

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ALİ YILDIZ

GAZİANTEP – 2021

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: GAZİANTEP İLİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

ALİ YILDIZ

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ ZEYNEP ÖZGÜNER

GAZİANTEP – 2021

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Uygulama**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 14.01.2021

Ali YILDIZ

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın başından sonuna kadar akademik bilgi, tecrübe ve emeğiyle yoluma ışık tutan, moral ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÖZGÜNER' e ve çalışmamın her aşamasında maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen anneme, babama, abilerim ve ablalarım sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gaziantep, 2021

Ali YILDIZ



ÖZET

Küreselleşmeyle beraber artan rekabet ortamında tedarik zinciri yönetimi; işletmelerin performanslarını etkileyen etmenlerden birisi olarak görülmektedir. İşletmeler global pazardaki rekabet ortamında, bir yandan rekabetçi konumlarını korumak isterken diğer yandan da yeni müşterilerinin isteklerini yerine getirmede tedarik zinciri yönetimini uygulamaktadırlar. Bu bağlamda, tez çalışmamın amacı tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisinin araştırılması olarak belirlenmiştir. Araştırmada tedarik zinciri yönetimi ve işletme performansı ölçekleri kullanılarak oluşturulan anket Gaziantep ilinde üretim yapan 176 üretim işletmesine uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: tedarik zinciri, tedarik zinciri yönetimi, işletme performansı

ABSTRACT

Supply chain management in an increasingly competitive environment with globalization; is seen as one factor affecting the business' performance. Companies want to maintain their competitive positions in the global market's competitive environment while using supply chain management to fulfill their new customers' demands. In this context, my thesis's purpose was determined as the investigation of the effect of supply chain management applications on business performance. The questionnaire, which was created by using supply chain management and business performance scales in the research, was applied to 176 manufacturing companies in Gaziantep. The collected data were analyzed with SPSS and AMOS programs. As a result of the analysis made, supply chain management practices have a significant and positive effect on business performance.

Keywords: supply chain, supply chain management, business performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6. Tanımlar	3

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	4
2.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı ve Tanımı	4
2.1.1.1.Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....	5
2.1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları.....	6
2.1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi.....	7
2.1.2. Tedarik Zinciri Türleri.....	8
2.1.2.1. Yalın Tedarik Zinciri	8
2.1.2.2. Çevik Tedarik Zinciri	10

2.1.2.3. Melez Tedarik Zinciri.....	10
2.1.2.4. Yeşil Tedarik Zinciri	11
2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Fonksiyonları	12
2.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	13
2.1.4.1. Müşteri Hizmetleri Yönetimi	14
2.1.4.2. Talep Yönetimi.....	15
2.1.4.3. Sipariş İşleme	15
2.1.4.4. Üretim Akış Yönetimi	15
2.1.4.5. Ürün Geliştirme Ve Ticarileştirme Yönetimi.....	15
2.1.4.6. İade Yönetimi	16
2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Katkıları.....	16
2.1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Günümüzdeki Durumu.....	17
2.1.7. Tedarik Zinciri Kısıtları Ve Karar Değişkenleri	17
2.1.8. Tedarik Zinciri Aşamaları	18
2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları.....	20
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı Ve Kapsamı	20
2.2.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aşamaları	21
2.2.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerine Etkileri	22
2.2.1.3. Müşteri Hizmet Yönetimi.....	23
2.2.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları	25
2.2.1.5. Stratejik Müşteri Yönetimi İlişkileri	27
2.2.2. Stratejik Tedarik Ortaklığı.....	28
2.2.2.1. Stratejik İttifak Türleri.....	30
2.2.2.2. Stratejik İttifak Kurma Nedenleri	32
2.2.3. Tedarikçi Seçimi Ve Gelişimi	34

2.2.4. Tedarik Zincirinde Bilgi Paylaşımı	35
2.2.4.1. Bilgi Paylaşımı Kavramı Ve Tanımı	36
2.2.4.2. Bilginin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri Ve Değeri	38
2.2.5. Erteleme.....	39
2.3. İşletme Performansı ve Performans Kavramı.....	40
2.3.1. Pazar Performansı.....	41
2.3.2. Finansal Performans	42
2.3.3. Müşteri Performansı	44
2.4.Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	45
2.5. Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
YÖNTEM.....	48
3.1. Hipotezler ve Araştırma Modeli	48
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	49
3.3. Veri Toplama Araçları.....	49
3.3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçeği	50
3.3.2. İşletme Performansı Ölçeği	50
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	50
3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatiksel Yöntemler.....	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUM	52
4.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular.....	52
4.1.1. İşletmelerdeki Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Bulgular	52
4.1.2. İşletmelerdeki Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Bulgular	53
4.1.3. İşletmelerdeki Katılımcıların Yaşlarına Ait Bulgular	53

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testleri	55
4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenilirlik Analizleri	57
4.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	59
4.5. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	61
4.6. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenilirlik Analizleri.....	64
4.7. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	65
4.8. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	66
4.10. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	69
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER	73
5.1. Sonuç	73
5.2. Öneriler.....	76
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	85
Ek 1. Anket Formu	85

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Yalın Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Karşılaştırması	9
Tablo 2. Tedarik Zinciri Yönetim Süreci	13
Tablo 3. Her Aşama İçin Modelleme Metodu.....	19
Tablo 4. CRM Uygulamalarının Örgütler İçin Yararları	26
Tablo 5. İttifak Türleri.....	31
Tablo 6. Tedarikçi Seçim Süreci	34
Tablo 7. Alt Boyutların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	56
Tablo 8. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri Sonuçları (32 ifadeli)	57
Tablo 9. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri Sonuçları (29 ifadeli)	58
Tablo 10. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları	59
Tablo 11. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	61
Tablo 12. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu.....	62
Tablo 13. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri Sonuçları	64
Tablo 14. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri Sonuçları	65
Tablo 15. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları	65
Tablo 16. İşletme Performansı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	66
Tablo 17. İşletme performansı Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu	67
Tablo 18. Ölçeklerin Arasındaki Korelasyon Katsayıları	69
Tablo 19. Yapısal Model İçin Uyum Değerleri.....	70
Tablo 20. Araştırma Modeline Ait Yapısal Model Standardize Yol Katsayıları ve Analiz Sonuçları	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Müşteri Hizmetleri Yönetimi Alanları	25
Şekil 2. Stratejik İttifaklar	29
Şekil 3. Araştırma Modeli	49
Şekil 4. İşletmelerdeki Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Bulgular	52
Şekil 5. İşletmelerdeki Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Bulgular.....	53
Şekil 6. İşletmelerdeki Katılımcıların Yaşlarına Ait Bulgular	54
Şekil 7. İşletmelerdeki Katılımcıların Eğitim Durumlarına Ait Bulgular	55
Şekil 8. İşletmelerin Çalışan Sayılarına Ait Bulgular	55
Şekil 9. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	63
Şekil 10. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	68
Şekil 11. Standardize Yol Diagramı.....	71

KISALTMALAR

APICS	: American Production and Inventory Control Society
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
TZYU	: Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları
MİY	:Müşteri İlişkileri Yönetimi
MHY	:Müşteri Hizmet Yönetimi
TDK	:Türk Dil Kurumu
MYM	:Malzeme Yönetimi Modeli
İP	:İşletme Performansı
SPSS	:Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Veri Analiz Programı)
AMOS	:Analysis of Moment Structures (Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Programı)
CFI	:Comperative Fit Index
RMSEA	:Root Mean Square Error of Approximation
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi)
YEM	:Yapısal Eşitlik Modeli
STO	:Stratejik Tedarikçi Ortaklığı
CRM	:Müşteri İlişkileri Yönetimi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Globalleşme ile beraber artan rekabet ortamında TZY işletmelerin performanslarını üst noktalara çıkartan önemli bir etmen olduğu görülmektedir. İşletmeler artık bir taraftan mevcut durumdaki rekabetçi konumlarını korumak diğer taraftan ise müşterilerinin isteklerini yerine getirebilmek amacıyla tedarik zinciri yönetimini uygulamaya koymaktadırlar. Tedarik zinciri yönetimi, hammadidenin bulunmasıyla başlayan ve bulunan hammaddeyle kullanılacak bir ürün üretilmesi ile devam eden ve bu ürünü de son müşteriye ulaştırılmasına imkan veren ağıın yönetimi şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmeler müşterilerini memnun etmek ve kendi performanslarını artırmak için içerisinde yer aldıkları zincirin üyeleriyle işbirliğini sürekli güçlü tutmaya ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi; işletmelerde ürün kalitesini sürekli artırmayı, maliyetleri her zaman minimumda tutmayı, ürün esnekliğini ve dağıtım esnekliğini sürekli geliştirmeyi, zincir üyeleri arasındaki bütünlüğü sağlayarak gerçekleştirebilir. Günümüzde işletmelerin bulundukları sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için ana hedefleri, maksimum kalitedeki ürünleri minimum maliyetle elde etmek, piyasadaki hızlı değişimleri iyi analiz etmek ve yüksek seviyede müşteri değeri oluşturarak işletme performansını üst seviyelere taşımaktır(Öztürk ve Tekin, 2020: 57).

Bu çalışmanın amacı; Gaziantep ilinde bulunan üretim işletmelerinde, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisinin olup olmadığının incelenmesidir.

Çalışmanın ilk bölümünde; giriş, problemin durumu, araştırmanın önemi, amacı, varsayımı, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlar bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; tedarik zinciri yönetimi kavramı, TZY'nin gelişimi, amaçları ve önemi, tedarik zinciri türleri, TZY'nin fonksiyonları, tedarik zinciri yönetimi ve MİY, tedarik zinciri yönetiminin işletmelere katkıları, tedarik zinciri yönetiminin günümüzdeki durumu, tedarik zinciri kısıtları ve karar değişkenleri, TZ'nin aşamaları, TZYU, MİY, stratejik tedarikçi ortaklığı, tedarikçi seçimi ve gelişimi, bilgi paylaşımı, erteleme, işletme performansı, TZYU ve işletme performansı arasındaki ilişki ve konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; yöntem başlığının altında hipotezler ve araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, tedarik zinciri yönetimi ölçeği, işletme performansı ölçeği, veri toplama araçlarının uygulanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar bulunmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise, araştırmanın sonuçları ve araştırmanın sonuçlarından elde edilen öneriler bulunmaktadır.

1.1. Problemin Durumu

Gaziantep ilinde bulunan üretim işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmeti müşterilerine sunma noktasında; TZYU alt boyutlarından; tedarikçi gelişimi, stratejik tedarikçi ortalığı, MİY, bilgi paylaşımı ve erteleme işletme performansına ne yönde etkisinin olduğunun belirlenmesi araştırma probleminin temelini oluşturmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisi var mıdır?

- TZYU'nun işletme performansına ne yönde etkisi vardır?
- Müşteri ilişkileri yönetiminin işletme performansına etkisi var mıdır?
- Bilgi paylaşımının işletme performansına ne yönde etkisi vardır?
- Stratejik tedarikçi ortaklığının işletme performansına etkisi var mıdır?
- Tedarikçi gelişiminin işletme performansına etkisi var mıdır?
- Erteleme işletme performansına etkisi var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Gaziantep ilinde bulunan üretim işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamaları boyutlarının (Tedarikçi Gelişimi, Stratejik Tedarikçi Ortaklığı, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Bilgi Paylaşımı, Erteleme) İşletme Performansına etkisini incelemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin kuruluş amaçları kar elde etmektir. Bunu en iyi bir şekilde yapabilmeleri için maliyetlerinin minimum olması gerekmektedir. İşletmeler öncelikle kendi alanlarında piyasada neyin daha iyi satıldığını belirlemelidirler. Bu iyi satılan ürünü nasıl minimum

maliyetle elde edileceğinin yolunu araştırmalıdır ve bu ürünü müşteriye en az maliyetle ve en hızlı şekilde ulaştırmalıdır. Bunların hapsini tedarik zinciri kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, bir ürünün ham halinden son kullanıcıya ulaşmaya kadarki tüm aşamaları kapsamaktadır. Tedarik zincirinde bilgi, para ve ürün akışı sağlanmaktadır. Bu ise işletmelerin bilgi akışıyla müşterinin isteklerinin neler olduğunu bilmelerini, ürün akışıyla müşterinin isteğinin karşılanması ve para akışı ile işletmenin ana amacı olan karlılığının artması sağlanmış olmaktadır. Bu şekilde işletmeler performanslarını artıracaklardır. Bu nedenle, tedarik zinciri yönetiminin işletme performansına etkisinin incelenmesi işletmeler açısından çok önemlidir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan araştırma için kullanılan ölçeklerdeki soruların, çalışmanın amacına uygun bilimsel verileri sağlayacağı varsayılmıştır. Katılımcıların anket sorularını anladığı ve objektif bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan anketler 2020 yılı Nisan-Mayıs ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Üretim yapan işletmeler kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Toplanan bilgiler anket soruları kapsamında sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Tedarik Zinciri: Hammaddenin elde edilmesi ile başlayan ve bu hammadde ile üretilen ürünlerin de son müşteriye ulaştırılmasını gerçekleştiren bir ağıdır(Öztürk, 2016: 18).

Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik ve talep, hammadde ve pazar kaynağı, üretim ve montaj, stok takibi, sipariş alma ve sipariş yönetim, tüm zincir sürecinde dağıtım ve son müşterilere teslimatın yönetimini içermektedir(Cavlak, 2009: 22).

İşletme performansı: Belirlenmiş bir dönem sonunda toplanan sonuçlara göre işletmenin amaç ya da görevini yerine getirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2010: 180).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın ana kavramları incelenmektedir; TZY kavramı ve tanımı, TZ türleri, tedarik zinciri yönetiminin fonksiyonları, TZY ve müşteri ilişkileri yönetimi, TZY' nin işletmelere katkıları, TZY' nin günümüzdeki durumu, tedarik zinciri kısıtları ve karar değişkenleri ve tedarik zinciri aşamaları, müşteri ilişkileri yönetiminin tanımı ve kapsamı, tedarikçi seçimi ve gelişimi, stratejik tedarikçi ortaklığı, tedarik zincirinde bilgi paylaşımı, erteleme, işletme performansı yer almaktadır.

2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi günümüz işletmeleri için çok önemlidir. Tedarik zinciri yönetimi aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Tedarik zinciri, malzemelerin hammadde olarak alınıp yarı mamul ve mamullere dönüştürülüp daha sonra bu ürünleri lojistik faaliyetleriyle en son müşteriye ulaştıran bir hizmet ve dağıtım ağıdır. APICS sözlüğü tedarik zincirini; malzemelerin hammadde halinden, son halini almış ürünlere dönüştürüldükten sonra son kullanıcının tüketimine sunuluncaya kadar tedarikçi ve kullanıcı işletmeleri bağlayan, müşterilere ürün hazırlayan ve hizmetleri sağlayan değer zincirinin oluşturulduğu işletme içindeki ve dışındaki işlemlerin tümü olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, TZ Konseyi'ne göre TZ kavramı ürünün son halini alması ve dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamına almaktadır(Güçlü, 2010: 4).

Tedarik zinciri yönetimini işletmelerin hammadde ve ara ürünleri satın aldığı, satın alınan bu ürünlerin son ürün haline getirildiği ve bu ürünlerin müşterilere ulaştırıldığı bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Bu sistem tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları, perakendecileri ve üretilen ürün veya hizmeti almak isteyen son müşteriye bir araya getirmektedir. Tedarik zinciri yönetimiyle işletmeler kendilerini hem tedarikçileri hem de

müşterileriyle bütün olarak düşünüp tek bir sistem gibi yönetir. Bu sayede ürün/hizmet ve bilgi akışı tam zamanda sağlanmış olur(Şahin, 2019: 7).

Kısaca Tedarik Zinciri Yönetimi, pazarlama kanalı içerisinde bulunan üretici, toptancı ve perakendecilerin aralarında malzeme, ürün, hizmet, para ve bilginin yönetilmesidir. TZY'nin temeldeki amaçları şunlardır;

- ✓ Müşterilerin memnuniyetini yükseltmek,
- ✓ Çevrim zamanını aşağı çekmek,
- ✓ Depolama ile stok yönetimini de içine alan tasarruf yapmak,
- ✓ Ürünlerin sıfır hata ile üretimini sağlamak,
- ✓ İşletmenin maliyetlerini en aza indirmek.

Bunların yanında depo raflarında uzun süre bekleyen mamullerin işletmeye yüklediği külfet, elleçleme ve stok yönetiminde meydana gelen kayıplar, kalite standartlarında meydana gelen kayıplar, müşteriye vaktinde ulaşamama, süreçler arasındaki kayıpların engellenmesidir. İşletmeler, tedarikçilerinin ve müşterilerinin arasındaki tedarik zincirinin tamamında bulunan bilgi paylaşımını artırmakla işletmelerin ihtiyacı olan esnekliğin oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu yolla elde edilen bilgilerin müşteriler ve tedarikçilerle paylaşılması tedarik zincirinin rekabetçiliğini ve etkinliğini daha üst seviyelere çıkarabilmektedir. Bundan sonraki süreçte firmaların rekabetinden çok tedarik zincirlerinin rekabeti ön planda olacaktır(Urk, 2016: 23,24).

2.1.1.1.Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin (TZY) gelişimi aşağıdaki aşamaları kat ederek bu güne geldiği görülmektedir:

1900-1960'lı yıllara kadar ki dönemde lojistik, şirketlerce rekabet üstünlüğü sağlayan bir alandan ziyade sadece operasyonel bir fonksiyon olarak görülmekteydi. Bu süreçte lojistik satış, üretim ve pazarlamadan çok daha az önemliydi. Firmalar o dönemde karışık problemleri çözmek için ihtiyaç duyulan teknoloji ve yönetim fonksiyonunun henüz yeterince gelişmemiş olduğundan dolayı lojistiği birden çok departmana bölerek sorumluluk dağıtıyorlardı. 1960'lı yıllarda lojistik faaliyetlerinin başka bölümlere pay edilmesinin masraflı olduğu düşüncesi hâkim olmuştur. Bu düşünceden yola çıkılarak finansman, pazarlama ve üretim ile ilgili dağıtım faaliyetlerini fiziksel dağıtım departmanı kurarak bir merkezde toplanmıştır.

Faaliyetlerin her birinin maliyetini azaltmak yerine, sistemin maliyetini azaltma yoluna gidilmiştir. Bu dönem, tedarik zinciri yönetiminin Toplam Maliyet Yönetimi Aşaması olarak adlandırılır. Toplam maliyet; lojistik misyonu gerçekleştirmek üzere müşteri hizmet seviyesi, taşıma maliyeti, depolama maliyeti, ve envanter maliyeti gibi yapılan bütün harcamaların ölçüsü olarak dile getirilmiştir. Fiziksel dağıtım ilk dile getiren Bowersox (1969)'dir. Bowersox, fiziksel dağıtım konulu akımları incelemesine ek olarak, dağıtım fonksiyonunun firma dışında, kanal içi entegrasyonla, rekabetçi bir avantaj sağlayacağı fikrini ileri sürmüştür. Bu yıllarda malzeme yönetimi konulu çalışmalar da yapılmıştır(Öztürk, 2016: 18).

1970'lerin akımı Malzeme Yönetimi Modeli(MYM)'dir. Bu yıllarda firmalar üretim planlaması, satın alma ve atölye planlaması gibi faaliyetleri tek bölümde toplayarak üretim faaliyetlerini devam ettirmişlerdir. Böylece teslimat performansını güçlendirme, stok seviyelerini düzeltme ve üretim maliyetlerini minimuma indirme gibi önemli avantajlar kazanılacağı düşünülmüştür. Malzeme yönetimi modeli, üretim yapan fabrikaların kendi sınırları içinde performanslarını artırmalarına olanak sağlamıştır(Bedük, 2009: 37-38).

1980'lerde rekabet ortamının daha da kızışması firmaları daha çok kaliteli, maliyeti daha düşük, daha çok yeni ürün esnekliğiyle, daha güvenilir ürünler üretmeye itmiştir. Bu durumu firmalar tek başlarına idare edemeyeceklerini anlamışlar. Bu nedenle tedarikçilerle, müşterilerle ve aracılarla daha yakın ve daha bütüncül bir ilişki yoluna girmişlerdir. Literatürde bu döneme lojistiğin entegrasyonu da denmiştir(Yayla, 2019: 39).

1990'larda firmalar sadece kaliteli mal üretmenin yetmeyeceğini görmüşler. Bunu gören üreticiler kaliteli malın zamanında, yeteri kadar, istenilen lokasyona ulaştırmanın daha karlı bir yöntem olduğunu fark etmişlerdir. Bu gelişmelerin tamamı firma yöneticilerine sadece kendi firmalarının yönetiminde değil, tedarikçilerinin ve müşterilerinin de firmalarının yönetimlerinde yer almalarının gerekliliğini göstermiştir. Bu döneme “ Tedarik Zinciri Yönetimi Aşaması ” adı verilmiştir. TZY büyük ve küçük firmaları daha iyi bir şekilde yönetilmesini ve daha kazançlı çıkmalarını sağlayacaktır. Çünkü tedarik zinciri yönetiminde bilgi akışı oluyor bu da firmaların maliyetlerini düşürür(Yağcı, 2009: 31-32).

2.1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Birçok işletmeyi içinde barındıran ve birçok işlemi bünyesinde barındıran TZY bu yapısından dolayı bir firma gibi hareket ederek elindeki kaynakları etkin kullanarak ortak bir güç oluşturmaktadır. Bundan dolayı müşterinin siparişlerini düşük maliyetle, kısa zamanda ve müşterinin istediği şekilde teslim ederek kazançlı çıkmaktadır. İşletmelerin hedeflerini tamamlaması; organizasyon evresinin ve işletmenin iç ilişkilerinin birbirleriyle uyumuna bağlıdır. Tedarik zinciri yönetimindeki halkaların her biri kendini ileriye taşımaya çalışmaktadır. Müşterilere sunulan mal ve hizmetlerle müşterinin isteğini tam olarak karşılamaya özen gösterilmektedir. Bunun amacı müşterinin isteklerini karşılamak ve müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaktır(Urk, 2016: 30).

2.1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

Yeterlilik ve verimlilik, içinde bulunduğumuz 21. Yüzyılın işletmelerinin, koymuş olduğu hedeflere ulaşmaları için kritik öneme sahip unsurlarındandır. Rekabetin zirvede olduğu günümüzde işleri zamanında, doğru, minimum maliyet ile yapan ve müşteri memnuniyetini oluşturan işletmeler varlıklarını devam ettirmek ve sürekli gelişmek için daima öndedirler. İşletmeler eskisi kadar rahat ürün ve hizmet satamamaktadırlar. Artık sadece işletmenin mali tablolarına bakarak karar alma dönemi kapanmıştır. Rekabetin gerektirdiği bütün faktörler özenle incelenerek doğru, etkili ve zamanında kararlar alınmasını gerektiren bir dönem başlamıştır(Eynullayev ve Özer, 2012: 33).

İşletme yönetimi sistemindeki gelişmeler gibi tedarik zinciri yönetimindeki gelişme ve yükselmeler de fiili pazardaki kendi oranını belirlemek adına stratejik değer elde etmiştir. Bu gün ki pazar ortamındaki müşterilerin talep tipleri “hiç doymayan müşteri“ olarak tanımlanır. İşletmeler bu tip isteklere cevap vermek için kendi çalışanlarının yanında ihtiyacı karşılayacak tedarikçiler aranmakta; bulunan tedarikçilerle ortak olma yoluna gidilmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin 90’ların devamında stratejik değer kazanmasının nedeni işletmelerin dikey olarak büyümeleridir. İşletmelerin kendinden önceki ve kendinden sonraki işletmelerle beraber çalıştıklarında her iki işletmenin de kazançlı çıktığı görülmektedir. Tedarik zincirinin önemli olduğunu gösteren bir diğer etmen ise ulusal ve uluslararası ticaretteki rekabetin sürekli artmasıdır. Müşteriler isteklerini birçok yoldan karşılamaktadır. Bu nedenle minimum girdiyle maksimum çıktı elde etmek çok önemlidir. TZ’de işletmeler dağıtım probleminden

kurtulmaya ağırlık verirler. Buna rağmen piyasanın sürekli yenilenmesi, stoklarında mal bulunduran işletmeleri riskli ve güçsüz duruma düşürmektedir. Rakip işletmeler ürün ve hizmetlerine sürekli olarak katma değer eklemektedirler. Elde edilen stokların maliyeti ürünlerin maliyetlerinde artış meydana getirmektedir. Tedarik zincirinin önemli olduğunu gösteren diğer bir neden ise işletmenin bir departmanının ya da bir fonksiyonunun performansını arttırmanın işletmenin toplam performansını arttırmadığının görülmesidir. Satın alma uygun fiyata bir ürün alarak kar edebilir. Ancak alınan bu ürüne katma değer katması gereken diğer departmanların verimsiz bir iş çıkararak bu üründen zarar edilmesine neden olabilir. Bu yüzden işletmeler bir departmanın toplam üretim üzerindeki olumsuz etkisini önlemek için bütün tedarik zinciri sistemini gözden geçirme zorunluluğu vardır(Urk,2016:31-32).

2.1.2. Tedarik Zinciri Türleri

Tedarik zinciri tür olarak aşağıdaki üç başlıkta toplanır. Bunlar (Urk, 2016: 33):

- “Yalın tedarik zinciri
- Çevik tedarik zinciri
- Melez tedarik zinciri ve bunların yanında günümüzde yaygın olan
- Yeşil tedarik zinciridir.”

2.1.2.1. Yalın Tedarik Zinciri

Yalın düşünce, bir değere hammadde halinden başlanarak son ürüne dönüşünceye kadar geçirdiği süreçte hiçbir süreç atlanmadan en hızlı şekilde son müşteriye ulaşmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için değer zincirini bütün olarak düşünmek gerekir. İsrafı minimuma indirmek ya da tamamen ortadan kaldırarak son müşteriye en iyi ürünü sunmak için ortam oluşturmak gerekir. Yalın düşünce uygulanarak, sistemde meydana gelen israf daima azaltılıp, kaynaklar daha da etkin kullanılacağından sadece maliyetler azalmayacak bunun yanında daha kaliteli ve daha düşük maliyetli ürünler ortaya çıkacak müşteri memnuniyeti, karlılık ve rekabet gücü artacaktır. Yalın tedarik zinciri meydana getirmek ve devamını sağlamak atık

yönetimi ve talep yönetimi ile sağlanır. Talep yönetimi, talep edilen ürünün sağlanması, atık yönetimi ise fayda sağlamayan süreç, faaliyet veya müşterilere değer sağlamayan başkaca şeylerin ortadan kaldırılmasıdır(Akben ve Güngör, 2018: 3-4).

Yalın tedarik zinciri, üretimde oluşan her tür atık ve fazlalığın oluşmasını engellemek ve oluşları da ortadan kaldırılması anlayışıyla çalışan bir sistemdir. Bu yalın üretim anlayışı sabit talepli ve ürün çeşitliliği bakımından az çeşide sahip işletmelerde uygulanabilmektedir(Urk, 2016: 34).

Tablo 1. Yalın Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Karşılaştırması

Temel ilkeler ve uygulamalar	Tedarik zinciri	Yalın tedarik zinciri
İlişki kalıpları	Yaygın olmayan işlemler uzak ve aksine tutum	Karşılıklı güven ve bağlılık temelinde işbirliği ilişkileri
Zaman ufku	Kısa dönem	Uzun vadeli
Tedarik zinciri kuruldu	Büyük tedarikçi tabanı ve büyük ölçekli dikey bütünleşme	Küçük tedarikçi tabanı, düşük dikey entegrasyon ve sistem ve alt montaj kaynağı
Bileşene göre tedarikçi sayısı	Çoklu besleme kaynakları	Tek veya çift besleme. Daha yakın mesafe tedarik kaynakları
Tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi	Esas olarak fiyat temelli ölçütler	Tedarikçi kabiliyetine ve katma değere ve önceki ilişkiye odaklanan çok yönlü ölçütler
Teknik destek	Var olmayan odaklanma veya sınırlı kapsam	Tedarikçi geliştirme programları
İletişim ve bilgi paylaşımı	Var olmayan veya seyrek	Açık kapı politikalarıyla sık sık
Tasarıma katılım ve mühendislik faaliyetleri	Var olmayan veya seyrek	Tasarımın erken aşamasından ve yeni ürün geliştirme sürecinden sıkça katılım

Teslimat uygulamaları	Çok sık değil	Çok sık
Kaliteye karşı tutum	Daha az katı imalat sonrası muayene	Daha az katı imalat sonrası muayene
Problem çözme	Sınırlı geribildirim, düşük düzeyde paylaşılan risk ve fayda, bağımsız	Sık görüş, yüksek seviyede paylaşılan risk ve faydalar, ortak çözümlere yönelik birlikte çalışma

Kaynak: Akben ve Güngör, 2018: 4

2.1.2.2. Çevik Tedarik Zinciri

Sürekli değişken bir yapıya sahip olan tedarik zincirlerinde rakip olan işletmeler de artık motto “büyük olan küçük olanı yerin yerini, hızlı olan yavaş olanı yer” almıştır. Tedarik zincirinde çeviklik işletmelerin yeni ürünleri piyasaya kazandırma hızı, sürekli yeni ürün çıkarma yeteneği, hızlı üretim, sürekli bir değişim olan pazar ihtiyacını karşılama hızı gibi unsurlar barındırmaktadır. Tedarik zincirinde çevikliğin karşılığı hızlı bir şekilde dizayn etmek olduğunu söyleyebiliriz. Çevikliğin literatürdeki ana unsurunun sürekli değişen piyasa koşullarını karşılama ve müşteri isteklerine cevap verebilme yeteneği olduğuna değinilmektedir(Çalışkan, Karacasulu ve Öztürkoğlu, 2016: 54).

2.1.2.3. Melez Tedarik Zinciri

Melez tedarik zinciri, yalın ve çevik tedarik zincirlerinin beraber kullanılmasıyla meydana gelir. Yalın tedarik zincirinde piyasanın talebi belli olan ürünlerde yüksek oranda üretimi yakalamak için stok yapma yoluna gidilir. Elastik üretim kapasitesiyle aniden meydana gelen taleplere hiç zaman kaybetmeden cevap verilir. Erteleme stratejisiyle ürünler her an gelebilecek talepleri karşılamak için önceden üretilip stoklanır. Son noktada müşteri isteğine gör yol izlenir. Bu stratejiyi kullanan Lenova piyasadaki ürünlerinin yaklaşık olarak üçte birini kendisi üretmektedir. Lenova bu stratejiyi kullanarak yenilikçi ürünler üretip

piyasaya hızlı bir şekilde sunmaktadır. Bunun yanında Lenova şirketi üretimin belli bir kısmını kendi fabrikasında yapmaktadır. Böylece tedarik zinciri riskini azaltmaktadır. 2011 yılında üretim yaptırdığı Tayland'da meydana gelen sel felaketine rağmen siparişleri zamanında teslim ederek HP firmasının arkasında pazar payını %13,5 artırmıştır. Bu da bu modelin ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir(Urk, 2016: 35).

2.1.2.4. Yeşil Tedarik Zinciri

TZY'nin işletmeler arasında düzenli olarak kullanılması ve geliştirilmesiyle işletmelerin rekabet etme yetenekleri artmaktadır bunun yanında müşterilerin işletmelerden beklentileri artmaktadır. Müşterilerin bu beklentilerini karşılamak durumundaki işletmeler sağlıklı, çevreyi daha az kirleten, güvenli ürünler ve paketler seçmek, tehlikeli atıkları azaltmak, teknolojik riskleri yönetmek, sosyal sorumluluk düşüncesini gözetmek ve doğal kaynakları verimli kullanmak durumundadırlar. Bu gelişmelerle işletmeler tedarik zinciri yönetimine çevresel unsurlarla sosyal sorumluluk anlayışını ekleyerek “ yeşil tedarik zinciri yönetimi ” anlayışı geliştirilmiştir(Özesen, 2009: 8). Yeşil tedarik zinciri yönetiminin asıl amacı, tedarik zinciri boyunca meydana gelen malzeme döngüsünün ekonomi ve çevreye duyarlı bir şekilde yönetiminin sağlanmasıdır(Demirel ve Özdağoğlu, 2014: 17).

Tedarik zinciri yönetimi bütün aşamalarında çevreye duyarlı olmaya özen göstermektedir. Bu sistemde tedarik sürecinin, doğal kaynaklara hiç zarar vermeden ya da en az zararla sağlanması, üretim sırasında meydana gelen atıkların düzenli bir şekilde çevreye en az zararla ortadan kaldırılması, çevreci ürünlerin üretilmesi, lojistikte ağ tasarımını en iyi şekilde yapmak ve kullanılan araç ve araçların yakıtlarını dikkat edilerek bütün süreç içerisinde meydana gelecek atıkları sistematik olarak yönetimini içerir(Seçkin, 2018: 51).

İşletmeler zamanla yeşil tedarik zinciriyle uyumlu hale gelmektedirler. İşletmeler ilerleyen zamanda meydana gelebilecek sorunlara zamanında önlem almak adına tedarik zincirindeki ortakların arasında iyi bir çevresel şartların oluşturulmasının gerekliliğine inanırlar. İşletmeler bazen daha iyi olan uygulamaları müşteri veya yasaların zoruyla uygulamaya koymak için yeşil tedarik zincirini uygulamalarını kullanırlar(Bedük, 2009: 65).

2.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Fonksiyonları

TZY’de, zinciri oluşturan fonksiyonların tamamı bir arada ve birbiriyle daima iletişimde bulunmalıdır. Ürünlerin, tedarikçilerden müşterilere ulaşmaya kadarki sürede bazı fonksiyonlar belirli görevleri, temel amaçlar ekseninde yerine getirirler. Bu fonksiyonlar bazıları şunlardır(Urk, 2016: 36).

Talep ve sipariş yönetimi: Müşteri kayıplarının yaşanmasının en önemli nedenleri siparişlerin tam ve zamanında müşterinin adresine ulaştırılamamasıdır. Talep ve sipariş yönetiminin asıl amacı müşteri siparişlerine en hızlı şekilde cevaplamaktır. Bunun için müşteri bilgilerine tam sahip olunmalı ve muhtemel siparişlere hazırlıklı olunmalıdır(Altuntaş, 2005: 16).

Satın alma: Müşterilerin siparişlerini en uygun zamanda, en uygun maliyetle ve kaliteli olarak karşılayacak hammadde ve malzemeleri en uygun kalite, maliyet ve hızla tedarik fonksiyonudur. Satın almadaki temel şartlardan bazıları(Eymen, 2007: 11-12):

- ✓ Satın almadaki strateji şirketin temel stratejisiyle uyum içerisinde olmalıdır.
- ✓ Tedarikçiyle stratejik ortaklıklar oluşturulmalıdır.
- ✓ Tedarikçilerle olan çalışmalar daima takip edilmelidir.
- ✓ Merkezi ve adem-i merkezi satın alma sistemi kurulmalıdır.
- ✓ İşletme deposunu iyi yönetecek bir sistem kurulmalıdır.

Planlama: Siparişleri müşterinin istediği zamanda tedarik etme amaçlı üretim planlaması, hamşekil 1madde alım planları yapılması ve bunların yanında üretim ve işletme faaliyetlerinin tamamını en iyi şekilde yönetmek planlamanın görevleri arasındadır. Planlama esnasında müşteri istekleri ve piyasa şartları doğrultusunda düzenli planlar yapılmalıdır. Üretim piyasa şartlarına uygun, optimum zaman ve hammadde ile yapılmalıdır(Altuntaş, 2005: 17).

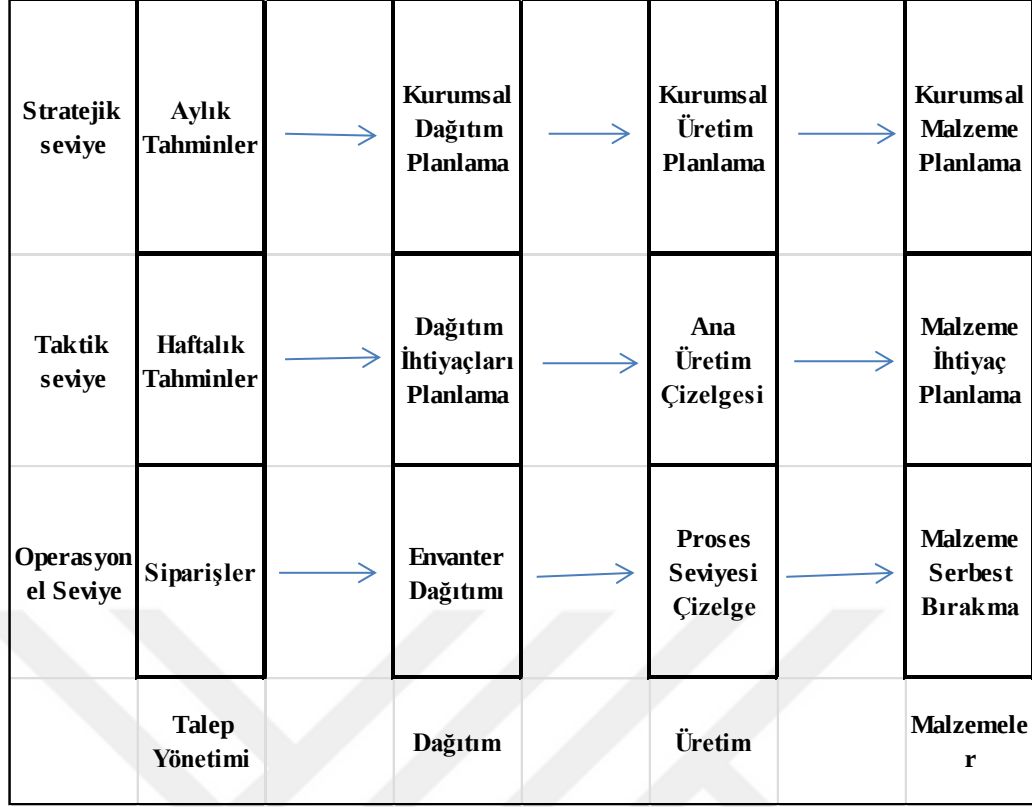
Sevkiyat ve dağıtım: Üretimi tamamlanan ürünü müşterilerin isteğine göre ev veya işyerlerine dağıtılması noktasında yapılan faaliyetlerin tamamıdır(Urk, 2016: 37).

2.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Rekabet baskısı küresel ortamda nicelik ve nitelik olarak artarak; hizmet ve malların birbirine benzemesi, hizmet ve üründe farklılaşmanın zorlaşması, kar oranlarının düşmesi, müşteri bağlılığının azalması ve sonuç olarak “pazar payı” kavramı yerini “müşteri payı” kavramına bırakmaya başlamıştır. Müşterinin uzun dönemde işletmeye bağlı kalmasını sağlayarak müşteri payını daha da artırmak amacıyla işletmeler tarafından yeni stratejiler, yöntemler ve teknikler geliştirip uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Bu yöntemlerden en yenisi müşteri merkezli çalışan ve bunun daha da ötesine geçmeyi amaç edinen müşteri ilişkileri yönetimi(MİY)’dir. Bu bize pazarlama anlayışının tarihsel süreçte geldiği son noktayı göstermektedir(Celep, 2008: 19).

İşletmeler müşteri ilişkilerini geliştirmek için sürekli gelişen teknolojinin imkanlarından faydalanmaktadır. İşletmeler teknolojinin avantajlarından faydalanarak müşterilerine daha yakın oluyorlar. İşletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerini yöneten bu sisteme MİY denmektedir. İşletmeler MİY ile mevcut müşterilerini kontrol edebilmekte ve bunun yanında işletme için daha avantajlı müşteriler kazanabilmektedir. MİY müşterilerle ilgili niceliksel bilgi elde edilmesiyle birlikte müşteri sadakatini sağlamakta da görevi vardır(Urk, 2016: 38). Müşteri ilişkileri yönetiminin odaklandığı nokta müşteri hizmetleri satış pazarlama ve direk müşteri ilişkilerini destekleyen iş prosesini kontrol etmektir(Yapraklı ve Deligöz, 2016: 242).

Tablo 2. Tedarik Zinciri Yönetim Süreci



Kaynak: Yağcı, 2009: 39

2.1.4.1. Müşteri Hizmetleri Yönetimi

Müşteri hizmetleri yönetimi (MHY), hali hazırda müşteriye ve potansiyel müşterilere ürün pazarlamak ve pazarlanan ürünlerden en yüksek fayda elde etmeleri için çalışırlar(Şen, 2010: 66-67).

MHY işletmenin müşterisi ile yüz yüze bulunduğu prosestir. Bu proses ürünlerin elde edilmesi, yükleme zamanı ve siparişin son durumu gibi konular hakkında müşteri bilgilendirecek ilk bilgi kaynağı olarak hizmet sunmaktadır. İşletmenin imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak ağlar ile meydana getirilen ara yüzlerden elde edilen bilgiler sayesinde müşterilere gerçek ve tam zamanında bilgi verilir. Müşterilerle yapılan hizmet veya ürün anlaşmalarının yürütülmesinden müşteri hizmetleri yönetimi sorumludur(Özdemir, 2004: 92).

2.1.4.2. Talep Yönetimi

Talep yönetimi, tedarik zinciri içerisindeki müşteri taleplerini ve tedarik zinciri olanaklarını bir dengede tutmak için çalışır. Bu proses iyi bir şekilde yönetildiğinde arz ve talep arasında fazla ya da eksik olmayacaktır. Çok iyi bir şekilde yönetilen tedarik zincirinde talep yönetimi tedarikçi ve müşterilerden doğru bilgi alarak bunlara sistemli hizmet ve ürün akışı sağlamaktadır. Talep yönetimi karar alırken, piyasayı ve tedarik zincirindeki tüm işletmeleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu şekilde tedarik kaynakları ile ürün akışı sağlıklı bir şekilde devam edecektir(Şen, 2010: 67-68).

2.1.4.3. Sipariş İşleme

Sipariş işleme, tedarik zinciri yönetimi içinde önemli bir konumda yer alır. Müşteri siparişlerinin zamanında gönderilmesi için işletmenin üretim, pazarlama ve lojistik faaliyetlerinin kesişim noktasında yer almaktadır. İşletme müşteri siparişlerini karşılarken toplamdaki sipariş maliyetlerini minimuma indirmenin yollarını bulmalıdır(Salamı, 2014: 18).

2.1.4.4. Üretim Akış Yönetimi

Üretim akış yönetimi, ürünleri üretilen pazarın ihtiyacını karşılayarak gerekli üretim esnekliğini sağlamakla görevlidir. Üretim akış yönetimi süreci, üretim faaliyetleri, ürünün üretilmesi, esnekliğin uygulanması ve yönetilmesi ile ilgili ürün akış yönetimi için ihtiyaç duyulan tüm faaliyetleri barındırır(Yağcı, 2009: 41).

2.1.4.5. Ürün Geliştirme Ve Ticarileştirme Yönetimi

Ürün geliştirme süreci, işletmenin devamlılığını sağlamak için büyük öneme sahiptir. Yeni ürünü seri bir şekilde geliştirip etkin bir yol kullanarak pazara sunmak işletmelerin başarılarının çok önemli parçalarındandır. Bu sürecin en önemli amacı pazara en önemli

zamanda girilmesidir. Tedarik zinciri yönetimi, yeni ürünlerin pazara sunulma süresinin kısaltılması amacıyla ürün geliştirme prosesine müşteri ve tedarikçilerin de sürece dahil edilmesini kapsar. Ürünlerin piyasada kalma sürelerinin kısa olması nedeniyle işletmelerin piyasada rekabetçi olarak tutunmaları için en doğru ürünleri üretilip en doğru zamanda piyasaya sunması gerekir(Özdemir, 2004: 93).

2.1.4.6. İade Yönetimi

Birçok işletmecisi iade sürecini önemsiz görerek ihmal etmektedir. İade süreci işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir. İyi bir iade yönetimi süreci işletmelerin verimliliklerini artırmalarına ve projelerini hayata geçirmelerine yardımcı eder(Karasu,2006: 40).

2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Katkıları

TZY'nin en önemli özelliklerinden biri, zincirde bulunan işletmelerin faaliyetlerinin tamamını kapsayacak bir plan yapması ve böylece tüm işletmeleri ortak bir alanda toplanmasına imkan vermektedir. Bu şekilde işletmelerde iş ortaklığı ve sıkı iletişimin sonucunda hız, kalite, güvenilirlik ve maliyet gibi konularda bütün üyeler kazanım sağlamaktadır(Çağlıyan 2009: 108).

Tedarik zinciri yönetiminde bulunan birim, kendisini takip eden aşamaların müşterisi olduğundan kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentileri prosesin doğal bir parçası olmakta ve bununla birlikte müşteri tatmini her sürecin sonucu olmaktadır. Tedarik zinciri yönetimindeki her halka bu amaca yoğunlaştığından gereksiz olarak sık sık tekrarlanan eylemlerin sayılarında önemli bir düşüş yaşanacaktır. Bundan dolayı işletmelerin gereksiz işlem maliyetleri azalacak ve zaman tasarrufu sağlanacaktır. Tedarik zinciri elinde topladığı bilgileri zincirdeki diğer ortaklarla paylaşarak arz ve talep dengesini mükemmel bir şekilde sağlayacaktır. Tedarik zinciri ortakları arasında sağlanan bilgi paylaşımı ortaklar arasındaki koordinasyonu sağlayarak talepte meydana gelecek belirsizlikleri minimuma indirecektir. Belirsizliklerin azalması işletmelerin stok maliyetlerini azaltacak ve işletmelerin verimliliğini

artıracaktır. İşletmeler arası bilgi paylaşımı güveni tesis ederek risk paylaşımını kolaylaştıracaktır. İşletmelerin yeni ürün geliştirmelerini kolaylaştıracak, bu sayede işletmelerin karlılığı artacaktır(Urk, 2016: 42).

2.1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Günümüzdeki Durumu

Günümüz teknolojisinde müşteriler istedikleri ürünü direk üretici işletmeden almaktadır. Bu sayede işletmeler müşterilerle birebir irtibata geçiyor ve böylece müşterilerin istekleri doğrultusunda işletmeye yenilikler katmaktadır. Zincirin ilk aşamasında müşterilerin talep ve beklentileri net bir şekilde belirlenmesi gerekir. İşletmeler müşterilerden ulaştıkları net bilgilerle tedarik zinciri programını kurabilirler(Urk, 2016: 46).

Tedarik zincirinde bulunan halkaların öncelikli amaçları kendisinde bulunan güncel bilgileri diğer halkalara iletmek ve bunun sonucunda arz talep dengesinin sağlanmasına katkıda bulunmaktır. Tedarik zincirinin en iyi şekilde işletilmesi ile kısa dönemde öncelikli olarak stoklar azaltılmış ve müşteriye daha hızlı dönüş sağlanmış olur. Stratejik amaç olarak uzun dönemde istenilen miktarda ve istenilen yerde teslim edilen ürünler ile müşteri isteklerini tam anlamıyla karşılamak ve işletmenin pazardaki payını artırarak karlılığını artırmaktır(Erdem, 2013: 18-19).

2.1.7. Tedarik Zinciri Kısıtları Ve Karar Değişkenleri

Tedarik zinciri kısıtları, işletmelerin seçebileceği kararlar dizisi üzerine yerleştirilen sınırlamaları temsil eder. Böylece bazı karar alternatiflerinin yapılabilirliğini belirler. Bu sınırlamalar(Min ve Zhou, 2002: 237):

Kapasite: Tedarik zinciri üyelerinin finansal, üretim tedarik ve teknik yeteneği, üretim, envanter, iş gücü, sermaye yatırımı açısından istenen sonucu netleştirir. Bu kapasite üretim ve stoklama alanını da kapsamaktadır.

Hizmet Uyumluluğu: Bir tedarik zincirinin en önemli hedefi müşterilere en iyi şekilde hizmet sağlamak olduğundan, bu müşteri memnuniyeti için en önemli kısıtlamalardan biri olabilir.

Talebin Kapsamı: Bir tedarik zincirinin dikey entegrasyonu, bir adım önceki üretim kapasitesini bir adım sonraki aşamadaki tüketim kapasitesiyle uyumlu hale getirme çabasıdır.

Tedarik zinciri karar değişkenleri genelde, karar çıktısı aralıklarının sınırlarını belirlediğinden tedarik zinciri ile ilintili fonksiyonel performansın artmasını sağlamaktadırlar. Dolayısıyla tedarik zincirinin performans ölçümü genel olarak karar değişkenlerinin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Karar değişkenlerinin bazıları şunlardır(Paksoy, 2005: 443-444):

Tesis ve Teçhizat Sayısı: Müşteri ve piyasanın ihtiyacını karşılayacak kaç adet fabrika, depo ve birleşim noktası gerektiğini belirleyen karar değişkenidir.

Hizmet Sıklığı: Tedarikçi veya müşterilere hizmet sunan araçların izlediği rotayı belirleyen ya da getiri-zaman çizelgesini belirleyen karar değişkenidir.

Miktar: Tedarik zincirinin her noktasında yeterli satın alma miktarını üretim nakil miktarını belirleyen bir değişkendir.

Stok Seviyesi: Tedarik zincirinin her aşamasında, hammadde, bölüm, iş süreci, son ürün ve stok tutma birimini belirler.

İş Gücü Miktarı: Bu karar değişkeni, sistemde kaç tane tır şoförü ve yükleyici bulunmasını belirler.

2.1.8. Tedarik Zinciri Aşamaları

Tedarik zinciri yönetiminin yaygın hale gelebilmesi için ihtiyaç duyulan çalışmalar üç bölüme ayrılır(Urk, 2016: 47-48). Bunlar:

Operasyonel Aşama: Kaynak ve taleplerin bilindiği kısa zamanlı bir prosestir. Bu proses saatlik kararların alındığı bir aşamadır. Genel olarak bu aşamada matematiksel programlama metotları kullanılmaktadır.

Taktiksel Aşama: Bu aşamada hangi türde ürün üretileceği ya da bu ürünlerin nerede ve hangi üreticiye ürettirileceği gibi kararların alındığı bir aşamadır. Bundan dolayı zaman aralığı uzun ve ortalama birkaç ay sürmektedir. Talep tahminin önceden yapılabilir olduğunun canlandırması bu aşamada mümkündür.

Stratejik Aşama: Bu aşamada talep tahmin süresi uzundur hatta yıllar alabilir. Genelde stratejik planlar yapılırken sistemin tamamen değiştirilebilir niteliğe sahip olduğu göz önünde bulundurulur. Stratejik planlar tüm sistemi kapsayacak şekilde yapılabildiği gibi üretim aşamalarına ya da tek ürüne seviyesinde de yapılabilir.

Tablo 3. Her Aşama İçin Modelleme Metodu

Aşama	Modelleme Metodu	Model Detayı	Model Ölçeği
Operasyon Aşaması	Matematiksel Model	Çok Detaylı	Küçük
Taktiksel Aşama	Optimizasyon, Ayırık-Olay Simülasyonu	Normal	Normal
Stratejik Aşama	Birleşik Modelli Simülasyon	Basit	Çok Büyük

Kaynak: Urk,2016:48

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları

TZYU tedarik zincirini etkili olarak yönetebilmek için bir örgütte üstlenilen faaliyetlerin bütünüdür(Ungan, 2011: 309).

TZYU alanında daha önce yapılan araştırmaların bazıları(Toptancı, 2013: 68):

Tedarikçileri stratejik planlamaya davet etmek, erteleme ve tedarikçiler ile ortak hedefleri ve stratejileri geliştirmek(Aydemir, 2000), tedarikçi seçim kriterleri ve tedarikçi performansı(Ungan, 2011), müşteri ilişkileri ve erteleme(Yön, 2007), satın alma(Kazançoğlu, 2008), bilgi paylaşma, satın alma, depolama, erteleme, MİY ve STO (Toptancı, 2013) faaliyetlerinin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları arasında yer aldığı görülmektedir.

Araştırmanın bu aşamasında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarından MİY, STO, tedarikçi seçimi, bilgi paylaşım ve erteleme uygulamaları işlenecektir.

2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı Ve Kapsamı

Müşteriler artık daha karmaşık isteklerde bulunmakla birlikte fikirlerini kendilerine daha fazla değer kattığını düşündükleri hizmet ve ürün seçeneklerinden yana kullanmaktadırlar. Günümüz şirketler için en önemli olan şeylerden biri, eski müşterileri elde tutmak ve bunun yanında yeni müşteriler tutarak bunların daimi müşterileri olmasını sağlamaktır(Özilhan, 2010: 22).

Müşteri ilişkileri yönetiminin birçok tanımı vardır bunlardan bazıları şöyle:

Müşteri ilişkileri yönetimi, yüksek müşteri tatmini ve değeri sağlayarak, avantajlı müşteri ilişkileri inşa etme ve devamlılık sağlama prosesidir(Onaran, Bulut ve Özmen, 2013:43).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle iş yapmayı uzun vadede en karlı noktaya taşımaya çalışan bir yaklaşımdır(Civelek, 2016: 238).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerine en iyi bir şekilde hizmet verebilmek için müşterilerinin bilgilerini toplayıp analiz eden ve bu analizlerin sonucuna göre harekete geçen eylemlerin tamamıdır(Urk, 2016: 60).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle daima ve bire bir ilişki gerektiren ve bundan dolayı bütün müşteriler hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmayı mecburi kılan ve bu bilgiler doğrultusunda her müşteriyle tek tek ilişki kurmayı sağlayan bir uygulamadır(Özilhan, 2010: 22).

Müşteri ilişkileri yönetimini Aydın, “Müşteri odaklı stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlama ile birlikte, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonlarını içine alan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenecek herkes için tüm iş prosesini yeni baştan düzenlenmesini içine alan ve bunları gerçekleştirirken de teknolojiyen faydalanan bir yönetim stratejisidir.”(Aydın, 2005: 60) olarak tanımlamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriyle iletişimde bulunulan tüm alanlardan müşteri hakkında toplanan bilgiler ışığında ve müşteri beklentileri çerçevesinde işletmeye yön verilen süreçtir(Korkmaz, 2010: 23).

MİY üç temel bileşenden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki insandır. Müşterilerin istek ve beklentilerini belirlemek ve bu istek ve beklentileri karşılayacak şekilde her müşteriye özel çözümler üretmektir. Bu bileşenlerden ikincisi süreçtir. Personelin aktardığı müşteri beklentilerini etkin ve hızlı süreç düzenlemesiyle müşteri merkezli bir yapıya dönüşümünü sağlar. Bu bileşenlerin üçüncüsü ise teknolojidir. Müşteri bilgilerini işletme içerisinde tüm süreç boyuna yönetebilen ve bununla birlikte işletmenin müşterilerinin yeni isteklerine de çözüm üretebilen teknolojik alt yapıyı sunmaktır. MİY bir birimin ya da bir personelin işi olmayıp tüm işletmenin tüm birimlerinin katılımını gerekli kılan bir takım işidir(Urk, 2016: 59).

2.2.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aşamaları

İşletmeler MİY’i hayata geçirmek için bazı aşamaları uygulamaları gerekmektedir. Bu aşamalar; müşterinin seçimi, kazanımı, korunması ve derinleştirilmesi ile birlikte dört aşamadan meydana gelmektedir(Soysal, Doğan ve Baynal, 2017: 42).

Müşteri Seçimi: MİY’in ilk aşaması müşteri seçimidir. Bu aşamada ana amaç “ en karlı müşteri kim?” sorusunun cevabını bulmaktır. Pazar araştırmaları, pazarlama çalışmaları ve ürün tanımlamaları gibi çalışmaların tümü bu aşamada gerçekleşmektedir. MİY’de müşterilerin tamamının farklı değerlere sahip olduğu fikri ön plandadır. Bundan dolayı

işletmeler hedeflerindeki müşteri topluluğunu tanımlayıp gruplandırmalıdır. Bunun için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır; hedef müşterilerin belirlenmesi, belirlenen küçük pazarlara yönelik stratejiler oluşturulmalı, konumlandırma yapılması, yeni ürün tanıtımlarının yapılması, marka ve müşterilerin planlamalarının yapılması ve kampanya planlamalarının yapılması. Bu çalışmaların sonucunda işletme için en avantajlı müşteri seçilmeli müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır(Acur, 2018: 80)

Müşteri Edinme: Bu aşamada amaç satış yapmaktır. “ Belirli bir müşteri grubuna en etkili yoldan satışı nasıl gerçekleştiririz?” sorusunun cevabı bu aşamanın süreçlerini meydana getirmektedir. Bu aşamalar; ihtiyaç analizleri, teklif oluşturma ve kapanış adımlarıdır. İhtiyaç analizi müşteri kazanımı ile ilgilidir. Teklif oluşturma ve kapanış adımları ise müşteriyi elde tutma ve o müşteriyi işletmeye daha sıkı bağlayarak işletmenin en değerli müşterisi haline getirmekle ilgilidir(Korkmaz, 2010: 32).

Müşteri Koruma: İşletmelerin mevcut müşterilerini azaltmadan elinde tutması çok önemlidir. Bu aşamada “Kazanılan müşterilerimizi nasıl ve ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun cevabı bulunmaya çalışılmaktadır. Yeni müşteri edinmenin hazır müşterileri elde tutmaktan çok daha masraflı olduğu düşünüldüğünde bu aşamanın işletmeler için çok faydalı olduğu görülmektedir(Celep, 2011:472).

Müşteri Derinleştirme: İşletmenin sadık müşterilerinin sadakat ve karlılığın uzun bir düre devam etmesi, karlılığın daimi olması ve müşterinin işletmeden daha çok ürün alarak işletmenin karlılığını arttırması için gerekli olan faaliyetleri içeren aşamadır. Müşterinin daha fazla ürün alarak işletmenin karlılığının artmasını sağlayan aşamadır. İşletmeler bu aşamada yeni uygulamalar ve dikkat çekici faaliyetlerle müşterinin ilgisini işletmeye çekerek onların bu işletmeye sadakatini güçlendirip aynı ürünleri almaya ikna edici olmaya çalışmaktadırlar(Celep, 2008:49-50).

2.2.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerine Etkileri

- Dünyada piyasaya sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliklerinin artması sonucu daha fazla alternatifle karşılaşan müşterinin memnun edilmesi ve işletmeye

bağlılıklarının artırılması işletmelerin başarılarını gösteren bir kriterdir. Bu noktada işletmelerin avantajlı oldukları nokta müşteriler hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak ve müşterilerin tespit edilen beklentilerine yönelik üretim yapmalarıdır. Bu bağlamda işletmeler müşterilerin isteklerini, beklentilerini ve alışkanlıklarının detaylı bir şekilde incelenerek hangi ürün ve hizmet üzerinde satın alma davranışının yoğunlaştığını büyük oranda tespit ederek bu tespitler ışığında ürün ya da hizmet üreterek müşterinin işletmeye bağlılığını artırıp, sadakatinin sağlanmasında müşteri ilişkileri yönetiminin çok fazla katkısı olmaktadır. İşletmelerin uyguladığı müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerin müşterilerin satın alma davranışlarına etkilerinde bazıları şunlardır(Celep, 2011:473-474):

- MİY uygulaması ile satış sürecinin verimsizliği ortadan kaldırılarak müşteri kaybını en aza indirerek satış sürecini geliştirme imkânı yakalanmaktadır.
- MİY uygulaması işletmelere müşterilerini birey bazında tanıyarak onların isteklerine yönelik ürünler üretme imkânı sunmaktadır. Böylece işletmelere müşterilerine daha önce satmış olduğu ürünlere benzer ürünler satma imkânı sunuyor ve müşterilerin istekleri doğrultusunda yeni ürünler tasarlama imkânına da sahip oluyor.
- İşletmeler MİY çözümlemelerinden yararlanarak müşterilerine istekleri doğrultusunda ürün ya da hizmet pazarlamaktadır

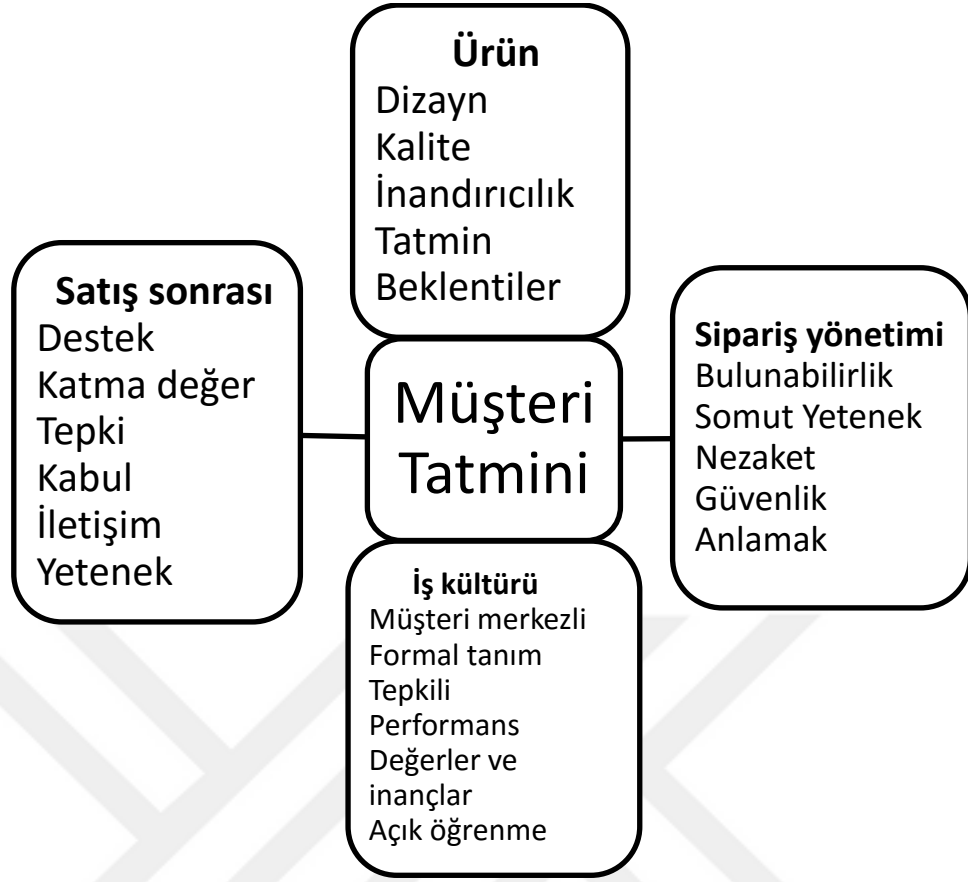
İşletmeler için çok önemli olan bilgi edinme veya araştırma prosesi müşterinin haberinin olup olmamasına bakılmaksızın ürün alma öncesinde, ürün alma sırasında ya da ürün alma sonrasında da kapsayan bir süreçtir (Urk, 2016: 64).

2.2.1.3. Müşteri Hizmet Yönetimi

Müşteri hizmetleri yönetimi tedarik zinciri içerisinde kendi alanları ile ilgili bilgi vermektedir. Müşteri hizmetleri yönetimi devamlı müşterileri ve potansiyel müşterilerine ürün ve hizmet pazarlamakta ve ürün ve hizmeti pazarladıktan sonra bunlardan en yüksek verimi almaları için çalışmalar yapmaktadır(Şen, 2010: 67).

İşletmeler MHY ile müşterinin sadakatini kazanarak portföylerini korumaları, MİY de stratejik bir etmen olmakla beraber verimlilik ve karlılığının artırmasında çok önem arz eden bir konumdadır. MHY ile beraber işletmeler müşterilerini tanıyacak ve onlara yönelik servis ve hizmet kalitesi sınıflarını belirleyeceklerdir. Bundan dolayı işletmeler masraflarını minimuma indirirler, bunun yanında farklı yönlerden gelen müşteri taleplerini ortak bir kaynaktan biriktirerek, müşterinin talebine doğru ve tam zamanında cevap vererek müşteri memnuniyetini artırmış olurlar. Böylece işletmeler rekabette avantaj sağlamış olurlar(Ciravoğlu, 2006: 57-58).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle işletme personelinin daha yakın olduğu bir süreçtir. Süreç ürünlerin elde edilmesi sevkiyat vakti ve siparişin son durumu hakkında müşterilere bilgi vermede ilk kaynak olarak hizmet vermektedir. Müşteriye verilen gerçek bilgiler işletmenin imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler vasıtasıyla verilir. Bunun yanında MİY müşteriler ile yapılan anlaşmalarının takibinde yetkili bir birimdir(Özdemir, 2004: 92).



Şekil 1. Müşteri Hizmetleri Yönetimi Alanları

Kaynak: Aydın, 2005: 62

2.2.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları

MİY'in faydaları müşteri ve işletme açısından ikiye ayırabiliriz:

Müşteri açısından müşteri ilişkileri yönetiminin yararları; müşterilerin zaman harcayacak işlemlerden uzaklaşarak asıl görevlerine daha fazla zaman ayırmalarını sağlamaktadır. Zamanlarını düzenli kullandıklarında verimlilik artmaktadır. Müşterinin işletmeye giderek öğreneceği bilgiyi işletmenin web sitesinden öğrenmesi örnek verilebilir. Bunun yanında müşteriler daha ucuza daha kaliteli mal ya da hizmet alabilir. Satış öncesi ya da satış sonrasında yapılmakta olan faaliyetler ile müşterilerin kalite standartları yüksek hizmet ve ürünlere ulaşmasını sağlayarak, faydalarının maksimuma çıkarılması veya maliyetlerin minimuma indirilmesi ile özetlememiz mümkündür(Korkmaz, 2010: 26).

CRM stratejisi müşteri sadakatini ve devamlılığını iyileştirmekle beraber iş süreçlerini de geliştirdiğini söyleyebiliriz. CRM bir yandan işletmelerin en iyi müşterilerini tespit etmelerine yardımcı olmakta diğer yandan da daha açık ve ölçülmesi mümkün hedefler aracılığıyla pazarlama süreçlerinin yönetilmesine katkıda bulunmaktadır(Rahımı, 2013: 10).

Tablo 4. CRM Uygulamalarının Örgütler İçin Yararları

Yazarlar/ Tarih	CRM' nin Yararları
Sheth ve Parvatiyar (2000)	• Geliştirilmiş müşteri sadakati • Geliştirilmiş çapraz-satış / satışı artırma imkânları
Sheth ve Sharma (2001)	• Pazarlama stratejilerinin finansal etkinliğinin gelişmesi
Swift (2001)	• Yüksek müşteri devamlılığı ve sadakat • Müşteri karlılığını artırması • Satış maliyetinin azalması • Kalıcı bir iş hacmini korumak için çok sayıda müşteri toplamaya gerek kalmaması
Croteau ve Li (2003)	• Ürün ve hizmetlerin özelleştirilmesini sağlaması • Müşteriler için “bire-bir” deneyimi sunması • Geliştirilmiş satış verimliliği ve etkinliği • Her müşteriye özel pazarlama planı yapılmasını sağlaması
Zikmundvd., (2003)	• Geliştirilmiş müşteri odağı • Geliştirilmiş müşteri devamlılığı • Uzun vadede karlılığı artırması • Hizmetleri kişiselleştirmesi

	• Artan müşteri memnuniyeti
Verhoef (2003)	• Geliştirilmiş müşteri bağlılığı, memnuniyeti ve sadakati
Buttle (2004)	• Düşen maliyet • Artan gelir • Artan müşteri memnuniyeti, sadakati ve bağlılığı
Thomasvd., (2004)	• Geliştirilmiş pazarlama etkinliği • Ürün ve hizmetlerin özelleştirilmesine imkân vermesi • Bireysel müşteriler için pazarlama faaliyetlerinin özelleştirilmesinin geliştirilmesi
Xu ve Walton (2005)	• Müşteri memnuniyetini iyileştirmek • Mevcut müşterinin devamlılığını sağlamak
Liou (2009)	• Pazar hâkimiyetini korumak • Daha iyi karar mekanizmaları • Hizmet ve ürün kalitesinde artış

Kaynak: Rahımı, 2013: 9

2.2.1.5. Stratejik Müşteri Yönetimi İlişkileri

Her geçen gün artan rekabet ortamında her müşteriye yüksek memnuniyet ortamı sağlamak hem zordur hem de maliyeti yüksek bir faaliyettir. Müşterilerin her birine aynı düzeyde hizmet sunmak hem maliyetlidir hem de işletmeler için çok zaman kaybına neden olur. Bundan dolayı sadece müşteri sayısı ve pazar payını artırmayı amaç edinen stratejiden, stratejik müşteri yönetimini benimseyen bir stratejiye geçiş yapılmaktadır. Stratejik müşteri yönetiminin temel amacı, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerin sürdürülebilir olmasıdır. Bundan dolayıdır ki işletme için çok önemli müşteriler belirlenerek onlara özel ürün ve hizmet sunmak gelecek dönemlerde daha karlı ilişkiler kurulmasını

sağlayacaktır. Bu tür stratejik müşteriler yatırım için önemlidir. İşletmeler karlarını artırmak ve uzun süreli iş yapmak için bu tür müşterilere, diğer müşterilere oranla da özel ürün ve hizmet sunmalıdır(Urk, 2016: 66).

2.2.2. Stratejik Tedarik Ortaklığı

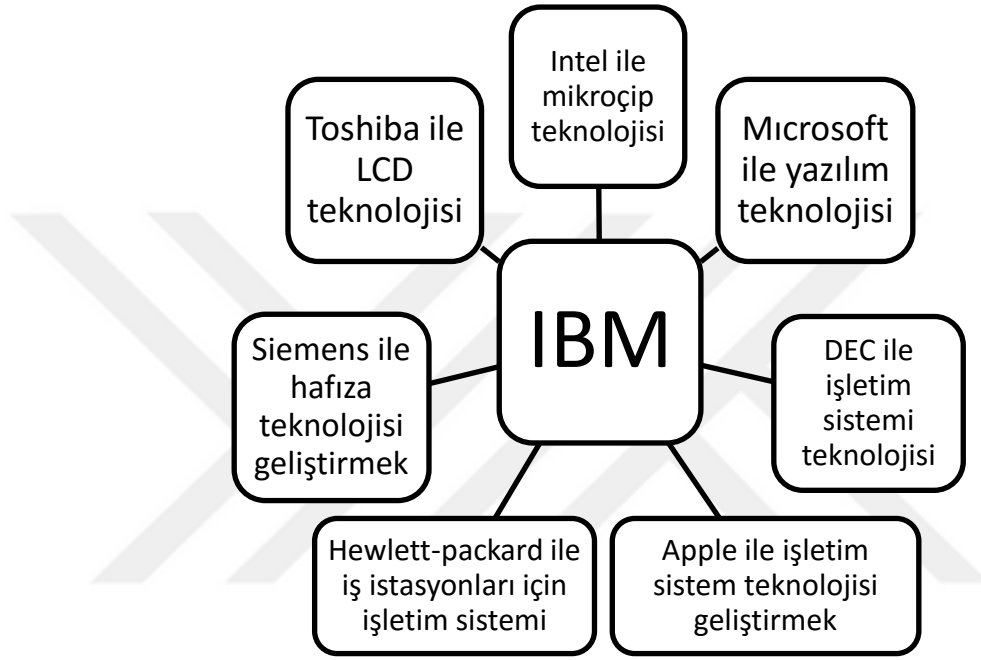
İşletmeler yaşam sürelerini ve rekabet güçlerini artırmak için biçimsel ya da biçimsel olmayan legal ya da fiili sınırlar içerisinde bir araya gelerek işletme bazında sahip oldukları bilgilerini ve kaynaklarını birleştirme gereksinimi duymaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler bu şekilde ortaklık ilişkisi kurarak bir rekabet gücü meydana getirmektedirler. İşletmelerin yapmış olduğu dayanışma, iş birliği ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin geneline stratejik ortaklık adı verilmektedir(Aydıntan, 2003: 139). Stratejik ortaklık, uzun süre beraber çalışmayı, birlikte plan yapmayı ve işletmelerin problemlerine beraber çözüm bulmayı sağlar. Bu ortaklık, işletmeler arasında stratejik olan, teknoloji, pazar ve ürün gibi alanlardaki faydaları paylaşmayı teşvik etmektedir(Yayla ve Ungan, 2019: 6).

Stratejik tedarikçi ortaklığı, üretilen ürünlerin pazarda tutması için sorumluluk yüklenmeye razı olan az sayıdaki tedarikçinin ortaklıklarla daha verimli çalışmalarına imkan verir. Ürün tasarımlarına katkı sağlayan tedarikçiler daha maliyet- etkin tasarım alternatifleri sunabilir, en uygun bileşenleri ve de teknolojiyi seçmelerine ve bunun yanında tasarımları değerlendirme konusunda yardımcı olabilirler. Önemli ortaklığı olan işletmeler birbirleriyle daha yakın ilişki içerisinde bulunabilirler ve bunun sonucunda boşa harcanacak emek ve zamanın önüne geçmiş olabilirler(Yayla ve Ungan, 2019: 6).

İşletmelerin sahip oldukları yetenekler ve kaynaklar rakabet avantajı sağlamada ve yaşam sürelerini uzun süre devam ettirebilmelerinde çok önemlidir. Kaynaklar, yetenekler ve işletmeyi meydana getiren unsurlar ya da bu unsurların kullanımı bakımından yetersiz olabilmektedirler. İşletmeler neden stratejik ortaklıklar yaparlar bu aşağıda üç başlıkta incelenmiştir. Bunlardan ilki, işletmenin tek başına geliştiremediği tamamlayıcı ürün ve hizmetleri diğer işletmelerden almak durumunda kalmalarıdır. İkincisi, işletmeye gerekli olan yetenek ve kaynakları bir araya getirerek işletmenin değerini artırmak. Üçüncü neden ise, diğer işletmelerden yeni beceriler yetenekler öğrenerek işletmenin değerine değer katmaktır. Yukarıda da görüldüğü gibi, işletmelerin kendi başlarına ulaşamadıkları avantajları veya

yararları diğer işletmelerle ortaklık kurarak ulaşmaları asıl amaçlarıdır. Kısaca anlatmak gerekirse kurulan bu ittifaklar işletmenin eksiklerini giderme, öğrenen bir işletme olma ve kaynak kullanımı bakımından değerlidir. İşletmeler bu stratejik ortaklıkları kendi amaçlarına ulaşmak için bir aracı olarak kullanmaktadırlar(Demir ve Oktay, 2010: 2-3).

Bunlara aşağıdaki IBM örneğini verebiliriz;



Şekil 2. Stratejik İttifaklar

Kaynak: Demir ve Oktay, 2010: 3

Türkiye’deki stratejik ortaklıklar daha çok proje bazlıdır. Büyük projeler, bu konularda öz yetenekleri olan işletmelerin bir araya gelerek meydana getirdikleri stratejik ortaklıklarla yapılmaktadır. Bu tür ortaklık girişimlerine “sözleşmeli ortak girişim” adı verilmektedir. İki yada daha fazla özel işletmenin uzun dönemli kar ve maliyetleri paylaştığı bir ortaklık türüdür. Bu ortaklıklar proje bazlıdır. Ortak girişimler ve stratejik ortaklıklar oluşturma, yönetimde proaktif olmayı diğer bir deyişle öngörücü bir yaklaşımı ifade eder. Bu sayede birçok işletme dünyaya açılarak yeni stratejiler belirleme konusunda yol kat etmiş olurlar(Aydıntan, 2003.140).

2.2.2.1. Stratejik İttifak Türleri

Günümüzde artan rekabet ortamından dolayı birçok işletme artık tek başına hayatını devam ettirememektedir. İşletmeler artan rekabet ortamında stratejik ittifak yapmak zorunda kalmakta ve bu şekilde rakiplerinden önde olmaya çalışmaktadırlar. Stratejik ittifak iki veya ikiden fazla sayıda işletmenin ortak bir amacı gerçekleştirmek için oluşturdukları anlaşmalardır(Urk, 2016: 70).

İşletmeler arasındaki stratejik ittifak türlerini, yazarlar farklı şekillerde sınıflara ayırmışlardır. Bunlar yapısına göre; pazar tabanlı stratejik ittifak, teknoloji tabanlı stratejik ittifak ve pazar tabanlı ve teknoloji tabanlı stratejik ittifak şeklinde sınıflandırılmıştır. Stratejik ittifaklar kapsamına göre sınıflandırıldığında ise; rakiplerin ortaklığı, zayıfların ortaklığı, gizli şartlar, kurtarıcı ortaklıklar, tamamlayıcı ortaklıklardır. Dış çevre ile yapılan ortaklık faaliyetlerine göre; risk ortaklığı, yatırım ortaklığı, ekipman ve arsa ortaklığı, ortak yatırımlar ve lisans ortaklıkları şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Amaçlarına göre yapılan sınıflandırmalar; ortak üretim amaçlı stratejik ittifak, teknolojik amaçlı stratejik ittifak, yeniden yapılanma amaçlı stratejik ittifak, rekabet amaçlı stratejik ittifak ve yeni pazar imkanları bulma amaçlı stratejik ittifakları olarak sınıflandırma yapılmıştır. İşletmenin sahipliklerine göre yapılan sınıflandırmada; sermaye katkılı stratejik ittifaklar ve sermaye katkısız stratejik ittifaklar şeklinde ikiye ayrılır(Taner ve Akdağ, 2008: 363). Bir diğer yazar ise stratejik ittifakı genel olarak taktiksel stratejik ittifaklar ve bilgi, teknoloji paylaşımına dayanan stratejik ittifaklar olarak ikiye ayırmıştır(Gil ve Zwart,2004: 689).

Kaynak bağımlılığı teorisine göre stratejik ittifaklar; kaynak değişimi ittifakları, kaynak oluşturma ittifakları, rakipler ile stratejik ittifaklar, ortak girişimler olmak üzere dörde ayrılır(Aydın, 2005: 126).

İttifak türleri işletmelerin önceliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Tablo 5’de stratejik ittifak türleri potansiyel çatışma ve işletmelerin birbirlerini etkileme derecesi ekseninde ele alınmaktadır. Bunlar; rekabet öncesi ittifaklar, rekabetçi ittifaklar, rekabet yanlısı ittifaklar ve rekabetçi olmayan ittifaklar olarak ele alınmaktadır(Demir ve Oktay, 2010:4).

Tablo 5. İttifak Türleri

Yüksek	Rekabet öncesi ittifaklar	Rekabet ittifaklar
Potansiyel çatışma	Rekabet yanlısı ortaklar	Rekabet olmayan ittifaklar
Düşük	Düşük Örgütsel birbirini etkileme derecesi	Yüksek

Kaynak: Demir ve Oktay, 2010: 5

Rekabet öncesi ittifaklar: İşletmeler arasında belirli sayıda etkileşim olmaktadır. Bunun yanında işletmeler bir birbirlerini çok iyi bilirler. İşletmeler ortaklarıyla ürettiği mal veya hizmeti her işletme kendisi satabilir. İşletmeler diğer alanlarda da ittifak kurarak aralarında stratejik esnekliği sağlayabilirler(Urk, 2016: 70).

Rekabetçi ittifaklar: İşletmelerin kendi alanlarında bulunan diğer işletmelerle yaptıkları bir ittifak türüdür. Bu tür ittifaklarda işletmeler genellikle ar-ge alanında ittifak yapmaktadırlar. İşletmeler; ölçek ekonomilerinden faydalanmak, işletmelerinin bilgi birikimini artırmak, pazarlara girişteki barikatları kaldırmakla birlikte meydana gelebilecek riskleri minimuma indirmek amacıyla bu tür ittifaklara girerler. Burada önemli olan işletmelerin stratejik uzmanlıklarını muhafaza etmeleridir. Bu ittifak türünde işletmeler piyasada bulunan işletmelerle sıkı bir ilişki içerisinde çalışmaktadır. Örnek vermek gerekirse; Ford ve Nissan ittifak kurarak bir kamyonet üretmesi, Siemens ve Philips’ in beraber kurdukları ittifakla çip üretmesi(Urk, 2016: 70).

Rekabet Yanlısı İttifaklar: “Dikey ittifaklar gibi üretici ve tedarikçi arasında gerçekleşen ittifaklardır. Bu stratejik ittifak örneğinde Tariş Pamuk Birliği ittifak oluşumunda ittifak ortağını belirleyen taraf olma özelliği taşımaktadır. Bu anlaşma TARIŞ Pamuk Birliği ve üreticileri için en önemli girdi ve maliyet unsuru olan akaryakıtın daha az maliyetle elde

edilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. İşletme tedarikçisi ile yaptığı bu anlaşma sayesinde hem üreticilerine 7 ay sonra pamuk hasadında pamukla ödemek üzere akaryakıt temin ederek maliyetleri düşürmekte, hem de ödemeleri %8,5'lik indirimle gerçekleştireceği için kendisi için de gelir oluşturmaktadır. İttifakın diğer ortağı olan OPET ise bugünden elinde mevcut olan malın satışını 2 yıllık bir süre için garantilemiş olmaktadır. Firmaların bu tip stratejik işbirliğine gitmelerinin altında yatan nedenlerden en önemlileri, tedarik bağımlılığından kurtulmalarının sağlanması ve pazarlama olanaklarının arttırılması isteğidir.”(Demir ve Oktay, 2010: 5-6)

Rekabetçi olmayan ittifaklar: Aralarında rekabet bulunmayan işletmelerin oluşturduğu ittifak türüdür. Bu tür ittifaklar genellikle farklı pazar ve sanayilerde üretim yapan işletmelerde meydana gelmektedir. Örnek vermek gerekirse; General Motors ile Isuzu' nun küçük bir otomobil üretmek için yaptığı ittifaktır. Bu ittifakta üretilen otomobili, her iki işletme ayrı ayrı pazarlama imkânına sahiptir. Bu tür ittifaklarda işletmeler arası etkileşim her zaman yüksektir. Çünkü yeni ürünün tüm üretim aşamasında işletmelerin çeşitli fonksiyonları birbirleriyle sürekli irtibat halinde olmaları gerekmektedir(Demir ve Oktay, 2010: 6).

2.2.2.2. Stratejik İttifak Kurma Nedenleri

İşletmeler stratejik ittifaklarını çok çeşitli nedenlerle kurmaktadır. İşletmelerin bu tür ittifakları kurmalarına ilişkin nedenler, işletmenin özelliklerine ve çevresel faktörlere göre değişmektedir. Stratejik yönetim literatüründe önceleri stratejik ittifak kurma nedenleri tamamlayıcı kaynakları elde etme olarak görülmektedir. Ancak zaman geçtikçe işletmeleri ittifak kurmaya iten çok farklı nedenler ortaya çıkmıştır(İplik, 2008: 27).

Uluslararası pazarda müşterilere ulaşmak isteyen işletmeler yoğun bir şekilde rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bununla beraber bazı pazarlara ulaşmak yasalar, kotalar, hükümet engelleri ve büyük işletmelerin pazara hâkim olması gibi nedenlerle çok zordur. Bu zorlukları aşmak isteyen işletmeler riski azaltmak, piyasaya hâkim bir dağıtım ağına sahip olmak, hükümet engellerini aşmak, pazardaki payını artırmak, yeteneklerini geliştirmek, verimliliği artırmak, yeni kaynaklar elde etmek ve sürekli değişen teknolojiye ayak uydurmak için stratejik ittifaklara girmektedirler(Ersoy, 2019: 18).

İşletmeleri stratejik ittifaklar kurmaya iten nedenlerden bazıları aşağıdaki gibidir(İlker, 2010: 212-213-214; İplik, 2008: 28-29-30-31; Aydın, 2003: 141; Taner ve Akdağ, 2008: 363; Ersoy, 2019: 20-21; Sönmez ve Kasımoğlu, 2015: 58-59):

- Ulusal veya uluslararası pazarda bulunmak.
- Mevcut ürün veya pazarda daha da büyümek.
- İşletmenin bulunduğu sektör veya pazardaki konumunu korumak.
- Rekabetten korunmak veya rekabetin engellenmesi.
- Ekonomik mevzuatın esnetilmesi.
- Küresel üretimde ölçek ekonomisinden faydalanma isteği.
- Kalitenin standartlaşması.
- AR-GE masraflarının çok fazla olması
- Teknolojinin hızla değişmesi, ömrü kısa olan ürünlerin hızla artması ve müşterilerin isteklerinin ise çok kısa sürede değişmesi.
- Uluslararası ticaret engellerinin hızla azalması, üretim yeri seçiminin ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması.
- Rekabet avantajı kazanmak.
- Sinerji oluşturmak.
- Riski minimuma indirmek.
- Yeni oluşan pazarlara daha kolay girebilmek.
- Farklı alanlarda iş yapabilmek.
- Uzmanlık ve bilgi paylaşmak.
- Yeni ürün geliştirmek.
- Küresel standartlar oluşturmak.
- Uluslararası pazar yetenekleri oluşturmak.
- Kaynak bağımlılığını minimuma indirmek ve tamamlayıcı kaynaklara kolay ulaşabilmek.
- Kapasite artırma ve atıl duran kapasiteyi kullanabilme.
- İç pazardaki rekabet avantajını muhafaza ederek, global pazara girmek ve global işletme izlenimi kazanmak.
- Kaynak sıkıntısını gidermek ve küçük işletmelere ar-ge imkânı sağlamak.
- İşletmeler arasında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak.

- Sosyal sorumluluk alanında yapılan ittifaklarda işletmeler imaj ve ün ile ilgili faydalar elde etmektedirler.

2.2.3. Tedarikçi Seçimi Ve Gelişimi

Günümüzde sürekli gelişen teknolojisiyle ve ürün alternatifleriyle birlikte ürünlerin özelliklerinde önemli oranda gelişme sağlanmıştır. Ürünlerin parça sayılarında meydana gelen artış işletmeleri parça üretiminden parça tedarikine yönlendirmiştir. Bu durum ürün ya da hizmet sunan kişilere verilen tedarikçi kavramının gündeme gelmesini sağlamıştır. Tedarikçi, en iyi kalitede ve uygun fiyattaki ürün ve hizmeti en iyi şekilde organize eder. Tedarikçiler en iyi ürün ve hizmette maliyetin düşürülmesi, en iyi ürün ve hizmetin tasarlanması ve kalitenin daima artırılmasını sağlayarak üreticinin performansını her zaman yüksek tutar(Acar ve Köylüoğlu, 2020: 421).

Tedarikçi seçimini tanımlamak gerekirse; üretimde kullanılacak hammadde, yarı mamul ve diğer malzemelerin ne kadar, ne zaman ve hangi tedarikçiden alınacağını belirlenmesidir(Günel, 2010: 12).

Tedarikçi seçiminin önemi, tedarikçilerle iletişim sadece malzeme maliyetini düşürmek değil uzun dönem ilişkiler kurarak işletmelerin rekabet gücünü artırmaktır. Tedarikçi seçimi, bir işletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde ve maliyet olarak işletmeye en uygun maliyetle karşılayan tedarikçinin seçimini amaç edinmektir. Tedarikçi seçimi birçok kriter kullanılan bir süreçtir ve işletmeler için stratejik öneme sahiptir(Demirtaş ve Akdoğan, 2014: 207).

Tablo 6. Tedarikçi Seçim Süreci

1. Adım	Tedarikçi seçimi için ihtiyacın kabul edilmesi
2. Adım	Anahtar satın alma ihtiyaçlarını ve kriterlerini tanımlama
3. Adım	Satın alma stratejisini belirleme

4. Adım	Potansiyel tedarik kaynaklarını belirleme
5. Adım	Tedarikçi havuzundaki tedarikçileri sınırlandırma
6. Adım	Nihai seçim yönteminin belirlenmesi
7. Adım	Tedarikçilerin seçimi ve sözleşme imzalanması

Kaynak: Demirtaş ve Akdoğan, 2014: 208

Tedarikçi seçiminin gelişimine baktığımızda geleneksel tedarikçi seçimi ve sürdürülebilir tedarikçi seçimi gibi iki temel başlıkta incelenebilir. Geleneksel tedarikçi seçiminde işletmeler karlarını en üst seviyeye çıkarmak istemektedirler. Ancak hammadde fiyatlarının işletmelerin gider kalemindeki yeri azımsanmayacak kadar yüksektir. Bundan dolayı fiyatlar işletmeler için tedarikçi seçiminde önemli kriterlerdendir. Yapılan literatür taramalarında da fiyat kriterinin önemli olduğu görülmektedir. Yine konuyla ilgili yapılan araştırmalarda kalite yönetiminin de fiyattan sonra gelen bir kriter olduğu görülmektedir. Geleneksel tedarikçi seçiminde bir diğer kriterin de teslimat kriteri olduğu görülmektedir. Toplamda geleneksel tedarikçi seçimi kriterleri, fiyat, kalite, teslimat ve hizmet şeklinde sıralanabilmektedir. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine sahip işletmeler hem tedarikçi ile iletişime geçmeli hem de müşteri ve hissedarları memnun etmesi gereklidir. Bununla birlikte işletmelerin sürdürülebilir bir ürün üretmek için sürdürülebilir bir tedarikçi seçimini de yapmaları gerekmektedir(Acar ve Köylüoğlu,2020: 421-422).

2.2.4. Tedarik Zincirinde Bilgi Paylaşımı

Bilgi sözlük anlamı olarak TDK'de; öğrenme, araştırarak ya da gözlemleyerek kazanılan gerçekler ve malumatlar olarak yer verilmektedir(tdk.gov.tr, 2020). Bilgi paylaşımı, tedarik zinciri ortakları için önemli olan bilgilerin paylaşımı ile ilgilidir. Bilgi paylaşımı, tedarik zincirindeki sorunları çözmeye yöneliktir ve tedarik zincirinin etkinliğini artıran önemli bir unsurdur. Bilgi alışverişi birimler arası koordinasyon için çok önemlidir(Gilanlı, Çetin ve Altuğ, 2019: 55).

İşletmeler arası bilgi paylaşımı, tedarik zincirindeki ortaklar arasındaki bilgi kazanımı olarak gösterilebilir. Ortak işletmeler kendi çevrelerini, kendi kurallarını ve olanaklarını kullanarak kendi bilgilerini oluşturabilirler(Çemberci, Sözer ve Civelek, 2015: 143).

İşletmeler arasındaki bilgi paylaşımı işletmelerin performanslarını artırmaktadır. Paylaşılan bilgi çeşitleri, sipariş oranları, tahminlerin doğruluğu, stok seviyeleri, satış dataları ve siparişlerin zamanında teslimidir(Gilanlı, Çetin ve Altuğ, 2019: 55). Bazı araştırmalara göre işletmeler arası bilgi paylaşımının birçok avantajı vardır. Bu avantajlar; stokları azaltma ve iyi stok yönetimi, maliyetleri azaltma, belirsizliklerin azaltılması, kurumsal verimlilik ve daha iyi hizmet sunumu, genişletilmiş şebeke ağı, optimum düzeyde kapasite kullanımı (Şahin, 2018: 31), müşteri beklentilerine daha hassas olma, müşteri beklentilerini daha kısa sürede cevap verme (Çemberci, Sözer ve Civelek, 2015: 144), artan üretim, örgütsel verimlilik, işletmeler arası sosyal bağların kurulması ve geliştirilmesi, sorunları önceden tespit etme, siparişlere zamanın da cevap verme, pazara en iyi zamanda girme(Gilanlı, Çetin ve Altuğ, 2019: 55).

Bilgi, işletmelerin ekonomik olarak başarılı olmalarında çok önemli bir kaynak olmakla birlikte işletmelerin bilgi güvenliklerini sağlamak için yatırım yaptıkları alanlarda ilk sırada yer almaktadır. İş dünyası, üretim ve hizmet aşamasında bilgiyi kullanan ve bu bilgiyi işletmenin diğer alanlarında da kullanan ve yöneten işletmeleri ön plana çıkartmaktadır. Tedarikçiyle bilgi paylaşımı yapan işletmeler üç grupta incelenir. Bu gruplar; ilki genişletilmiş kurumsal tedarik zinciridir. Bu grupta yoğun bir şekilde teknoloji kullanılmaktadır. Teknoloji kullanıldığından dolayı bilgiler tam zamanında paylaşılmaktadır. İkincisi koordineli kurumsal tedarik zinciridir. Bu grupta işletmeler seçmiş oldukları tedarikçilerle bilgi paylaşımında bulunmaktadırlar. Üçüncüsü ise kooperatif kurumsal yapılardır. Bu grupta ise geleneksel olarak sınırlı bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Bilgi paylaşımı genel olarak e-mail ve telefon kullanılarak yapılmaktadır(Urk, 2016: 76)

2.2.4.1. Bilgi Paylaşımı Kavramı Ve Tanımı

Tedarik zinciri yönetimi, bütün pazarlama, ürün çeşitlendirme, satış, finans ve bilgi teknolojilerinin haricinde lojistik ve üretim faaliyetlerini de içine katarak bu süreçlerin düzenli

bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bu yönetimin sağlanmasında aşağıdaki üç önemli akış bulunmaktadır(Koçoğlu, 2010: 61).

1. Fiziksel Akış: bu akış tek yönlüdür (tedarikçiden müşteriye olacak şekilde).
2. Finansal Akış: müşteriden satıcıya olan akıştır.
3. Bilgi Akışı: Tedarik zinciri ortakları arasında karşılıklı olarak sağlanan bir akıştır.

Bu akışın en iyi şekilde sağlanabilmesi için tedarik zincirinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. TZY içindeki işletmelerin paylaşabildikleri bilgileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sevimli, 2007: 7).

Stok Seviyesi: Hammadde, mamul, yarı mamul gibi stokta bulunan her türlü ürünü içermektedir.

Satış Verileri: Sürekli güncel olan satış verileri bozulan talep bilgisinin olumsuz etkilerini minimuma indirecektir.

Satış Tahmini: İşletmeler plan yapacaklarında tahminlerinden faydalanmaktadırlar. Bundan dolayı beklentilerini paylaşmaları çok önemlidir. Eğer satış bilgileri paylaşılsa tedarik zincirindeki diğer işletmeler nihai satış verilerinden yola çıkarak kendi tahminlerini yapacaklardır.

Sipariş Durumu: Bu daha çok müşteri hizmetine pozitif etki yapmaktadır ve tedarik zincirindeki belirsizliği minimuma indirecektir.

Üretim ve Teslimat Programı: üretim ve teslimat programının paylaşılması tedarik zincirindeki diğer ilgililerin kendi işlerini bu paylaşıma göre düzenleyebilirler.

Kapasite: Kapasite bilgisini özellikle ulaşım ve üretim kapasitesinin paylaşılması siparişlerin gereksiz artırılmasını engelleyecektir. Böylece tedarik zinciri planlamasına katkı sağlanacaktır.

Performans Ölçüleri: Sipariş süresi, kalite verileri, gecikme süreleri ve servis performansı ve üretim verileri gibi ölçüleri barındırmaktadır.

TZY’ de koordinasyon ancak işletmeler arasında bilgi paylaşımının olması halinde sağlanmaktadır. Paylaşılan bu bilgiler üretim, programlama ve stok kontrolleri için çok önemlidir. TZY içerisinde bilgi paylaşımı eksikliğinden kaynaklanan tedarik zincirinin alt

birimlerinden üst birimlerine doğru talep bildirimlerinde miktar değişikliği görülmektedir. Bu değişikliklerin adına “bira oyunu” denmektedir(Urk, 2016: 79).

TZ üyeleri arasındaki bilgi akışında oluşabilecek bilgi çarpıklığı, zaman ve enerjinin gerektiği şekilde kullanılamamasından kaynaklı aşırı bir şekilde stok yatırımları, verimsiz müşteri servisleri, kar kayıpları, gelir kayıpları, kapasite planlarında sapma, uyulmasında zorluk çekilen üretim tabloları gibi verimsizlikler meydana gelmektedir(Paksoy ve Keskin, 2006: 484).

Talep tahminlerindeki belirsizlikler, zincirde yukarı doğru çıktıkça geçmiş olduğu birimlerin her birinde büyüyen bir belirsizliğe maruz kalmaktadır. Bu sebeple talep miktarı zincirin en son üyesinden ilk üyesine ulaşınca kadar normalin çok üstüne çıkmaktadır. Bu kırbaç etkisi olarak nitelendirilir. Bunun nedeni ise şeffaf olmayan bilgi paylaşımıdır (Koçoğlu, 2010: 62).

2.2.4.2. Bilginin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri Ve Değeri

Bilgi, alınan kaynağa göre çeşitlilik göstermektedir. Bunlar üreticiden alınan bilgiler, müşteriden alınan bilgiler, perakendeciden alınan bilgiler ve dağıtıcıdan alınan bilgilerdir. Bilgilerin bu şekilde sınıflandırılması TZ içinde bilgi kirliliğini azaltmaktadır(Urk, 2016: 80). Bilgilerin etkin bir şekilde paylaşılması TZ araçlarını geliştirmeye katkı sunmaktadır. Bu araçlar ise aşağıda sıralanmıştır(Koçoğlu, 2010: 64):

1. Satıcı Yönetiminde Envanter,
2. Sürekli İkmal Programı,
3. Katılımcı Planlama, İkmal ve Öngörümleme,
4. Etkin Müşteri olarak sıralanabilir.

Bilgi paylaşımı; “promosyonel olaylarda bilgi paylaşımı, talep öngörümlemelerinde bilgi paylaşımı, maliyet değişikliklerinde bilgi paylaşımı, envanter maliyetlerinde bilgi paylaşımı, envanter seviyelerinde bilgi paylaşımı, envanter yönetmeliklerinde bilgi paylaşımı, tedarik kesintilerinde bilgi paylaşımı, sipariş durumuna yönelik bilgi paylaşımı ve dağıtım zamanlamasında bilgi paylaşımı” olarak ayrılmıştır(Koçoğlu, 2010: 64). Paylaşılan bilgilerin

kalite ve seviyesindeki artış, toplam maliyetlerin azalmasına ve müşteri hizmet seviyesini artırarak işletmelere olumlu katkı sağlamaktadır(Urk, 2016: 81). Günümüzde işletmeler bilgi teknolojilerinden yararlanarak diğer işletmelere karşı üstünlük kazanmaktadırlar(Yön, 2007: 25).

TZ ortakları arasında bilgi paylaşımı için bilgi teknolojilerinin kullanılması sanal bir tedarik zinciri meydana getirmektedir. Sanal tedarik zinciri bilgi akışını sağlamaktadır. Tedarik zinciri ortaklarına doğru bilgilerin zamanında iletilmesini sağlayacak bilgi sistemleri kurulmadan tedarik zincirinin en iyi şekilde yönetilmesi mümkün değildir. Tedarik zinciri ortaklarının koordineli bir şekilde çalışmaları bu işletmelerin etkinliklerini artıracaktır. İşletmelerin bilgiye ihtiyaç duyduklarında en hızlı bir şekilde ulaşmaları müşteri isteklerine rakiplerden daha hızlı cevap verebilme kabiliyetlerini artırır. Bu da işletmelerin karlılıklarını artırır(Yüksel, 2002: 269).

2.2.5. Erteleme

Erteleme, ilk olarak Alderson tarafından ortaya çıkartılan ve daha sonra ise Bucklin tarafından geliştirilen bir kavramdır. Bu kavram üretim süreci ve fiziksel olarak dağıtım sürecinde gerekli olan en son yerde ürünlerin şeklini, bilgilerini veya yerini değiştirmenin bir yolu olarak görülmektedir(Ferreira, Tomas ve Alcantara, 2014).

Çoğunlukla stok yapmak amacıyla üreten üretim işletmesinde erteleme uygulamasının çok zorlu olacağını gösteren veriler öne sürülmektedir. Tedarik zincirindeki birimlerden bazılarının ürün çeşitliliğiyle ilgili risk taşımak zorunda olacağı ve ertelemenin bu riski sadece bir birimden diğer bir birime aktaracağı ileri sürülmektedir. Ancak imalat işletmeleri, geleneksel yöntem olan stok için üretme yönteminden siparişe göre üretim yöntemine geçtiklerinden erteleme, bu işletmeler için çok avantajlı bir yöntem olmuştur(Urk, 2016: 81). Tedarik zinciri yönetiminde kullanılabilecek farklı erteleme tipleri bulunmaktadır. Bunlar; etiketleme, paketleme, montaj, imalat ve zamanla ilgili ertelemelerdir(Ferreira, Toledo ve Rodrigues 2020).

Ferreira, Tomas ve Alcantara(2014)'a göre imalat ve lojistik olmak üzere iki tip erteleme vardır. İmalat ertelemesi, ürünleri üretilip stoklarda bekletmek yerine tüketiciden nihai ürünün özellikleri gelene kadar ertelenir. Lojistik ertelemesi, işletmelerde üretilen nihai ürünleri bir merkezde bekletmeyi kapsamaktadır. Bu yöntemle stoktaki ürünlerin yer

değiştirmesi müşterinin sipariş vermesine kadar ertelenmektedir. Sipariş oluştuğunda ürün müşteriye gönderilmektedir.

Erteleme stratejisi aşağıda bulunan iki ana talep tahmin ilkesinden destek almaktadır (Urk, 2016: 82):

1. Zaman aralığıyla ters orantılı bir talep tahmin oranı vardır. Talebin zaman aralığı ne kadar kısa olursa tahminlerin doğruluk oranları o kadar gerçekçi olacaktır.
2. Bir ürün gurubunda veri ne kadar az ise talep tahminin doğruluk oranı o kadar yüksektir.

Örnek vermek gerekirse; SUV otomobillerde toplam talebi ön görmek, belirli marka, model, renk çeşidi olan diğer otomobilden çok daha basittir.

Erteleme stratejisinin işletmelere kazandırdıkları şu şekilde sıralayabiliriz(Urk, 2016: 84):

- ✓ Müşterilerin beklentilerine göre ürünlerin üretimini tamamlanması ve böylelikle müşteri memnuniyetini sağlamak.
- ✓ Tedarik zinciri yönetimi süreci içerisinde stoktaki ürünlerin azaltılmasıyla fiyat dalgalanmasından kaynaklanacak olan zarardan korunmak ve stok maliyetlerini azaltmak.
- ✓ Stok için üretme politikasından müşteri talebi için üretme politikasını benimsemek böylece pazar trendini yakalayarak karlılığı yükseltmek olarak sıralayabiliriz.

Sonuç olarak erteleme stratejisi, ürünlerin çeşitliliği ve talebin belirsizliğinin yüksek, ürün yaşam süresinin kısa olduğu ve ürün değerinin çok yüksek olduğu sektörlerde uygulanması başarılı sonuçlar verecektir. Elektronik ve giyim sektörlerinde bu görölmektedir(Toptancı, 2013: 78).

2.3. İşletme Performansı ve Performans Kavramı

Performans; rekabet avantajı elde etmek amacıyla bir işletmenin kaynaklarının kazanılması ve en iyi şekilde yönetebilme kabiliyetidir(Ege ve şener, 2013: 108).

Performans; bireyin veya işletmenin kendisine koymuş olduğu hedefler sonucunda elde ettiği kazanımlardır(Urk, 2016: 105).

Performans; bir planlama sonucunda elde edilen kazanımların nicel veya nitel olarak karşılığıdır(Demirel, 2007: 102).

Performans; bir görev sınırları içinde daha önceden belirlenmiş ölçüleri sağlayarak görevin tamamlanması ve amacın gerçekleştirilmesi sonucunda ortaya konulan mal ya da hizmettir. Son olarak performans, bir işletmenin amacını gerçekleştirmek için ortaya koyduğu çabaya denir(Yayla, 2019: 59).

İşletme performansı, belirli bir dönem sonunda toplanan verilere göre işletmenin belirlemiş olduğu amaç ve görevin ne derece yerine getirildiğinin göstergesidir(Şahin ve Aytekin, 2019: 21).

İşletme performansı, işletmenin şu anki durumu, kaynak ve örgüt düzeniyle birlikte inceleme yaparak bilgiler verir, bunun yanında işletme mevcut koşullar altındaki gücünden yararlanma düzeyi hakkında da bilgi vermektedir(Eren, Gül ve Tokgöz, 2013: 4877).

İşletme performansı, stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçların yerine getirilmesinde işgörenlerin işin niteliklerine uygun çalışmak için sarf ettikleri çabanın tamamıdır(Türkalp, 2019: 36).

İşletme performansını daha iyi anlamak için işletme performansının alt boyutları olan pazar performansı, finansal performansı ve müşteri performansını birlikte incelemek gereklidir. İşletme performansının ölçülebilmesi için pazar performansının bilinmesi, finansal olarak pazarlara girme gücünün ve müşterilerin performans derecesi kavramlarını tam bir şekilde incelenmesi gerektiği literatürdeki kaynaklarda bildirilmektedir(Özgüner, 2017: 92).

2.3.1. Pazar Performansı

İşletmelerin pazarda göstermiş olduğu başarıya pazar performansı denmektedir. Çoğunlukla işletmenin performansı anlamında da kullanılmaktadır. Ancak bazen birbirinin yerine kullanılan pazarlama performansı kavramı ile pazar performansı kavramı birbirinden farklı kavramlar olduklarını belirtmekte fayda vardır. Çünkü pazarlama performansı, işletmenin pazarlama departmanının ve pazarlama faaliyetleri başarılarını ifade etmekten, pazar performansı kavramı ise bir işletmenin pazardaki, başka bir ifadeyle piyasadaki başarılarını açıklamaktadır(Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013: 143).

Marangoz ve Biber(2007: 203) yaptıkları çalışmalarında, işletmelerin pazardaki performanslarını ölçmek için; işletmenin finansal bakımdan yeterlilik derecesini, müşteri beklentilerini en hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesini, müşteri memnuniyetini, toplumdaki imajı ve değeri ile amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma durumlarının öğrenilmesine ilişkin sorular sormuşlardır.

İşletmelerin rakipleri karşısında üstünlük salamlarında pazar payı çok önemli etmenlerden biridir. Her işletmenin bulunduğu sektörde bir pazar payı vardır. İşletmelerin hedefleri, sahip oldukları pazar paylarını koruyup geliştirerek pazarda ayakta durabilmektir. Bu ana hedefe ulaşabilme düzeyi, performans değerlendirme ölçütü olarak uygulanabilir. Dönemin başında belirlenmiş olan veya hedef olarak belirlenen bu pazar payına; kişi, birim ve örgütün ulaşma düzeyi yine bu kişi, birim ve örgütün performansını belirlemek amacıyla kullanılabilir. Pazar payı, bir çeşit performans belirleme kriteri olarak kullanılmaktadır(Özgüner, 2017: 92-93).

Pazar payı yöntemi, hedeflere ulaşma düzeyinin güçlendirilmiş ve ön plana çıkarılmış bir alt hedefi olarak düşünülebilir. Yıl sonlarında ya da sezon sonlarında önceden belirlenmiş pazar paylarına ne oranda ulaşıldığı çalışanlarla görüşülerek tespit edilebilir. Ancak bu yöntem, performansı belirlemede tek başına yeterli olmayacaktır. Pazar payı, daha çok satış ağırlıklı ve yoğun bir rekabetin olduğu örgütlerde performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilmektedir. Ancak yine de performans değerlemede tek kriter olarak düşünülmesi önerilmez(Yıldız, 2015: 48).

2.3.2. Finansal Performans

Bir işletmeyi başarılı ya da başarısız olarak değerlendirebilmek için işletmenin finansal performans çıktılarına bakmak gereklidir. İşletme stratejilerinin çoğunlukla işletme performansı ile değerlendirilmesinin nedeni, işletmelerin ana ekonomik hedeflerine ulaşma oranları hakkında araştırmacılara fikir vermesidir(Şahin ve Aytekin, 2019: 22)

İşletmenin finansal performansı, finansal durumdaki değişikliklere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarının neden olduğu finansal çıktılar ile bu kararların birimler tarafından uygulanma derecesini göstermektedir. Belirlenen bu ölçümler veya uygulamalar, elde edilen çıktıların işletme için iyi mi yoksa kötü mü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla finansal

performans, bir işletmenin belirli bir dönemine ait finansal durumunu göstermektedir. Finansal performans, planlanan finansal durum ile gerçekleşen finansal durum arasındaki farkı ortaya koyar ve yönetimin almış olduğu kararların gerçekleşme oranını gösterir. İşletmelerin finansal olarak hedeflerinin neresinde olduğu o işletmelerin finansal performansını göstermektedir(Yıldız, 2015: 49-50).

İşletmelerin finansal performansı, karlılık oranları, likidite oranları, alacak ve stok hızı, kısa ve uzun vadeli borçlanma oranlarına, net ve brüt kar marjı gibi oranlarla incelenmektedir(Yıldız, 2015: 50).

Özgüner (2017: 93)' e göre, finansal performans, işletmelerin yaptığı yatırımlarının güvenilirlik ve risk değerlendirmesini yapar. Toplanan finansal performans sonuçları, işletmenin geçmiş ve gelecek yatırımlarının değerlendirilmesi ile yöneticilerin performanslarının ölçülmesinde göz önünde bulundurulmaktadır. İşletmenin finansal başarısını görmek için ölçülmesi gereklidir. Bundan dolayı işletmelerin finansal açıdan başarılı olduklarını göstermeleri için, üretimde kullandıkları kaynakların oranlarını gerektiği şekilde ayarlamalıdır. Yıldız (2015: 51)'a göre bu kaynaklar; varlıklar, cihaz, malzeme, demirbaş, bina ve ürün veya hizmet üretimi için gerekli olan üretim faktörlerinden oluşmaktadır.

Finansal performans ölçütlerinin yanı sıra operasyonel performans ölçütlerinin kullanılması daha çok ve daha etkili bir işletme performansı bilgisi elde edilecektir. Finansal performans ölçütlerinin kullanılmasından kaynaklanan sınırlamaları finansal olmayan performans ölçütlerini kullanarak ortadan kaldırmış olunacaktır. Bunun gibi operasyonel performans ölçütlerinin kullanılmasının bazı faydaları şunlardır; operasyonel performans ölçütleri finansal performans ölçütlerine göre daha gerçekçi, daha iyi ölçülebilir ve daha kesindir. İşletmelerin amaç ve stratejileri ile daha tutarlı ve uyumludur. Pazar ihtiyaçları değişiklik gösterdiğinde değişirler, bundan dolayı esneklik özellikleri vardır(Aydın, 2005:93).

Finansal performans ölçütleri (kaldıraç, likidite, karlılık, faaliyet rasyoları, satışlardaki büyüme(Zehir ve Acar 2005: 23)), işletmenin dışındaki faktörler aracılığıyla işletmenin değerlendirmesini gösterebilir de operasyonel ölçütler işletme içindeki operasyonların verimliliğini ve etkinliğini direkt olarak göstermektedir. Bu performans kategorileri, tedarik zincirinin maliyet, teslimat hızı, inanılabilirlik, kalite ve esneklik gibi belirli alanlardaki yeteneklerini göstermektedir(Özgüner, 2017: 94). Bunun yanında tedarik zincirinin en önemli iki unsuru hakkında da ışık tutarlar: verimlilik, bir ürün veya hizmeti mümkün olan en düşük maliyet ile piyasaya sunabilmek, müşteri hizmeti, müşterilerin çok özel ihtiyaçlarına cevap

verebilmektir. Operasyonel performans ölçütleri, çeşitli tedarik zinciri yapılarının çabalarını direkt gösterilmesini sağlamaktadır(Aydın, 2005: 93).

Finansal yapının sağlamlığından söz edebilmek için, inceleme yapılan işletmenin aynı faaliyet kolunda işlem yapan diğer işletmelerin ortalamalarından daha yüksek bir performans puanı elde etmesi gerekmektedir. Finansal sağlamlık göstergeleri ile referans alınan değerler arasındaki büyüklük küçüklük ilişkisinden hangisinin tercih edilebilir olduğu göstergenin niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Durumların bazılarında, değeri referans değerinden daha büyük bir gösterge mali durumun sağlam olduğunu gösterirken, durumların bazılarında ise referans değerlerden küçük değerli bir gösterge finansal durumun sağlam olduğunu gösterir. Bu duruma örnek vermek gerekirse; varlık getiri oranı, sermaye getiri oranı, varlık devir hızı ve net işletme gelir oranının referans alınan değerinden yüksek olması işletme performansının iyi olduğunun göstergesidir. Buna karşın borç varlık oranı, işletme gider oranı ve faiz gider oranları ise referans alınan orandan daha düşük olması tavsiye edilmektedir. Dolayısıyla, finansal referans değerleri bir anlamda işletmelerin rakip işletmelerden daha yüksek bir performans sergilemesi için tamamlamaları gereken bir hedef niteliğindedir(Acar, 2003: 31).

İşletmelerin büyüklüklerine göre önem verdikleri performans boyutları da farklılık göstermektedir. Örnek vermek gerekirse; küçük ölçekli işletmeler finansal boyutun ölçütlerini tercih ederken, büyük ölçekli işletmeler ise daha çok finansal olmayan boyutun ölçütlerini tercih etmektedirler. Bunun yanında finansal sıkıntısı olmayan, yenilik ve ürün stratejisini benimseyen, düzenli bir piyasada faaliyette bulunan işletmeler finansal olmayan boyutun ölçütlerini sıklıkla kullandıkları görülmektedir(Duman ve Eren, 2020: 2921).

Finansal (niceliksel) ölçekler, kar ve satışlar gibi muhasebe ve ekonomi performanslarıyla ilgilenirken; operasyonel (niteliksel) ölçekler finansal performansa yol açabilecek müşteri memnuniyeti, kalite, çalışan bağlılığı, pazar payı ve yeni ürün geliştirme gibi operasyonel başarı faktörleriyle ilgilenmektedir(Özşahin, 2011: 70).

2.3.3. Müşteri Performansı

Günümüzdeki rekabet koşullarında işletmelerin ana hedefi ayakta kalabilmektir. Bunun için işletmeler kar etmelidir ve bu karlılığı artırarak sürdürmelidirler. Bu da işletmenin

üretmiş olduğu ürün veya hizmetin müşteriler tarafından alması ile gerçekleşir(Yıldız, 2015: 48).

Günümüzün yoğun rekabet koşulları işletmelere, “ müşteri tatmini sağlama, müşteri sadakati oluşturma ve müşteri memnuniyet performansını artırma” gibi amaçları gerçekleştirmek üzere faaliyetlerine yön vermektedirler. Müşteri değeri, hizmet ve üretim işletmelerinin başarılarında en önemli faktör haline gelmiş ve müşterileri elde tutmak ve onların işletmelere çekilmesinde stratejik bir silah durumuna gelmiştir(Özgüner, 2017: 95).

İşletmelerdeki müşteri memnuniyeti, müşteri performansını pozitif yönde etkilemektedir(Yıldız, 2015: 49). İşletmelerin sunmuş olduğu hizmetten memnun olan müşterilerin işletmeye sağladıkları pozitif dönüşleri, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır(Çatı ve Koçoğlu, 2008: 173).

- Müşteri işletmeden daha fazla alış-veriş yapar.
- Müşteri memnun kaldığı işletmenin diğer ürünlerinden de alır.
- İşletmeden memnun kaldığı için çevresindeki potansiyel müşterilere işletmenin reklamını yapar ve böylelikle işletmenin pozitif imaja sahip olmasını sağlar.
- Müşteriler rakip işletmenin markalarına ve ürünlerine daha az ilgi duyarlar.
- Müşteriler işletmenin sadık müşterisi olurlar(Yıldız, 2015: 49).

2.4.Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Tedarik zinciri yönetimi, birbirini tamamlayan birden çok uygulamadan meydana gelmektedir. Bunlar bir ürünün üretilmesinden son tüketiciye ulaşmaya kadarki bütün sürecin plan ve koordinasyonunu kapsamaktadır. Kısaca anlatmak gerekirse müşteri memnuniyeti sağlamayı ve beklentilerini en iyi bir şekilde yerine getirmeyi kapsamaktadır. Bu nedenle tedarik zinciri sistemi çok yönlü düşünmeyi gerekli kılan bir fonksiyonu vardır(Erciş ve Can, 2013: 99).

Günümüzde yoğun olarak yaşanan rekabet ortamında, işletmelerin performansları sadece kendi yeteneklerinden kaynaklanmamaktadır. Bunu belirleyen birden çok faktör bulunmaktadır. Son yıllarda işletmelerin dış kaynaktan yararlanma oranları, tedarik amaçlı

küçülme ve ortaklıklar gibi yönelimler işletmelerin tedarikçilere olan güvenini artırmaktadır(Sağbaş, 2015: 58).

Global piyasalarda yeni ürün üretme yönünde devam etmekte olan rekabet ortamı, tüketicileri kaliteli, ancak fiyatı düşük ürünlere yönlendirmiştir. Buradan hareketle, dünya çapında faaliyet gösteren firmaların uzun dönemli, sürdürülebilir performanslı olabilmeleri onların ürün ve süreç yeniliklerindeki performanslarına bağlıdır. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, ürün ve süreç yeniliği küresel piyasalarda yüksek kazançlı rekabet avantajlarının kaynağıdır. Tedarik zincirinde ürün ve yenilik faaliyetlerine dahil edilen tedarikçiler zaman, maliyet ve tasarım süresi gibi konulardaki faydalarıyla işletmelerin performansının daha yukarı çıkmasını sağlamışlardır(Şen, 2010: 135-136).

Literatürde, tedarikçilerin teslim yeteneğinin işletmelere rekabet avantajı sağladığı görülmektedir. Hız ve güvenilirlik, teslim yeteneğinin iki önemli alt boyutudur. Tedarikçiler teslim yeteneklerini gösterebilmek için alıcıya kesin teslimat tarihi vermeliler ve bu tarihte ürünü teslim etmelidirler. Böylece tedarikçiler, işletmelerin üretim akışını kesmeden üretmelerini sağlayarak performanslarını pozitif yönde etkilerler(Bedük, 2009: 97).

Kalite işletmeler için önemlidir. Düşük kaliteli ürünleri satın almak işletmelere hurda, yeniden işleme vb. gibi birçok maliyetli işlemlere yol açacaktır. Kaliteden yoksun ürün kullanılarak üretilen ürünler de kalitesiz ürün olacaktır ve bu işlem de işletmeye üretim ve kontrol maliyetleri olarak dönecektir. Ancak tedarikçilerin kaliteli ürün tedarik etmesiyle işletmeler hem kaliteli ürünler üretecek, maliyet azalacak, genel performans artacak hem de müşteri memnuniyeti sağlanarak operasyonel performans yükseltilecektir. Sonuç olarak işletme performansına pozitif yönde bir etkisi vardır(Yayla, 2019: 69).

2.5. Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Öztürk ve Tekin'in (2020) "Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektöründe Bir Uygulama" isimli tez çalışması ile Ankara'da faaliyet gösteren 90 gıda işletmesinde kolayda örnekleme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Çalışmada yapılan korelasyon analizi sonucunda TZY ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında yapılmış olan regresyon analizi sonucuna göre ise işletme performansında meydana gelen değişimin %71'inin TZY'den kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Yağcı'nın (2009) "Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri" isimli tez çalışması ile Ege bölgesinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Müşteri ilişkileri veri tabanından alınan bilgiler ve uygun malzemelerin tedariki ile maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve genel işletme performansının artıp artmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmalar sonucunda müşteri ilişkilerinin, konaklama işletmelerinin genel performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Civaroğlu (2006) "Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi" isimli tez çalışması ile TZYU' nın Trakya Bölgesi'nde ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performanslarına olan etkilerinin ampirik olarak tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda TZYU' nın işletme performansına anlamlı katkılarının olduğu tespit edilmiştir.

Urk (2016) TZYU' nın TZY performansı ve işletme performansına etkisini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, TZYU' nın TZY performansı ve işletme performansını artırdığı yönünde olumlu etkiler olduğuna yönelik bulgulara ulaşmıştır.

Güçlü (2010) yapmış olduğu tez çalışmasında, turizm sektöründe faaliyette bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde tedarik zinciri yönetimi boyutlarının işletme performansı üzerine etkisini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda TZY boyutlarından yenilikçilik, rekabetçilik, kurumsal gelişime katkı, ilişki gücü ve müşteri ilişkileri boyutlarının İP'i pozitif etkilemediği ancak hız ve esneklik boyutunun İP' i pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; Hipotezler ve araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler başlıkları incelenmektedir.

3.1. Hipotezler ve Araştırma Modeli

Tedarik zinciri yönetiminin değişkenlerini; tedarikçi gelişimi, stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), bilgi paylaşımı ve erteleme olarak sıralayabiliriz.

Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri şu şekilde sıralayabiliriz;

H1: TZYU' nun işletme performansına anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: TZYU alt boyutlarından bilgi paylaşımının işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

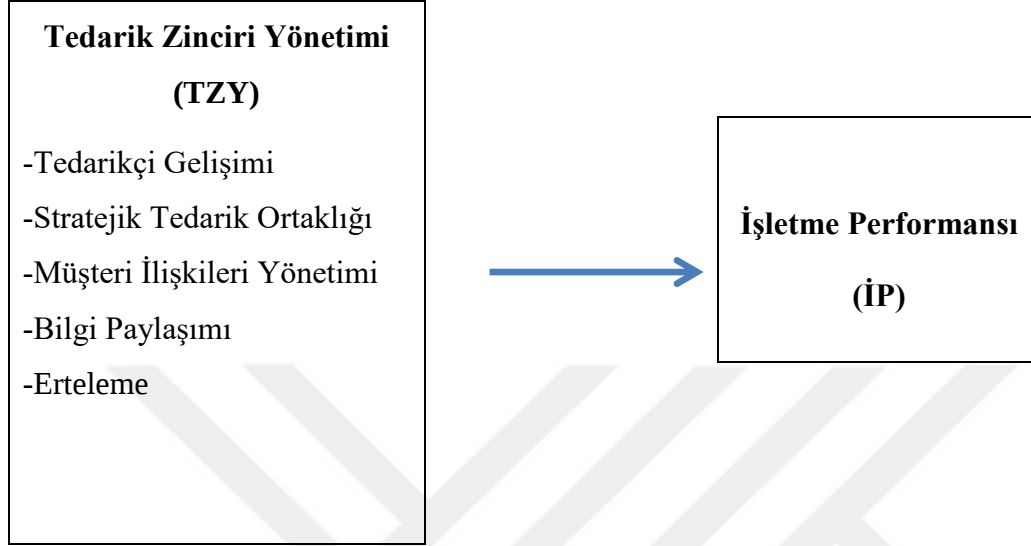
H3: TZYU alt boyutlarından tedarikçi gelişiminin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: TZYU alt boyutlarından stratejik tedarikçi ortaklığının işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H5: TZYU alt boyutlarından müşteri ilişkileri yönetiminin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H6: TZYU alt boyutlarından ertelemenin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli şu şekildedir;



Şekil 3. Araştırma Modeli

Modelde tedarik zinciri yönetimi bağımsız değişken kutusunu, işletme performansı ise bağımlı değişken kutusunu oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; Gaziantep ilindeki OSB’lerde bulunan 1100 üretim işletmesi oluşturmaktadır.

Evrende % 95 güven aralığında ve %5 hata payına göre en az örneklem büyüklüğü 254 olması gerekmektedir(Gürbüz ve Şahin 2016, 132). Ancak pandemi kısıtlamaları, maddi durum ve zaman kısıtlarından dolayı araştırmanın örneklemini Gaziantep ilinde bulunan üretim işletmelerden 176 tanesi oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket ölçeği uygulanmıştır. Anket ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçeği, İşletme Performansı Ölçeği ve demografik bilgilerdir.

3.3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçeği

Araştırma kapsamında kullanılan Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçeği Urk (2016) tarafından doktora çalışmasında kullanılmıştır. Ölçek sekiz boyuttan oluşmaktadır. Ancak bizim çalışmamızda altı boyutu (Tedarikçi Gelişimi, Stratejik Tedarikçi Ortaklığı, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Bilgi Paylaşımı ve Erteleme) kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde (1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum) hazırlanmış ve 32 sorudan oluşmaktadır. Ölçek Ek 1'de yer almaktadır.

3.3.2. İşletme Performansı Ölçeği

İşletme performansı ölçeği literatürde uygulanan, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış (Cronbach's Alpha=**0,908**) bir ölçektir. Araştırmalar sonunda Özgüner (2017) tarafından doktora çalışmasında kullanılan işletme performansı ölçeğinin tamamı çalışmamızda kullanılmak üzere anket formuna alınmıştır.

İşletme performansı ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 15 sorudan meydana gelmektedir ve işletmelerin genel performanslarını ölçme amaçlanmaktadır. Ölçek 5'li likert şeklinde (1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan İşletme Performansı Ölçeği Ek 1'de yer almaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Çalışmada veri toplama araçlarından anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmamızda araştırma yönelimlerinden nicel araştırma yönelimi kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada,

literatürde kullanılan tedarik zinciri yönetimi ölçeği ve işletme performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. 176 anket işletmelere gidilerek yetkili kişilerle yüz yüze uygulanmıştır ve uygulanan anketlerin tamamı kullanılarak sonuçlara ulaşılmıştır.

3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada kullandığımız tedarik zinciri yönetimi ölçeği ve işletme performansı ölçeğinin uygulanması sonucu elde edilen veriler SPSS programına yüklenecek şekilde kodlanarak programa yüklendi. SPSS ve AMOS programları ile istatistiksel analizler yapıldı.

Ölçeklere güvenirlik analizi uygulanmıştır. TZY ölçeğinde 5,6,7. sorular bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,25' in altında olmaması gerektiği durumuna uymadığından ölçekten çıkarılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre 4, 9, 11, 13, 19. maddelerin yüklerinin iki faktör arasında en az 0.10 luk farklılık oluşturmaması sonucunda faktör analizinden çıkarılarak analizlere devam edilmiştir. 24 maddelik TZY ölçeğinin güvenirliğinin yüksek olduğu görülmektedir. (Cronbach's Alpha=0,894) İP ölçeğinde 8. soru bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,25' in altında olmaması gerektiği durumuna uymadığından ölçekten çıkarılmıştır. 14 maddelik İP ölçeğinin güvenirliğinin yüksek olduğu görülmektedir. (Cronbach's Alpha=0,908)

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. TZY ölçeği analiz sonunda beş boyutlu olduğu tespit edilmiştir. İp ölçeği analiz sonunda tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) analizi sonucunda, maddelerin ilgili faktörleri %95 güven seviyesinde doğruladığı ($p < 0.05$ $p = 0,000$) ve X^2/sd ' nin ve diğer uyum kriterlerinin mükemmel uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler arası ilişki düzeyini incelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

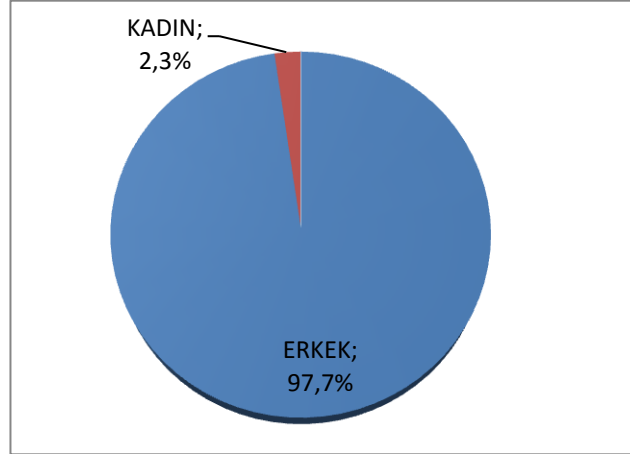
Araştırmanın bu bölümünde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisini araştırmak üzere Gaziantep ilindeki OSB’lerde bulunan üretim işletmelerinden toplanan veriler analiz edilecek ve bulgulara yer verilecektir.

4.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırmada uygulanan ankette demografik değişkenlere ait beş (Cinsiyetiniz, Medeni durumunuz, Yaşınız, Eğitim durumunuz, İşletmenizin çalışan sayısı) adet soru bulunmaktadır. Aşağıda bu beş soruya ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. İşletmelerdeki Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Bulgular

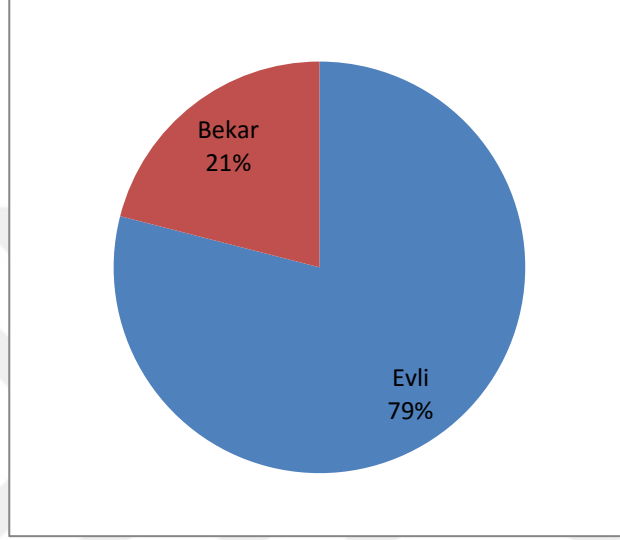
Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyetlerine ait bulgular yer almaktadır. Gaziantep ilinde anket uygulanan üretim işletmelerinde, işletme sahiplerinin büyük bir çoğunluğunun(172 kişi, %97,7) erkek olduğu görülmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılanların %2,3’ ünün(4 kişi) de kadın olduğu görülmektedir.



Şekil 4. İşletmelerdeki Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Bulgular

4.1.2. İşletmelerdeki Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Bulgular

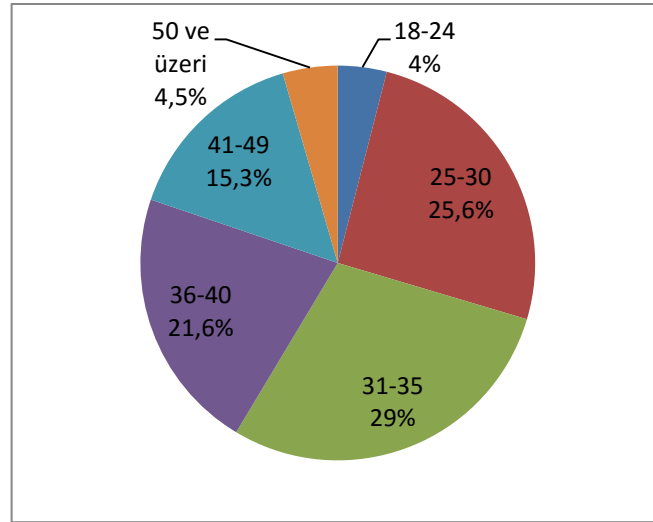
Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların medeni durumlarına ait bulgulara yer verilmektedir. Gaziantep ilinde anket uygulanan üretim işletmelerinde işletme sahiplerinin büyük çoğunluğunun (139 kişi, %79) evli olduğu görülmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılanların %21'inin (37 kişi) de bekar olduğu görülmektedir.



Şekil 5. İşletmelerdeki Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Bulgular

4.1.3. İşletmelerdeki Katılımcıların Yaşlarına Ait Bulgular

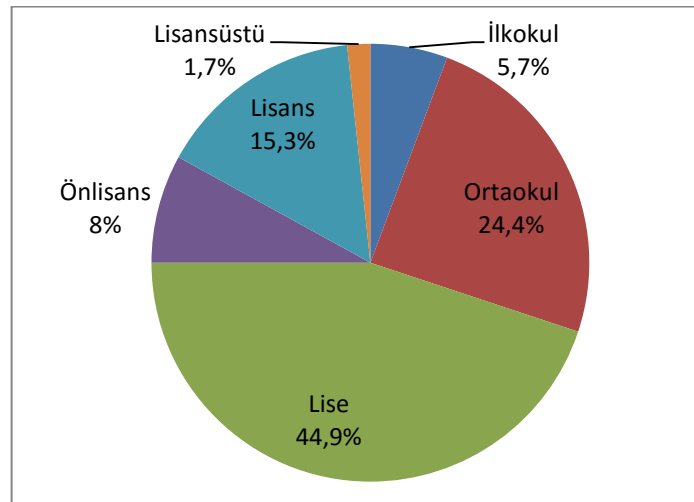
Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların yaş dağılımlarına ait bulgulara yer verilmektedir. Gaziantep ilinde anket uygulanan üretim işletmelerinde işletme sahiplerinin büyük çoğunluğunun 31-35 (51 kişi, %29) yaş aralığında oldukları görülmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılanların; % 4'ü 18-24 yaş aralığında (7 kişi), %25,6'sı 25-30 yaş aralığında (45kişi), %21,6'sı 36-40 yaş aralığında (38 kişi), %15,3'ü 41-49 yaş aralığında(27kişi) ve %4,5'i 50 yaş ve üzeri (8 kişi) olduğu görülmektedir.



Şekil 6. İşletmelerdeki Katılımcıların Yaşlarına Ait Bulgular

4.1.4. İşletmelerdeki Katılımcıların Eğitim Durumlarına Ait Bulgular

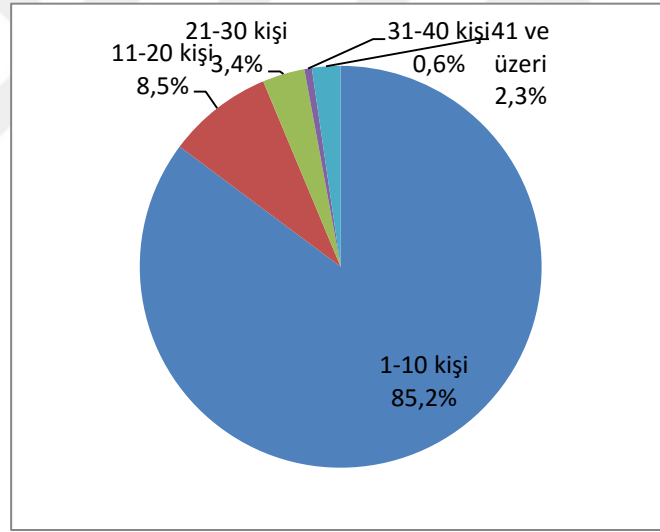
Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların eğitim durumlarına ait bulgular yer almaktadır. Gaziantep ilinde anket uygulanan üretim işletmelerinde işletme sahiplerinin büyük çoğunluğunun eğitim durumunun lise (79 kişi, % 44,9) olduğu görülmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılanların eğitim durumlarının; %5,7'si (10 kişi) ilkokul, %24,4'ü (43kişi) ortaokul, %8'i (14 kişi) önlisans, %15,3'ü (27 kişi) lisans, %1,7'si (3 kişi) lisansüstü olduğu görülmektedir.



Şekil 7. İşletmelerdeki Katılımcıların Eğitim Durumlarına Ait Bulgular

4.1.5. İşletmelerin Çalışan Sayılarına Ait Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin çalışan sayılarına ait bulgulara yer verilmektedir. Gaziantep ilinde anket uygulanan üretim işletmelerinin çalışan sayısı bakımından büyük çoğunluğunu 1-10 arası (%85,2) işçi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır. Bunun yanında araştırmaya katılan üretim işletmelerinin çalışan sayısı dağılımı incelendiğinde; %8,5' i 11-20 kişi aralığında, %3,4' ü 21-30 kişi aralığında, %0,6'sı 31-40, kişi aralığında ve %2,3' ü 41 ve üzeri çalışan oluğu görülmektedir..



Şekil 8. İşletmelerin Çalışan Sayılarına Ait Bulgular

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testleri

Çalışmada uygulanan ölçekleri oluşturan verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesi amacıyla normallik testleri yapılmıştır. Sosyal bilimlerde çalışmaların normallik testinde en çok kullanılan yöntem olan çarpıklık ve basıklık verileri değerlendirilmiştir.

Medrano vd.(2014: 552)' ne göre basıklık ve çarpıklık değerleri +2 ve -2 arasında ise verilerin normal dağılım aralığında olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 7. Alt Boyutların Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

		Min	Max	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bilgi Paylaşımı		1,13	5,00	3,89	,61	-1,368	3,901
Müşteri İlişkileri Yönetimi		1,20	5,00	4,47	,61	-2,830	10,971
Erteleme		1,00	5,00	2,38	1,26	,249	-1,185
Tedarikçi Gelişimi		1,00	5,00	2,13	1,39	,741	-1,065
Stratejik Ortaklığı	Tedarikçi	2,00	5,00	3,77	,72	-,205	-,448
Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları		1,95	4,82	3,56	,52	-,030	,165
İp		1,62	4,92	3,47	,62	-,491	-,519

Tablo 7 incelendiğinde *tedarik zinciri yönetimi uygulamaları*, *tedarikçi gelişimi*, *stratejik tedarikçi ortaklığı*, *erteleme* ve *işletme performansı* değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasında olduğu görülüyor. Bu değişkenlerin normal dağıldıkları görülmektedir. *Bilgi paylaşımı* ve *müşteri ilişkileri yönetimi* değişkenlerinin ise -2 ile +2 değerleri dışında bir değer aldıklarından normal dağılmadıkları görülmektedir.

Katılımcıların tedarik zinciri yönetimi uygulama düzeyleri incelendiğinde bilgi paylaşımı ($\bar{X}= 3,89$), müşteri ilişkileri yönetimi ($\bar{X}= 4,47$), stratejik tedarikçi ortaklığı ($\bar{X}= 3,77$) genel tedarik zinciri yönetimi uygulama ($\bar{X}= 3,56$) düzeyleri yüksektir. Erteleme ($\bar{X}= 2,38$), tedarikçi gelişimi ($\bar{X}= ,213$) düşüktür. İşletme performansı ($\bar{X}= 3,47$) yüksek düzeydedir.

4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde TZYU Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ait verilere yer verilmiştir.

Tablo 8. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri Sonuçları (32 ifadelili)

Maddeler	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	114,77	206,671	,450	,881
s2	114,49	207,223	,400	,883
s3	114,62	206,386	,468	,881
s4	112,80	218,175	,327	,883
s5	112,93	221,932	,169	,886
s6	113,03	226,313	,031	,889
s7	113,07	222,887	,135	,887
s8	112,40	218,208	,390	,882
s9	112,54	213,793	,608	,879
s10	113,05	212,026	,495	,880
s11	112,52	220,982	,306	,883
s12	113,48	214,091	,345	,883
s13	113,66	209,403	,436	,881
s14	112,12	217,283	,484	,881
s15	112,30	216,395	,480	,881
s16	112,34	218,432	,414	,882
s17	112,23	218,351	,377	,882
s18	112,41	218,896	,420	,882
s19	112,75	215,069	,520	,880
s20	112,84	215,003	,526	,880
s21	112,97	214,816	,472	,880
s22	112,94	215,248	,491	,880
s23	113,18	209,338	,594	,878
s24	112,97	217,765	,384	,882
s25	112,76	213,977	,636	,879
s26	112,86	214,781	,548	,880
s27	112,62	214,534	,584	,879
s28	112,80	216,766	,526	,880
s29	112,87	216,309	,499	,880
s30	114,42	208,108	,440	,881
s31	114,34	208,636	,464	,881
s32	114,35	207,279	,500	,880

Tablo 8 de bulunan tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ölçeğine madde analizi sonuçları incelendiğinde, bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,25' in altında olmaması gerektiğinden, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ölçeğinden 5,6,7 nolu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Geriye 29 madde kalan ölçeğin yeni güvenirlik düzeyi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 9. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri Sonuçları (29 ifadelili)

Maddeler	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	103,52	194,582	,478	,891
s2	103,24	195,317	,422	,893
s3	103,38	194,384	,495	,890
s4	101,55	208,455	,270	,894
s8	101,16	206,935	,392	,892
s9	101,30	202,484	,617	,888
s10	101,81	200,397	,515	,889
s11	101,28	209,859	,297	,893
s12	102,23	202,751	,350	,893
s13	102,41	197,593	,458	,891
s14	100,88	206,007	,488	,891
s15	101,06	204,762	,500	,890
s16	101,10	206,831	,431	,891
s17	100,99	207,051	,380	,892
s18	101,17	207,274	,439	,891
s19	101,51	203,840	,523	,890
s20	101,60	204,425	,500	,890
s21	101,73	204,188	,451	,891
s22	101,69	204,728	,463	,891
s23	101,94	198,242	,598	,888
s24	101,73	206,668	,378	,892
s25	101,52	203,211	,619	,889
s26	101,62	204,226	,521	,890
s27	101,38	203,607	,574	,889
s28	101,56	205,917	,508	,890
s29	101,63	205,459	,483	,890
s30	103,18	195,940	,470	,891
s31	103,09	197,043	,481	,890
s32	103,10	195,795	,515	,889
Cronbach's Alpha:0,894				

Tablo 9 da bulunan tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin ölçeğinden 5,6,7 nolu madde ölçekten çıkarıldıktan sonraki madde analizi sonuçları incelendiğinde, ölçekten madde çıkarıma gerek olunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. 29 maddelik ölçeğin genel güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde ölçeğin güvenilirliğinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. (Cronbach's Alpha=0,894)

4.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Bu bölümde TZYU ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 10. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

Yargı İfadeleri	Faktörün Açıklayıcılığı %	Özdeğer	Güvenilirlik	Faktör Yükleri
Faktör 1 (BP: Bilgi Paylaşımı)	22,470	5,393	,909	
20.Tedarikçilerimiz bizimle doğru bilgi paylaşır.				,590
21.Tedarikçilerimiz firmamızı etkileyebilecek her olayda bizi tam olarak bilgilendirirler.				,796
22.Tedarikçilerimiz kendilerine ait tecrübelerini bizimle paylaşırlar.				,627
23.Yeni bir iş planı oluşturmada, tedarikçi firmalarımızla bilgi paylaşımlarında bulunuruz.				,555
24.Tedarikçilerimiz, firmamız ve bizimle iş yapan başka firmaları etkileyebilecek durumlardan ötürü bizleri her zaman bilgilendirir.				,664
25.Tedarikçilerimiz ile doğru zamanda bilgi paylaşımı gerçekleşir.				,634
26.Tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı kesin doğrudur.				,808
27.Ticari işbirliği yaptığımız tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı ticari ilişkiyi tamamlayan bir bütündür.				,713
28.Tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı yeterlidir.				,773
29.Tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı güvenilirdir.				,813
Faktör 2 (MIY: Müşteri İlişkileri Yönetimi)	15,748	3,779	,876	
14. Müşterilerimiz ile olan ilişkilerimizde temel ilkemiz, güvenilirlik ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmektir.				,641
15. Müşterilerimizin memnuniyeti sürekli gözlemler ve değerlendiririz.				,821
16. Belli aralıklarla geleceğe yönelik müşteri beklentilerini belirleriz.				,796
17. Müşterilerin bizden daha kolay yardım almalarını kolaylaştıracak adımlar atarız.				,821
18. Periyodik olarak müşteri ilişkilerimizin firmamız için önemini gözden geçiririz.				,716
Faktör 3 (TG: Tedarikçi Gelişimi)	12,913	2,926	,913	
1. Firmamız tedarikçi firmanın teknik ve kalite becerilerini arttırmak için elaman istihdam eder.				,848
2. Firmamız mühendisleri tarafından tedarikçi firmalara düzenli saha ziyaretlerinde bulunur.				,830
3. Firmamız tarafından tedarikçilerimizin geliştirilmesi için ekipler oluşturulur.				,829
Faktör 4 (E: Erteleme)	11,442	2,746	,930	
30. Periyodik olarak müşteri ilişkilerimizin firmamız için önemini gözden geçiririz.				,732
31. Firmamız daha müşteri siparişi kesinleşmeden, üretimin en son aşaması montaj hattını tam olarak erteleme imkanı ve kabiliyetine sahiptir.				,877
32. Final montaj hattını tedarik zinciri içerisinde girdinin tedarik süresine veya müşteri				,857

siparişlerine bağlı olarak erteleme imkanı vardır.

Faktör 5 (STO: Stratejik Tedarikçi Ortaklığı)			
	7,238	1,727	,484
8. Tedarikçi seçimlerinde kalite bizim için birinci sıradadır.			,590
10. Tedarikçilerimizin üretim kalitelerini artırmaları için yardımcı oluruz.			,556
12. Tedarikçilerimizi gelecek planlarımıza ve hedef tespitlerimize dahil eder, birlikte plan yaparız.			,645
KMO = 0.867	Açıklanan Varyans (%)		
Bartlett's= 2838,095	(Toplam= % 69,092)		Ölçek Toplam Güvenilirlik=
df= 276			0,878
Sig< 0.001			

Ölçeği ve faktörleri oluşturan tüm değişkenlere ait faktör yükleri, alt sınırın (0,30) üzerinde yer aldıklarından, iç tutarlılığın ve güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda 5,6,7 numaralı maddelerin ölçekten çıkarıldıktan sonra tüm soruların yer aldığı Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre “**Madde 4:** Tedarikçi ile iş sonlandırılınca, tedarikçi satışlarını ve iş hacmini kolay bir şekilde başka alıcılarla telafi edebilir.”, “**Madde 9:** Problemleri; genellikle tedarikçilerimiz ile işbirliği içinde çözmeye çalışırız.”, “**Madde 11:** Sürekli gelişim programlarımızı kendi firmamızda olduğu gibi, anahtar tedarikçilerimizin de uygulamalarını isteriz.”, “**Madde 13:** Anahtar tedarikçilerimizle yeni ürün geliştirme süreçlerinde aktif olarak birlikte çalışırız.”, “**Madde 19:** Değişen piyasa şartları için ticaret ortaklarımızı (tedarikçilerimizi) önceden bilgilendiririz” madde yüklerinin iki faktör arasında en az 0.10 luk farklılık oluşturmaması sonucunda faktör analizinden çıkarılarak analizlere devam edilmiştir.

4, 9, 11, 13, 19. maddelerin ölçekten çıkarıldıktan sonra yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yükleri 0.555 ile 0.877 arasında yer almaktadır. Ayrıca KMO değerinin 0,867 olması ve Bartlett's testinin anlamlı sonuç vermesi, her bir boyut için toplanan verilerin araştırmada kullanılan ölçekle uyumlu bir şekilde faktörler altında toplanabileceğini ve araştırma konusu ile ilgili yazını desteklediğini göstermektedir. Araştırma modelinde yer alan beş faktörden, F1 (Bilgi Paylaşımı) toplam varyansın %22,470' ini, F2 (Müşteri İlişkileri Yönetimi) %15,748' ini, F3 (Erteleme) %12,193' ünü, F4 (Tedarikçi Gelişimi) %11,442' sini, F5 (Stratejik Tedarikçi Ortaklığı) %7,238' ini açıklamaktadır.

4.5. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu bölümde TZYU ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 11. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Ölçüm Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ^2/df	$0 < X^2/sd < 3$	$0 < X^2/sd < 5$	2,342	✓
RMSEA	$RMSEA \leq .05$	$RMSEA \leq .09$	0,088	✓
NFI	$.95 \leq NFI < 1.0$	$.80 \leq NFI < 1.0$	0,813	✓
NNFI (TLI)	$TLI \geq .95$	$TLI \geq .80$	0,863	✓
CFI	$CFI \geq .95$	$CFI \geq .80$	0,882	✓

Schermelleh ve Moosbrugger, (2003)

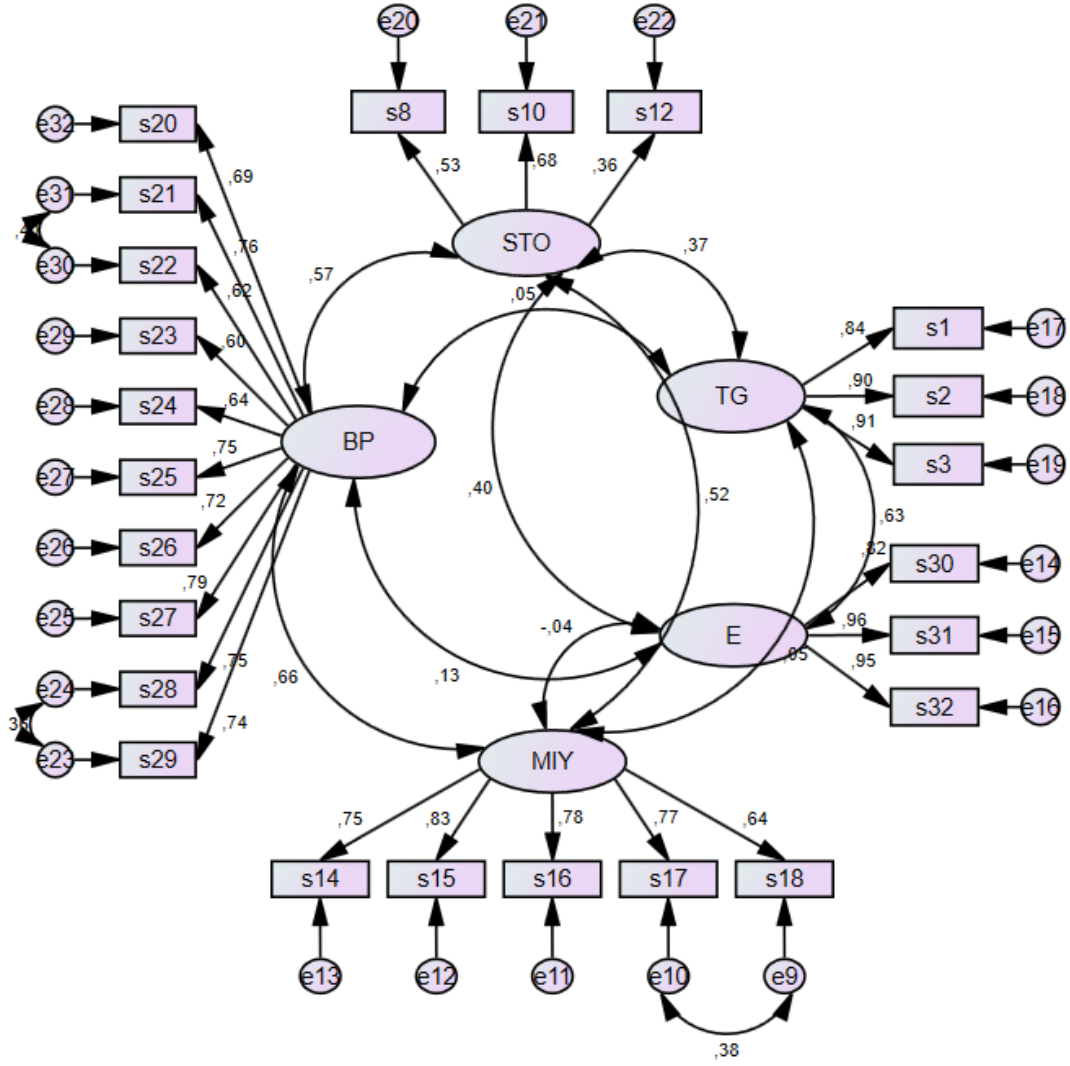
Bir modelin kabul edilebilir uyum ya da mükemmel uyumda olduğunun belirlenmesinde kullanılan en önemli uyum kriterinin X^2/sd ' dir. (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003). X^2 önerilen model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız olması, önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğunu anlamına gelir. X^2/sd X^2 değeri örneklemden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar verir. RMSEA Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derecede uyumlu olduğunu sunar. CFI; serbestlik derecesini ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre mukayese eder. NFI; CFI' dan farklı olarak X^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar. TLI(NNFI);NFI' nın serbestlik derecesi dikkate alarak hesaplanmış halidir. IFI; örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklık derecesini dikkate alarak modelin uyumunu test eder. (Gürbüz, S. 2019: 34).

Ölçeğe ait RMSEA kriteri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından dolayı s21-s22, s28-s29, s17-s18 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan DFA analizi sonucunda, maddelerin ilgili faktörleri %95 güven seviyesinde doğruladığı ($p < 0.05$ $p = 0,000$) ve X^2/sd ' nin ve diğer uyum kriterlerinin mükemmel uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

			Estimate	S.E.	C.R.	P
s18	<---	MIY	,637			
s17	<---	MIY	,774	,136	10,417	***
s16	<---	MIY	,783	,157	8,318	***
s15	<---	MIY	,825	,169	8,602	***
s14	<---	MIY	,754	,150	8,097	***
s30	<---	E	,820			
s31	<---	E	,958	,066	16,591	***
s32	<---	E	,945	,066	16,342	***
s1	<---	TG	,838			
s2	<---	TG	,895	,077	14,857	***
s3	<---	TG	,911	,070	15,170	***
s8	<---	STO	,528			
s10	<---	STO	,684	,336	4,997	***
s12	<---	STO	,360	,300	3,517	***
s29	<---	BP	,744			
s28	<---	BP	,754	,074	12,496	***
s27	<---	BP	,792	,101	10,458	***
s26	<---	BP	,723	,106	9,479	***
s25	<---	BP	,746	,098	9,801	***
s24	<---	BP	,645	,115	8,395	***
s23	<---	BP	,603	,140	7,816	***
s22	<---	BP	,623	,115	8,067	***
s21	<---	BP	,763	,121	10,044	***
s20	<---	BP	,687	,109	8,982	***

Yukarıdaki tablodaki verilere göre her ikili ilişki için “p” değerleri 0,05’ten küçük olduğu için, faktör yüklenimleri önemlidir. Faktör yüklenimlerinin önemli çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir (Karagöz, 2017: 481-482). Bunun sonucunda tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yapısı aşağıdaki şekilde açıkça görülmektedir.



Şekil 9. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları alt boyutlarından Bilgi Paylaşımı (BP) boyutunda en etkili değişkenin 0,792' lik katsayı ile s27 “Ticari işbirliği yaptığımız tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı ticari ilişkiyi tamamlayan bir bütündür.” maddesi olduğu belirlenmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) boyutunda en etkili maddenin 0,825' lik katsayı ile s15 “Müşterilerimizin memnuniyeti sürekli gözlemler ve değerlendiririz.”, Erteleme (E) boyutunda 0,958' lik katsayı ile s31 “Firmamız daha müşteri siparişi kesinleşmeden, üretimin en son aşaması montaj hattını tam olarak erteleme imkanı ve kabiliyetine sahiptir.”, Tedarik Gelişimi (TG) boyutunda 0,911' lik katsayı ile s3 “Firmamız tarafından tedarikçilerimizin geliştirilmesi için ekipler oluşturulur.”, Stratejik Tedarikçi

Ortaklığı (STO) boyutunda ,684' lük katsayı ile s10 “Tedarikçilerimizin üretim kalitelerini artırmaları için yardımcı oluruz.” maddeleri olduğu belirlenmiştir.

Bilgi paylaşımı alt boyutu ile Stratejik Tedarikçi Ortaklığı alt boyutu arasında 0.567, Müşteri İlişkileri ile 0.657 düzeyinde ilişki bulunmaktadır. Müşteri İlişkileri alt boyutu ile Stratejik Tedarikçi Ortaklığı arasında 0.525 düzeyinde ilişki bulunmaktadır. Stratejik Tedarikçi Ortaklığı alt boyutu ile Tedarikçi Gelişimi alt boyutları arasındaki ilişki 0.370, Erteleme ile 0,403 olarak belirlenmiştir. Erteleme alt boyutu ile Tedarikçi Gelişi alt boyutları arasında 0,632 düzeyinde ilişki bulunmaktadır.

4.6. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde işletme performansı ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları tablosuna yer verilmektedir.

Tablo 13. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Maddeler	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ip1	47,73	64,600	,716	,886
ip2	47,17	67,197	,537	,893
ip3	47,85	67,403	,298	,910
ip4	46,73	70,740	,297	,901
ip5	47,50	63,769	,781	,883
ip6	47,43	65,269	,748	,885
ip7	47,59	66,564	,641	,889
ip8	48,24	72,758	,136	,908
ip9	47,15	68,277	,542	,893
ip10	47,53	65,204	,708	,887
ip11	47,46	63,790	,773	,884
ip12	47,63	64,591	,783	,884
ip13	47,58	65,670	,710	,887
ip14	46,83	66,557	,546	,893
ip15	47,50	64,596	,718	,886

Tablo 13 de bulunan İşletme Performansı ölçeğine madde analizi sonuçları incelendiğinde, bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,25' in altında olmaması gerektiğinden, işletme performansı ölçeğinden 8 nolu madde ölçekten çıkarılmıştır. Geriye 14 madde kalan ölçeğin yeni güvenilirlik düzeyi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Maddeler	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ip1	45,09	61,615	,717	,897
ip2	44,52	63,942	,552	,903
ip3	45,20	64,983	,264	,923
ip4	44,08	67,468	,306	,912
ip5	44,86	60,667	,792	,894
ip6	44,79	62,156	,758	,896
ip7	44,95	63,369	,655	,899
ip9	44,51	65,143	,546	,903
ip10	44,89	62,131	,714	,897
ip11	44,82	60,797	,770	,894
ip12	44,99	61,480	,789	,894
ip13	44,95	62,575	,712	,897
ip14	44,19	63,414	,551	,903
ip15	44,87	61,669	,709	,897

Tablo 14 de bulunan işletme performansı ölçeğine ilişkin ölçeğinden 8 nolu madde ölçekten çıkarıldıktan sonraki madde analizi sonuçları incelendiğinde, ölçekten madde çıkarıma gerek olunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. 14 maddelik ölçeğin genel güvenirlilik düzeyleri incelendiğinde ölçeğin güvenirliliğinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. (Cronbach's Alpha=0,908)

4.7. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Bu bölümde işletme performansı ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

Yargı İfadeleri	Faktörün Açıklayıcılığı %	Özdeğer	Güvenilirlik	Faktör Yükleri
Faktör 1	53,990	7,019	,923	

1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	,771
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	,576
4. Müşteri şikayetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	,309
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	,842
6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	,833
7. Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	,763
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	,602
10. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	,799
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	,834
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	,859
13. Ciro karlılığı (kar/toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	,808
14. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	,578
15. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizden yüksektir.	,768
KMO = 0,911	Açıklanan Varyans (%)
Bartlett's= 1490,530	(Toplam= % 53,990)
df= 78	Ölçek Toplam Güvenilirlik=
Sig< 0.001	0,923

Güvenilirlik analizi sonucu 8 nolu maddenin ölçekten çıkarılmasından sonra tüm soruların bulunduğu Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda tek faktörlü yapıda olan işletme performansı ölçeğinde faktör yükü 0,30' un üzerinde olmadığından dolayı ip3 “Ürün/hizmet üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır” maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 13 maddeyle yapılan açıklayıcı faktör analizine ait faktör yükleri, alt sınırın (0,30) üzerinde yer aldıklarından, iç tutarlılığın ve güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir. Faktör yükleri 0.309 ile 0.859 arasında bulunmaktadır. Ayrıca KMO değerinin 0,911 olması ve Bartlett's testinin sonucunun anlamlı olması, her bir boyut için toplanan verilerin araştırmada kullanılan ölçekle uyumlu bir şekilde faktörler altında toplanabileceğini ve araştırma konusu ile ilgili yazını desteklediği görülmektedir. Araştırma modeli toplam varyansın %53,990'ını açıklamaktadır.

4.8. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu bölümde işletme performansına ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve regresyon katsayıları tablosuna yer verilmiştir.

Tablo 16. İşletme Performansı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Ölçüm Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ^2/df	$0 < X^2/sd < 3$	$0 < X^2/sd < 5$	2,284	✓
RMSEA	$RMSEA \leq .05$	$RMSEA \leq .09$	,086	✓
NFI	$.95 \leq NFI < 1.0$	$.80 \leq NFI < 1.0$	,915	✓
NNFI (TLI)	$TLI \geq .95$	$TLI \geq .80$	,931	✓
CFI	$CFI \geq .95$	$CFI \geq .80$	,950	✓
GFI	$GFI \geq .90$	$GFI \geq .80$	,905	✓

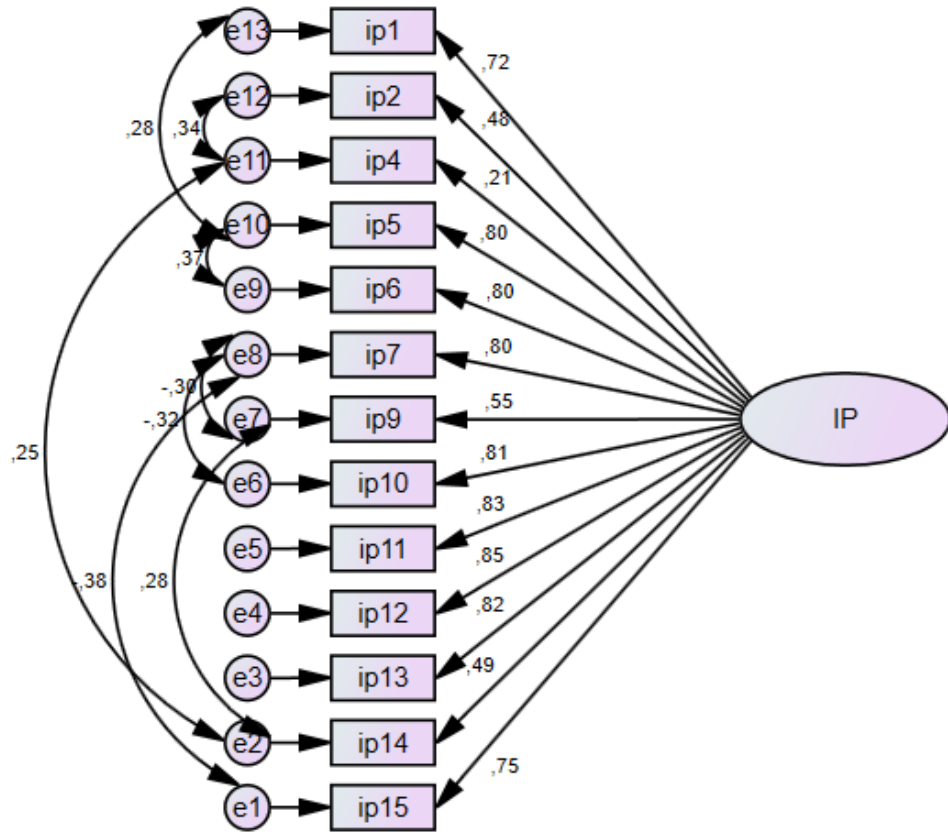
Schermelleh ve Moosbrugger, (2003)

Tablo 16 incelendiğinde ölçeğe ait RMSEA kriteri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından dolayı ip1-ip5, ip2-ip4, ip4-ip14, ip5-ip6, ip7-ip9, ip7-ip10, ip9-ip14, ip7-ip15 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Uygulanan DFA sonucunda, maddelerin ilgili faktörleri %95 güven seviyesinde doğruladığı ($p < 0.05$ $p = 0,000$) ve X^2/sd 'nin ve diğer uyum kriterlerinin mükemmel uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17. İşletme performansı Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ip15	<---	IP	,753			
ip14	<---	IP	,488	,104	6,466	***
ip13	<---	IP	,825	,087	11,468	***
ip12	<---	IP	,851	,088	11,892	***
ip11	<---	IP	,825	,096	11,476	***
ip10	<---	IP	,810	,092	11,156	***
ip9	<---	IP	,550	,086	7,271	***
ip7	<---	IP	,797	,102	9,386	***
ip6	<---	IP	,799	,086	11,056	***
ip5	<---	IP	,799	,095	11,050	***
ip4	<---	IP	,209	,095	2,722	,006
ip2	<---	IP	,482	,098	6,387	***
ip1	<---	IP	,722	,097	9,860	***

Yukarıdaki tablodaki verilere göre her ikili ilişki için “p” değerleri 0,05’ten küçük olduğu için, faktör yüklenimleri önemlidir. Faktör yüklenimlerinin önemli çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir (Karagöz, 2017: 481-482). Bunun sonucunda işletme performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yapısı aşağıdaki şekilde açıkça görülmektedir.



Şekil 10. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşletme performansında en etkili değişkenin 0,851’ lik katsayı ile ip12 “Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir” maddesi olduğu belirlenmiştir.

4.9. Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışmada kullanılan hipotezlerin yapısal eşitlik modelinde test edilmesi sürecinden önce korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 18’de detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 18. Ölçeklerin Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		BP	TG	STO	MIY	E	TZY	İP
BP	r	1	,050	,387**	,552**	,131	,741**	,229**
	p		,510	,000	,000	,083	,000	,002
TG	r		1	,319**	,061	,611**	,611**	,209**
	p			,000	,418	,000	,000	,005
STO	r			1	,315**	,347**	,648**	,146
	p				,000	,000	,000	,053
MIY	r				1	-,034	,575**	,100
	p					,649	,000	,185
E	r					1	,619**	,054
	p						,000	,476
TZY	r						1	,246**
	p							,001
İP	r							1
	p							

BP: Bilgi Paylaşımı, TG: Tedarikçi Gelişimi, STO: Stratejik Tedarikçi Ortaklığı, MIY: Müşteri İlişkileri Yönetimi, E: Erteleme, İP: İşletme Performansı

Araştırmada uygulanan ölçekler arası ilişki düzeyini incelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analiz sonuçlarına göre işletme performansı ile tedarik zinciri yönetimi uygulamaları alt boyutlarından bilgi paylaşımı, tedarikçi gelişimi arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

4.10. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırmanın hipotezleri IBM AMOS 24 Programı ile test edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiğinden Maximum Likelihood hesaplama yöntemi ile kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Araştırmanın amacına ve modeline uygun olan, örtük değişkenler ile değişkenler arasındaki dolaylı etkilerin test edildiği YEM modeli (aracılı yapısal model) (Gürbüz, 2019: 106) kullanılmıştır.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisini incelemek için yapılan yol analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H1: TZYU' nun işletme performansına anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: TZYU alt boyutlarından bilgi paylaşımının işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: TZYU alt boyutlarından tedarikçi gelişiminin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: TZYU alt boyutlarından stratejik tedarikçi ortaklığının işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H5: TZYU alt boyutlarından müşteri ilişkileri yönetiminin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H6: TZYU alt boyutlarından ertelemenin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Modelde yer alan değişkenlerde ip2-ip4, ip5-ip6, ip9-ip14, s21-s22, s28-29, s26-s29 soruları arasında modifikasyon yapıldıktan sonra, $X^2/sd < 5$ ve diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. NFI uyum kriteri kabul edilebilir düzeyde değildir. Model uyum değerleri Tablo 19’da verilmiştir.

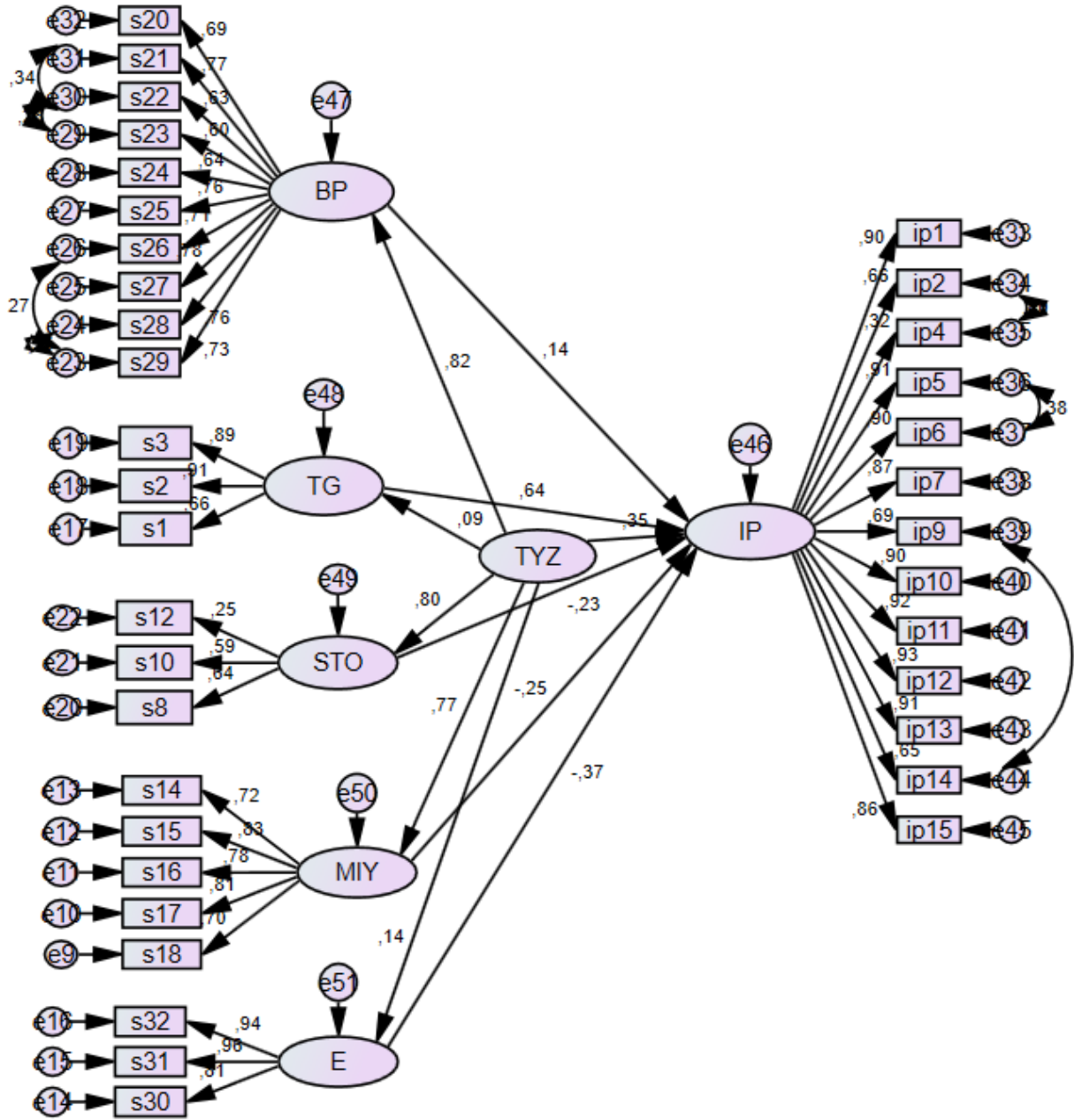
Tablo 19. Yapısal Model İçin Uyum Değerleri

Ölçüm Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ^2/df	$0 < X^2/sd < 3$	$0 < X^2/sd < 5$	2,309	✓
RMSEA	$RMSEA \leq .05$	$RMSEA \leq .09$	0,087	✓
NFI	$.95 \leq NFI < 1.0$	$.80 \leq NFI < 1.0$	0,718	☒
NNFI (TLI)	$TLI \geq .95$	$TLI \geq .80$	,818	✓
IFI	$.95 \leq NFI < 1.0$	$.90 \leq NFI < 1.0$	,800	✓
CFI	$CFI \geq .95$	$CFI \geq .80$	,816	✓

Schermelleh ve Moosbrugger, (2003)

Yol analizi sonucunda bulunan uyum iyiliği indeks değerlerinin yazında kabul edilebilir eşik değerler içinde olması modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna göstermektedir. (Tablo 19).

Araştırmada oluşturulan yapısal modelin test edildiği standardize yol diyagramı Şekil 11’de verilmiştir.



Şekil 11. Standardize Yol Diagramı

Tablo 20. Araştırma Modeline Ait Yapısal Model Standardize Yol Katsayıları ve Analiz Sonuçları

Test Edilen Yol (Hipotezler)			β	S, β	T (CR)	p	Sonuç
TYZ	→	IP	1,000	,349		-	Kabul
TYZ-Bilgi Paylaşımı	→	IP	,336	,144	1,301	,193	Red
TYZ-Tedarikçi Gelişimi	→	IP	1,000	,643		-	Kabul
TYZ-Stratejik Tedarikçi Ortaklığı	→	IP	-,570	-,227	-1,609	,108	Red
TYZ-Müşteri İlişkileri Yönetimi	→	IP	-,650	-,248	-2,511	,012	Kabul
TYZ-Erteleme	→	IP	-,409	-,367	-6,133	***	Kabul

Ölçme modellerinin doğrulanmasından sonra, örtük değişkenli yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 11, Tablo 20’de sunulmuştur. Tablo 20’deki verilere göre, bilgi paylaşımı→işletme performansı ve stratejik tedarikçi ortaklığı→işletme performansı yolları dışındaki diğer yolların “p” değerlerinin 0,05’den küçük olması sebebiyle, faktör yüklenimleri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin önemli olduğu görülmektedir. **H2** ve **H4** hipotezleri reddedilmiştir. Şekil 11, Tablo 19-20’deki verilerden yararlanılarak aşağıdaki yorumlar yapılmaktadır:

Öncelikle **H1** (Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları→ İşletme Performansı) hipotezini test etmek amacıyla Tedarik Zinciri Yönetimi algı düzeyinin dışsal işletme performansı ise içsel değişken olduğu örtük değişkenli yapısal model test edilmiştir. YEM sonuçlarına göre Tedarik Zinciri Yönetimi algı düzeyinin işletme performansını yordadığı ($\beta=.349$; $p<.01$) tespit edilmiş; bu durumda **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma modeli kapsamında yapılan yol analizi sonuçlarına göre tedarik zinciri yönetimi alt boyutlarından müşteri ilişkileri yönetimi, erteleme boyutları işletme performansı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Tedarikçi gelişimi alt boyutu işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda **H3**, **H5**, **H6** hipotezleri kabul edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu çalışmada, Gaziantep il merkezinde bulunan üretim işletmelerinden toplanan verilerin analiz bulguları yer almaktadır. Gaziantep il merkezinde bulunan üretim işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmada elde edilen veriler ile yapılan analizler yorumlanmıştır. TZYU' nun işletme performansına etkisi literatür desteğiyle değerlendirilmiştir. Gelecekteki çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

Bu çalışmadaki işletmelerin çalışan sayısı ve anketi cevaplayan işletme sahiplerinin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı ve eğitim durumu gibi bilgileri tespit edilmiştir. Bu işletmelerde çalışan sayısı kriteri olarak en fazla 1- 10 kişi arasında çalışanın olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler işletmelerin çoğunluğunun mikro işletmelerden oluştuğunu göstermektedir. Çalışma alanının otomotiv sektörü olmasından ötürü anket cevaplayanların büyük bir çoğunluğunu (%97,7'si) erkeklerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Anket cevaplayanların yaşlarına bakıldığında ise %29' u 31-35, yaş aralığında oldukları görülmektedir. Anketi cevaplayanların eğitim durumlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğunun eğitiminin lise (%44,9' u) olduğu görülmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını oluşturan ifadeler beş boyutta incelenmiştir. Tüm boyutlar değerlendirilerek aşağıda görüldüğü gibi yorumlanmıştır.

Birinci boyut olan bilgi paylaşımı boyutunda en etkili değişkenin 0,792'lik katsayı ile “Ticari işbirliği yaptığımız tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı ticari ilişkiyi tamamlayan bir bütündür.” maddesi olduğu belirlenmiştir. Paylaşılan bilginin kalitesi ve seviyesinin yüksek olması TZ' nin performansının yükselmesine, maliyetlerin azalmasına ve müşteri hizmet kalitesini artırarak işletmelere pozitif katkılar sunmaktadır(Urk, 2016: 81). İşletmeler ticari hayatlarını devam ettirebilmek için diğer işletmelerle işbirliği yapmak durumundalar. Yapılan işbirliklerinden daha fazla faydalanmak için işletmeler birbirleriyle sürekli bir bilgi alış-verişi içerisinde olmalıdırlar. Bu şekilde işbirliklerinden en üst seviyede faydalanabilirler. Literatürde de bu sonucu destekler çalışmalar bulunmaktadır (Şahin, 2018; Yön, 2007; Urk, 2016).

İkinci boyut olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) boyutunda en etkili maddenin 0,825' lik katsayı ile "Müşterilerimizin memnuniyeti sürekli gözlemler ve değerlendiririz." maddesi olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin devamlılık sağlayabilmeleri için en önemli değerleri olan müşterilerini sürekli memnun etmeleri gerekmektedir. Bunun için ise müşterileriyle sürekli irtibatta kalmaları gerekmektedir. Bir üründen kaynaklanan müşteri mağduriyetini çözmeli ve müşteriye memnun bir şekilde göndermelidir. Yapılan analiz sonucunda da görülüyor ki tedarik zinciri yönetiminde müşteri memnuniyeti sürekli gözlemlenmektedir. Literatürde de bu sonucu destekler çalışmalar bulunmaktadır(Civelek,2016; Yıldız, 2010; Yayla ve Ungan, 2019; Yağcı, 2009; Güçlü, 2010).

Üçüncü boyut olan erteleme boyutunda en etkili değişken 0,958'lik katsayı ile "Firmamız daha müşteri siparişi kesinleşmeden, üretimin en son aşaması montaj hattını tam olarak erteleme imkanı ve kabiliyetine sahiptir." maddesi olduğu belirlenmiştir. Erteleme işletmeler için önemlidir. Çünkü işletmeler müşteriden sipariş gelene kadar üretimi ertelerler bu şekilde hem müşterinin istekleri doğrultusunda ürün üreterek müşteriye memnun ederler hem de işletmeler ürün üreterek katlanacakları depolama masrafindan kurtulurlar. Böylece işletmenin maliyetleri artmamış olur. (Urk, 2016; Yön, 2007;Öztürk ve Tekin, 2020)

Dördüncü boyut olan tedarikçi gelişimi boyutunda en etkili değişken 0,911'lik katsayı ile "Firmamız tarafından tedarikçilerimizin geliştirilmesi için ekipler oluşturulur." maddesi olduğu belirlenmiştir. Anket uygulanan işletmelerin büyük çoğunluğunda tedarikçileri geliştirmek için herhangi bir ekip ile tedarikçi ziyaretleri yapılmamaktadır. Anket uygulanan işletmelerin çoğunun küçük işletmeler (çalışan sayısı 1- 10 kişi aralığında) olduğundan en etkili değişkenin bu madde olması beklenmeyen bir sonuçtur.

Beşinci boyut olan stratejik tedarikçi ortaklığı boyutunda en etkili değişken 0,684' lük katsayı ile "Tedarikçilerimizin üretim kalitelerini artırmaları için yardımcı oluruz." maddesi olduğu belirlenmiştir. Stratejik tedarikçi ortaklığı işletmeler için kaynak, güç ve sürdürülebilirlik sağlamaktadır. İşletmeler yapacakları bir işte zor olan kısmı ya da ekipmanı olmayan bölümü diğer işletmelerle stratejik ortaklık kurarak daha az maliyetle tamamlar. Kurulan bu ittifaklar işletmelere eksikliklerini tamamlama, öğrenen bir işletme olma ve kaynak kullanımı bakımından katkılar sağlamaktadır (Yayla ve Ungan, 2019; Yön, 2007; Oktay ve Demir, 2010).

İşletme performansı tek boyut olarak incelenmiştir. İşletme performansında en etkili değişkenin 0,851'lik katsayı ile "Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir" maddesi

olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin faaliyet gelirlerinin rakiplerinden yüksek olması, işletmenin faaliyetinde minimum girdi ile maksimum çıktı sağladığı anlaşılmaktadır. Müşterilerin de bu işletmeden memnun olduğunu ve işlemlerini bu işletme ile yapmaya devam ettiği ve bu şekilde işletmenin genel performansın arttığı görülmektedir(Civelek, 2016; Yıldız, 2010; Yayla ve Ungan, 2019; Erdem 2013; Güçlü, 2010).

H1 (TZYU’ nun işletme performansına anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.) hipotezini test etmek amacıyla Tedarik Zinciri Yönetimi algı düzeyinin dışsal işletme performansı ise içsel değişken olduğu örtük değişkenli yapısal model test edilmiştir. YEM sonuçlarına göre Tedarik Zinciri Yönetimi algı düzeyinin işletme performansını yordadığı ($\beta=.349$; $p<.01$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre işletmeler TZYU’nı uygulayarak rakiplerine göre işletmelerinin performansını yükseltebilirler. İşletmeler tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını uygulamayı artırdıkça işletmelerin performansları da buna paralel olarak artacaktır, bu durumda **H1 hipotezi kabul edilmiştir**. Aşağıdaki çalışmaların bulguları da H1hipotezini desteklemektedir(Öztürk ve Tekin, 2020; Bedük, 2009; Yağcı, 2009).

H2 hipotezi yapılan test sonucunda p değeri 0,05’ den büyük olmasından dolayı **reddedilmiştir**. Bilgi paylaşımı tedarik zinciri yönetimi için aslında çok önemlidir. Tedarik zinciri yönetiminde işletmelerin performanslarını artırmada kullandıkları en önemli alt boyutlardandır. Ancak bu çalışmada anketlerin uygulandığı üretim işletmelerinin mikro işleteler olmasından dolayı böyle bir sonuca varıldığı değerlendirilmektedir(Şahin, 2018; Yön, 2007; Urk, 2016; Demirel, 2007).

H3 hipotezi yapılan test sonucuna göre p değerinin 0,05’ den küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan dolayı **H3 hipotezi kabul edilmiştir**.

H4 hipotezi yapılan test sonucunda p değerinin 0,05’ den büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan dolayı **H4 hipotezi reddedilmiştir**. TZYU alt boyutlarından stratejik tedarikçi ortaklığı ile işletme performansı arasında negatif bir etki bulunmuştur. İşletmelerde stratejik tedarikçi ortaklığı ne kadar az kullanılırsa işletmelerin performansları o derece artacaktır şeklinde değerlendirilmektedir (Yayla ve Ungan, 2019; Yön, 2007; Oktay ve Demir, 2010).

H5 hipotezi için yapılan testin sonucunda p değeri 0,05’ den küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan dolayı **H5 hipotezi kabul edilmiştir**. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşterilerinin ve potansiyel müşterilerinin isteklerini belirlemek o istekler

doğrultusunda ürünler ürettirerek müşterileri memnun etmeyi, işletmenin performansını yükseltmeyi ve müşteri sadakatini amaçlamaktadır. Analizlerin sonuçlarına göre işletmeler müşteri ilişkileri yönetimini ne kadar geliştirirlerse işletmenin performansında da o oranda artma görülmesi beklenmektedir. Aşağıdaki çalışmaların da bulguları H5 hipotezimizi destekler niteliktedir(Öztürk ve Tekin, 2020; Toptancı, 2013; Yayla ve Ungan, 2019; Yağcı, 2009; Civelek, 2016).

H6 hipotezi için yapılan testin sonucunda p değeri 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan dolayı **H6 hipotezi kabul edilmiştir**. Erteleme uygulaması ile işletmeler ürünlerini müşterinin isteği doğrultusunda kişiselleştirerek müşteriye memnun etmeye çalışmaktadır. Erteleme stratejisini ürün yelpazesi geniş, talep belirsizliği fazla, ürünlerinin yaşam süreleri düşük ve ürünlerinin değerleri yüksek olan işletmelerde uygulanması sonucunda başarı elde edilebilecektir. Aşağıdaki çalışmaların da bulguları H5 hipotezimizi destekler niteliktedir(Öztürk ve Tekin, 2020; Toptancı, 2013; Urk, 2016; Yön, 2007).

5.2. Öneriler

Yapmış olduğumuz bu çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler karlarını artırmak için ya ürünlerini yüksek fiyata satacaklar ya da maliyetlerini minimum seviyesinde tutacaklar. İşletmeler yoğun rekabet ortamında ürünlerini yüksek fiyatlara satamazlar bundan dolayı maliyetlerini minimum seviyesinde tutmalıdırlar. Bunu ise hammadde tedarik ettikleri zincirlerle daha iyi ilişkiler kurarak sağlayabilirler. Üretim işletmeleri üretmiş oldukları ürünleri müşterilerine en az maliyetle ulaştırabilmeleri için de yine bir tedarik zincirine ihtiyaçları vardır. Böylelikle görülüyor ki tedarik zinciri yönetimi uygulamaları işletmelerin hem hammadde tedarikinde hem de ürünlerinin müşterilerine ulaştırılmasında uygulayacakları en iyi yöntemdir. Bundan dolayı işletmeler kar oranlarını artırmak ve ileriye dönük daha iyi iş yapabilmek için tedarik zinciri yönetimine önem vermelidirler.

Daha sonra yapılacak olan çalışmalarda tedarik zinciri yönetimi uygulamaları alt boyutlarıyla birlikte, işletme performansı rekabet gücü gibi konularda farklı sektörlerde ve farklı il veya bölgelerde uygulanabilir. Tedarik zinciri yönetiminin alt boyutlarını ayrı ayrı işletme performansına etkisine farklı sektörlerde farklı il veya bölgelerde bakılabilir. Böylece farklı yerlerde yapılan uygulamalar ile işletmelere katkı sağlanmış olur.

KAYNAKÇA

- Acar, M. (2003). Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20). 21-37.
- Acar, Ö. E., ve Köylüoğlu, A. S. (2020). Sürdürülebilir Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemiyle Analizi. *Third Sector Social Economic Review*, 55(1), 419-440. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.03.1286
- Acur, G. (2018). *Termal Turizmde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: Kızılcahamam Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Akben, İ ve Güngör, A. (2018). Tedarik Zinciri Ve Yalın Tedarik Zinciri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Cilt 5, Sayı 7*, 1-12.
- Altuntaş, B.M. (2005). Erişim Tarihi: 15.10.2020 Etkin Bir Tedarikçi Değerlendirme ve Seçme Süreci İçin Uzman Sistem Yaklaşımı <http://hdl.handle.net/11527/5960>
- Atrek, B. Ve Özdağoğlu, A. (2014). Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları: Alüminyum Doğrama Sektörü İzmir Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(2)
- Aydın, S.Z. (2005). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Aydıntan, B. (2003). Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 135-152.
- Bedük, M. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Can, P.,ve Erciş, A. (2013). Tedarik Zinciri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 95-122.
- Cavlak, E.B. (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminde Üretim/Dağıtım Planlama Karar Sürecinde Tasarım Ve Optimizasyon. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Celep, E. (2008). *İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Celep, E. (2011). İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 467-486.
- Ciravoğlu, G. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Civelek, A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 19(2), 233-253.
- Çalık, M., Altunışık, R., ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 137-161.
- Çalışkan, A., Karacasulu, M. T., ve Öztürkoğlu, Y. (2016). Hızlı Moda Markalarında Çevik ve Esnek Tedarik Zinciri Yönetimi. *Celal Bayar University Journal of Social Sciences/Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4).
- Çatı, K., ve Koçoğlu, C. M. (2008). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 19.
- Çemberci, M., Sözer, E., & Civelek, M. E. (2015). Firmalar Arası Bilgi Paylaşımı İle Tedarik Zinciri Yönetimi Performansı İlişkisinde Bilgi Kalitesinin Moderatör Etkisi (The Moderating Role of Information Quality on the Relation between Inter-Company Information Share and Supply Chain Management Performance). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 141-159.
- Demir, C. ve Oktay, S. (2010). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 45-58.
- Demirel, Y. (2007). Bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 91-106.
- Demirtaş, Ö., & Akdoğan, A. (2014). Bulanık Ortamda Tedarikçi Seçimi: Savunma Sanayii'ne Yönelik Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (43), 203-222.

- Duman, F., ve Eren, F. (2020). Girişimcilik Yönelimi Ve İşletme Performansı İlişkisi: Ampirik Literatür Taraması1. *Tarih Okulu Dergisi* (TOD) Yıl 13, Sayı XLVII, 2916-2938. DOI No: <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.45245>
- Ege, İ., ve Şener, Z. (2013). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (57).
- Erdem, G. (2013). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesinin, Tedarik Zinciri Ve İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Eren, S. S., Gül, H., ve Tokgöz, E. (2013). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri. *Journal of Yasar University*, 8(29), 4872-4895.
- Ersoy, Z. (2019). *Stratejik Ortaklık Algıları ve Psikolojik İyi Oluşun Adapte Edici Performans Üzerine Etkileri: Psikolojik İklimin Aracı Rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Eymen, U. E.(2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi*, İstanbul: Kalite ofisi yayınları No: 14, Erişim Tarihi: 15.10.2020 <https://docplayer.biz.tr/7766517-Tedarik-zinciri-yonetimi-u-erman-eymen.html>
- Eynullayev, C., & Özler, C. (2012). Kurum performansının değerlendirilmesinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(4), 31-64.
- Ferreira, K. A., Toledo, M. L., and Rodrigues, L. F. (2020). Postponement practices in the Brazilian Southeast wine sector. *The International Journal of Logistics Management*.
- Ferreira, K. A., Tomas, R. N., and Alcântara, R. L. C. (2015). A theoretical framework for postponement concept in a supply chain. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(1), 46-61.
- Gilanlı, E., Çetin, O., ve Altuğ, N. (2019). Tedarik Zincirinde Bilgi Paylaşımı ve Lojistik Entegrasyonun Pazara Giriş Hızı Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(1), 54-60.
- Güçlü, C. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.

- Günel, S. (2010). *Tedarikçi Seçim Stratejileri Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi, Bolu.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz S. (2019). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İlker, G. (2010). Küreselleşme sürecinde stratejik işbirlikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13(1-2), 191-220.
- İplik, F.N. (2008). *Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Karagöz, Y., (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği, Nobel yayıncılık.
- Karasu, I.F. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı Ve İşleyişi*. Yayınlanmamış yüksek lisans, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Koçoğlu, İ. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Yenilik ve Bilgi Paylaşımının Önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Korkmaz, Ö. (2010). *Müşteri İlişkileri Yönetiminin (Crm) Önemi: Bir Hastane Uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Korkmaz, Ö. (2010). Müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) önemi: Bir hastane uygulaması (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Marangoz, M., ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2) 2007, 202-217.
- Medrano, L.A., Liporace, M.F. and Prez, E. (2014). Computerized assessment system for academic Satisfaction (ASAS) for first-year University Student, *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 12 (2). 541-562.
- Min, H., and Zhou, G. (2002). Supply chain modeling: past, present and future. *Computers & industrial engineering*, 43(1-2), 231-249.

- Oktay, S. (2010). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 45-58.
- Onaran, B., Atıl Bulut, Z., ve Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Business & Economics Research Journal*, 4(2).
- Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri Ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: (23) 87-96.
- Özesen, E. (2009). *Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Ambalaj Sanayiinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özgüner, Z. (2017). *Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğinde Rol Oynayan Değişkenlerin İşletme Performansına Etkisinde Lojistik Performansın Aracılık (Mediator) Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Özilhan, D. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, sayı (1) 18-30
- Özşahin, M. (2011). *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Öztürk, D. ve Tekin, M. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Research Journal of Business and Management*, 7(2), 56-66.
- Öztürk, D. (2016). Tedarik zinciri yönetimi süreçlerini etkileyen faktörler. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 6(1), 17-24.
- Paksoy, T. (2005). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı Ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S:14, ss. 435-454.
- Paksoy, T., ve Keskin, E. (2006). Tedarik Zincirinde Bilgi Çarpıtmasının Etkisi: Kırbaç Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 483-496.

- Rahımı, R. (2013). *Örgüt Kültürü Perspektifi İle Otelcilik Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi: Jurys Inn Zincir Otelleri Örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sağbaş, M. (2015). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojileri, Çeviklik Ve Entegrasyonun Operasyonel Ve Finansal Performansa Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Salamı, E. (2014). *Türk İnşaat Sektöründe Yüklenici Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarına Bakış Açıları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Schermelleh-Engel, K. Ve Moosbrugger, H. (2003), Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, Vol:8, No:2, 23-74.
- Seçkin, F. (2018). Tedarik Zinciri Yönetiminde ve Tedarikçi Seçiminde Sürdürülebilirlik Kavramının Gelişimi. *AURUM Mühendislik Sistemleri ve Mimarlık Dergisi*, 2(2), 45-64.
- Sevimli, O.T. (2007). *Tedarik Zinciri Ortaklıklarında Bilgi Paylaşımının Faydaları ve Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Soysal, A., Doğan, S., ve Baynal, T. (2017). Özel Sağlık Kurumlarında Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 39-66.
- Sönmez, R., & Kasımoğlu, M. (2015). Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü: Mobil İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 53-77.
- Şahin, A., & Aytekin, M. (2019). Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (22). DOI: 10.18092/ulikidince.394470
- Şahin, H. (2018). *Tedarik Zincirinde Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Şahin, M. (2019). *Tedarik Zincirinde Risk Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Şen, M. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobilerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri Ve Bir Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Taner, B., ve AKDAĞ, G. (2008). Stratejik İş Birlikleri: Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 359-376.
- Toptancı, A.R. (2013). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Üretim Performansına Etkileri Konusundaki Yönetici Algulamaları: Kahramanmaraş Gaziantep Ve Diyarbakır İllerinde Faaliyet Gösteren İmalat İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Türk Dil Kurumu. (2020). Bilgi. <http://www.tdk.gov.tr> (10.10.2020).
- Türkalp, E. (2019). *İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkileri: Değirmen Makinası İmalatı Yapan Firmalara Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.
- Ungan, M.C. (2011). En İyi Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Bir Saha Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.16, S.2, s.307-322.
- Urk, H. (2016). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Tedarik Zinciri Ve Şirket Performansı Üzerine Etkilerinin Ampirik Analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Van Gils, A., and Zwart, P. (2004). Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs:: *The Role of Strategic Alliances*. *European management journal*, 22(6), 685-692.
- Yağcı, K. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yapraklı, T. Ş., ve Deligöz, K. (2016). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Diğer Yüzü; Erzurum İlinde Gsm Operatörleri Üzerine Bir Uygulama. *Pamukkale Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 25/1, 239-261.
- Yayla, P. (2019). *Toplam Kalite Yönetimi Ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki İlişkinin Operasyonel ve İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Yayla, P., ve Ungan, M. C. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki Ve Performans Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 1-19.
- Yıldız, D. (2010) *Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) uygulamalarının işletme performansına etkileri ve bir uygulama* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yıldız, B. (2015). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven, Yenilik Ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, 179-193.
- Yön, I. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Gücüne Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Yüksel, H. (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Yönetimlerinin Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 4, sayı: 3.
- Zehir, C.,ve Acar, A. Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 15-34.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Bu anket, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Anket kapsamında vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Ankette firma ve şahıs bilgileri kesinlikle istenmemektedir. Soruların tamamını cevaplamanız yapmış olduğumuz çalışmanın doğru değerlendirilmesi açısından çok önemlidir. Değerli vaktinizi ayırdığınız için çok teşekkür ederiz. Saygılarımızla,

Ali YILDIZ
Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep ÖZGÜNER
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Bölüm 1: Tedarik Zinciri Yönetimi						
Tedarikçi Gelişimi		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Firmamız tedarikçi firmanın teknik ve kalite becerilerini arttırmak için elaman istihdam eder.	1	2	3	4	5
2	Firmamız mühendisleri tarafından tedarikçi firmalara düzenli saha ziyaretlerinde bulunur.	1	2	3	4	5
3	Firmamız tarafından tedarikçilerimizin geliştirilmesi için ekipler oluşturulur.	1	2	3	4	5
Tedarikçi Bağı						
4	Tedarikçi ile iş sonlandırılınca, tedarikçi satışlarını ve iş hacmini kolay bir şekilde başka alıcılarla telafi edebilir.	1	2	3	4	5
5	Sektörde tedarikçinin yeni bir alıcı firma bulması, alıcı firmanın yeni bir tedarikçi bulmasına göre daha kolaydır.	1	2	3	4	5
6	Tedarikçinin yeni bir alıcı firma bulmasının, fiyatlar üzerine herhangi bir negatif etkisi olmaz.	1	2	3	4	5
7	Tedarikçi ile çalışmanın sonlandırılması, tedarikçiyi zor durumda bırakmaz.	1	2	3	4	5
Stratejik Tedarikçi Ortaklığı						
8	Tedarikçi seçimlerinde kalite bizim için birinci sıradadır.	1	2	3	4	5
9	Problemleri; genellikle tedarikçilerimiz ile işbirliği içinde çözmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
10	Tedarikçilerimizin üretim kalitelerini artırmaları için yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
11	Sürekli gelişim programlarımızı kendi firmamızda olduğu gibi, anahtar tedarikçilerimizin de uygulamalarını isteriz.	1	2	3	4	5
12	Tedarikçilerimizi gelecek planlarımıza ve hedef tespitlerimize dahil eder, birlikte plan yaparız.	1	2	3	4	5
13	Anahtar tedarikçilerimizle yeni ürün geliştirme süreçlerinde aktif olarak birlikte çalışırız.	1	2	3	4	5
Müşteri İlişkileri Yönetimi						
14	Müşterilerimiz ile olan ilişkilerimizde temel ilkemiz, güvenilirlik ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmektir.	1	2	3	4	5

15	Müşterilerimizin memnuniyeti sürekli gözlemler ve değerlendiririz.	1	2	3	4	5
16	Belli aralıklarla geleceğe yönelik müşteri beklentilerini belirleriz.	1	2	3	4	5
17	Müşterilerin bizden daha kolay yardım almalarını kolaylaştıracak adımlar atarız.	1	2	3	4	5
18	Periyodik olarak müşteri ilişkilerimizin firmamız için önemini gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
Bilgi Paylaşımı						
19	Değişen piyasa şartları için ticaret ortaklarımızı (tedarikçilerimizi) önceden bilgilendiririz.	1	2	3	4	5
20	Tedarikçilerimiz bizimle doğru bilgi paylaşır.	1	2	3	4	5
21	Tedarikçilerimiz firmamızı etkileyebilecek her olayda bizi tam olarak bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
22	Tedarikçilerimiz kendilerine ait tecrübelerini bizimle paylaşırlar.	1	2	3	4	5
23	Yeni bir iş planı oluşturmada, tedarikçi firmalarımızla bilgi paylaşımlarında bulunuruz.	1	2	3	4	5
24	Tedarikçilerimiz, firmamız ve bizimle iş yapan başka firmaları etkileyebilecek durumlardan ötürü bizleri her zaman bilgilendirir.	1	2	3	4	5
25	Tedarikçilerimiz ile doğru zamanda bilgi paylaşımı gerçekleşir.	1	2	3	4	5
26	Tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı kesin doğrudur.	1	2	3	4	5
27	Ticari işbirliği yaptığımız tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı ticari ilişkiyi tamamlayan bir bütündür.	1	2	3	4	5
28	Tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı yeterlidir.	1	2	3	4	5
29	Tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı güvenilirdir.	1	2	3	4	5
Erteleme						
30	Bizim ürünlerimiz modüler montaj yapılacak şekilde tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5
31	Firmamız daha müşteri siparişi kesinleşmeden, üretimin en son aşaması montaj hattını tam olarak erteleme imkanı ve kabiliyetine sahiptir.	1	2	3	4	5
32	Final montaj hattını tedarik zinciri içerisinde girdinin tedarik süresine veya müşteri siparişlerine bağlı olarak erteleme imkanı vardır.	1	2	3	4	5
Bölüm 2: İşletme Performansı						
İşletmenizin performansına ilişkin ifadeleri tablonun üzerindeki ölçeğe uygun bir şekilde değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum,3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)						
33	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
34	Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
35	Ürün/hizmet üretilip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	1	2	3	4	5
36	Müşteri şikayetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	1	2	3	4	5
37	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
38	Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
39	Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
40	Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5
41	Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
42	Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
43	Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
44	Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
45	Ciro karlılığı (kar/toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
46	Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
47	Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5

Bölüm3: Demografik Özellikler

48 Cinsiyetiniz?

- a) Erkek b) Kadın

49 Medeni Durumunuz?

- a) Evli b) Bekar

50 Yaşınız?

- a) 18-24 b) 25-30 c) 31-35 d) 36-40 e) 41-49 f) 50 ve üzeri

51 Eğitim durumunuz?

a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Ön lisans e) Lisans f) Lisansüstü

52 İşletmenizin çalışan sayısı?

a) 1-10 b) 11-20 c) 21-30 d) 31-40 e) 41 ve üzeri

