansal faydalar, hem ekonomik performansı hem de finansal istikrarı birleştirmektedir. Finansal faydalar içinde en önemli fayda, maliyetlerin düşürülmesidir. Maliyetlerin düşmesine de, ürün ve hizmetlerin tedarik fiyatlarındaki düşme, bu süreçte tekerrür eden ve gereksiz faaliyetlerin azaltılması sebep olmaktadır.

Diğer finansal faydalar olarak ta; ortak sermaye yatırımı ve ortak ürün geliştirme sayesinde elde edilen işletme riskinin paylaşılması, envanterde azalmaya ve ölçek ve alan ekonomileri ve tecrübe etkileri kazançlarına ( ekipman / kapasite kullanımında gelişme ) sebep olan, ortak planlama ve koordineli bilgi paylaşımı, hurda ve defo oranlarını düşüren kalite gelişimleri sayılabilir.

#### 3.3.1.2 Teknolojik Faydalar

Tedarik zincirinde stratejik ittifaklar kurmanın önemli sebeplerinden biri de işletmelerin gerekli işletme içi kaynaklardan yoksun oluşudur. Bu iç kaynaklar genellikle teknolojik yetenekler olmaktadır. İşletmeler gün geçtikçe gerçek zamanlı bilgi değişimine ihtiyaç duymakta; ancak pek çoğu için bunu sağlayacak teknolojik gelişmeleri takip etmek zor olmaktadır. Stratejik ittifaklar bu soruna, sofistike bilgi yeteneklerine sahip olan bir ortak ile ittifak kurma avantajı sağlaması yolu ile çözüm olmaktadır.

Bunun yanı sıra işletmeler zincirdeki ortaklarının Ar – Ge (araştırma ve geliştirme) tecrübelerini elde etmek istemektedirler. Bu tecrübe işletmelere, yeni ürünlerin pazara daha hızlı sunulması ve yeni ürün geliştirme süreçlerinin iyileştirilmesi avantajlarını sağlar. Tedarik zincirinin ilk tedarikçileri ile yeni ürün geliştirme ve dizayn konusunda yapılacak olan işbirliği, bitmiş ürünlerin kalitesinin yükseltilmesi avantajını sunmaktadır.<sup>233</sup>

### **3.3.1.3 Yönetmel Faydalar**

Tedarik zincirinde işletmeler az sayıda tedarikçi ile çalışırlar ise, zincirde çok sıkı ve katılımcı ilişkiler geliştirilebilir. Tedarik tabanlarının azaltılması sayesinde işletmeler zincirde, daha kolay yönetim, potansiyel kalite gelişmeleri ve rekabet avantajına ulaşmayı sağlayacak verimlilik çözümlerini ortaklaşa olarak üretebilecekleri daha az sayıda tedarikçi arasından seçim yapma şansına kavuşacaklardır.

Yönetmel anlamda önemli bir diğer fayda da; işletmelerin ortakları ile arasındaki sıkı ilişkiler sayesinde tedarik zincirindeki sadakati artırabilme olanaklarıdır. Müşterileri ile güçlü ilişkileri olan işletmeler, müşteri sadakatinde bir artış ve değişken fiyatlarda da bir istikrar sağlayabilmektedirler. Aynı zamanda tedarik zincirindeki işletmeler arasındaki sıkı ilişkiler sayesinde teknoloji ve yönetim desteği sağlanabilmekte dolayısıyla tedarikçilerin müşteri hizmetleri de gelişebilmektedir.

Sıkı ilişkiler, işletme içi arz ile işletme dışı talebin dengelenmesini sağlamaktadır. Operasyonel denge, üretici – materyal tedarikçisi ve üretici lojistik hizmeti sağlayan işletmeler arasındaki ittifakların önemli bir faydasıdır ve tedarik zinciri verimliliğini artırır.

### **3.3.1.4 Stratejik Faydalar**

İşletmelerin satış ve karlarında artış sağlayacak büyüme fırsatları üzerinde yoğunlaşan faydalar stratejik faydalar olarak ifade edilebilir.<sup>234</sup> Bu faydalar; yeni Pazar ve ürünlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Eğer ittifaklar global olarak oluşturulursa yeni pazarlara girmek ittifakların faydalarından biri olmaktadır.

---

<sup>233</sup> NIELSEN, s. 308.

<sup>234</sup> ELLRAM, s. 2-8.

Bununla ilgili önemli bir ittifak kurma sebebi de; ittifakın sağlayacağı rekabet avantajıdır. Yöneticilerin ittifak kurarken düşünecekleri en önemli konu; işletmelerinin temel yeteneklerinin ortaklarınıninkiler ile rekabet avantajını sağlayıp yenilemek konularında nasıl yapılandırılacağıdır. Temel yetenek, uygun ortağın seçilmesi ile geliştirilebilecek olan katma değerli kabiliyetler dizisi olarak tanımlanabilir.<sup>235</sup> Rekabet avantajı, işletmeler, tedarik zincirindeki her ortağın birbirlerinden farklı temel yeteneklerini geliştirme ve sinerji etkisini artırdıkları zaman ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin tedarik zincirlerinde ittifak kurmalarının sebepleri sınırsızdır. Her ittifakta ayrı birer performans amacı ve sebebi olabilir.

Bu dört başlıkta toplanan tedarik zincirlerinde stratejik ittifak oluşturmaktan beklenen faydalar Tablo 3.3’de toplu olarak gösterilmiştir.<sup>236</sup>

**Tablo 3.3. Tedarik Zincirindeki Stratejik İttifakların Faydaları**

|                                     |                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| Bilgi teknolojisi elde etme         | Ekipman/kapasite kullanımının artması     |
| Yeni pazarlara girebilme            | İşletme içi maliyet tasarrufları          |
| Ar-Ge tecrübesi elde etme           | Sermaye yatırımlarını paylaşma            |
| Temel yeteneklere sahip olma        | Çevrim zamanı ve lead zamanlarında azalma |
| Artan kalite                        | Azalan envanter                           |
| Müşteri bağlılığı/sadakatinde artış | Azalan fiyat/maliyet                      |
| Müşteri hizmetlerinde artış         | Azalan müşteri/tedarikçi tabanı           |
| Azalan tedarikçi/müşteri ilişkileri | Arz ve talebin dengelenmesi               |

**Kaynak :** ELLRAM, s. 8.

### 3.3.2 İttifaklarda Başarısızlık Sebepleri

Stratejik ittifaklar işletmelere çok önemli faydalar sunsa da, stratejik ittifakların çoğunluğu beklenen faydaları sağlayamadan dağılmaktadır. Stratejik ittifakların dağılma sebeplerinden en önemlisi, oluşturulan ittifakın beklentileri karşılayamamasıdır. Dolayısıyla işletmeler için stratejik ittifaka girmeden ittifakların

<sup>235</sup> Gary HAMEL, C., K. PRAHALAD, “**Geleceği Kazanmak**”, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s. 287-303.

<sup>236</sup> ELLRAM, s. 2-8.

başarısızlık nedenleri bilmeleri gerekir. Stratejik ittifakların başlıca başarısızlık sebepleri aşağıda sıralanmıştır.

- **Kültür çatışması ve uyumsuz personel kimyası:** Kültür açısından belki de ilk problem dildir. İttifaka girecek işletmelerin daha ittifaka hazırlık aşamasında bile çok iyi şekilde iletişim kurmaları ve birbirlerini anlamaları gerekir. İşletmelerin farklı iş görme üslupları da önemli bir bozulma sebebidir. Bir işletmenin tarifeler dışı üretim ve dağıtım tarzı diğer işletmelere uymuyorsa, işletmeler arasında bir güvensizlik doğabilir.<sup>237</sup>
- **Güven eksikliği: Karşılıklı güven oluşturulması,** ittifak başarısındaki en önemli ve en zor iştir. İttifaktaki işletmelerin birbirlerine bilgi paylaşımı, ittifaka katkı vb. konularda güvenmemesi başarı yolunda çok önemli bir engel oluşturmakta, çözümsüz problemlerin ve birbirlerini anlamamalarına sebep olmaktadır.<sup>238</sup>
- **Açık amaç ve hedeflerin olmayışı:** Pek çok ittifak yanlış sebeplerden oluşturulmuş ve dolayısıyla başarısız olmuştur. Her ne sebeple olursa olsun ittifakın başarısı için ittifakın dizaynı aşamasında ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin ayrıntısı ile belirlenmesi ve işletmelerin de bu amaçlar doğrultusunda çalışması sağlanmalıdır.
- **Yönetim takımları arasında koordinasyon eksikliği:** Özellikle rakipler ile yapılan ittifaklarda, diğer işletmenin öğrenme yeteneklerini sınırlandırmak üzere oluşturulan engeller ve ortaklar arasındaki yönetim takımları arasındaki koordinasyon problemleri, ittifaktaki işletmelerin hala rakip olarak kalmasına sebep olur.
- **Fırsatçı davranışlar:** İşletmeler daha ittifakın kurulması aşamasında, kaynakların sağlanmasından itibaren bilgiyi elde etme , diğer işletmeyi ele geçirme, personel transferi gibi fırsatçı davranışlar gösterebilirler. Bu davranışlar güvenin bozulmasına sebep olabilir.

<sup>237</sup> Dean ELMUTI, Yunus KATHAWALA, “An Overview of Strategic Alliances”, Management Decision, 2001, Vol.39, No.3, s. 208.

<sup>238</sup> ELMUTI, KATHAWALA, s. 208.

### 3.4 Stratejik İttifaklardaki Riskler ve Zorluklar

Stratejik ittifaklar, çok önemli değer yaratma potansiyeline sahip olsa da, çoğu başarısız olmaktadır. İttifaklardaki başarısızlığın maliyeti çok yüksek olabilir. Yukarıda bahsedildiği gibi, bir stratejik ittifakın başarısız olmasında amaçların uyuşmaması, ortakların fırsatçılığı ve kültürel farklılıklar ittifak başarısını gölgeleyebilir.

#### 3.4.1 Ortak İşletmenin İçinin Boşaltılması

Ortaklar arasındaki öğrenme yarışı, fırsatçı davranışlara yol açabilir. Fırsatçı davranışlar çerçevesinde daha ortaklığın kurulması aşamasında bile diğer işletme veya işletmeler ortakların sahip olduğu teknolojileri, insan kaynakları veya finansal bilgi ve yetenekleri; teknoloji, personel transferi ve hatta bazen de bizzat çalma yolu ile ele geçirebilirler. Dolayısıyla ortak işletmeler kuruluş aşamasında bu riski sürekli olarak hatırlayıp, ortaklığa sunacakları kaynak ve yetenekleri, oluşturulacak takımlara sağlayacağı personeli ve diğer tüm yeteneklerini sürekli olarak kontrol etmelidirler. Kontrolün yanı sıra, işletme diğer işletmelerin çok özel bilgi ve yeteneklerini ele geçirmelerini önlemek amacı ile, öğrenme konusunda ki avantajları kaybetmeyecek şekilde, bir takım engeller koymalıdır. Aksi halde ittifak süresince işletme kendi faaliyetleri ve hayatının devamı için çok önemli olan yetenek, bilgi ve personelini kaybedebilir. İttifak sona erdikten sonra eski ortakları yeni rakipleri haline gelebilir. Bu anlamda fırsatçı davranışlar oldukça maliyetli ve kontrol edilmesi zor davranışlardır.

#### 3.4.2 Uyumsuz Ortak

İşletme ile uygun olmayan ortakların seçimi, yaratılacak değer hakkındaki beklentilerin değişmesine yol açar. İttifaklarda dil, iş kültürleri, iletişim yetenekleri gibi konularda uyumsuz ortaklar sinerjinin yaratılmasını zorlaştırır. İşletmelerin ittifaklara girmelerinin sebeplerinden biri yeni pazarlara açılmaktır. Bu çerçevede farklı kültürlere sahip iki işletme işletmelerden birinin pazarını tanımak, orada gerek dağıtım kanalları ve kuruluşları ve yasalar tarafından kabul edilmek gibi faydaları sebebi ile ortak iş yapmak durumundadır. Bu ortaklık ta her iki işletmenin de ortak dili konuşması, ortak iş ve örgüt kültürlerine sahip olmasını gerektirebilir. Dolayısıyla ortakların geçmiş iş tecrübeleri, örgütsel uyumu, itibarı, pazardaki

kabulü vb. özellikleri iyi incelenmelidir. Bu ve benzeri konularda sinerji yaratamayacak bir ortak ile kurulacak ittifak çerçevesinde pazarda kabul zorlaşır, işletme beklenenin aksine hantal bir yapıya sahip olup esnekliğini kaybedebilir.

### 3.4.3 Türev Riski

Bir ortağın, ittifaka tam olarak katkıda bulunmaması ve beklenen davranışları sergilememesi neticesinde ortaya çıkar. Dolayısıyla türev riski, ortaklar arasındaki işbirliği seviyesini ve bununla ilgili kararları etkilemektedir. İttifak faydaları yerine tek bir firmanın faydalarının üzerinde odaklanılması türev riskini göstermektedir. Türev riski, ortak işletmelerin iç yapısından kaynaklanır. Bir firmanın ittifaka katkıda bulunmayı taahhüt ettiği kaynak ve yetenekleri nasıl yönettiği ve dağıttığı ile ilgilidir.<sup>239</sup> Bir firmanın ittifaka sunmayı taahhüt ettiği kaynak ve yetenekleri diğer işletmelerin kullanımına açmaması, bu kaynakların yönetimindeki problemler ve kaynakların dağıtımındaki adaletsizlikler, ittifak başarısını tehdit eder. İttifakta işbirliği sağlanamaz. Bir firmanın diğer işletme üzerindeki etkisi ve gücü sinerji yaratılmasını etkileyebilir. İttifakta kaynakların diğerleri ile paylaşılması, bir firmanın kaynakları üzerindeki hâkimiyetinin azalması anlamına gelir ki bu da firmanın özgürlüğünün azalmasına sebep olur.

### 3.4.4 Performans Riski

İttifak ortaklarının, ittifakın dış çevresi ile olan etkileşiminden kaynaklanır. Performans riski, büyük işletmelerin diğer ortakları ile olan ilişkilerini takip edememeleri, hükümet politikalarının değişmesi, savaş riski, ekonomik durgunluk, şiddetli rekabet ve aşırı talep dalgalanmaları, pazar faktörleri gibi çevresel değişikliklerden kaynaklanabilir. Dolayısıyla, ittifak başarısı için her ortak hem kendi başarısı hem de ittifak başarısı için bu tür makro değişkenleri sürekli olarak takip etmek durumundadır.

### 3.4.5 Rekabetten Kaçınma ve İşbirliğini Sağlama Zorluğu

İttifak içindeki ortaklar arasındaki işbirliği ortak değer yaratır ve ittifak performansı üzerinde çok etkilidir. İttifak girme amaçlarından biri de işletmelerin kendilerinin sahip olmadığı kaynaklara diğer işletmeler ve hatta bazen rakip

<sup>239</sup> IRELAND, HITT, ve VAIDYANATH, s. 434.

işletmeler ile girilen ittifaklardan sağlamaktır. İttifak ilerledikçe işletmeler ortaklığa her işletme tarafından sağlanan kaynaklara göz dikebilir ve bu kaynakları ele geçirmek isteyebilir. Dolayısıyla ittifak ortakları arasında yaratılan değer ve diğer faydalar için bir rekabet başlayabilir. Ancak ortakların ittifak içinde birbirleri ile rekabet etmeleri, değeri yıkar ve ortaklık başarısına zarar verir. Rekabet firmaların ittifak faydaları yerine kendilerinin sağlayacağı faydalar üzerinde odaklanmalarına sebep olur ve karşılıklı faydaları bozması sebebi ile en önemli başarısızlık sebeplerinden biridir.<sup>240</sup> İttifak başarılı olduğu halde bu başarıya katkıda bulunan tüm işletmelere amaçları ölçüsünde fayda sağlayacaktır. Bu tür faydalanma rekabeti ittifakın tamamen faydasız, atıl, hantal bir ittifak olmasına sebep olabilir.

#### **3.4.6 İşbirliği ve Kontrol Maliyetlerinin Yükselmesi**

Stratejik ittifakların başarılı olabilmesi için, ortak işletmelerin daha fikir aşamasından başlayarak, ittifakın planlanması, uygulanması aşamasında sürekli olarak, işbirliği, güvene dayalı ilişkiler, iyi iletişim, koordinasyon, stratejik uyum gibi ilkelere uymalıdırlar. Aksi takdirde yukarıda bahsedilen riskler gerçekleşecek ve ittifak amacına ulaşmadan dağılacaktır. Böyle verimsiz bir ortaklıkta önemli zorluklardan bir tanesi de, stratejik ittifakların yönetiminin çok yüksek işbirliği ve kontrol maliyetlerine sebep olmasıdır. Bunun yanı sıra yeni ortaklar ile çalışma konusunda tecrübe eksikliği, firma yönetimlerinin zaman, çaba ve enerjilerini kendi organizasyonlarındaki temel yetenekler yerine ittifakın yönetilmesine daha fazla ayırmalarına sebep olur. Dolayısıyla firmaların sahip olduğu esnek yapı zarar görecektir ve ittifakın sürekli olarak kontrol edilmesi sebebiyle maliyetler beklenenden yüksek olacaktır.<sup>241</sup>

#### **3.5 Stratejik İttifak Türleri**

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için önemli bir araç olarak kullanılan, diğer işletmelerde ki tamamlayıcı kaynak ve yeteneklerden yararlanmanın hızlı ve esnek bir yolu olan stratejik ittifakların türleri hakkında literatürde farklı yaklaşımlar söz konusudur.

<sup>240</sup> IRELAND, HITT, ve VAIDYANATH, s. 434.

<sup>241</sup> ZINELDIN, BREDENLÖW, s. 458.

Kaynak bağımlılığı teorisine göre stratejik ittifakları sınıflayan yazarlar dört tür stratejik ittifaktan bahsederler.<sup>242</sup>

- Kaynak değişimi ittifakları
- Kaynak yaratma ittifakları
- Rakipler ile stratejik ittifaklar
- Ortak girişim (joint venture).

Bazı yazarlar da, stratejik ittifaklardaki örgütsel adaptasyon çerçevesinde örgütsel öğrenme ile ilgili iki yaklaşım öne sürmektedirler. Bu yaklaşımlardan ilki; sömürü stratejisi olarak ifade edilebilir. Bu stratejinin temelinde mevcut yeteneklerin ve kaynakların detaylı bir şekilde yeniden kullanılması ve öğrenme neticesinde verimliliğin artması yatar. Mevcut kaynakların ittifak ortaklarından öğrenme neticesinde alınan yetenekler ile daha da verimli olmasını sağlamaya yöneliktir. Diğer yaklaşım olan keşfetme stratejisinde ise, tamamen yeni varlık ve kaynakların oluşturulması veya ortaklardan tecrübe yolu ile elde edilmesi söz konusudur.<sup>243</sup>

Bu iki strateji çerçevesinde üç temel stratejik ittifak türü ortaya çıkar. Bu türler, öğrenen ittifaklar, iş ittifakları ve Hibrid ittifaklardır.<sup>244</sup>Bu ittifak türleri ve her biri için yönetsel özellikler Tablo 3.4’de gösterilmiştir.

Öğrenen ittifaklar, pazarlar, yerel rekabet, yasal düzenlemeler, müşteri zevk ve tercihleri, pazarlama altyapısı; tam zamanında (JIT) süreçler, negatif çalışma sermayesi, bire bir pazarlama ve kitlesel kişiselleştirme gibi yeni temel yetenekler ve yeni teknolojileri öğrenme sonucunda elde ederler. Öğrenen ittifaklarda en önemli başarı faktörü, ortakların ittifakın devamını sağlayacak örgütsel süreçler ve resmi olmayan bağların dizaynı ve yönetimindeki yetenekleridir.<sup>245</sup>

<sup>242</sup> Helen PERKS, Geoff EASTON, “**Strategic Alliances: Partner as a Customer**”, Industrial Marketing Management, Vol.29, 2000, s. 332.

<sup>243</sup> Mitchell KOZA, Arie LEWIN, “**Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success**”, European Management Journal, Vol. 16, No.2 Nisan 2000, s.147-148.

<sup>244</sup> KOZA, LEWIN, s.147-148.

<sup>245</sup> KOZA, LEWIN, s.147-148.

**Tablo 3.4. Stratejik İttifak Türleri ve Yönetmel Özellikleri**

|                                     | <b>Öğrenen ittifak</b>   | <b>İş ittifakı</b>           | <b>Hibrid ittifak</b>    |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| <b>Sadakat</b>                      | Ebeveyn                  | Çocuk                        | Ebeveyn ama dönüşen      |
| <b>Kontrol mekanizması</b>          | Davranışlar ve süreç     | Çıktı                        | Davranış, süreç ve çıktı |
| <b>Bilgiyi ele geçirme yeteneği</b> | Yüksek                   | En düşük                     | En yüksek                |
| <b>Zaman</b>                        | Sınırlı(öğrenme döngüsü) | Açık uçlu (endüstri döngüsü) | Çoklu zaman aralıkları   |
| <b>Başarı kriteri</b>               | Rakibi geçme             | Performans                   | Dönüşüm                  |

**Kaynak:** KOZA, LEWIN, s.149.

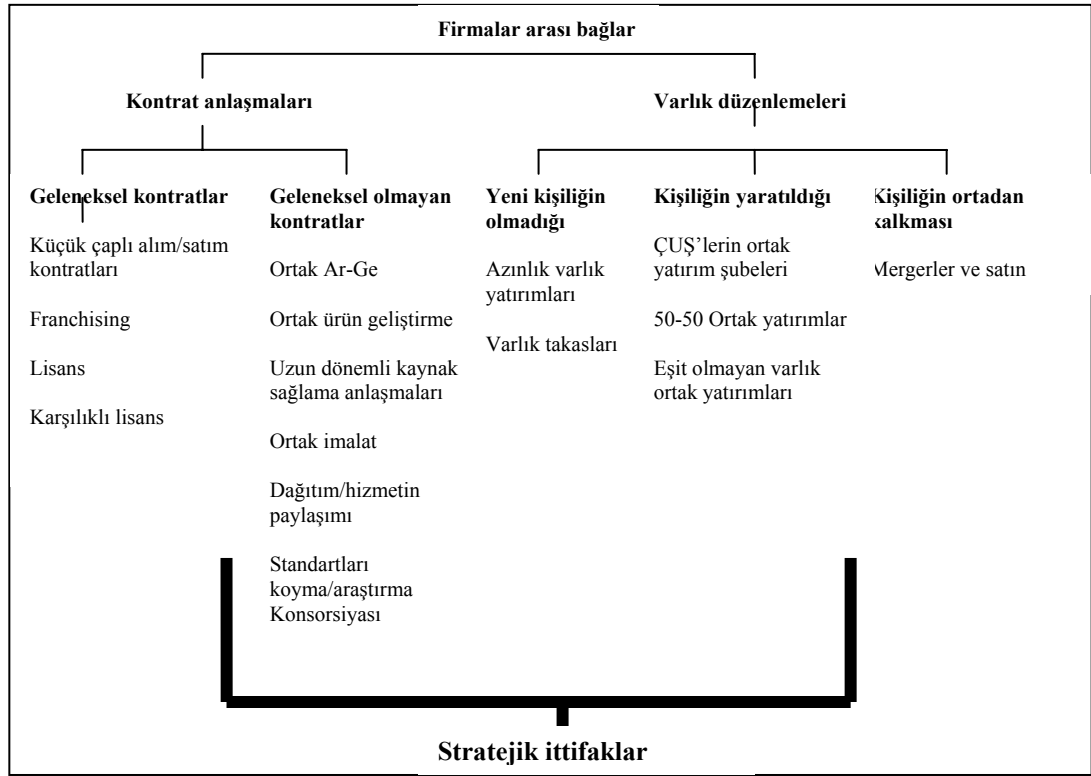
İş ittifakları, ittifak halindeki işletmeleri yüksek oranda sömürü bağları ile bağlar. Genellikle bu tür ittifaklar belirli bir Pazar bölümü, ürün pazarı veya coğrafi pazarda pozisyon elde etmek için gerçekleştirilir. İş ittifakları çoğunlukla bir ortak yatırım halindedir.

Üçüncü tür olan Hibrid ittifaklar firmaları, yüksek oranlarda keşif ve sömürü duyguları ile bağlar. Firmalar, mevcut varlık ve yeteneklerin birleşmesinden kaynaklanan artı değeri ele geçirmek veya birbirlerinin ortak öğrenme yeteneklerinden kaynaklanan yeni değer fırsatlarını ele geçirmeye çalışırlar.<sup>246</sup>

Firmalar arası bağlar anlamında hangi ilişkilerin bir stratejik ittifak olduğu ve diğerleri Şekil 3.6'da gösterilmiştir.<sup>247</sup>

<sup>246</sup> KOZA, LEWIN, s.147-149.

<sup>247</sup> YOSHINO, RANGAN, s. 9.



**Şekil 3.6. Firmalar Arası Bağlar**

**Kaynak:** YOSHINO, RANGAN, s. 9.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4 LOJİSTİĞİN DIŞ KAYNAKLI KULLANIMI VE ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK

#### 4.1 Dış Kaynak Kullanımı

Şiddetlenen rekabet, hizmet kalitesindeki beklentilerin artışı, müşteri profilindeki değişim ve artan talep eğilimleri gibi küresel işletme dinamikleri, örgütlerin sahip oldukları güçler ve öz yeteneklerini tekrardan gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Artık işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde daha fazla durmakta, temel olmayan iş süreçlerini ise, dışarıdan hizmet sağlayan işletmelerden sağlamaktadırlar. Lojistik, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, bordroların düzenlenmesi ve hatta üretim fonksiyonunu bile dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle gerçekleştirmek mümkündür.

Sadece maliyet avantajı ve işletmenin temel yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunmakla kalmayıp, işletmenin Pazar değeri üzerinde de önemli bir etkiye sahip olan dış kaynak kullanımı ile ilgili tanımlar aşağıda verilmiştir.

**Dış kaynak kullanımı**, bir örgütsel aktivitenin tümü veya bir parçasının dışarıdan bir satıcıya devredilmesidir.<sup>248</sup>

**Dış kaynak kullanımı**, daha önceden işletme içinde gerçekleştirilen bir işin, bazı çalışanların satıcıya transferini de içerecek şekilde, uzun dönemli bir kontrat ile bir dış tedarikçiye devredilmesi işlemidir.<sup>249</sup>

**Dış kaynak kullanımı**, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir. Alanlarında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları bir strateji olan dış kaynak kullanımında, işletmeler faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak ve diğer

<sup>248</sup> Jerome BARTHELEMY, “The Seven Deadly Sins of Outsourcing”, Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No.2, s.87.

<sup>249</sup> Bertrand QUELIN, François DUHAMEL, “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, European Management Journal, Vol.21, No.5, 2001, s.648.

faaliyetleri o konuda kendisinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu tercih etmektedirler.<sup>250</sup>

Literatürde, dış kaynak kullanımını basit bir satın alma işlemi olarak gören tanımlara da rastlamak mümkündür. Ancak dış kaynak kullanımını basit bir satın alma işlemi olarak görmek, bu kavramın stratejik doğasını küçümsemek olacaktır. Dış kaynak kullanımı bir aktivitenin işletme içinde gerçekleştirilmemesi ile ilgili temel bir kararı oluşturur. Dış kaynak kullanımı iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi, dış kaynak kullanımı işletme içi faaliyetler yerine dışarıdan kaynak satın alınması ile ortaya çıkar. Bu durumda, içsel üretimin sürdürülememesi, veya dışarıdan satın almanın bir başlangıcı söz konusu olmaktadır.

Bazen işletmeler yokluktan dolayı da dışarıdan satın alma yoluna gidebilirler. Ancak, uzmanlık veya sermaye eksikliği vb. sebeplerle belirli bir mal ve hizmeti dışarıdan sağlamaktan başka şansı olmayan işletmenin yaptığı iş dış kaynak kullanımı değildir. Çünkü, bu tür faaliyetlerin işletme içinde yerine getirilmesi mümkün değildir.<sup>251</sup>

#### 4.1.1 Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Dış kaynak kullanımı işletmelere aşağıda sıralanan çok önemli faydaları sağlar.

- **Temel yeteneklere odaklanma:** Dış kaynak kullanımı, yönetimin önemli ve stratejik konulara daha fazla önem vermesini sağlar. Yönetimin yinelemeli ve sıradan faaliyetler üzerinde odaklanmamasını ve işletmenin en iyi yaptığı işlere odaklanmasını sağlar.<sup>252</sup>

Bir firmanın temel yeteneklerinin tanımlanması ve geliştirilmesi, yönetim konusundaki araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından çok büyük popülerlik kazanmıştır. Bu eğilim, Pazar temelli iş tanımlarından temel yetenek temelli iş tanımlarına doğru bir geçişe sebep olmuştur. Honda'nın temel yeteneğinin motor

<sup>250</sup> K. Matthew GILLEY, Abdul RASHEED, “**Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects On Firm Performance**”, Journal of Management, Temmuz 2000, Vol.26, No. 4, s.763.

<sup>251</sup> GILLEY, RASHEED, s.764.

<sup>252</sup> QUELIN, DUHAMEL, s.648.

üretimi ve Nike firmasının da spor ayakkabı dizayn ve pazarlaması olması bunun en iyi örneğidir.<sup>253</sup>

- **Maliyet avantajları:** Dış kaynak kullanan firmalar dikey entegrasyona giden firmalara göre daha çok maliyet avantajı elde ederler. Dış kaynak kullanımı sayesinde üretim maliyetleri düşer, üretim merkezi ve ekipman yatırımları da azalır. Üretim kapasitesi ile ilgili bu azalan yatırımlar, sabit maliyetleri düşürür ve daha düşük bir başa baş noktası sağlar. Bu kısa dönemiş maliyet avantajı dış kaynak kullanımı kararını doğrular. Bundan dolayı, dış kaynak kullanımı bir firmanın özellikle kısa dönemde finanssal performansını geliştirmek konusunda çok etkili bir metot dur.<sup>254</sup>
- **En iyi uygulamalar ve gelişmiş iş süreçleri:** Dış kaynak kullanımı, işletmelerin en iyi uygulamaları benimsemelerini sağlar. Dışarıdan sağlanan hizmetleri gerçekleştiren işletmeler, süreçler hakkında daha önemli uzmanlığa, güce ve dikkate sahiptirler. Rekabetçi kalabilmek için bu tür işletmeler, sürekli olarak hizmetleri geliştirmeye ve hizmetlerini en iyi uygulamalara uyarlamaya çalışmaktadırlar.<sup>255</sup>
- **Esneklik ve gelişen teknoloji:** İşletmelerin ani değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek bir yapıya sahip olabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini artırmaları örgütlerin küçülerek yalın yapılar haline gelmelerine yol açacaktır. İşletmenin kendi kendine üretimi belli bir teknoloji tipine olan örgütsel sadakati artırır ve uzun dönemde, esnekliği sağlar. Ancak, dış kaynakları kullanan firmalar, yeni ve maliyetler açısından daha etkili teknolojiler geliştikçe, tedarikçilerini değiştirme şansına sahiptirler. Ayrıca dış kaynak kullanımı çevredeki değişikliklere bürokrasi maliyetlerini yükseltmeden çok çabuk cevap verme olanağı tanır.

<sup>253</sup> HAMEL, PRAHALAD, s. 287-303.

<sup>254</sup> Aidan VINING, Steven GLOBERMAN, “**A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision**”, European Management Journal, Vol.17, No.6, s.646.

<sup>255</sup> [http://projects.bus.lsu.edu/independent\\_study/vdthing1/outsourcing/](http://projects.bus.lsu.edu/independent_study/vdthing1/outsourcing/) (02.20.2003).

- **Risk dağılımı:** Her yapılan yatırım belli bir risk unsuru taşıyacaktır. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacak dolayısıyla da risk dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelecektir.
- **Kaynakların yeniden dağılımı ve kaynak transferi:** Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir.
- **Küçülme ve hız:** İşletmeler dış kaynak kullanımı ile yapı olarak küçülmekte ve yalınlaşmaktadır. Küçülme yolunun tercih edilmesinde ise, müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi sebepler sıralanabilir.

Özellikle müşteri hizmetleri alanında servis hızı önem kazanan bir kriter haline gelmektedir. İşletmelerin konularında uzmanlaşmış taşeron firmalardan dış kaynak kullanımı durumunda önemli ölçüde hız kazanılmaktadır.

#### 4.1.2 Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının avantajları çok olmasına rağmen, dışarıdan bir tedarikçiye bağımlı olmanın tüm Pazar performansında önemli kayıplara neden olacağı da ileri sürülebilir.<sup>256</sup>

Dış kaynak kullanımına bağımlılıktan kaynaklanan en ciddi tehditlerden biri, dış kaynakları kullanan işletmelerde yeniliğin azalmasıdır. Dış kaynak kullanımı uzun dönemli araştırma geliştirme rekabetçiliğinin azalmasına sebep olabilir. Dolayısıyla işletmeler, ürün ve süreç yenilikleri fırsatları sunabilecek yeni teknolojik değişikliklerden uzak olacaklardır.<sup>257</sup>

Ayrıca, tedarikçiler ürettikleri ürün hakkında tecrübe kazandıkça, bu ürünü kendileri üretmek ve Pazar egemenliği ele geçirmek için kullanmak isteyebilirler.<sup>258</sup>

<sup>256</sup> GILLEY, RASHEED, s.766.

<sup>257</sup> GILLEY, RASHEED, s.766.

<sup>258</sup> [http://projects.bus.lsu.edu/independent\\_study/vdthing1/outsourcing/](http://projects.bus.lsu.edu/independent_study/vdthing1/outsourcing/) (02.20.2003).

Dış kaynak kullanımından yararlanan işletmeler, hizmet sağlayıcılar ile koordine olabilmek için mevcut politika ve prosedürlerini geliştirmek veya yeni politikalar ve prosedürler belirlemek durumunda kalırlar. Hizmet sağlayıcılar tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesi ile ilgili istekler karşısında ortaya çıkan durumlarda kullanılacak kalite kontrol politikaları ve problem çözme teknikleri belirlenmelidir.<sup>259</sup>

Bunlar dışında, dış kaynak kullanımından beklenen faydaların alınamamasına sebep olan diğer hatalar aşağıda belirtilmiştir.<sup>260</sup>

- Dışarıdan sağlanmaması gereken faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yolu ile sağlanması.
- Yanlış tedarikçinin seçilmesi.
- Zayıf bir sözleşme yapılması.
- Personel ile ilgili konulara önem verilmemesi.
- Dış kaynaktan sağlanan faaliyet üzerinde kontrolün kaybedilmesi.
- Dış kaynak kullanımının görünmeyen maliyetlerini görmezden gelme.
- Bir çıkış stratejisinin olmaması.

#### 4.2 Üçüncü Parti Lojistik

Modern organizasyonlarda lojistik fonksiyonlarının yönetimi, müşterilere sunulan değeri en fazlalaştıracak ve maliyeti de en azaltacak şekilde pazarlama fonksiyonundaki ürün ve hizmetin dağıtımı ile ilgili karar vermeyi içerir. Dağıtım sürecinin de en az ürün karması kadar rekabet avantajı sağladığının anlaşılması ile lojistik fonksiyonu geleneksel arka plandaki görüntüsünden, stratejik bir temel fonksiyon haline gelmiştir. Bu eğilimi açıklamak için aşağıdaki sebepler sıralanabilir.<sup>261</sup>

<sup>259</sup> [http://projects.bus.lsu.edu/independent\\_study/vd hing1/outsourcing/](http://projects.bus.lsu.edu/independent_study/vd hing1/outsourcing/) (02.20.2003).

<sup>260</sup> BARTHELEMY, s.88-95.

<sup>261</sup> Mohammed Abdur RAZZAQUE, Chang Chen SHENG, “**Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey**”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.28, No.2, 1998, s. 89.

- Müşteri hizmetleri ve Pazar talebi konularında artan ihtiyaçlara cevap verebilme ihtiyacı: İşletmenin geleneksel fonksiyonlarını birleştirici bir kavram olarak lojistik daha iyi müşteri hizmetleri sunulmasında çok önemlidir.
- Lojistik faaliyetlerinin önemli sermaye yatırımları gerektirmesi.
- Lojistik fonksiyonu, tedarik zinciri entegrasyonuna ulaşmak için yapılan karşılıklı fonksiyonel çabalarda önemli bir yardımcı olması. Dolayısıyla, tedarik zinciri yönetimi gibi kavramların stratejik öneme sahip olmaları sürpriz değildir.

Bir işletme lojistik fonksiyonlarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek konusunda aşağıdaki seçenekleri düşünebilir.<sup>262</sup>

- a. Lojistik fonksiyonunu işletme içinde hizmet üreterek yerine getirebilir.
- b. Bir lojistik firmasını ele geçirerek veya kurarak yardımcı lojistik şirketlerine sahip olabilir.
- c. Lojistik fonksiyonunu dış kaynaklardan tedarik ederek lojistik hizmetlerini sağlayabilir.

Günümüzde üçüncü seçenek olan dış kaynak kullanımı yoluyla lojistik hizmetlerin sağlanması konusu önem kazanmıştır. Sürekli bir rekabet avantajına sahip olma ihtiyacı, üstün müşteri hizmetinin etkili ve verimli bir şekilde sağlanması hakkında giderek artan önem ve temel yetenekler ve yeniden mühendislik konularının stratejik değeri lojistiğin dış kaynak kullanımı yolu ile sağlanması yolunun ve sağlanan hizmetlerin geleneksel lojistik hizmetlerinden çok farklı olmasını sağlamıştır. Lojistik hizmetlerdeki bu gelişme Tablo 4.1’de gösterilmiştir.<sup>263</sup>

<sup>262</sup> RAZZAQUE, SHENG, s. 89.

<sup>263</sup> RAZZAQUE, SHENG, s. 90-91.

**Tablo 4.1. Geleneksel ve Dışarıdan Sağlanan Lojistik Hizmetlerinin Farkları**

| Geleneksel lojistik Hizmetleri                                                     | Dışarıdan sağlanan lojistik hizmetler                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Standart, çeşitlendirilemez.                                                       | Çeşitlendirilip, değiştirilebilir.                                                                      |
| Genellikle tek boyutludur.Örneğin kamyon taşımacılığı ve depolama                  | Çok boyutludur. Depolama, envanter yönetimi sistemleri ve diğer faaliyetleri entegre eder.              |
| Nakliyeciler bir sözleşme çerçevesinde taşıma maliyetlerini düşürmeye çalışırlar.  | Amaç, toplam maliyeti daha iyi müşteri hizmetleri ve daha fazla esneklik sağlarken düşürmektir.         |
| Sözleşmeler genellikle bir veya iki yıllık yapılır.                                | Sözleşmeler daha uzun dönemler için yapılır. Anlaşmalar daha yüksek bir yönetim seviyesinde düzenlenir. |
| Uzmanlık gerektirir. Ambalajlı materyallerin taşınması gibi.                       | Çok kapsamlı lojistik ve analitik yetenekler ister.                                                     |
| Sözleşmelerin düzenlenmesi kısa zaman alır.                                        | Sözleşmeler uzun bir zaman aralığında düzenlenir.                                                       |
| Daha basit ve görece daha düşük düzenleme ve değiştirme maliyetleri söz konusudur. | Kompleks düzenlemeler ve yüksek değişim maliyetleri gerektirir.                                         |

**Kaynak:** RAZZAQUE, SHENG, s. 90-91.

Lojistik hizmetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanmasının ve konumuz olan üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmaların üzerinde durulmasının sebepleri şöyle sıralanabilir.<sup>264</sup>

- Lojistiğin dış kaynak kullanımında çok fazla artış söz konusudur.
- Üçüncü parti lojistik endüstrisi, lojistik endüstrisine önemli artıları olacak, genç ve yeni doğan bir sektördür.
- Üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayanların sunduğu hizmetlerin çerçevesi genişlemekte ve operasyonları da sürekli olarak gelişmektedir.
- Lojistik hizmetlerin önemli bir kısmının dış kaynaklı kullanımına, müşterilerin ilgisi artmaktadır.

<sup>264</sup> Anu H. BASK, “**Relationships Among TPL Providers and Members of Supply Chains-a Strategic Perspective**”, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.16, No.6, 2001, s. 470.

Bütün bu faktörler, tedarik zincirlerinin etkinliği ve verimliliğinin artırılması için, lojistik hizmetlerin dış kaynaklı yönetimine ve hem tedarik zinciri hem de üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayanların bakış açısıyla verimli bir şekilde organize edilmesine sebep olmaktadır.<sup>265</sup>

Lojistiğin dış kaynaklı kullanımı, bir üçüncü parti hizmet sağlayıcının, özel bir sözleşmeli ilişki içinde, işletmenin lojistik operasyonlarının tümünün ya da bir kısmının yönetimi için kullanılmasıdır. Bu kavramın tanımı ile ilgili literatürde farklı terimler de kullanılmaktadır. Bu terimlerden bazıları; lojistikte operasyonel ittifaklar, sözleşmeli lojistik, sözleşmeli dağıtım ve **üçüncü parti lojistik**'tir. Ancak günümüzde, üçüncü parti lojistik ( TPL, Third Party Logistics ) terimi daha yaygın kullanılır hale gelmiştir.<sup>266</sup>

**Üçüncü parti lojistik**, bir işletmenin materyal yönetimi ve ürün dağıtım fonksiyonlarının hepsinin veya bir kısmının gerçekleştirilmesi için dışarıdan bir işletmenin kullanılmasıdır.<sup>267</sup>

**Üçüncü parti lojistik**, işletmenin tedarik zincirindeki bazı elemanlarını, işletme içi taşıma, gümrük, depolama, sipariş işleme, dağıtım ve dış taşıma gibi faaliyetlerini yönetebilecek bir üçüncü parti lojistik firmasına vermesidir.<sup>268</sup>

Bu tanımlardan yola çıkarak, üçüncü parti lojistiğin; bir işletmenin lojistik faaliyetlerinin tümünü veya bir kısmını gerçekleştirmek üzere dışarıdan bir lojistik hizmet sağlayan kuruluşun kullanılması, olduğu anlaşılmaktadır. Bu hizmetleri sağlayan firmalar da üçüncü parti lojistik firmaları olarak bilinmektedir.

ÜPL kavramına stratejik ittifaklar anlamında yaklaşıldığında, bu tür hizmetleri sağlayan firmalar ile müşterileri arasındaki ilişkilerin tipik bir stratejik ittifak ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır.<sup>269</sup>

<sup>265</sup> BASK, s. 470.

<sup>266</sup> M. Sadiq SOHAIL, Nathan K.AUSTIN ve Mustabshira RUSHDI, "**The Use of Third Party Logistics Services: Evidence From a sub-Sahara African Nation**", International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.7, No. 1, Mart 2004, s. 47.

<sup>267</sup> Eliot RABINOVICH, Robert WINDLE, Martin DRESNER ve THOMAS CORSI, "**Outsourcing of Integrated Logistics Functions; An Examination of Industry Practices**", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.29, No.6, 1999, s. 354.

<sup>268</sup> [http://projects.bus.lsu.edu/independent\\_study/vdnhing1/outsourcing/](http://projects.bus.lsu.edu/independent_study/vdnhing1/outsourcing/) (02.20.2003).

<sup>269</sup> Rohit BHATNAGAR; Amrik S. SOHAL ve Robert MILLEN, "**Third Party Logistics Services: a Singapore Perspective**", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.29, No.9, 1999, s. 575.

Üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayıcılar, bir taşıyıcı adına lojistik faaliyetleri yöneten, kontrol eden ve yerine getiren dış sağlayıcıdır. Aralarındaki ilişki resmi ya da gayri resmi olabilir. Burada önemli olan nokta, ilişkinin karşılıklı fayda sağlayan ve sürekli bir ilişki olma zorunluluğudur.<sup>270</sup> Gerçekleştirilen faaliyetler tüm lojistik faaliyetlerini veya bir parçasını ama en azından taşıma ve depolama fonksiyonlarının yönetimi ve uygulanmasını içerebilir. ÜPL (Üçüncü Parti Lojistik) firması ve müşterisi arasındaki ilişki zaman içinde bir sözleşme niteliğinden, karşılıklı fayda sağlayan ve sürekli bir ittifak haline gelmiştir.<sup>271</sup>

#### 4.2.1 Üçüncü Parti Lojistiğin Sebepleri ve Gelişimi

Üçüncü parti lojistiğin gelişmesine ön ayak olan pek çok faktör içinde globalleşme en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Global pazarların, yabancı kaynaklardan tedarik imkanlarının ve rekabetçi baskıların sürekli olarak artması lojistik fonksiyonuna olan talebin artmasına sebep olmuştur. Daha kompleks tedarik zincirleri ortaya çıkmış ve uluslar arası lojistikte daha fazla taşıma ve dağıtım yöneticileri yer almaya başlamıştır. Gümrükler ve hedef ülkelerin altyapıları hakkındaki özel bilgi eksikliği, firmaları üçüncü parti satıcıların uzmanlıklarından yararlanmak için sürekli olarak zorlamaktadır.<sup>272</sup>

Üçüncü parti lojistik sektörü, gelişmiş lojistik hizmetlerine olan talebin artması sonucunda gittikçe gelişmektedir. Globalleşme, ürün teslimi zamanlarındaki azalmalar, müşteri odaklılık ve dış kaynak kullanımı; lojistiğe verilen önemin artması üçüncü parti lojistiğin gelişmesine sebep olmaktadır. Aynı zamanda, tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zincirinin entegrasyonu, tüm endüstrilerde rekabet avantajı kazanmanın önemli bir yolu haline gelmiştir.<sup>273</sup>

Daha profesyonel ve daha donanımlı lojistik hizmetlerine olan ihtiyaç ve önemli maliyet tasarrufları, uzmanlık gerektiren yeteneklerin işletme içinde geliştirilmesi konularındaki eksiklik, işletmelerin farklı müşterilerinin farklı lojistik

<sup>270</sup> M.S.SOHAIL, A.S.SOHAIL, “**The Use of Third Party Logistics Services: A Malaysian Perspective**”, Technovation, Vol.23, No. 5, Mayıs 2003, s.402.

<sup>271</sup> Susanne HERTZ, Monica ALFREDSON, “**Strategic Development of Third Party Logistics Providers**”, Industrial Marketing Management, Vol.32, 2003, s. 140

<sup>272</sup> RAZZAQUE, SHENG, s. 91.

<sup>273</sup> HERTZ, ALFREDSON, s. 139.

ihtiyaçlarını karşılama zorluğu, işletmeleri üçüncü parti lojistik firmalarını kullanmaya zorlamaktadır.<sup>274</sup>

Üçüncü parti lojistiğin gelişmesini sağlayan bir başka faktör de, zamana dayalı rekabet çerçevesinde, JIT ilkelerinin artan popülaritesidir. Tam zamanında dağıtım ile birlikte, envanter ve lojistik kontrolü, üretim ve dağıtım operasyonları için çok önemli hale gelmiştir. Bir JIT çevresindeki karmaşa ve işleme maliyetleri, işletmenin kendi kaynaklarının etkinliğini artırmak için işletme dışındaki kaynakları kullanmaya yöneltmektedir.<sup>275</sup>

Gelişen teknoloji ve üçüncü partilerin çok taraflı kullanım imkanları, ÜPL'nin gelişiminde önemli bir etkide bulunmuştur. Yeni teknolojilerin işletme içinde geliştirilmesi ve uygulanmasının zaman alıcı ve pahalı olması; üçüncü partilerin ise teknolojik uzmanlığa ve lojistik operasyonlar için gerekli olan bilgisayarlı sistemlere sahip olmaları ve sürekli olarak geliştirmeleri, üçüncü parti lojistiğin gelişmesinde önemlidir.<sup>276</sup>

Bu sebepleri temel sebepler halinde toplamak gerekirse aşağıdaki sebeplere ulaşılabilir.<sup>277</sup>

- Temel yetenekler üzerinde odaklanma isteği.
- Daha iyi taşıma çözümleri (örneğin birleştirme....).
- Maliyet tasarrufları ve gelişen hizmetler.
- Gerekli teknolojik uzmanlık ve bilgisayar destekli sistemlerin geliştirilmesi.
- Daha profesyonel ve daha donanımlı lojistik hizmetlere ulaşma isteği.
- Özellikle belirsiz pazarlar da esnekliğe kavuşma.

Literatürde üçüncü parti lojistiğin gelişmesi, özellikle sunulan ürün ve hizmetler ve bu sektöre giren işletmeler çevresinde değerlendirilmektedir. Lojistiğin ilk kez dış kaynaklar tarafından kullanıldığı aşamalarda genellikle taşıma ve

<sup>274</sup> SOHAIL, AUSTIN ve RUSHDI, s. 47.

<sup>275</sup> RAZZAQUE, SHENG, s. 91.

<sup>276</sup> BHATNAGAR; SOHAL ve Robert MILLEN, s. 570.

<sup>277</sup> BHATNAGAR; SOHAL ve Robert MILLEN, s. 573.

depolama hizmetleri sunulurken, daha sonra sunulan hizmetler ve bu hizmetleri sunan işletmelerin gerek niteliği gerek içerikleri değişmiştir. Gelişmeler genellikle, teknoloji ve bilgi çerçevesinde olmuştur. Üçüncü parti lojistikteki gelişmeler bu çerçevede üç dalga halinde incelenebilir.<sup>278</sup>

İlk dalga 1980 ve öncesini ifade etmektedir. Bu dönemde lojistik işi geleneksel lojistik hizmeti sağlayan kuruluşlardan oluşmaktadır. Dönemin özelliği ise, lojistik faaliyetler anlamında sadece, taşıma ve depolama faaliyetleri olmasıdır.

1990'ların ilk yarısında, yeni ağırlara sahip global lojistik işletmelerin sektöre girmesi ile küresel anlamda lojistik hizmetleri sunulmaya başlamıştır. Bu dönemde ki önemli işletmeler, DHL (Dalsey-Hillblom-Lynn), TNT (Thomas Nationwide Transport) ve FedEx (Federal Express) olarak sıralanabilir.

1990'lı yılların ikinci yarısından günümüze, bilgi teknolojisi ile ilgili firmalar, yönetim danışmanlık firmaları ve hatta, finansal hizmet firmaları da sektöre girmiş ve birinci ve ikinci dalgadaki firmalar ile beraber çalışmaya başlamışlardır.

#### **4.2.2 Üçüncü Parti Lojistik Firmalarının Türleri**

Literatürde üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmaların sınıflandırılması ile ilgili değişik yaklaşımlar mevcuttur. Bu sınıflandırmalarda kullanılan bazı kriterler; müşterileri ile olan ittifak türü, dizayn ve yönetimleri, sunduğu hizmetleri kişiselleştirebilme dereceleri, taşıyıcılar hakkındaki bilgi düzeyleri ve materyal akış özellikleri, coğrafi olarak ne kadar yayıldıkları, sunduğu üçüncü parti lojistik hizmetlerinin kendi temel yeteneği olup olmadığı ve ne kadarını kendisinin sağladığı, sayılabilir.<sup>279</sup>

Lojistik hizmetlerin en eski kullanılışı depoculuktur. Depoculuktan sonra, tarihsel süreçte, pazarlama, ambalajlama, taşıma, dağıtım, ihracat ve ithalat eklenmiştir. Bu fonksiyonların eklenme sebebi, üçüncü partilerin; ürünlerin nerde depolanması gerektiği, nakliye için nasıl ambalajlanması gerektiği, ve onların müşteriye taşınırken hangi taşıma modlarının kullanılması gerektiği konularındaki rolleridir. Üçüncü parti hizmet sağlayıcıların, asamble ve kalite kontrol gibi değer

<sup>278</sup> HERTZ, ALFREDSON, s. 140.

<sup>279</sup> HERTZ, ALFREDSON, s. 140.

katan faaliyetlerde de kullanımlarının olması bu hizmet listesinin daha da genişlemesine sebep olmaktadır.

Üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmalar; operasyon temelli ve bilgi temelli olmak üzere sınıflandırılabilirler.<sup>280</sup>

Bu sınıflandırılmanın daha geniş haline göre ise, dört tür üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firma söz konusudur.<sup>281</sup>

- a. Ürüne dayalı satıcılar: Kendi varlıklarını kullanarak fiziksel lojistik hizmeti sunan firmalar. Genel olarak bir tır filosu veya bir grup depo gibi...
- b. Yönetime dayalı satıcılar: Veri tabanları ve danışmanlık hizmetleri gibi sistemler sayesinde lojistik yönetimi hizmetleri sunan firmalar. Sık sık yarı taşıeron firma gibi, trafik yönetimi ve işletmenin bazı Pazar bölümlerine hizmet verirler. Bu tür firmalar taşıma veya depolama olanaklarına sahip değildirler.
- c. Entegre satıcılar: Bu tür satıcılar tipik olarak taşıma ve depolama varlıklarına sahiptirler. Ancak bu varlıkların kullanımını sınırlandırmışlardır. Diğer satıcılar ile ihtiyaç temelli anlaşmalar yapmaktadırlar.
- d. Yönetim temelli satıcılar: Navlun ödemesi gibi yönetim hizmetleri sağlayan firmalardır.

Sınıflandırmaların çoğuna bakıldığında üçüncü parti lojistik firmaları arasındaki ayrımın iki noktada bulunduğu görülmektedir. Müşterileri ile olan koordinasyonları veya müşteri adaptasyonu ve müşterilerin özel durumlarında problem çözme yetenekleri, üçüncü parti lojistik firmalarının ayırım noktasıdır.

Bu iki kritere göre üçüncü parti lojistik firmalarının diğer klasik taşıma ve depolama hizmeti sunan firmalardan farkları Şekil 4.1'de gösterilmiştir.

<sup>280</sup> E.J. MULLER, "**The Top Guns of Third Party Logistics**", Distribution, Mart, 1993, s. 32.

<sup>281</sup> E.J. MULLER, "**More Top Guns of Third Party Logistics**", Distribution, Mayıs, 1993, s.44.

|                        |        | Müşteri adaptasyon yeteneği |                               |
|------------------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|
|                        |        | Düşük                       | Yüksek                        |
| Problem çözme yeteneği | Yüksek | Entegreci firmalar          | <b>ÜPL firmaları</b>          |
|                        | Düşük  | Standart taşıma firmaları   | Geleneksel depolama firmaları |

**Şekil 4.1. Problem Çözme Yeteneği ve ÜPL Sağlayıcı Pozisyonu**

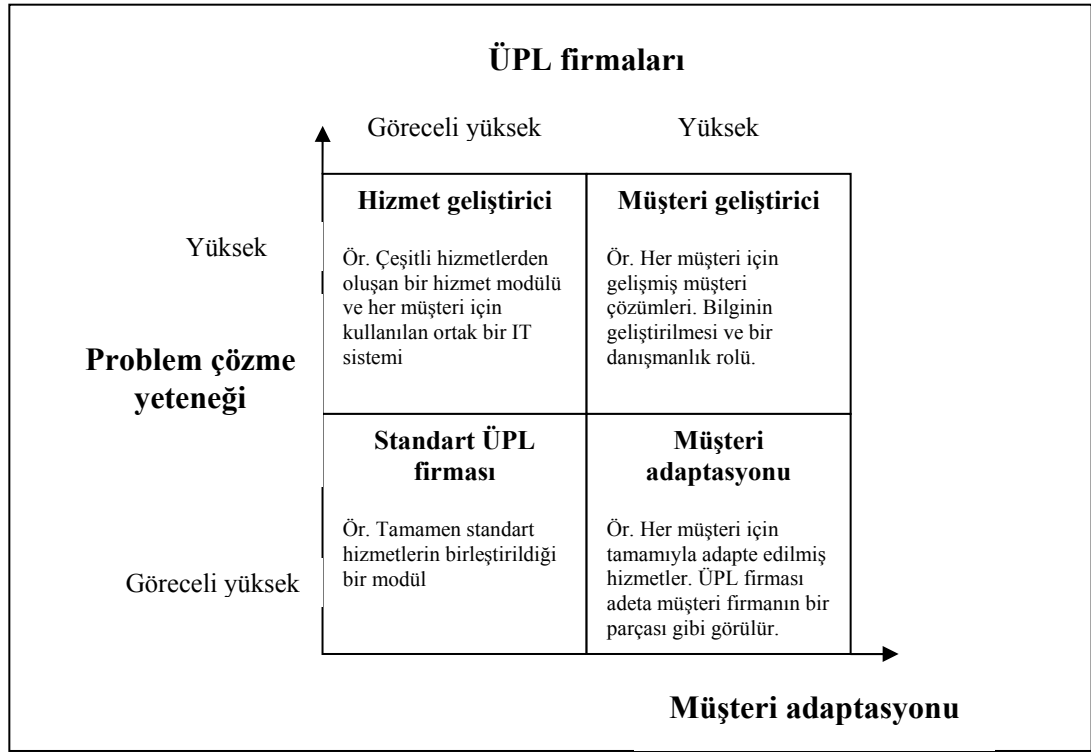
**Kaynak:** HERTZ, ALFREDSON, s. 140.

Bu iki kritere göre üçüncü parti lojistik firmalarının sınıflandırılmasına göre, dört farklı üçüncü parti lojistik firması karşımıza çıkmaktadır.<sup>282</sup>Bunlar; standart ÜPL firmaları, hizmet geliştirici firmalar, müşteri adaptasyonu yüksek olan firmalar ve müşteri geliştirici firmalar.Bu dört farklı ÜPL firmaları Şekil 4.2’de gösterilmiştir.<sup>283</sup>

- Standart ÜPL firmaları: Bu tür firmalar depolama, dağıtım, teslim alma ve ambalajlama gibi standart hizmetler sunarlar. Bu firmalar bu hizmetleri kendi normal işlerinin yanında gerçekleştirirler.
- Hizmet geliştirici firmalar : Geliştirilmiş, katma değerli hizmetler sunan firmalardır. Bu hizmetler; farklı müşterilere göre farklılaştırılmış hizmetler, özel ambalajlama, cross-docking, yük takibi, özel güvenlik sistemleri gibi hizmetlerden oluşur. Genellikle geliştirilmiş bir hizmet paketi, standart faaliyetlerin müşteri ihtiyaçları çerçevesinde birleştirilmiş halidir.

<sup>282</sup> HERTZ, ALFREDSON, s. 141.

<sup>283</sup> HERTZ, ALFREDSON, s. 141.



**Şekil 4.2. Problem Çözme ve Adaptasyon Yeteneklerine Göre ÜPL Firmaları**

**Kaynak:** HERTZ, ALFREDSON, s. 141.

- **Müşteri adaptasyoncusu:** ÜPL firması müşterilerinin faaliyetlerinde verimliliği artırmakta, ancak hizmetlerinde çok fazla geliştirme yapmamaktadır. Bu tür bir hizmet sağlayıcı müşterisinin tüm depolama ve lojistik faaliyetlerini yürütür ve diğer firmalardan daha yakın ilişkiler içindedir.
- **Müşteri geliştirici:** Bu tür firmalar en gelişmiş ve de en zor türe girer. Firmalar müşterisi ile tüm lojistik faaliyetlerini üstlenecek kadar yüksek oranda entegrasyona girerler. Müşteri ile; know-how, metotlar, bilgi üretme ve tedarik zincirinin dizaynı koordinasyonunda bulunurlar. Bu durumda müşteri sayısı sınırlandırılmış, ama her müşteri için harcanan çaba ve zaman artmıştır. Böyle bir firma dördüncü parti lojistik firması olarak adlandırılabilir. Firma lojistik yönetiminin tüm risk ve karlarını paylaşmaktadır.<sup>284</sup>

<sup>284</sup> HERTZ, ALFREDSON, s. 141.

### 4.2.3 Üçüncü Parti Lojistik Firmalarının Seçimi

Lojistik faaliyetlerini üçüncü parti lojistik firmaları tarafından gerçekleştirmek isteyen firmalar için, üçüncü parti lojistik kullanmak oldukça karmaşık bir iştir. Firmaların öncelikli olarak, üçüncü parti lojistik hizmetleri kullanmanın stratejik bir karar olduğunu benimsemeleri ve sonucunda da müşterilerine değer katacak hizmetlere ulaşabileceklerini anlamaları gerekir. Dolayısıyla bu kararın mutlaka üst yönetim seviyesinde alınması gereklidir. Bu karardan sonra hangi faaliyetlerin dışarıdan sağlanacağını belirlenmesi, bilgi toplanması ve en son olarak ta, kendi ihtiyaçları ve mevcut operasyonları ile en uyumlu üçüncü parti lojistik firmasının hangisi olacağını seçimi gelir.<sup>285</sup>

İşletme ihtiyaçları ve mevcut faaliyetlere en uyumlu üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firma seçimi için bazı kriterler söz konusudur. Bu kriterlerin içinde belki de en önemlisi; temel yeteneklerdir. Açıkça tanımlanabilir temel yeteneklere ve operasyonel uzmanlığa sahip firmalar seçim işleminde ön sıralara yerleştirilmektedir.<sup>286</sup>Uzmanlık, itibar, tecrübe ve inandırıcılık, üçüncü parti firmalarının temel yetenekleri ile ilgili konulardır.

Sunulan hizmet seviyesi, insan kalitesi, ve maliyet diğer seçim kriterleri arasında sayılmaktadır.

Üçüncü parti lojistik firmalarının seçimi ile ilgili kriterler aşağıda sıralanmıştır.

- Firmaların temel yetenekleri.
- Maliyetler.
- Sunulan hizmetlerin kalitesi.
- Firmaların itibarları
- Sunulan hizmetlerin çeşitliliği.
- Geçmiş iş tecrübeleri.

<sup>285</sup> M.K.MENON, Michael A. McGINNIS ve Kenneth B. ACKERMAN, “**Selection Criteria for Providers of Third-Party Logistics Services: An Explanatory Study**”, Journal of Business Logistics, Vol.19, No.1, 1998, s. 122.

<sup>286</sup> BHATNAGAR; SOHAL ve MILLEN, s. 574.

- Bilgi işleme ve bilgi sistemlerinin uyumluluğu.
- Finansal istikrar.
- Yaratıcı yönetim.
- İnandırıcılık.
- Hız.

#### 4.2.4 Üçüncü Parti Lojistikte Önemli Başarı Faktörleri

Üçüncü parti lojistik hizmetlerinin sağladığı avantajlardan daha iyi yararlanabilmek için, bu süreç boyunca ve sonrasında bazı faktörlerin üzerinde durulmalıdır. En önemlisi, ÜPL kararının en üstten gelmesi gereğidir. ÜPL kararı stratejik bir karardır. İşletme içi fonksiyonlar ve dış kaynaklı lojistik arasındaki koordinasyon için gerekli olan lojistik sağlayıcılar ve bunu kullananlar arasındaki iletişim çok önemli bir faktördür. Firmalar, hizmet sağlayıcılara beklentilerini ve ihtiyaçlarını, onların bu konuda rolleri ve sorumluluklarını çok açık bir şekilde belirtmelidirler.<sup>287</sup>

Yöneticiler, neyi dışarıdan sağlayacakları ve bunun nedenleri hakkında tam olarak işletmede tüm departmanlar ile iletişime girmeli ve onlarında desteğini almalıdır.

Üçüncü parti lojistik kullanımının başarısı karşılıklı güven ve itimada dayanan bir kullanıcı-tedarikçi ilişkisine dayanır. Karşılıklı güvenin oluşturulması aynı zamanda kontrol sağlamayı da içerir. Her iki taraf için de tam ve doğru bilgiye ulaşabilme yetenekleri güven oluşturulması konusunda çok önemlidir. ÜPL firmaları, müşterilerinin ürünleri, nakliyesi ve müşterileri hakkındaki çok önemli ve gizli bilgileri korumak gibi bir sorumluluğa sahip olmalıdır.

Üçüncü parti lojistik firmaları ile müşterileri arasındaki ilişkiler, bir stratejik ittifak ilişkisi olarak düşünülmeli ve bununla ilgili, çalışma standartları belirlenmeli, performansın bu standartlara göre ölçülmesi, iadelerin bilinmesi, her iki firma tarafından böyle bir ilişkiden beklenen faydalar belirlenmeli, firma kültürleri ve örgütsel yapısı uyumlu olmalıdır.

---

<sup>287</sup> RAZZAQUE, SHENG, s. 100-101.

İnsan faktörü de, üçüncü parti lojistikte çok önemlidir. ÜPL kullanan firmaların lojistik personeli mevcut lojistik faaliyetlerini yerine getirebilir ve üçüncü parti lojistik firmasının personeline bu faaliyetlerin dönüştürülmesinde yardımcı olabilecek kapasitede olması gerekir. Aynı şekilde üçüncü parti lojistik firmasının personeli de özellikle operasyonel seviyede, üstün müşteri hizmeti sağlayabilmek için gereken uzmanlık ve bilgi birikimine sahip olmalıdır.<sup>288</sup>

### 4.3 Tedarik Zincirinde Üçüncü Parti Lojistik

#### 4.3.1 Tedarik Zinciri Stratejileri

Tedarik zinciri, nihai müşterilere ürün ve hizmet formunda değer üretmek üzere, farklı süreçler ve faaliyetler de birbirlerine bağlanmış organizasyonlardan oluşan bir ağıdır. Verimli bir tedarik zinciri, mutlaka lojistik ve üretim faaliyetlerinin entegrasyonunu sağlamalıdır. Bu çerçevede lojistik ve üretim arasındaki entegrasyon açısından dört jenerik tedarik zinciri stratejisi söylenebilir.<sup>289</sup>Bu stratejiler Şekil 4.3'de gösterilmiştir.

- ***Tüm spekülasyon stratejisi:*** Bu stratejiye göre tüm ürünler müşterilere yakın bir merkezileştirilmemiş dağıtım sisteminde stoklanır. Üretimin yönetilmesine ancak, tüm sistemdeki stoklar tamamlandığında başlanır. Eğer yüksek oranda standartlaşmış ürün miktarları üretiliyorsa, ölçek ekonomilerine ulaşılabilir. Ancak, merkezileştirilmemiş envanter yüksek envanter yatırımlarına sebep olur.
- ***Üretim Ertelemesi stratejisi :*** Nihai üretim faaliyetlerinin (hafif üretim, son asamble, ambalajlama ve / veya etiketleme vb.) müşteri siparişinden ve ürünün belli derecelere kadar lojistik olarak farklılaştırılmasından sonra başladığı durumdur. Üretimin ilk aşamaları merkezileşmiştir. Ancak, envanterin müşteriye yakın olmasını gerektiren durumlarda, üretimin son aşamaları merkezileştirilmemiş bir dağıtım yapısına sahiptir. Bunun bir sonucu olarak, üretim maliyetleri yavaşça artar, fakat toplam envanter değeri emniyet stoklarının sayısı ve stoklama birimleri

<sup>288</sup> BHATNAGAR; SOHAL ve Robert MILLEN, s. 575.

<sup>289</sup> BASK, s. 471-472.

anlamında azalır. Maliyetlerde ve müşteri siparişleri işleme süreçlerinin karmaşıklığında bir artış söz konusu olmaktadır.

- **Lojistiğin ertelenmesi stratejisi:** Bu stratejide üretim spekülasyon; lojistik ise erteleme durumundadır. Bitmiş ürünler merkezi bir envanterden direkt olarak müşterilere dağıtılır. Stok bulunabilirliğini sağlamak için gerekli stok miktarından dolayı envanterlerde bir azalma olur. Diğer taraftan küçük miktarlarda taşıma ve hızlı taşıma modlarının kullanılmasından dolayı, taşıma maliyetleri artabilir.

|               |                                     | <b>Lojistik</b>                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                     | <b>Spekülasyon</b><br>Merkezileştirilmemiş envanter                                                                                                                                                                                               | <b>Erteleme</b><br>Merkezi envanter ve direkt dağıtım                                                                                                                                                                                        |
| <b>Üretim</b> | <b>Spekülasyon</b><br>Envantere yap | <b>Tüm spekülasyon stratejisi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- düşük üretim maliyetleri</li> <li>- yüksek envanter maliyetleri</li> <li>- düşük dağıtım maliyetleri</li> <li>- yüksek müşteri hizmeti</li> </ul>                      | <b>Lojistiğin ertelenmesi stratejisi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- düşük üretim maliyetleri</li> <li>- düşük/orta envanter maliyetleri</li> <li>- yüksek dağıtım maliyetleri</li> <li>- düşük/orta müşteri hizmeti</li> </ul> |
|               | <b>Erteleme</b><br>Siparişe yap     | <b>Üretimin ertelenmesi stratejisi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orta/yüksek üretim maliyetleri</li> <li>- Orta/yüksek envanter maliyetleri</li> <li>- düşük dağıtım maliyetleri</li> <li>- orta/yüksek müşteri hizmeti</li> </ul> | <b>Tüm erteleme stratejisi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orta/yüksek üretim maliyetleri</li> <li>- düşük envanter maliyetleri</li> <li>- yüksek dağıtım maliyetleri</li> <li>- düşük müşteri hizmeti</li> </ul>               |

**Şekil 4.3. Jenerik Tedarik Zinciri Stratejileri ve Etkileri**

**Kaynak:** BASK, s.472

- **Tüm erteleme stratejisi:** Üretim ve dağıtım operasyonları müşteri siparişinden sonra gerçekleştirilir. Ancak, bazı durumlarda, bazı parça ve bileşenlerin elde bulundurulması, düşük üretim envanteri maliyetleri ve dağıtımdaki envanterin azalmasını sağlar. Bu durumda üretim ve

dağıtımda ölçek ekonomisi azalır. Ancak, alan ekonomisi, üretimin ilk aşamalarında ortaya çıkabilir.

#### 4.3.2 Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri

Üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmalar, tedarik zincirinde tedarik zincirinin destekleyici üyeleri olarak görülebilir. Lojistik hizmeti sağlayan firmalar, alternatif tedarik zinciri stratejilerini desteklemelidir. Bu tür firmalar, tedarik zincirinin temel üyelerine kaynak, bilgi, tesis veya varlık sağlayan firmalardır.<sup>290</sup>

Tedarik zinciri üyelerinin, üçüncü parti lojistik firmaları kullanmalarından kaynaklanan faydalar şöyle sıralanabilir.<sup>291</sup>

- Temel yeteneklere odaklanma.
- Lojistik yönetimi üzerine odaklanma.
- İşletmede tüm performansın artırılması.
- Global çözümler bulabilme.
- Yeni pazarlara girme şansı.
- Maliyetler, yatırım ve hizmetleri kontrol edebilme.
- Müşteri tatminini geliştirebilme.
- Esnekliğin artırılması.
- Maliyet etkili çözümler bulabilme.

Genel olarak, lojistik fonksiyonunun dış kaynaklı kullanımı, işletme performansını artırarak lojistik hizmetlere değer katar. Lojistik hizmetlere odaklanan işletmeler; taşıma, terminal faaliyetleri, depolama, forwarding, ambalajlama, üretim ve lojistik erteleme, dağıtım, bilgi işleme vb. hizmetleri sunarak müşterilerine değer katarlar.

Üçüncü parti lojistik terimi, lojistik hizmeti sağlayan firmanın tedarik zincirinde her iki partiye de hizmet ettiği durumu ifade eder. Ancak, firmalar arasındaki ilişkiler, sadece satıcı ve lojistik hizmeti sağlayan firma veya alıcı ve

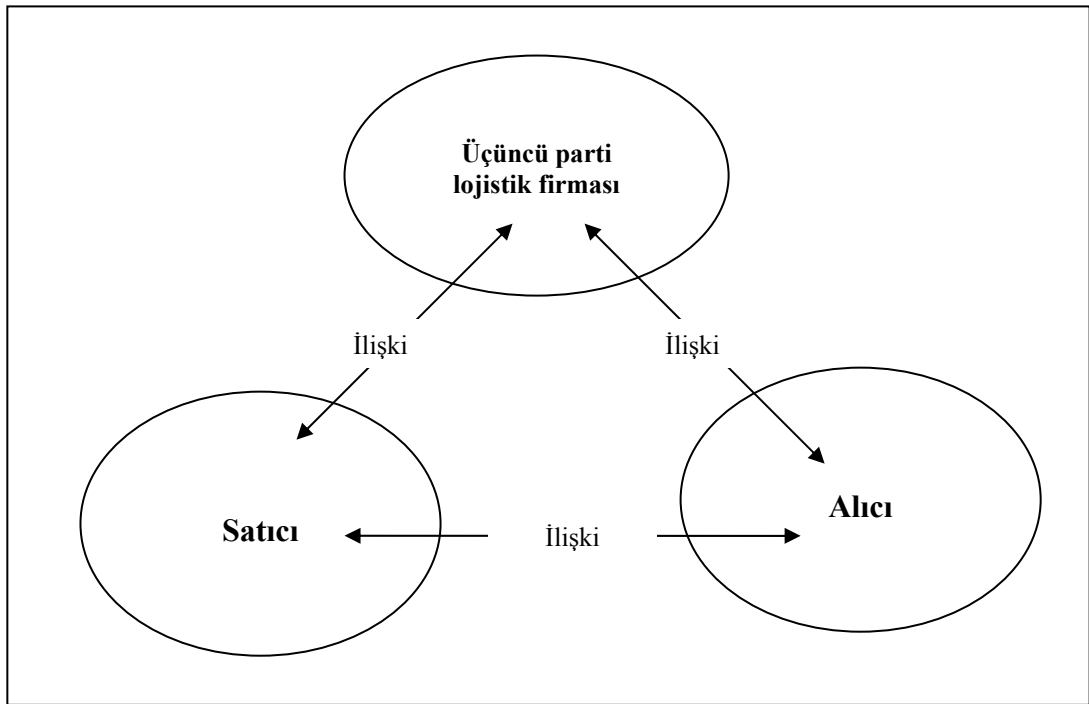
---

<sup>290</sup> LAMBERT, s. 2.

<sup>291</sup> BASK, s. 472.

lojistik hizmeti sağlayan firma şeklinde sınırlanmaktadır. Tedarik zincirinde, üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmalar, alıcı ve satıcılar ile üçlü ilişkiler içine girmektedirler. Bu alıcı, satıcı ve üçüncü parti lojistik firması arasındaki üçlü ilişki Şekil 4.4’de gösterilmektedir.<sup>292</sup>

Buradan yola çıkarak tedarik zincirindeki üçlü ilişkiler; tedarik zincirindeki taraflar ve üçüncü parti lojistik sağlayan firma arasında, lojistik hizmetlerin standarttan kişiselleştirilmişe kadar sunulduğu, etkililik ve verimlilik üzerine kurulmuş, uzun dönemli ilişkiler olarak tanımlanabilir.<sup>293</sup>



**Şekil 4.4. Alıcı, Satıcı ve Üçüncü Parti Lojistik Firması Arasındaki Üçlü İlişki**

**Kaynak:** BASK, s. 473.

Üçüncü parti lojistik firmaları müşterilerine çok sayıda farklı hizmetler sunmaktadır. Genel hatları ile bu hizmetler Tablo 4.2 ‘de gösterilmiştir.

<sup>292</sup> BASK, s. 473.

<sup>293</sup> Susanne HERTZ, “**Dynamics of Alliances in Highly Integrated Supply Chain Networks**”, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.4, No. 2, 2001, s.239.

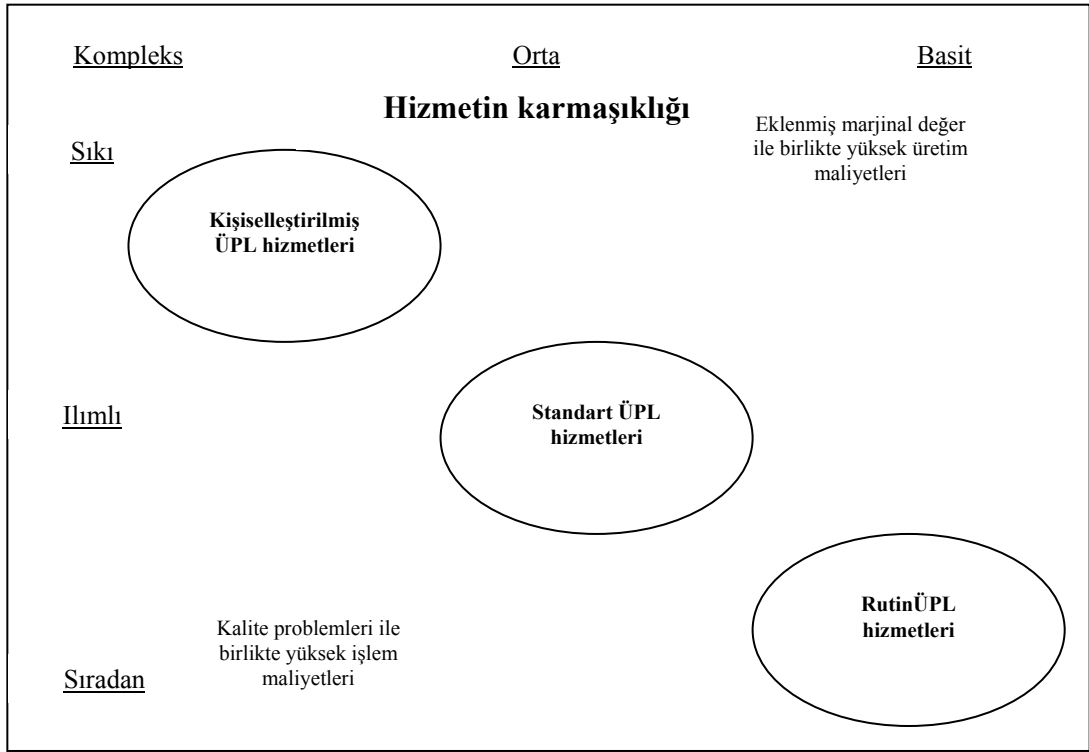
**Tablo 4.2. ÜPL hizmetleri**

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Yük konsolidasyonu             | Navlun ödeme                   |
| Sipariş işleme                 | Lojistik bilgi sistemleri      |
| Taşıyıcı seçimi                | Filo yönetimi / operasyonları  |
| Gümrük işlemleri ve brokerlığı | Ürün iadeleri                  |
| Envanter tazeleme (yenileme)   | Ürün asamblesi kurulumu        |
| Depo yönetimi                  | Yeniden etiketleme/ambalajlama |
| Freight forwarding             | Danışmanlık hizmetleri         |

Tedarik zincirinde üçüncü parti lojistik firmalarının diğer taraflar ile olan ilişkileri ve sunduğu hizmetler çerçevesinde ise, ortaya üç farklı hizmet kategorisi ortaya çıkmaktadır. Bu hizmetler; rutin ÜPL hizmetleri, standart ve kişiselleştirilmiş ÜPL hizmetleri olarak sıralanabilir.<sup>294</sup> Bu hizmetlerin tedarik zincirindeki taraflar ile ÜPL sağlayan firma arasındaki ilişkiler Şekil 4.5’de gösterilmiştir.

- **Rutin ÜPL hizmetleri** : Herhangi bir özel düzenlemeyi içermeyen hizmetlerdir. Bunun arkasında yatan sebep, ölçek ekonomisidir. Hizmetlerin hepsi önemli hacimlerde sunulmaktadır. Bu operasyonlar her türlü, temel taşıma ve depolama hizmetlerini içermektedir. Böyle hizmetlerin satın alınmasına karar verirken üzerinde en fazla durulan konular; rekabetçi fiyat, hizmetin sağlanmasındaki kolaylık, inandırıcılık ve istenen taşıma zamanıdır.
- **Standart ÜPL hizmetleri**: Bu hizmetler birkaç basitçe kişiselleştirilmiş operasyon içerir. Bu hizmetler, soğutmalı araçlar, tankerler ile taşıma veya müşteri ihtiyaçlarına göre değişen ürünlerin taşınması olabilir. Standart hizmetler, üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firma ile tedarik zincirindeki taraflar arasında daha sıkı işbirliği ve koordinasyon gerektirir.

<sup>294</sup> BASK, s. 473-477.



**Şekil 4.5. Jenerik ÜPL Hizmetleri**

**Kaynak:** BASK, s. 473-477.

- **Kişiselleştirilmiş ÜPL hizmetleri** : Bu hizmet türünde, ilişkiler en sıkı haldedir. İttifak seviyesinde ilişkiler ve açık iletişim gereklidir. Yüksek seviyelerdeki kişiselleştirme, müşterilerin hizmet çıktılarını ve hizmetlerin esnekliğini etkileme konusunda önemli fırsatlar sunar. Bunun altında yatan sebep, alan ekonomilerine sahip olmaktır. Genellikle, hem alıcı hem de satıcıyla işbirliğine giren tek bir hizmet sağlayıcı olabilir. Bu tip hizmetler, genellikle, IT sistemleri, bilgi akışları, işbirliği, ortak planlama vb. konularda yatırımlar gerektirdiği için yüksek işlem maliyetlerine sebep olur.

#### 4.3.3 Tedarik Zinciri ve ÜPL Stratejilerinin Uyumlaştırılması

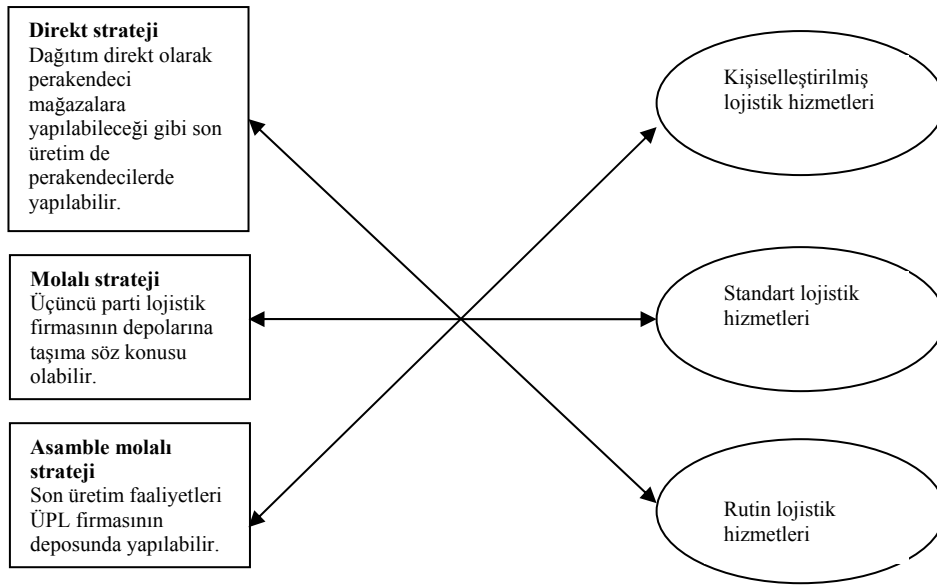
Üçüncü parti lojistik hizmetlerinin farklı tedarik zinciri ihtiyaçlarını cevap verebilmesini sağlamak amacı ile, üçüncü parti lojistik sağlayan firmalar açısından bakıldığında, üç farklı genel tedarik zinciri stratejisi ortaya çıkmaktadır.<sup>295</sup>

<sup>295</sup> BASK, s. 485.

**Direkt tedarik zinciri stratejisi:** Bu strateji rutin üçüncü parti lojistik hizmetleri çerçevesinde, en etkili ve verimli tedarik zinciri ilişkilerin uygulandığı stratejidir. Bu stratejide, ürünlerin dağıtımı direkt perakendecilere yapılmaktadır. Üretim ve lojistik operasyonları müşteri siparişinden sonra gerçekleştirilmektedir. Yani, üretim, üretim merkezlerinde bitirilmekte ve sonra ürünler perakendeci mağazalara dağıtılmaktadır. Bu strateji yukarıda bahsedilen dört tedarik zinciri stratejisinden lojistiğin ertelenmesi stratejisi hariç hepsini içermekte ve özellikle rutin üçüncü parti lojistik hizmetler ile en fazla değeri katmaktadır.

**Molalı tedarik zinciri stratejisi:** Bu stratejiye en uygun üçüncü parti lojistik hizmeti standart lojistik hizmetleridir. Bitmiş ürünler, üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmanın merkezi olmayan depolarına büyük miktarlarda taşınır ve perakendeci mağazalara dağıtılır.

**Asamlede molalı tedarik zinciri stratejisi:** Bu strateji üretimin ertelenmesi stratejini içerir. Bu durumda, hafif üretim, asamble, etiketleme vb. hizmetler üçüncü parti lojistik firmasının merkezi deposunda gerçekleştirilmektedir.



**Şekil 4.6.Tedarik Zinciri ve Lojistik Hizmetleri Uyumlaştırılması**

**Kaynak:** BASK, s. 485.

TZY stratejileri ile ÜPL stratejileri arasındaki Şekil 4.6’da gösterilen ilişkiler özellikle farklı operasyonların global kaynaklardan tedarik edilebilme eğiliminden dolayı önemlidir. Bu operasyonlara örnek olarak, farklı materyallerin, üretim, satış ve üçüncü parti lojistik hizmetlerinin global tedariki gösterilebilir.

İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde odaklandıkça, üçüncü parti lojistik hizmetleri, ürün ve hizmetlerin etkili ve verimli akışının sağlanması üzerinde uzmanlaşacaktır.

Günümüzde üçüncü parti lojistik firmaları, hafif üretimi bile içerecek şekilde farklı hizmetler sunmaktadır. Bu lojistik hizmetlerin çeşitliliği, farklı tedarik zinciri stratejilerini desteklemektedir. İşletmelerin üretim ve lojistik yöneticileri farklı stratejik durumlarda hangi lojistik hizmetlerinin kendileri tarafından gerçekleştirileceği, hangilerinin de dışarıdan sağlanacağına karar vermek zorundadırlar.

#### **4.4 Dünyada ve Türkiye’de Üçüncü Parti Lojistik**

Çalışmanın bu bölümünde, üçüncü parti lojistik sektörünün dünyadaki ve Türkiye’de ki durumunu özetlenmeye çalışılmış, birkaç üçüncü parti lojistik işletmesi özellikle sundukları hizmetler açısından, internet adresleri incelenmek suretiyle sunulmuştur.

##### **4.4.1 Dünyada Üçüncü Parti Lojistik**

Dünyada lojistik sektörü, özellikle lojistik fonksiyonunun bir rekabet avantajı olarak görülmesinin sonucu olarak gelişmiştir. Mevcut lojistik firmaları, tedarik zinciri kavramının işletmecilik dünyasında gördüğü önem, bu felsefenin işletmelere özellikle önemli rekabet avantajları sunması vb. sebepler ile hizmetlerini geliştirmekte, dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından benimsenmesi sayesinde de üçüncü parti lojistik hizmetleri vermektedir.

Üçüncü parti lojistik firmalarının coğrafi kapsamı oldukça geniştir. ABD ve Avrupa kökenli işletmeler en büyük ÜPL firmaları olsa da dünyanın her bölgesinde, özellikle Asya Pasifik ve Çin firmaları da bu sektörde yer almaya başlamışlardır.<sup>296</sup>

<sup>296</sup> [http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=tuweb&xd=locations%5Cturkey%5C6\\_news.html](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=tuweb&xd=locations%5Cturkey%5C6_news.html) , (24.11.2004).

ÜPL hakkında daha önce yapılan araştırmalar neticesinde bu sektörün özellikle 1998 ve 2000 yıllarından sonra hızlı gelişme gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır. Fortune 500 firması arasında yapılan bir araştırmaya göre, bu listedeki firmaların 1998'den önce sadece %37'sinin ÜPL hizmetlerini kullandığı, fakat 1998 ve daha sonrasında % 77'sinin bu hizmetleri kullanmaya başladığı gözlenmiştir.<sup>297</sup>Yapılan benzer araştırmalar neticesinde, Tablo 4.3'de gösterildiği üzere, ÜPL kullanımının Batı Avrupa'da % 72, Asya-Pasifik ülkelerinde % 63'ler seviyesinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3. ABD Dışında ÜPL Kullanımı**

|               |      |
|---------------|------|
| Batı Avrupa   | % 72 |
| Asya Pasifik  | % 63 |
| Meksika       | % 60 |
| Latin Amerika | % 53 |
| Kanada        | % 50 |
| Doğu Avrupa   | % 35 |

**Kaynak:** LIEB, MILLER, s.4.

Bu araştırmadan yola çıkarak ÜPL sektörünün yeni doğan bir sektör olduğu ve Tablo 4.3'deki ülkeler dışındaki ülke ve bölgelerde hızla gelişeceği söylenebilir.

Farklı ÜPL hizmetleri kullanımı hakkında yapılan araştırmalara göre de; dışarıdan en çok sağlanan ÜPL hizmetlerinin sırasıyla, depolama yönetimi ve operasyonları, direkt taşımacılık hizmetleri, freight forward, yük birleştirme, navlun takibi, gümrük brokerlığı, danışmanlık hizmetleri, taşıma takibi ve izleme, taşıyıcı seçimi, yeniden ambalajlama ve etiketleme ve filo yönetimi ve faaliyetleri olduğu söylenebilir.<sup>298</sup>ÜPL hizmetleri hakkında dünyada farklı bölgelerde yapılan araştırma sonuçları da aynı sıralamayı göstermektedir. Ancak, bölgelerin farklı özellikleri çerçevesinde özellikle ÜPL firmalarının sunduğu bilgi iletişim temelli hizmetlerin henüz daha az kullanıldığı görülmektedir.

<sup>297</sup> Robert LIEB, John MILLER, "**The Use of Third –party Logistics Services by Large US Manufacturers, The 2000 Survey**", International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.5, No:1, 2002, s.3.

<sup>298</sup> LIEB, MILLER, s.3.

**Tablo 4.4. En Çok Kullanılan ÜPL Hizmetleri**

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| Depolama yönetimi ve operasyonları | % 56 |
| Direkt taşımacılık hizmetleri      | 49   |
| Freight forwarding                 | 44   |
| Yük birleştirme                    | 43   |
| Navlun takibi                      | 43   |
| Gümrük brokerlığı                  | 40   |
| Danışmanlık hizmetleri             | 30   |
| Taşıma takibi ve izleme            | 29   |
| Taşıyıcı seçimi hizmetleri         | 29   |
| Yeniden ambalajlama ve etiketleme  | 21   |
| Filo yönetimi ve faaliyetleri      | 21   |

**Kaynak:** LIEB, MILLER, s.4.

ÜPL hizmeti sunan firmaların sunduğu bilgi iletişim desteği hizmetleri de; yeni yazılımlar ve sistemler hakkında Pazar bilgisi sağlama, işletme yazılım ve sistemlerinin yeniden dizaynı, yeni yazılım ve sistemlerin uygulanması olarak sıralanabilir.

Dünyada işletmelerin ÜPL hizmetlerini kullanma sebepleri açısından araştırmalara bakıldığında ise, her bölgede benzer sebep sıralaması görülebilir. Bu açıdan Amerikan işletmeleri ile Asya Pasifik ve Avrupa işletmeleri hemen hemen aynı sebepler ile ÜPL hizmetleri kullanmaktadır. Tablo 4.5'te bu sebepleri içeren bir Singapur araştırması ele alınmıştır.<sup>299</sup>Bu araştırma, ÜPL kararını etkileyen faktörler başlığında ve her faktör için önem derecesine göre yapılmıştır.

Bu araştırma sonuçlarına göre, lojistik hizmetlerinin bir ÜPL firması tarafından sağlanması sonucunda işletmeler sırası ile; maliyet tasarrufları, müşteri tatmininde artış, esneklik (kişiselleştirme), üretim verimliliğinde artış, işgücü

<sup>299</sup> BHATNAGAR; SOHAL ve MILLEN, s. 574.

moralinde artış, yeni teknolojiler ve uzmanlığa sahip olma ve temel yeteneklere odaklanma gibi faydalar elde etmektedirler.

**Tablo 4.5. ÜPL Kararını Etkileyen Faktörler**

|                                           |        |
|-------------------------------------------|--------|
| Maliyet tasarrufları                      | % 52.6 |
| Müşteri tatmininde artış                  | 43.3   |
| Esneklik (kişiselleştirme)                | 34.2   |
| Üretim verimliliğinde artış               | 31.6   |
| İşgücü moralinde artış                    | 17.1   |
| Yeni teknolojiler ve uzmanlığa sahip olma | 14.7   |
| Temel yeteneklere odaklanma               | 13     |

**Kaynak:** BHATNAGAR; SOHAL ve MILLEN, s. 574.

Bu çok önemli faydaları sebebi ile tercih edilen üçüncü parti lojistik firmaları dünya genelinde özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelerde faaliyette bulunmakta ve sürekli olarak hizmetlerini geliştirmektedirler.

Dünyada global anlamda düşünüldüğünde üçüncü parti lojistik sektöründe, Avrupa Birliğindeki genişleme ve özellikle Çin pazarı yeni Pazar fırsatları olarak görülmektedir. Doğu Avrupa ülkeleri lojistik sektörüne çok önemli fırsatlar sunmaktadır. Çin özellikle hızlı ekonomik gelişimi, Dünya Ticaret Örgütüne kabul edilişi ve global bir üretim merkezi olması sebebiyle büyük bir Pazar oluşturmaktadır.

Dünyada üçüncü parti lojistik sektöründeki yeni eğilimler, kendileri için önemli rekabet avantajı sağlayacak sektörlerde uzmanlaşmaktır. Bu sektörler, firmaların internet adreslerinden çıkarıldığı kadar, perakendecilik, otomotiv, elektronik, ileri teknoloji, tüketim ürünleri imalatı, sağlık, havacılık ve endüstriyel üretimdir. Ayrıca sektörde, hizmetlerin geliştirilmesi, kişiselleştirilmesi ve kalitesinin artırılması da bu eğilimler içinde sayılabilir.

Üçüncü parti lojistik firmaları özellikle gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösterirken önemli problemler ile karşılaşmaktadırlar. Sektörde özellikle rutin ve standart hizmetler bölümünde söz konusu olan düşük karlılık başlıca problem olarak

sayılabilir. Sektörde kalifiye eleman bulma elde tutabilme, müşterilere verilen sözlerin yerine getirilmesinde karşılaşılan güçlükler de önemli sorunlardır.

Dünyadaki üçüncü parti lojistik firmalarını ve hizmetlerini temsil etmek üzere iki Avrupa ve bir de sektörün yayılımı anlamında Singapur orijinli firma, hizmetleri itibari ile aşağıda tanıtılmıştır.

**Exel Logistics:** Avrupa orijinli bir lojistik firması olarak Exel lojistik, hedef pazarı itibari ile global bir firmadır. Özellikle Doğu Avrupa'daki fırsatları yakalamaya çalışan firmanın müşterilerine sunduğu hizmetler aşağıda sıralanmıştır.<sup>300</sup>

- Sözleşmeli lojistik hizmetleri,
- Navlun yönetimi hizmetleri,
- Danışmanlık hizmetleri,
- Bilgi ve iletişim teknolojileri çözümleri,
- Uzmanlık hizmetleri.

Firma sunduğu hizmetler içinde özellikle, müşterilerinin özel lojistik problemlerine çözüm üretmek üzere, danışmanlık ve bilgi iletişim hizmetleri üzerinde durmaktadır.

**Tibbett and Britten :** 1958 yılında bir taşıma firması olarak kurulan İngiliz orijinli çok uluslu lojistik hizmet sağlayıcı firma, temel olarak depolama, dağıtım ve tedarik zinciri yönetimi hizmetlerini, özellikle tüketim malları tedarik zincirinde yer alan üretici, perakendeci ve dağıtıcılara yöneltilmektedir.<sup>301</sup> Firmanın sunduğu hizmetler, uluslararası tedarik zinciri yönetimi, IT çözümleri, elektronik iş entegrasyonu, depolama, liman hizmetleri, taşıma, dağıtım, tren yolu taşımacılığı uzmanlığı, katma değerli hizmetler, perakendeci çözümler, e-ticaret, işletme içi lojistik, ters lojistik, stratejik planlama, gümrüklü depolama, ve özellikle lojistik sektöründe yeni bir kavram olan dördüncü parti lojistik'tir.

**APL:** Asya pasifikte Singapur orijinli olan firma hedef pazarı itibari ile, bu bölgeyi belirlemekte ve hizmetlerini bu bölgeye yöneltilmektedir. Firmanın sunduğu

<sup>300</sup> <http://www.exel.com/exel/home/solutions/core-services/>, (20.11.2004).

<sup>301</sup> <http://tibbett-britten.com>, (20.11.2004).

hizmetler diğer işletmelerin sunduğu hizmetlere benzerlik göstermektedir. Ancak farklı olarak üçüncü parti lojistik firmalarının diğer lojistik firmalarından farkını teşkil eden üretim desteği ve varlık yönetimi gibi kişiselleştirilmiş hizmetleri de sunmaktadır. Firmanın sunduğu hizmetler, tedarik zinciri yönetimi hizmetleri (tedarik zinciri dizaynı, lojistik ağı optimizasyonu, sözleşmeli lojistik), yük birleştirme ve dağıtıcı hizmetleri, global navlun yönetimi, üretim desteği, varlık yönetimi ve IT çözümleri olarak sıralanabilir.

Görüldüğü üzere üçüncü parti lojistik firmaları tedarik zincirlerindeki işletmelere sundukları hizmetler ile, bu işletmelerin kendi yetenekleri üzerinde odaklanmalarını daha profesyonel ve donanımlı lojistik hizmetlerine kavuşmalarını sağlamaktadırlar.

#### 4.4.2 Türkiye’de Üçüncü Parti Lojistik

Dünyada hızla gelişen bir sektör olarak ifade edilebilecek üçüncü parti lojistik sektörü Türkiye için henüz yeni doğan bir sektör olarak ifade edilebilir.

Türkiye’de lojistik fonksiyonunun ilk uygulamaları yük taşıma şirketleri şeklinde olmuştur. Nakliyat ambarları, kargo firmaları lojistikte diğer işletmelere özellikle taşıma uzmanlıklarını sunmuşlardır. Depoculuk anlamında da özel sektör kuruluşları depo ve antrepo hizmeti sunmaktadırlar.

Türkiye’de özellikle karayolu taşımacılığı ve ihracatı geliştirme çabaları neticesinde de denizyolu taşımacılığı sektörü çok gelişmiştir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar lojistiğin gelişmesine paralel bir gelişme göstermişlerdir. Bu firmaların yanı sıra, Türkiye’de faaliyet gösteren pek çok sektör kuruluşu mevcuttur.<sup>302</sup>

Türkiye’deki lojistik işletmeleri genellikle freight forwarder (taşıma işleri organizatörleri) şeklinde faaliyet göstermektedirler. Bu çerçevede freight forwarder’lar hakkında genel bir bilgi aşağıda verilmiştir.

**Freight Forwarder (Taşıma İşleri Organizatörleri):** Uluslar arası ticaretin önemli kuruluşlarından biri olarak, freight forwarder, genellikle ithalatçı veya ihracatçıya uluslar arası yük taşıma hizmeti sunar. Seyahat acenteleri gibi (insan

<sup>302</sup> Bu kuruluşlardan başlıcalarının internet adresleri ekler bölümünde sunulmuştur.

taşımacılığından ziyade yük taşımacılığı), freight forwarderlar, değişen navlun oranları ve uygulamaları hakkındaki bilgilerini, müşterilerine en iyi yük taşıma hizmeti sunmak için kullanırlar.

Sundukları hizmetler, ihracat ve gümrük dokümantasyonunu, sigorta, liman ve terminal yükümlülüklerini elleçlemektir. Bu işletmelerden bazıları çok geniş bir hizmet yelpazesine sahipken, bazıları da birkaç hizmette veya coğrafi kapsamda uzmanlaşmışlardır. Forwarderlar değişen yasal düzenlemeler çerçevesinde işletmelerin acentesi veya temsilcisi olabilirler.

Bir acente olarak freight forwarder, malların ambalajlama, depolama, taşıma, elleçleme ve gümrük işlemlerini yapacak üçüncü partilere hizmet sağlayabilirler. Acente bu durumda bir aracı olarak işlem yapar. Hizmet sağlayanlar ile sözleşmeli direkt ilişkiler içine girer. Forwarder hizmet sağlayanların hata veya gecikmelerinden sorumlu değildir. Forwarder direkt olarak müşterisi olan ithalatçı veya ihracatçı ile sözleşme imzalar. Müşteri bu durumda sadece tüm bir hizmet paketi sunan ve hata ve gecikmeden sorumlu olan forwarder ile muhataptır. Bazı durumlarda forwarder taşıyıcı olarak, bazen de acente olarak hizmet vererek, Hibrid anlaşmalar içine girebilir. Türkiye’de hizmet veren çeşitli freight forwarderlar ve fonksiyonları aşağıda sıralanmıştır.

**Yük birleştiriciler:** Bu gruba giren işletmeler araçsız işlem yapan firmalar olarak bilinir ve çeşitli müşterilerden farklı yükleri gruplayıp birleştirerek ful konteynır yükleri oluşturup, düşük navlun oranları sağlarlar. Kendilerine ait olmayan tarifeli gemilere yük bulup, birleştirirler.

**Çok Noktalı Taşıma Operatörleri:** Bu tür bir işletme, uluslar arası ticaret yapan işletmelere tek duraklı bir taşıma hizmeti sunarlar. Bu sayede, ihracatçı veya ithalatçılar, lojistik faaliyetlerini tek bir hizmet sağlayıcı firma tarafından gerçekleştirebilirler. Çok noktalı taşıma operatörleri, genellikle sigorta, gümrük, depolama gibi taşıma ile ilgili tüm fonksiyonları içeren bir kapıdan kapıya taşımacılık hizmeti sunarlar.

**Gümrük Brokıruları:** Bu işletmeler, ihracatçı veya ithalatçıların acenteleri gibi davranıp, gümrük işlemleri ve diğer formaliteleri yürütür, harç ve vergileri öder. Böyle bir ilişkide ihracatçı veya ithalatçılar, beklenmeyen bir tarife yükselmesinden

kaçınmak için gümrük Brokırları ile olan sözleşmesini sınırlandırmalı ve tekrar tekrar gözden geçirmelidir.

**Liman Acenteleri (deniz, kara veya hava):** Bu acente, taşıtanı malların bir taşıma modundan (genellikle kamyon veya tır), diğer bir taşıma moduna (deniz veya hava aracı) transferine kadar temsil eder.

**Hava Navlun Acentesi:** Bu acenteler, hava yolu taşımacılığında yük elleçleme fonksiyonunu yerine getirir. Genellikle hava navlun acentesi taşıma ücretleri ve gümrük işlerini de yüklenir.

**Yük Brokırları:** Gemi sahipleri adına, yük bulma ve işleme fonksiyonlarını yerine getiren acentelerdir. Freight forwarder taşıtanı temsil ederken, yük Brokırları gemi sahibini temsil eder. Böyle bir durumda, müşteri ve taşıma hizmeti sağlayan firma arasında iki tane aracı bulunmaktadır.

Türkiye'deki freight forwarderlar, gerek hizmetlerin kişiselleştirilmesi gerek tedarik zincirinde üreticiler, dağıtıcılar ve müşterileri ile kurdukları ittifak ilişkileri neticesinde sektörde üçüncü parti lojistik kavramının yerleşmesine sebep olmaktadır.

Türkiye'de faaliyette bulunan ÜPL firmaları da dünyadaki diğer ÜPL firmaları gibi hizmet kalitesi ve çeşitlerini artırmaya ve müşterilerinin özel sorunlarına kişiselleştirilmiş çözümler sunmaya çalışmaktadırlar.

Bu çerçevede Türkiye'de üçüncü parti lojistik sektöründe önde gelen bazı firmalar ile ilgili genel bilgiler ve sundukları hizmetler firma bazında aşağıda sunulmuştur.

**Borusan Lojistik:** 1973 yılında özellikle Borusan grubu şirketlerine taşıma ve depolama hizmeti vermek üzere kurulan lojistik firması, özellikle, liman yönetimi ve entegre lojistik hizmetleri üzerinde uzmanlaşmıştır. Firmanın temel politikası, müşterilerini iş ortağı olarak düşünerek üstün müşteri hizmeti sunmaktır. Bu çerçevede Borusan lojistik başlıca, entegre lojistik hizmetleri, liman ve terminal

hizmetleri, gümrükleme, depo yönetimi, taşıma ve dağıtım hizmetleri ve fuar lojistiği hizmetleri sunmaktadır.<sup>303</sup>

**Tırsan Lojistik:** Kuruluşu 2000 yılı olan firma 2002 yılına kadar sadece bir depo ve antrepo işletmesi olarak faaliyette bulunmuştur. Bu tarihten sonra sektördeki gelişmeler, büyüme isteği, yeni kaynak ve yeteneklere sahip olma sonucunda firma aşağıdaki hizmetleri de sunmaya başlamıştır.<sup>304</sup>

- Depolama (gümrüklü depolama, gümrüksüz depolama, depolama içi operasyonları)
- Dağıtım (parsiyel dağıtım, komple dağıtım)
- Yönetim (gümrükleme, uluslar arası taşıma)
- 3PL hizmetleri (takım kurma, ihtiyacın tespiti, ihtiyaca uygun kaliteli, verimli ve optimum maliyetli entegre lojistik hizmetleri)

**Horoz lojistik :** Türkiye'deki belki de en eski taşımacılık firmalarından olan firma, 1942'de kurulmuş, 1997 yılına kadar uluslar arası taşımacılık hizmetleri sunmuştur. 1998 yılından itibaren bu temel hizmetin yanı sıra, depo yönetimi, stok yönetimi, katma değer yaratan hizmet üniteleri, parsiyel dağıtım ağı gibi ek hizmetler sunmaktadır. Firma esas politika olarak hizmet sunduğu müşterilerine destek olmayı ve ortaklık ilişkileri kurmayı benimsemiştir. Bu çerçevede ISO 9001 belgesi almaya hak kazanan firma, gelişmiş bilgisayar yazılımları (HONEST-ARIANE) eşliğinde hizmetlerini sunmaktadır. Bu hizmetler, uluslar arası taşımacılık, yurt içi taşımacılık, gümrükleme, depolama, bilgi ve tamamlayıcı hizmetler olarak sıralanabilir.<sup>305</sup>

**TNT lojistik Türkiye:** Avrupa kökenli bir üçüncü parti lojistik firmasının Türkiye şubesi olan firma, genel anlamda dört grup hizmet sunmaktadır. Bu hizmetler şöyle sıralanabilir.<sup>306</sup>

<sup>303</sup> <http://www.borusanlojistik.com> (21.11.2004).

<sup>304</sup> <http://tirsanlojistik.com.tr> (21.11.2004).

<sup>305</sup> <http://www.horoz.com.tr>, (22.11.2004).

<sup>306</sup> [http://www.tntlogistics.com.tr/TR/services\\_technology/supply\\_chain\\_services/](http://www.tntlogistics.com.tr/TR/services_technology/supply_chain_services/), (21.11.2004).

- Tedarik lojistiği: tedarik, JIT teslimat, depolama, nakliye ve dağıtım, gruplama, envanter yönetimi kontrolü.
- Üretim desteği: envanter yönetimi, hat besleme, montaj, paketleme, onarım.
- Dağıtım lojistiği: dağıtım, ana nakliye, kurulum, depolama.
- Satış sonrası hizmetler: geri dönüşüm, onarım işleri, çağrı merkezi.

## SONUÇ

Tedarik zinciri yönetimi, son on yılın en önemli stratejik kavramlarından biri olarak görülmektedir. Bu kavramın gelişmesi lojistiğin gelişmesine paralel olarak görülmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirinde köklü değişiklikler yaratmaktadır. Lojistikte meydana gelen önemli değişiklikler bu kavramın çok önem kazanmasına sebep olmuştur.

1900-1960 arası dönemde, lojistik işletmeler için temel bir fonksiyon olarak değil, taşıma, depolama ve sipariş işleme gibi faaliyetleri yürüten taktiksel bir faaliyet olarak görülmektedir. Rekabette meydana gelen değişiklikler, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve lojistik maliyetlerinin toplam maliyet içindeki büyük payının anlaşılması ile lojistik, işletmeler için bir rekabet avantajı haline gelmiştir. İşletmeler lojistik fonksiyonuna envanter yönetimi, sipariş işleme, üretim planlama ve satın alma gibi faaliyetleri ekleyerek lojistik içinde iç entegrasyon sağlamışlardır. Bunun yanı sıra, lojistik fonksiyonu işletme içindeki diğer fonksiyonlar ile ve tedarikçiler ve diğer işletmelerin lojistik fonksiyonları ile entegre edilmiş ve işletme dışı entegrasyon sağlanmıştır.

1990'lı yıllardan itibaren lojistik yönetiminin kapsamı genişlemiş ve bu çerçevede, işletmedeki tüm fonksiyonlar, ürün dizaynı, üretim, teslimat, müşteri hizmetleri, maliyet yönetimi ve katma değerli hizmetleri geliştirebilmek için entegre edilmiştir. İşletme fonksiyonlarının hem içeride hem dışarıda entegre edilmesi, tedarik zincirindeki işletmelere, dağıtıcıları, müşterileri ve üçüncü parti ittifakları arasında rekabet avantajı sağlayabilecek verimli ve yaratıcı ilişkiler sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin stratejik boyutunu oluşturan bu bağlar neticesinde işletmeler maliyetleri azaltıp, kar ve Pazar payını artırmaktan çok daha fazlasını sağlayarak, hem zincirdeki işletmelere hem de nihai müşteriye değer katar.

Değer katma amacına ulaşmak için kurulan ittifak ilişkileri ile tedarik zincirleri, rekabetçi işletme çevresinde birbirleri ile rekabet etmektedir. Bu rekabette temel olan işletmeler arası ilişkilerin ne derece sağlam ve güvene dayalı olduğudur.

Bir tedarik zincirinin üyeleri, işletmenin kaynak noktasından tüketim noktasına kadar, direkt veya endirekt ilişkide bulunduğu, tedarikçileri ve

müşterileridir. Bu zincirdeki işletmeler, kendi iç süreçleri ile zincirdeki diğer üyelerin süreçlerini birbirlerine bağlamakta ve işletmeler tarafından ortak bir şekilde yönetilmektedir. Bu sayede işletmeler tüm tedarik zincirinin performansını artıracaktır. Ancak bu entegrasyonunun önündeki en büyük engel işletmelerin fonksiyonel yapısının, kültürlerinin ve iş süreçlerinin farklı olmasıdır. Bu noktada zincirde işletmeler arasında entegre edilecek süreçlerin belirlenmesi ve benzer şekillerde yapılandırılması sağlanmalıdır.

Tedarik zincirlerinde entegre edilecek süreçler, genel anlamda müşteri ilişkileri ve hizmetleri yönetimi, talep ve üretim akışı yönetimi, sipariş işleme, tedarikçi ilişkileri yönetimi, ürün geliştirme ve ticarileştirme ve iadelerin yönetimi olarak sıralanabilir. Bu süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde entegre edilmesi işletmeler arasında stratejik ittifak ilişkilerinin ortaya çıkmasına sebep olur.

Stratejik ittifaklar, tedarik zincirindeki iki veya daha fazla firmanın belirli yönlerini birbirlerine bağlar. Bu bağlar, zincirdeki katılımcı firmalar arasında rekabetçi stratejilerinin etkinliğini, karşılıklı faydası olan teknoloji ve uzmanlık takasıyla artıran ticari bir ortaklık olarak görülebilir. Bu ortaklıklar, ittifakın oluşturulma sebebine göre değişebilir.

Günümüzde üzerinde çok durulan ve pratikte pek çok işletme tarafından içinde bulundukları çevreyi etkilemek ve değiştirmek sayesinde rekabet avantajı elde etmek için kullanılan ittifaklar, pek çok sebepten ötürü büyük oranda başarısız olmaktadır. Başarılı ittifaklar oluşturabilmek için işletmeler, ittifakları neden oluşturdukları, kimin veya neyin bir araya getirildiğini, ittifakın ne kadar süreceğini, ittifaka her işletme tarafından sağlanacak yeteneklerin ve kaynakların neler olduğu ve ne kadar sağlanacağını belirlemelidirler.

Stratejik ittifakların özellikle tedarik zincirinde başarısız olmasının sebepleri arasında; zincirdeki işletmeler arasındaki kültür çatışması, karşılıklı güvenin oluşturulamaması önem kazanmaktadır. Ayrıca, ittifakın açıkça belirlenmiş amaç ve hedeflerin olmayışı, oluşturulan karşılıklı fonksiyonel takımlar arasındaki koordinasyon eksikliği ve işletmelerin kaynakları elde etmek anlamında fırsatçı davranışları gibi faktörler de başarısızlık sebepleri arasında sayılabilir.

Tedarik zincirinde üreticiler ile lojistik hizmeti sağlayan işletmeler arasındaki ittifaklar sayesinde işletme içi arz ile işletme dışı talebin dengelenmesi yani operasyonel denge sağlanmaktadır. Bu faydası sebebiyle zincirdeki işletmeler önemli rekabet avantajı olarak değerlendirdikleri lojistik fonksiyonunu, zincirin destekleyici üyeleri olarak ifade edilebilecek üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmalardan sağlamaktadırlar.

İşletmenin asıl faaliyet konularına girmeyen konularda o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmaları ve bu sayede kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını sağlayan, dış kaynak kullanımı özellikle lojistik hizmetlerinde çok önem kazanmıştır.

Üstün müşteri hizmeti sunma ihtiyacı, lojistik faaliyetlerinin önemli sermaye yatırımları gerektirmesi ve lojistik fonksiyonunun tedarik zinciri entegrasyonundaki önemi sebepleri ile işletmeler lojistik fonksiyonunun dış kaynaklı kullanımı ve bunu sağlayan üçüncü parti lojistik firmalarına daha çok önem vermektedirler. Pek çok işletme, lojistik operasyonlarının tümünü ya da bir kısmını özel bir sözleşme ilişkisi içinde bir üçüncü parti hizmet sağlayıcıyı kullanarak sağlamaktadır.

Üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmalar, bir işletme adına lojistik faaliyetleri yöneten, kontrol eden ve yerine getiren dış sağlayıcıdır.

İşletmelerin üçüncü parti lojistik firmalarından yararlanma sonucunda elde ettikleri faydalar olarak, temel yeteneklere odaklanabilme, taşıma konusunda daha iyi çözümlere kavuşabilme, maliyet tasarrufları ve hizmetlerde gelişme sayılabilir. Ayrıca, gerekli teknolojik uzmanlık ve bilgisayar destekli sistemlerin geliştirilebilmesi, daha donanımlı ve daha profesyonel lojistik hizmetlere ulaşma konularında da önemli avantajlar söz konusudur.

Üçüncü parti lojistik firmaları, sundukları hizmetleri müşterilerinin özel ihtiyaçlarına göre değiştirebilmekte yani kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilmektedirler. Müşterileri ile koordinasyonları çerçevesinde her işletmeye farklı bir lojistik konusunda yardımcı olabilmektedirler. Bunu sağlayabilmek için hizmetlerini sürekli olarak geliştirmektedirler.

İşletmelerin stratejik ittifaklara girme sebepleri arasında sayılan temel yeteneklere daha fazla odaklanabilme ve kendi temel faaliyetleri olmayan faaliyetleri

dışarıdan sağlama isteği, üçüncü parti lojistik firmalarının kullanılmasının da en önemli sebebidir. Her iki kavram açısından da işletme içinde bir takım sebeplerden ötürü gerçekleştirilemeyecek faaliyetlerin, bu konularda tecrübeye sahip, bilgi düzeyi yüksek ve kendini sürekli geliştiren bir dış firmanın kullanılması söz konusudur.

Üçüncü parti lojistik firması ve müşterisi arasındaki ilişkiler karşılıklı güvene, sorumluluğa ve insan uyumuna dayanmaktadır. Bir stratejik ittifak ilişkisinde de, güven, sorumluluk ve işletme kültürü ve insan faktörü önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, üçüncü parti lojistik firması ile müşterisi arasındaki ilişkilere birer stratejik ittifak ilişkisi olarak bakılabilir.

Tedarik zinciri, nihai müşterilere ürün ve hizmet formunda değer üretmek üzere, farklı süreçler ve faaliyetlerde birbirlerine bağlanmış organizasyonlardan oluşan bir ağıdır. Verimli bir tedarik zinciri mutlaka lojistik ve üretim faaliyetlerinin entegrasyonunu sağlamalıdır. Bu entegrasyon açısından bakıldığında, zincirdeki bazı işletmelerin temel yeteneğinin lojistik olmadığı ve dolayısıyla bu fonksiyonu, zincirde destekleyici durumda bulunan bir üçüncü parti lojistik firmasından sağlamanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Tedarik zincirinde zincir üyelerinin üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmalar ile olan ilişkisine bakıldığında, bu ilişkilerin tipik bir ikili alıcı-satıcı ilişkisi olmadığı, üçüncü parti lojistik firmasının müşterileri ile üçlü bir ilişki kurduğu gözükmemektedir. Bu üçlü ilişkide, lojistik hizmetleri standart hizmetlerden kişiselleştirilmiş hizmetlere kadar sunulmaktadır. Bu ilişkilerin etkililik ve verimlilik üzerine kurulmuş uzun dönemli ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür. Bu özellikleri itibarıyla tedarik zincirindeki üye işletmeler ile üçüncü parti lojistik firmaları arasında bir stratejik ittifak olduğu söylenebilir.

Dünyada üçüncü parti lojistik hizmeti sektörü özellikle 1995-2000 yılları arasında gelişmeye başlamış ve günümüzde hızla gelişen bir sektör haline gelmiştir. Bu ÜPL hizmetlerinden yararlanan işletmelere bakıldığında, bu hizmetleri sunan firmalar ile ilişkilerinin temelinde bir sözleşmeye dayandığı ve iki işletme arasında etkili iletişim ağları oluşturulup, her işletmeden personelin yer aldığı ortak takımlar ile lojistik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği gözükmemektedir. Global anlamda, ÜPL sektörünün ABD, Batı Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde gelişmiş bir sektör

olduğu, Doğu Avrupa bölgesinde, Çin ve Türkiye’de de gelişmekte olduğu ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de üçüncü parti lojistik sektörü yeni bir sektördür. İşletmeler henüz konuya tam olarak eğilmemiştir. Hem sundukları hizmetler hem de müşterilerinin özel sorunlarına kişiselleştirilmiş hizmet sunma yetenekleri sınırlıdır. Dolayısıyla konunun ampirik boyutlarda test edilmesi ve uygulama sonuçlarına ilişkin bir fayda maliyet değerlendirilmesi yapılması mümkün olmamıştır. Ancak bu konuda yardımcı olması için, dünyada özellikle bu sektörün geliştiği bölgelerde yapılan çalışmalar ve sonuçları kullanılmıştır.

ÜPL firmalarının standart lojistik hizmetlerinden, müşterilerinin özel ihtiyaçlarına cevap verebilecek kişiselleştirilmiş hizmetlere kadar çeşitli hizmetler sundukları görülmektedir. Bu firmaların sundukları hizmetler olarak çok geniş bir liste verilebilir. Sunulan hizmetler, uluslar arası tedarik zinciri yönetimi, IT çözümleri, elektronik iş entegrasyonu, depolama, liman hizmetleri, taşıma-dağıtım, katma değerli hizmetler, perakendeci çözümler, e-ticaret, işletme içi lojistik, ters lojistik, stratejik planlama, gümrüklü depolama ve dördüncü parti lojistik hizmetleri olarak sıralanabilir. Bu işletmeler aynı zamanda sahip oldukları lojistik yeteneklerini bilgisayar desteği ile sürekli geliştirmektedir. Bilgi iletişim teknolojilerini müşterileri ile koordinasyon ve adaptasyon için kullanabilmekte hatta danışmanlık hizmetleri bile sunabilmektedirler.

Üçüncü parti lojistik firmalarının tercih edilme sebebi, bu firmaların sundukları hizmetler ile, müşterilerine onların nihai müşterilerine sundukları müşteri tatmini ve değerini artırma imkanı, önemli maliyet tasarrufları, esneklik, temel yeteneklerine odaklanma imkanı, işgücü moralinin yükseltilmesi, üretimde verimlilik artışı ve yeni teknolojilere ve uzmanlığa erişebilme imkanı sağlaması görülebilir.

Sürekli değişen dinamik bir çevrede işletmeler çevrelerine ayak uydurabilmek ve hatta çevrelerini etkileyip değiştirebilmek için diğer işletmeler ile işbirliğine gitmek durumundadırlar. Diğer işletmeler zincirde işletmeden önce gelen tedarikçisi, dağıtıcısı veya müşterisi veya işletme adına lojistik fonksiyonlarının bir kısmını veya tamamını yöneten bir üçüncü parti işletme olabilir. Bu işletmeler ile

materyallerin, bilginin, ürün ve hizmetin akışını sağlamak üzere oluşturulan ağ ve bu ağın yönetimi özel önem istemektedir.

Bu zincir üzerindeki işletmeler arasındaki ilişkilere birer ittifak ilişkisi olarak yaklaşmak sayesinde zincirin başarısı artırabilir ve rakip zincirler ile olan mücadelesinde önemli avantajlar kazanılabilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

BOONE, L. E., D. L. KURTZ, “**Contemporary Marketing**”, The Dryden Press, Orlando USA, 1999.

CRAVENS, D. W., “**Strategic Marketing**”, IRWIN, Fifth Edition, Boston, 1997.

KIRIM, A., “**Strateji ve Bire bir Pazarlama : CRM**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

TEK, Ö. B., “**Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım**”, Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset, İzmir, Şubat 1997,

DOZ, Y. L., G. HAMEL, “**Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı**”, Çev: Attila Bostancıoğlu, Sabah kitapları, İstanbul, Aralık 1999.

GOURDIN, K. N., “**Global Logistics Management, A Competitive Advantage For The New Millenium**”, Blackwell publishing, 2000.

HAMEL, G., C. K. PRAHALAD, “**Geleceği Kazanmak**”, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996.

HANDFIELD, R. B., E. L., Jr. NICHOLS, “**Introduction to Supply Chain Management**”, Prentice Hall, New Jersey, 1999.

KARAHOCA, D., A., KARAHOCA “**Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**”, Beta Yayınları, İstanbul, Ekim 1998.

KIRCOVA, İ., “**İnternette Pazarlama**”, Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2002.

KOTABE, M., K. HELSEN, “**Global Marketing Management**”, McGraw Hill, 1996.

KOTLER, P., “**Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara egemen Olmak**”, Çeviren; Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

- \_\_\_\_\_, **“Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control”**, 9th edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1997,
- \_\_\_\_\_, **“Principles of Marketing”**, 3rd Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1986.
- LAMBERT, D. M., J. R. STOCK, **“Strategic Logistics Management”**, Third edition, IRWIN, 1992.
- MONYE, S. O., **“International Business”**, Blackwell Business, Oxford, 2000.
- ODABAŞI, Y., **“Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”**, 3.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 2003,
- ÖZTÜRK, S. A., **“Hizmet Pazarlaması”**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1028, Eskişehir, 1998.
- PORTER, M. E., **“Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri”**, Çev, Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ROSS, D. F., **“Competing Through Supply Chain Management; Creating Market – Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships”**, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massacuchusetts, 2000.
- TÜRKKAN, E., **“Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı”**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2001.
- ÜLGEN, H., S.K. MİRZE, **“İşletmelerde Stratejik Yönetim”**, Literatür Yayınları, İstanbul, Ocak 2004.
- YOSHINO, M. Y., U. S. RANGAN, **“Stratejik ittifaklar; Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım”**, Çev: Yaşar BÜLBÜL, Alfa Yayınları İstanbul, Temmuz 2000.

## MAKALELER

- A. INKPEN, “**Learning, Knowledge Acquisition and Strategic Alliances**”, European Management Journal, Vol. 16, No:2, 1998.
- ALMUTI, D, Y. KATHAWALA, “**An Overview of Strategic Alliances**”, Management Decision, Vol.39, Issue 3, London 2001.
- ALVARADO, U. Y., H. KOTZAB, “**Supply Chain Management: The Integration of Logistics in Marketing**”, Industrial Marketing Management, 30, 2001.
- BARTHELEMY, J., “**The Seven Deadly Sins of Outsourcing**”, Academy of Management Executive, Vol. 17, No.2. ,2003.
- BASK, A. H., “**Relationships Among TPL Providers and Members of Supply Chains-a Strategic Perspective**”, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.16, No.6, 2001.
- BEAMON, B.M., “**Measuring Supply Chain Performance**”, International Journal of Operations and Production Management” Vol.19, No: 3, 2001.
- GUNESAKARAN, A., C. PATEL, E. TIRTIROGLU, “**Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment**”, International Journal of Operations and Production Management”, Vol.21, No. ½, 2000.
- BECKETT-CAMARATA, E. J., M. C CAMARATA ve R. T. BARKER, “**Integrating Internal and External Customer Relationships through Relationship Management:A Strategic Response to a Changing Global Environment**”, Journal of Business Research, Vol. 41, 1998.
- BHATNAGAR, R.; A. S. SOHAL ve R. MILLEN, “**Third Party Logistics Services: a Singapore Perspective**”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.29, No.9, 1999.
- CHANDRA, C., S. KUMAR, “**Supply Chain Management in Theory and Practice: A passing Fad or A Fundamental Change?**”, Industrial Management & Data Systems, Vol 100 Number 3, 2000.

- CHEN, I.J., A. PAULRAJ, “**Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework**”, International Journal of Production Research, Vol 42, No.1.,2004.
- CHRISTOPHER, M., U. JÜTTNER, “**Supply Chain Relationships: Making the Transition to Closer Integration**”, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.3, No:1, 2000.
- COOPER, M. C., J. T. GARDNER, L. M. ELLRAM ve A. M. HANKS, “**Meshing Multiple Alliances**”, Journal of Business Logistics, Vol.18, No:1, 1997.
- COPPACINO, W. C., “**Supply Chain Management, The Basics and Beyond**”, The St.Lucie Pres/APICS Series, Florida, 1997.
- CROOM, S., P. ROMANO, M. GIANNAKIS, “**Supply Chain Management: An Analytical Framework For Critical Literature Review**”, European Journal Of Purchasing And Supply Management, 2000.
- DAS, T.K., T. BING-SHENG, “**Managing Risks in Strategic Alliances**”, The Academy of Management Executive, Vol.13, No:4, November 1999.
- DAVENPORT, T. H., “**Process, Innovation, Reengineering Work Through Information Technology**”, Boston Massachusetts, Harvard Business, Scholl Pres, 1993.
- ROSEMANN, M., M. BASSIR, “**Customer Relationship Management**”, SAPIENT College: Process Management, May 2000.
- KORHONEN, P., K. HUTTUNEN ve E.ELORANTA, “**Demand Chain Management in a Global Enterprise**” – Information Management View”, Production Planning and Control, Vol. 9, No. 6, 1998.
- DAVENPORT, T.H., “**Enterprise Resource Planning**”, Harvard Business Review, Vol.7, July-August, 1998.
- DOUMA, M. U., J. BILDERBEEK, P. J. IDENBURG ve J. K. LOOISE, “**Strategic Alliances, Managing the Dynamics of Fit**”, Long Range Planning, Vol.33, 2000.

- DUBROVSKI, D., “**The Role of Customer Satisfaction in Achieving Business Excellence**”, Total Quality Management, Volume 12, No: 7-8, 2001.
- DYER, J., P. KALE, , H. SINGH, “**How to Make Strategic alliances Work**”, MIT Sloan Management Review, Summer 2001.
- ELLRAM, L. M., “**A Prescriptive Model for Cost Management in the Supply Chain**”, (7/26/2003) Ascet Volume 5, s.2., www.ascet.com.
- ELLRAM, L., “**A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships**”, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol.27, No 3 Summer 2000.
- ELLRAM, L.M., M. C. COOPER, “**Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper – Third Party Relationship**”, The International Journal of Logistics Management, Vol.1, No.2, 1990.
- ELMUTI, D., Y. KATHAWALA, “**An Overview of Strategic Alliances**”, Management Decision, Vol.39, No.3, 2001.
- FLINT, D. J., “**Strategic Marketing in Global Supply Chains: Four Challenges**”, Industrial Marketing Management, Voll 33, 2004.
- FROCHLICH, M.T., R. WESTBROOK, “**Arcs of Integration: an International Study of Supply Chain Strategies**”, Journal of Operations Management, Vol. 19, 2001.
- GATTORNA, J.L., D.W. WALTERS, “**Managing the Supply Chain, A Strategic Perspective**”, Macmillan Business, Hampshire, 1996.
- GIANNOCCARO, I., P. PONTRANDOLFO, “**Inventory Management in Supply Chains: a Reinforcement learning Approach**”, International Journal of Production Economics, Vol.78, 2002.
- GILLEY, K. M., A. RASHEED, “**Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects On Firm Performance**”, Journal of Management, Vol.26, No. 4. ,Temmuz 2000.
- GRIECO, P., L., , “**Why Supplier Sertification? And Will It Work?**”, Production and Inventory Management Review in APICS News, May, 38, 2000.

- GUNESAKARAN, A., F.W.T. NGAI, “**Information systems in Supply Chain Integration and Management**”, European Journal of Operational Research, November 2003.
- HERTZ, S., M. ALFREDSON, “**Strategic Development of Third Party Logistics Providers**”, Industrial Marketing Management, Vol.32, 2003.
- HERTZ, S., “**Dynamics of Alliances in Highly Integrated Supply Chain Networks**”, International Journal of Logistics:Research and Applications, Vol.4, No. 2, 2001.
- HO, D. C. K., K. F. AU, E. NEWTON, “**Empirical Research on Supply Chain Management: a Critical review and Recommendations**”, International Journal of Production Research, Vol. 40, No. 17, 2002.
- HOFFMANN, W. H., R.SCHLOSSER, “**Success Factors of Strategic Alliances in SME's- An Empirical Survey**”, Long Range Planning, Vol 34, 2001.
- IRELAND, R. D., M. A. HITT ve D. VAIDYANATH, “**Alliance Management as a source of Competitive Advantage**”, Journal of Management, Vol.28, No:3, 2002.
- KALE, P., J. DYER ve H. SINGH, “**Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems**”, European Management Journal, Vol; 19, No:5, 2001.
- KAPLAN, R. S., “**One Cost System Isn't Enough**”, Harvard Business Review, Vol.66, 2000.
- KORHONEN, P., K. HUTTUNEN, ve E. ELORANTA, “**Demand Chain Management in a Global Enterprise – Information Management View**”, Production Planning and Control, Vol 9, No:6, 1998.
- LANCIONI, R. A., “**New Developments in Supply Chain Management for the Millennium**”, Industrial Marketing Management volume 29, 2000.
- LANCIONI, R. A., M. F. SMITH, T. A. OLIVA, “**The Role of Internet in Supply Chain Management**”, Industrial Marketing Management, Volume 29, 2000.

- LANGERAK, F., E. PEELEN ve H. COMMANDEUR, “**Organizing for Effective New Product Development**”, Industrial Marketing Management, Volume 26, 1997.
- LANGERAK, F., E. PEELEN ve H. COMMANDEUR, “**Organizing for Effective New Product Development, An Explanatory Study of Dutch and Belgian Industrial Firms**”, Industrial Marketing Management, Vol 26, 1997.
- LARSON, P. D., A. HALLDORSSON, “**Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey**”, International Journal of Logistics : Research and Applications, Vol 7, No: 1, March 2004.
- LEE, H. L., J. AMARAL, “**Continuous and Sustainable Improvement Through Supply Chain Performance Management**”, Stanford Global Supply Chain Forum, October 2002.
- LIEB R., J. MILLER, “**The Use of Third –party Logistics Services by Large US Manufacturers, The 2000 Survey**”, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.5, No:1, 2002.
- LUMMUS, R. R., R. J. VOKURKA, “**Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines**”, Industrial Management & Data Systems, Vol 99, Number 1, 1999.
- MANRAI, L. A., A. K. MANRAI., “**Marketing Opportunities and Challenges in Emerging Markets in the New Millenium: a Conceptual Framework and Analysis**”, International Business Review, Vol 10, 2001.
- MARIEN, E. J., “**Reverse Logistics as Competitive Strategy**”, Supply Chain Management Review, Spring 1998.
- MARIEN, E. J., “**The Four Supply Chain Enablers**”, Supply Chain Management Review, March/April 2000.
- MENON, M. K., M. A. MCGINNIS ve K. B. ACKERMAN, “**Selection Criteria for Providers of Third-Party Logistics Services: An Explanatory Study**”, Journal of Business Logistics, Vol.19, No.1, 1998.

- MENTZER, J. T., M. B. MYERS ve M. CHEUNG, “**Global Market Segmentation for Logistics Services**”, Industrial Marketing Management, 5597, 2003.
- MIN, S., J. T. MENTZER, “**The Role of Marketing in Supply Chain Management**”, International Journal of Physical Distribution and Logistic Management, Volume 30, Issue 9, 2000.
- MORGAN, R. M., S. HUNT, “**Relationship-based Competitive Advantage: The Role Of Relationship Marketing in Marketing Strategy**”, Journal of Business Research, Vol. 46, 1999.
- MULLER, E. J., “**More Top Guns of Third Party Logistics**”, Distribution, Mayıs, 1993.
- MULLER, E. J., “**The Top Guns of Third Party Logistics**”, Distribution, Mart, 1993.
- NARULA, R., J. HAGEDOORN, “**Innovating Through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements**”, Technovation, 19, 1999.
- NIELSEN, B. B., “**An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation**”, European Management Journal, Vol.21, No: 3, June 2003.
- NOVACK, R.A., C. J. LANGLEY ve L. M. RINEHART, “**Creating Logistic Value**”, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1995.
- OHAILM, S. S, N.K.AUSTIN ve M. RUSHDI, “**The Use of Third Party Logistics Services: Evidence From a sub-Sahara African Nation**”, International Journal of Logistics:Research and Applications, Vol.7, No. 1, Mart 2004.
- PERKS, H., G. EASTON, “**Strategic Alliances: Partner as a Customer**”, Industrial Marketing Management, Vol.29, 2000.
- QUELIN, B., F. DUHAMEL, “**Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks**”, European Management Journal, Vol.21, No.5, 2002.

- RABINOVICH, E., R. WINDLE, M. DRESNER ve T. CORSI, “**Outsourcing of Integrated Logistics Functions: An Examination of Industry Practices**”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.29, No.6, 1999.
- RAZZAQUE, M. A., C. C. SHENG, “**Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey**”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.28, No.2, 1998.
- RINEHART, L. M., J. A. ECKERT, R.B. HANDFIELD ve T. J. PAGE Jr, T. ATKIN, “**An Assessment of Supplier – Customer Relations**”, Journal of Business Logistics, Vol 25, No: 1, 2004.
- RUDBERG, M., J. OLHAGER, “**Manufacturing Networks and Supply Chains: an Operations Strategy Perspective**”, Omega The International Journal of Management Science, Vol 31, 2003.
- SEVİM, A., “**Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlamasının Önemi**”, **Şirket Birleşmeleri**; Editörler: Haluk SÜMER, Helmut PERNSTEINER, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2004.
- SOHAIL, M. S., A. S. SOHAL, “**The Use of Third Party Logistics Services: A Malaysian Perspective**”, Technovation, Vol.23, No. 5, Mayıs 2003.
- SRINIVASA, R. P., S. SWARUP, “**Business Intelligence and Logistics**”, Wipro Technologies, White Paper, 2001.
- TALLURI, S., R. NARASIMHAN, “**A Methodology for Strategic Sourcing**”, European Journal of Operational Research, July 2002.
- TAN, K. C., “**A Framework of Supply Chain Management Literature**”, European Journal of Purchasing & Supply Management, 7, 2001.
- VARADARAJAN, P., M. H. CUNNINGHAM, “**Strategic Alliances:a synthesis of Conceptual Foundations**”, Journal of the Academy of Marketing Science, VOL:23, No:4.
- VINING, A., S. GLOBERMAN, “**A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision**”, European Management Journal, Vol.17, No.6.

- WONG, A., “**Achieving Supply Chain Management Excellence**”, Total Quality Management, Vol 14, No: 2, 2003.
- YÜKSEL, H., “**Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, İzmir, 2002.
- ZAMAN, M., F. MAVONDO, “**Measuring Strategic Alliance Success: a Conceptual Framework**”, Journal of Business Research, Vol. 40, 1999.
- ZEITHAML, V.A., “**Consumer Perceptions of Price, Quality and Value : A Means End model and Synthesis of Evidence**”, Journal of Marketing, Vol.52, 1988.
- ZINELDIN, M., T. BREDENLÖW, “**Strategic Alliance: Synergies and Challenges:a SOUR Case**”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol.33, No:5, 2003.

## DİĞER

ALTAYGİL İ, **“Tedarik Zinciri Yönetimi”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2001, İstanbul, s. 98.

BAKOĞLU R., YILMAZ E., **“Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: Fast Food Sektörü Örneği”**, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 28 Haziran- 1 Temmuz 2000.

TANYAŞ M, **“Tedarik Zinciri Yönetimi”**, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi – Sürekli Eğitim Merkezi, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yöneticiliği Sertifika Programı, Eylül-Aralık 2000, Kasımpaşa, İstanbul, s. 11.

[http://projects.bus.lsu.edu/independent\\_study/vdHING1/outourcing](http://projects.bus.lsu.edu/independent_study/vdHING1/outourcing)

[http://themanager.org/Models/p5f.htm#\\_Toc516553132](http://themanager.org/Models/p5f.htm#_Toc516553132).

[http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=tuweb&xd=locations%5Cturkey%5C6\\_newsi.html](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=tuweb&xd=locations%5Cturkey%5C6_newsi.html)

<http://www.apics.org/magazine>

<http://www.borusanlojistik.com>

<http://www.clm1.org/23>

<http://www.exel.com/exel/home/solutions/core-services/>

<http://www.horoz.com.tr>

<http://tibtett-britten.com>

<http://tirsanlojistik.com.tr>

[http://www.tntlogistics.com.tr/TR/services\\_technology/supply\\_chain\\_services](http://www.tntlogistics.com.tr/TR/services_technology/supply_chain_services)

## EKLER

### Türkiye’deki Lojistik ve Taşımacılık Sektörü Kuruluşları

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD)  
<http://www.utikad.org.tr>

Lojistik Derneği  
<http://www.lojistik.org>

Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND)  
<http://www.und.org.tr>

Adahan Nakliyat ve Ticaret Ltd. Şti.  
<http://www.adahan.com.tr>

Aras Kargo Yurtiçi Yurtdışı Taşımacılık A.Ş.  
<http://www.arascargo.com>

Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.  
<http://www.arfor.com.tr>

Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.  
<http://www.arkasdenizcilik.com.tr>

Arkas Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.  
<http://www.arkaslojistik.com.tr>

Artı Lojistik ve Uluslararası Nakliyat Ltd. Şti.  
<http://www.artilojistik.com>

Balnak Nakliyat ve Lojistik Hizmetleri Ticaret A.Ş.  
<http://www.balnak.com.tr>

Barnak Lojistik A.Ş.  
<http://www.barnak.com>

Barsan Global Lojistik A.Ş.  
<http://www.bgl.com.tr>

Ekol Lojistik A.Ş.  
<http://www.ekol.com>

EMES Denizcilik ve Nakliyat A.Ş.  
<http://www.emes.com.tr>

Galata Taşımacılık  
<http://www.galpi.com.tr>

Gökbil Nakliyat Depolama A.Ş.  
<http://www.gokbil.com.tr>

Maersk Denizcilik A.Ş.  
<http://www.maersksealand.com>

MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.  
<http://www.mngaircargo.com>

Omsan Lojistik A.Ş.  
<http://www.omsan.com.tr>

Onur Air A.Ş.  
<http://www.onurair.com.tr>

Reibel Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.  
<http://www.reibel.com.tr>

Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.  
<http://www.schenker-arkas.com.tr>

Serlog Servis Lojistik Dış Ticaret Ltd. Şti.  
<http://www.serlog.com.tr>

TNT Lojistik Türkiye  
<http://www.tntlogistics.com.tr>

Ulusoy Uluslararası Nakliyat ve Ticaret A.Ş.  
<http://www.ulusoy.com.tr>

ÜNSPED Global Lojistik Ticaret A.Ş.  
<http://www.unsped.com.tr>

Varan Turizm Seyahat A.Ş.  
<http://www.varan.com.tr>

Yurtiçi Kargo Servisi A.Ş.  
<http://www.yurticikargo.com.tr>

## ÖZGEÇMİŞ

**Sonay Zeki AYDIN**

ISPARTA

1972

Evli

### **Eğitim Bilgileri :**

|               |             |                                                 |         |
|---------------|-------------|-------------------------------------------------|---------|
| Lise          | 1982 - 1989 | Isparta Anadolu Lisesi                          | ISPARTA |
| Lisans        |             | Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve |         |
|               | 1989 - 1994 | Yönetimi Yüksekokulu                            | İZMİR   |
|               |             | Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler   |         |
| Yüksek Lisans | 1994 - 1998 | Enstitüsü                                       |         |
|               |             | İşletme Ana Bilim Dalı                          | ISPARTA |

### **Yabancı Dil Bilgileri :**

İngilizce : İyi derece KPDS Puanı 73

Almanca : Orta seviye

### **İş Deneyimi :**

|              |                                                                 |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1994 - 1995  | Garanti Bankası Uzman Yardımcılığı                              |
|              | Süleyman Demirel Üniversitesi Yalvaç Meslek Yüksekokulu Öğretim |
| 1995 - halen | Görevlisi                                                       |