

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA
BİLİM DALI ULUSLARARASI TİCARET VE
LOJİSTİK PROGRAMI

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ
VE DIŞ KAYNAK
KULLANIMININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİLERİ:
GAZİANTEP İMALAT SANAYİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURAK KARAKUŞ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa METE

GAZİANTEP

OCAK, 2021

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza:.....

Adı ve Soyadı:.....

Öğrenci Numarası:.....

Tezin Savunma Tarihi:.....

ÖZET

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ GAZİANTEP İMALAT SANAYİ ÖRNEĞİ

KARAKUŞ, Burak
Yüksek Lisans Tezi,
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Programı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa METE
Ocak-2021, 115 Sayfa

Günümüz dünyasında artan küreselleşme ile birlikte yeni bir dünya düzenine girilmiş, tüketici bilinci artmış, talep ve ihtiyaçlarda da değişiklikler meydana gelmiştir. İşletmeler son yıllarda hükümet, işletme ortakları ve tüketicilerin baskıları ile birlikte ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda daha duyarlı davranmaya, sürdürülebilirliği tedarik zinciri yönetim süreçlerine entegre etmeye başlamışlardır. İşletmelerin sürdürülebilir bir tedarik zinciri yapısına sahip olması tedarikçileri, ortakları ve müşterileri ile arasında bir değer yaratarak uzun süreli iş birliklerinin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Küresel rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen işletmeler için bir diğer önemli konu ise dış kaynak kullanımınıdır. İşletmeler asıl yetenekleri dışında kalan faaliyet ve hizmetlerde, bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmelerle iş birliği yaparak kalite ve hizmet standartları ile uyumlu malzeme ve hizmet sağlayabilmek için dış kaynak kullanımını tercih etmektedir. Yapmış olduğumuz bu çalışmanın amacı sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletmelerin performanslarına olan etkilerinin belirlenmesidir. Bu amacın yanı sıra işletme ve katılımcıların demografik özelliklerine göre anket sorularımıza vermiş oldukları cevaplarda farklılıkların bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Bu çalışmada sürdürülebilir tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımının işletme performansına pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelime: Sürdürülebilirlik, Tedarik Zinciri, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, Dış Kaynak Kullanımı.

ABSTRACT

THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND OUTSOURCING ON THE PERFORMANCE OF BUSINESSES: GAZIANTEP MANUFACTURING INDUSTRY EXAMPLE

KARAKUŞ, BURAK

MA Thesis,

Department of International Trade and Logistics

Program of International Trade and Logistics

Supervisor: Doç. Dr. Mustafa METE

January-2021, 115 pages

In today's world, with the increasing globalization, a new world order has been entered, consumer awareness has increased, and changes have occurred in demands and needs. In recent years, with the pressures of the government, partners and consumers, businesses have begun to be more sensitive in economic, social and environmental areas and to integrate sustainability into supply chain management processes. The fact that businesses have a sustainable supply chain structure helps to establish long-term cooperation by creating value with their suppliers, partners and customers. Another important issue for businesses that want to be afloat in the global competitive environment is outsourcing. Businesses prefer to use outsourcing to provide materials and services that comply with quality and service standards by cooperating with other specialized enterprises in activities and services other than their main capabilities. The main purpose of this study we have done is to determine the effects of sustainable supply chain management and outsourcing on the performance of businesses. In addition to this purpose, it was examined whether there were differences in the answers given to our questionnaire questions according to the demographic characteristics of the enterprise and the participants. In this study, it has been determined that sustainable supply chain and outsourcing have a positive effect on business performance.

Keywords: Sustainability, Supply Chain, Sustainable Supply Chain Management, Outsourcing.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde bulunan imalat sektöründeki işletmelerin performanslarına olan faydaları incelenmek istenmiştir.

Tez çalışmamın planlanması, araştırılmasında, yürütülmesinde ve tamamlanmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübesinden yararlanarak çalışmamı şekillendirdiğim sayın hocam Doç. Dr. Mustafa Mete'ye teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Ayrıca hayatım boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

BURAK KARAKUŞ
GAZİANTEP, OCAK-2021

İÇİNDEKİLER

ÖZET	1
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER	vii

GİRİŞ

GİRİŞ	1
--------------------	----------

I. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Sürdürülebilirlik	4
1.1.1. Çevresel Sürdürülebilirlik	7
1.1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik.....	9
1.1.3. Ekonomik Sürdürülebilirlik	10
1.2. Tedarik Zinciri	12
1.2.1. Tedarik Zinciri Kavramı.....	12
1.2.2. Tedarik Zincirinin Yapısı	16
1.2.3. Tedarik Zincirinin Çeşitleri.....	17
1.2.3.1. Tek Safhalı Tedarik Zinciri	17
1.2.3.2. Çok Safhalı Tedarik Zinciri	18
1.2.4. Tedarik Zinciri Performansının Ölçülmesi	19
1.2.5. Tedarik Zinciri Performansını Etkileyen Unsurlar.....	21
1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi	23
1.3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı	23
1.3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	24
1.3.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Amaçları	26
1.3.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Fonksiyonları.....	28
1.3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Süreçleri	30
1.3.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	31

1.3.5.2. Müşteri Hizmet Yönetimi	32
1.3.5.3. Talep Yönetimi	32
1.3.5.4. Sipariş işleme-Karşılama Yönetimi	33
1.3.5.5. Üretim Akışının Yönetimi	33
1.3.5.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	34
1.3.5.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme Yönetimi.....	34
1.3.5.8. İade Yönetimi	35
1.3.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Faydaları.....	35
1.4. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	36
1.4.1 Ekonomik Boyutlu Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	37
1.4.2 Çevre Boyutlu Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi.....	39
1.4.3 Sosyal Boyutlu Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	40
1.4.4. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Stratejileri.....	41
1.5. Dış Kaynak Kullanımı	43
1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Önemi.....	43
1.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Ortaya Çıkışı (Tarihsel Gelişimi)	45
1.5.3. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Sebepler.....	47
1.5.4. Dış Kaynak Kullanımından Yararlanılan Alanlar	50
1.5.5. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları	51
1.5.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları.....	51
1.5.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları	52
1.6. Literatür Özeti	54
1.6.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	54
1.6.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	57

II. BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi	60
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	60
2.1.2. Araştırmanın Önemi.....	61
2.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	61
2.1.4. Araştırmanın Yöntemi	62
2.1.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	62
2.1.6. Evren ve Örneklem.....	62
2.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguları	63
2.2.1. İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler.....	63

2.2.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği.....	70
2.2.3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansına İlişkin Bilgiler	71
2.2.4. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler	72
2.2.5. İşletme Performansına İlişkin Katılımcı Görüşleri	73
2.2.6. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı İlişkisi	74

III. BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. Araştırmanın Amaçları Ve Kuramsal Temelleri	75
3.2. Araştırma Bulguları Ve Değerlendirmesi	75
SONUÇ VE ÖNERİLER	91
KAYNAKLAR	99
EKLER	109
EK 1. ANKET FORMU	109
EK 2. ANKET ÇALIŞMASI ETİK KURUL ONAYI	109

TABLOLAR

Tablo 1. <i>Tahmini Örneklem Büyüklüğü</i> (Çıngı, 1994: 25).....	63
Tablo 2. <i>Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı</i>	63
Tablo 3. <i>Katılımcıların İşletmelerindeki Çalışan Sayısı Dağılımı</i>	64
Tablo 4. <i>Katılımcıların İşletmelerinin Yaşı Dağılımı</i>	65
Tablo 5. <i>Katılımcıların İşletmelerinin Faaliyet Alanı Sınırları Dağılımı</i>	66
Tablo 6. <i>Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı</i>	67
Tablo 7. <i>Katılımcıların Görev Yaptıkları Bölüm Dağılımı</i>	68
Tablo 8. <i>Katılımcıların Şu An Ki İşletmelerinde Çalışma Süresi Dağılımı</i>	69
Tablo 9. <i>Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Bulguları</i>	70
Tablo 10. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansına İlişkin Bulgular</i>	71
Tablo 11. <i>Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulgular</i>	72
Tablo 12. <i>İşletme Performansına İlişkin Bulgular</i>	73
Tablo 13. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansına İlişkin Bulgular</i>	74
Tablo 14. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Cinsiyete Göre Fark (Bağımsız t) Testi</i>	75
Tablo 15. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin İşletme Yaşına Göre Fark (Anova) Testi</i>	76
Tablo 16. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin İşletmenin Faaliyet Alanına Göre Fark (Anova) Testi</i>	78
Tablo 17. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Çalışma Süresine Göre Fark (Anova) Testi</i>	79
Tablo 18. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre Fark (Anova) Testi</i>	81
Tablo 19. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Çalışan Sayısına Göre Fark (Anova) Testi</i>	82
Tablo 20. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Görev Bölümüne Göre Fark (Anova) Testi</i>	84
Tablo 21. <i>Dış Kaynak Kullanımının Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları Üzerindeki Etkilerine Göre Fark (Anova) Testi</i>	86

Tablo 22. <i>Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine Göre Fark (Anova) Testi</i>	87
Tablo 23. <i>Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine Göre Fark (Anova) Testi</i>	88
Tablo 24. <i>Korelasyon Analizi Bulguları</i>	88
Tablo 25. <i>Regresyon Analizi</i>	89
Tablo 26. <i>Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler</i>	95

ŞEKİLLER

Şekil 1. <i>Sürdürülebilirliğin Boyutları</i>	6
Şekil 2. <i>Tedarik Zincirinin Elemanları</i>	14
Şekil 3. <i>Tedarik Zinciri Süreci</i>	15
Şekil 4. <i>Tek Safhalı Tedarik Zinciri</i>	18
Şekil 5. <i>Çok safhalı Tedarik Zinciri</i>	19
Şekil 6. <i>SCOR Süreci</i>	21
Şekil 8. <i>Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri</i>	31
Şekil 9. <i>Ekonomik Açıdan Sürdürülebilirlik Tedarik Zinciri Yönetimi</i>	38
Şekil 10. <i>Dış Kaynak Kullanımı Karar Çerçevesi</i>	45

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

EK 2. ANKET UYGULAMASI İÇİN ETİK KURUL ONAYI

GİRİŞ

21.yy'da dünyada değişim ve dönüşüm çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Dünya artık küresel entegrasyon hızının arttığı bir pazara girmeye devam ederken, dünya ticaretindeki büyüme hem küresel üretimi hem de dünya ekonomisindeki büyümeyi geride bırakmaktadır (Karakuş ve Mete 2019: 620-638). Homojenleşen ve gelişen yeni dünya düzeni ile birlikte tüketici bilinci de artmış, talep ve ihtiyaçlarda da değişiklikler meydana gelmiştir. İşletmeler değişen dünya düzeninde, rakipleri karşısında avantaj elde edebilmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yapısal değişikliklere gitmek durumunda kalmıştır.

İşletmeler artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek amacıyla ürün ve hizmet teslim süreçlerinde değişikliğe gitmiştir. Başlangıçta fiziksel dağıtım olarak adlandırılan süreçlerin yerini tedarik zinciri yönetim süreçlerine bırakmıştır. Tedarik zinciri yönetimi bir ürünün üretimi için gerekli hammaddenin tedarik edilmesinden başlayıp ortaya çıkan ürünün son hali ile birlikte müşteriye ulaştırılmasına kadar ortaya çıkan (hammadde tedariki, üretim ve montaj, envanter tutma, siparişlerin işlenmesi, nihai tüketicilere dağıtılması, bilgi ve para akışı gibi) tüm süreçlerin etkili bir şekilde yönetilmesini kapsamaktadır (Akçi, 2012:4). Fiziksel dağıtımda sadece mamulü meydana getiren öğelerin toplanma ve dağıtılma süreçleri yer alırken, tedarik zinciri süreçleri ise bu bahsettiğimiz bütün aşamaları bünyesinde barındırmaktadır.

Günümüz dünyasında yer alan işletmeler; tedarikçileri, üreticileri, distribütörleri, dağıtıcıları, perakendecileri ve müşterileri gibi zincir içerisinde yer

alan bütün halkalar arasında ürün, bilgi ve para akışını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek zorundadır. İşletmeler bu süreçlerin yerine getirilmesi ile ilgilenmesinin yanı sıra toplum, çevre ve ekonomi üzerindeki etkilerini de düşünerek bilinçli bir şekilde hareket etmelidir.

İşletmeler son yıllardaki, hükümet, ortakları ve tüketiciler tarafından gelen baskıları ile birlikte tedarik zincirinin faaliyetlerini gerçekleştirirken ekonomik sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik konularını da dikkate almaları için çeşitli dayatmalarla karşı karşıya kalmıştır (Larsen vd., 2007:12). Bu dayatmaların ortaya çıkmasının temelinde ise; iş birliği içerisindeki ortaklardan gelen talepler, müşterilerin beklentileri, piyasadaki tanınmışlığını kaybetme korkusu, rakiplerinin gerisinde kalma korkusu gibi nedenler yer almaktadır (Seuring ve Müller, 2008:8). İşletmelerin sürdürülebilir bir tedarik zinciri yapısına sahip olması tedarikçileri, ortakları ve müşterileri ile arasında bir değer yaratarak uzun süreli iş birliklerinin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

İşletmeler değer yaratma çabası içerisinde girerken her alanda başarı elde etmesi mümkün değildir. İşletmenin bir başarı elde edebilmesi için, rekabet üstünlüğü elde edebileceği yetenekleri dışında kalan faaliyetlerde tedarikçilerinden ve başka işletmelerden destek alarak dış kaynak kullanımına gitmesi gerekmektedir. Dış kaynak kullanımını tercih ederek küresel rekabet ortamında yalnızca kendi temel yeteneklerine odaklanabilme avantajı elde etmekte olan işletmeler ayrıca; kaliteli hizmet aktarımı, yeni ve güncel teknolojik imkanlardan yararlanma, yeni hizmet ve ürün geliştirme avantajı, daha hızlı ve esnek bir yapıya bürünme avantajlarını da elde ederek sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlama fırsatı bulmaktadır. Bu gibi durumlarda sürdürülebilirlik sadece işletmenin kendi sorumluluğunda olan bir durum olmaktan çıkarak tedarikçileri ve iş birliği içerisinde olduğu diğer işletmeleri de ilgilendiren bir konu olmaktadır.

Bu çalışmamızda da önemi artarak devam eden ve hükümetler tarafından da desteklenen bir anlayış haline getirilmeye başlayan sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ile birlikte işletmelerin hangi gerekçeler ile dış kaynak kullanımına yöneldiğinin araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışmamızın ilk bölümünü oluşturan giriş bölümünde; tedarik zinciri yönetimine, tedarik zinciri yönetimindeki sürdürülebilirlik anlayışına ve dış kaynak

kullanımına kavramsal olarak değinilerek tezimizin amacı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ilk olarak sürdürülebilirlik konusuna değinildikten sonra bu konunun alt başlıkları arasında yer alan ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konuları hakkında detaylıca bilgi verilmiştir. Daha sonra tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi kavramları ile ilgili olarak; kavramsal, yapısal ve tarihsel gelişimi ile ilgili açıklamalarda bulunulmuş olup tedarik zinciri yönetiminin amaç ve faydalarından bahsedilmiştir. Sürdürülebilir tedarik zinciri konusuna sürdürülebilirliğin alt kavramları olan ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar ile birlikte değinilerek dış kaynak kullanımı hakkında belirli bir literatür taraması yapılmış olup, dış kaynak kullanımı hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Son olarak Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış kaynak kullanımı üzerine yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalar değinilerek bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın model ve metodolojisinin yer aldığı üçüncü bölümde ise Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde bulunan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları ve dış kaynak kullanımını ölçmeye yönelik hipotezler belirlenerek analizler yapılmıştır ve çeşitli bulgular elde edilmiştir.

Dördüncü bölümde ise yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek bir sonuca bağlanmış olup gerek işletme yöneticileri için gerekse yapılacak diğer çalışmalar için öneriler de bulunulmuştur.

I. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölümde, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri ve Dış kaynak Kullanımı üzerine kuramsal bilgilere yer verilmiş olup yurt içi ve yurt dışında yapılan ampirik çalışmalar literatür özeti olarak sunulmuştur.

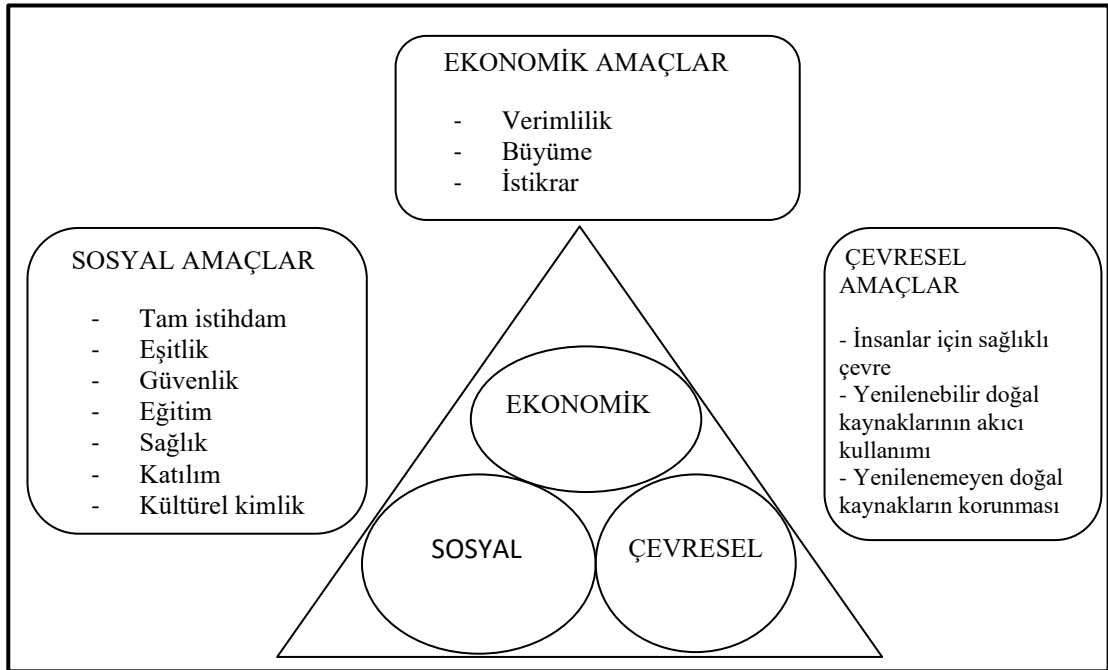
1.1. Sürdürülebilirlik

Yıllar itibariyle artan dünya nüfusu ile beraber gelişen sanayileşme; çevresel atıkların artmasına ve temiz havanın yok olması gibi birçok sorunlara sebep olarak ekolojik dengede bozulmalar ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda dünyadaki birçok kaynak yok olmuş ve birçoğu da yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır (Meadows vd., 1972:48). Bu yok oluş ile beraber ortaya çıkan sürdürülebilirlik kavramına anlam olarak baktığımızda ise, insanların çevreye olan zararlarının azaltılması, bugün bizim karşılayabildiğimiz ihtiyaçlarımızı bizden sonraki nesillerinde karşılayabilmesini sağlamak ve doğal kaynaklara zarar vermeden onlara yaşanılabilir bir çevre bırakmak amacıyla geliştirilip, uygulanan çalışmalar bütünüdür diyebiliriz (Collin, 2004:265). Genellikle bir durum veya bir sürecin belirli olmayan bir süre zarfında, çevreye zarar vermeden, doğal kaynakları tüketmeden uzun vadeli sürdürülebilirlik kapasitesi olarak adlandırılan (Wordnet, 2019) sürdürülebilirlik kavramına tarihsel olarak baktığımızda ise; Eski Mısır, Yunan ve Roma gibi uygarlıklarda yeşil alanların yok edilmesi, toprakta oluşan verimsizliğin nedenleri gibi sorunlar insanların dikkatini çekmeye başladığı zamanlarda ortaya çıkmıştır. Plato ve Pliny gibi birçok filozof da bu sorunlara dikkat çekmek amacıyla

insanların çevresel bozulmalara olan etkileri hakkında yazılar yazarak sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkmasının öncüleri olmuştur (Du Pisani, 2006: 85). Sürdürülebilir kalkınma kavramının akademik literatürde ilk defa yer almasını sağlayan çalışmalardan biriside, 1980 yılında yapılan Dünya Koruma Stratejisidir. Bu stratejide Uluslararası Doğa ve Doğal Kaynaklarını Koruma Birliği, Dünya Yabani Yaşam Fonu ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı tarafından doğal sanayileşmiş toplumların çevreye ve doğal kaynaklara verdikleri zararların farkına varılması ile 1987 yılında 113 ülke Stockholm’de Birleşmiş Milletler İnsani Çevre Konferansında bir araya gelerek “Birleşmiş Milletler Çevre Programını” (UNEOP) kurmuştur. (Yıkılmaz, 2011:12). Bu konferansta daha iyi bir yaşam için çevresel dengenin korunması için ortaya çıkan sorunlara cevap aranmış ve bu arayışlar doğrultusunda yayınlanan Brundtland Raporu ile sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez ana akım haline getirilmiştir (Kuhlman ve Farrington, 2010: 3437). Raporun en belirgin özelliklerinden birisi ise daha önceden var olan sanayileşme ve ekonomik kalkınma kavramlarını çevreyi koruma bilinciyle bir bütün olarak görülmesidir. Sanayileşme ve ekonomik büyümenin ve çevrenin bir bütünün parçaları olarak görülmesi ile ekonomik açıdan gelişme gösterirken çevresel sürdürülebilirliğin de sağlanmasının önemi vurgulanmıştır. Bunu da biz günümüz ihtiyaçlarını nasıl ki karşılayabiliyorsak gelecek kuşaklarında kendi ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabilmeleri için yaşanılabilir bir dünya bırakmamızın önemini anlatarak sürdürülebilirlik kavramının anlam bakımından şekillendirilmesine katkıda bulunulmuştur(Duran, 2018:5-6). Bütün bu yapılan tanımlardan yola çıktığımızda sürdürülebilirliğin temel olarak ilgilendiği konuları ve sorular aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Linton vd.,2007:1079);

- Gelecek nesillerin genel olarak ihtiyaç duyacağı kaynaklar nelerdir?
- Çevre kirliliğine yol açan unsurlar gelecekteki nesillere olumsuz etkiler yaşatmadan doğaya ne ölçüde salınabilir?
- Sürdürülebilirliği tetikleyecek Pazar dinamikleri nasıl olmalıdır?
- İnsanların yaşayış tarzlarının değişmesi gerekiyor mu? Gerekliyse ne ölçüde değiştirilmelidir?
- Sürdürülebilirlik için ne tür politika ve stratejiler geliştirilip uygulanmalıdır?
- Teknolojinin kullanımını ve maddi zenginliklerin artması ile sürdürülebilir kaynakların korunması ne oranda sağlanabilir?
- Piyasanın güçlülere sürdürülebilirliği ne ölçüde destekleyebilir?

Sürdürülebilirlik her ne kadar tek bir kavram olarak düşünülse de yapılan çalışmaları ve araştırmaları incelediğimizde sürdürülebilirlik kavramının farklı şekillerde yorumlanabildiğini ve uygulanabildiğini görmek mümkündür(UNEP, 2011: 17). Bütün bu açıklamalar doğrultusunda sürdürülebilirlik kavramı, Siyasal sistemler, kurumsal vatandaşlık, uluslararası ticaret, çevresel, sosyal ve ekonomik kavramlar gibi birçok kavram ve unsurları bünyesinde barındırdığı için uygulanabilirlik derecesi ve uygulanabilirlik konuları da tam anlamıyla tanımlanamamıştır (Vachon ve Mao, 2008:1155). Gerek akademik gerekse politik tartışmalara konu olan sürdürülebilirliğin boyutlarına genel olarak baktığımızda birçok farklı boyutunun olduğunu söylemek mümkündür. Fakat bütün bu kavramlarını incelediğimizde sürdürülebilirliğin üç ana başlıkta toplandığını söyleyebiliriz (Soubotina, 2004:10-11).



Şekil 1. *Sürdürülebilirliğin Boyutları* (Soubotina, 2004:10).

Sürdürülebilirlik Kavramı Hardi ve Zdan (1997)'a göre de ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olarak üç ana başlık altında toplanmıştır. Ancak bu üç başlıktan hangisinin sürdürülebilirliğin sağlanması açısından daha önemli rol oynadığı tartışmalara konu olmuştur (Akgül, 2010:142). İnsanlığın var olmasıyla birlikte çevresel, sosyal ve ekonomik değerlerinin korunmasını kapsayan sürdürülebilirlik kavramını önem sırasına göre değerlendirecek olursak çevresel sürdürülebilirlik olmadığı zaman ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğin hiçbir değeri olmadığını

söylemek mümkündür (Işık, 2006: 32). Fakat her ne kadar çevresel sürdürülebilirlik ön plana çıktığı söylene de sürdürülebilirliği “ekonomik, çevresel ve sosyal” boyut olarak bir bütün halinde düşünmemiz gerekmektedir (Altuntaş ve Türker, 2012: 42).

1.1.1. Çevresel Sürdürülebilirlik

İnsanların varoluşundan beri gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler neticesinde çevresel değişimler meydana gelmiştir. İnsanların davranışları ile çevresel değişimler birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu için insanların gerçekleştirmiş olduğu eylemler çevresel sorunların temelini oluşturmuştur (Bălteanu ve Dogaru, 2011:1). Çevresel sürdürülebilirlik de temelde yenilemeyen kaynakların tüketimini sınırlandırarak yenilenebilir kaynakların kullanımının ön planda tutulmasını ve doğal kaynakların korunması ile insanların çevreye verdikleri zararları en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Akgül, 2010:144).

Endüstriyelleşme, kentsel büyüme ve dünya nüfusunun hızlı artması çevresel sorunlarını ortaya çıkartan en önemli nedenler olmuştur. Bu artış ve büyümeler sonucunda çevresel sorunların insanların hayatlarına etki etmeye başlaması ile toplumun bazı kesimlerinde farkındalık oluşturmuş ve sorunların temel sebebi olarak insan nüfusundaki hızlı artış olduğu düşüncesi yaygınlık kazanmıştır (Topal, 2011: 139). Fakat tek etken insan nüfusunun artması değil insanların yaşayış tarzlarının da değişmiş olmasıdır. Yani her ne kadar insan nüfusunun artması en büyük sorun gibi gözüküyor olsa da asıl sorun insanların bilinçsizce gerçekleştirmiş olduğu aşırı tüketim alışkanlıklarıdır. İnsanlar ihtiyaçlarından daha fazla kaynağı doğadan karşıladıkları sürece doğa kendini yenileyemeyecek ve çevresel sürdürülebilirlik kavramı önemini kaybedecektir (Menteşe, 2017:383)

Çevresel sürdürülebilirlik, çevreye zarar vermeden ekonomik olarak kalkınmayı amaçlayan bir süreç olarak da tanımlanabilir (Banerjee, 2003:144). Çevresel sürdürülebilirliği işletme açısından ele aldığımızda ise işletmelerin faaliyetlerini çevreye zarar vermeden ya da verdiği zararı minimum düzeye indirecek şekilde gerçekleştirerek şekilde faaliyetlerini devam ettirmesini ifade etmektedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016:53). Çünkü işletmeler, ekonomik performanslarında olduğu gibi çevresel performansları ile de rekabet etmekte ayrıca yasal ve toplumsal olarak da baskı altında kalmaktadır (Anoop vd., 2014:327). Bu nedenle işletmeler bir karar

almadan önce ekonomik sonuçları düşündükleri kadar çevresel sonuçları da düşünmek zorundadırlar (Jasch, 2000:82).

Bir İşletmenin üretim esnasında kullanmış olduğu hammadde ve doğal kaynaklar işletmenin sürdürülebilir bir politika izleyip izlemedikleri konusunda bilgi sağlamaktadır. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliklerini geliştirip devam ettirebilmeleri için genel faaliyetlerini çevresel bilinç ile gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Sarmiento vd., 2007:923). Ayrıca işletmeler çevresel sürdürülebilirliğe verdikleri önemi test edebilmek, performanslarını anlayabilmek ve buldukları durumu tutarlı bir şekilde tanımlayarak eksiklerini giderebilmek için çevresel değerlendirme sistemi kurarlar, bunun içinde çeşitli çevresel göstergelerden faydalanırlar (Joung vd.,2013:150). Her işletmenin bulunduğu sektör, üretim anlayışı, üretim miktarı, ürün çeşitliliği ve bulunduğu pazardaki tüketici duyarlılığı farklı olduğu için çevresel göstergeler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Çevresel göstergelerin işletmelerdeki farklı yöneticiler tarafından hangi amaçlarla uygulanabileceği aşağıda ifade edilmiştir (Olsthoorn vd., 2001:458);

- İşletme Yöneticisi: Daha önceden belirlenmiş olan ve ulaşılmak istenen stratejik hedefler doğrultusundaki çevresel gelişimini izlemek, çevresel atıklarını tanımlamak ve daha sonraki dönemler için performans gelişimini sağlamak.
- Satış ve Pazarlama Yöneticisi: Çevresel duyarlılığı artırılması için fırsatlar bulmak, ilgilendiği süreçlerin çevresel zararlarını sınırlandırmak ve artı yönde gelişim sağlamak için gerekli çalışmaları gerçekleştirmek.
- Satın Alma Birimi Yöneticisi: Diğer işletmeler ile olan ilişkileri geliştirmede kullanılabilir.
- Çevresel Söz Söyleyiciler: İşletmenin çevresel konulara olan uygunluğunu denetlemek.
- Ulusal Söz Söyleyiciler: Çeşitli gönüllü anlaşmalarla işletmenin performanslarını ölçmek, hükümetin çevresel politikaları geliştirmesine ve yasalaştırmasına katkı sağlamak.
- Finansal destekçiler ve ortaklar açısından: İşletmenin çevresel sürdürülebilirliğe önem vererek çevresel duyarlılığını yerine getirdiğini ifade etmesi finansal performansı etkileyebilir.

- Tüketiciler: Çevre bilincine sahip tüketicinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek.

Yani genel olarak farkındalık yaratarak, karar verici yöneticilere yardımcı olmak, yeni hedefler geliştirebilmek, hali hazırda mevcut durumda olan hedeflerinde iyileştirmeleri ölçebilmek amacıyla gerçekleştirilen göstergelerdir. (Fan vd., 2010:3) Üretim faaliyetleri esnasında çevreye vermiş olduğu zararı en az düzeyde gerçekleştirmeyi amaçlayan işletmeler, sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkı sağlayan sorumlu olan işletmeler olarak anılmaktadır (Tüm, 2014:73).

1.1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Çevresel ve ekonomik boyutlarının yanı sıra yoksulluk, toplumsal dışlanma, kadın erkek eşitsizliği, demokratik yönetim anlayışı ve toplumda hak ve hukuk bakımından güçlü bireyler yaratılması gibi konular sosyal sürdürülebilirlik kavramını ortaya çıkartmıştır (Wise, 2001:53). Yani sürdürülebilirliğin toplumsal kalkınmayı ve iktisadi büyümeyi sağlamak amacıyla bireyler arasındaki örgütlenme, iletişim ve etkileşimin boyutlarını anlatmasına ve bireyleri etkileyen olumsuzlukların ortadan kaldırılarak güçlü bireyler inşa edilmesi için uygulanan politikalara sosyal sürdürülebilirlik denir (Yeni,2014: 194:203).

Dilek (2017: 37), Colantonio vd (2009: 60)'den aktarmış olduğu tanıma göre sosyal sürdürülebilirlik yapısı; toplumdaki bireylerin birbirleriyle nasıl anlaştığı, belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmak için belirli sınırlar içerisinde nasıl hareket ettikleri konusu ile ilgilenen yapıdır.

Sürdürülebilirliğin çevresel ve ekonomik boyutlarının yanı sıra, son zamanlardaki kentsel dönüşüm ve yenileme projelerinin sonuçlarına baktığımızda sosyal boyutunda önem kazandığını söylemek mümkündür (Dilek, 2017: 38). Kentsel yenileme projeleri ile sosyal sermayede artış, istihdam alanları yaratma, demografik hareketlilik, insan ve çevre sağlığına uygun konutlar, sağlık ve eğitim merkezlerinde artış gibi sonuçlar doğurarak beşeri sermayeye katkıda bulunan projelerdir. (Colantonio vd., 2009: 60). Bu tarz projelerin yanı sıra toplumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunan bir diğer etken sosyal boyutta sürdürülebilir olan işletmelerdir (Tüm, 2014:62).

İşletmeler çalışanlarına paydaşlarına, bağlantılı olduğu diğer kurum ve kuruluşlarla olan ilişkileri sayesinde sürdürülebilirlik boyutunun geliştirilmesinde rol oynayabilirler. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir (Eş, 2008);

- Karar verme aşamalarında ortakları ile irtibat halinde olarak yıllık faaliyet raporlarında şeffaf yönetim anlayışını benimseyerek hissedarlarına doğru ve eksiksiz bilgiler aktarmak,
- İşletme bünyesinde yer alan çalışanlarına güvenli ortamlar sağlamak, kariyerlerine katkıda bulunacak çalışmalarda görev vermek, eğitimler sunmak, hak ettikleri ücret ve pozisyonları sağlamak ve çalışanlarına eşit ve adil davranmak.

Yani sosyal sürdürülebilirliği işletme açısından değerlendirdiğimizde işçilerine sosyal haklar tanıyan, sağlıklarına ve güvenliklerine dikkat eden, yaşam standartlarını ve çalışma koşullarını iyileştiren, tedarikçileri ve müşterileri ile olan ilişkilerine önem veren işletmelerin sosyal açıdan sürdürülebilir işletmeler olduğunu söyleyebiliriz (Gençoğlu ve Aytaç, 2016:60).

1.1.3. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik Kavramının ekonomik boyutunun açıklanmasında başlangıç noktası olarak Hicks'in gelir yaklaşımı olduğunu söyleyebiliriz. Bu yaklaşıma göre gelir bir kişinin belirli bir zaman içinde tüketebileceği ve o zamanın sonunda refah açısından en az başlangıçtaki durumunda olabileceği maksimum miktar olarak tanımlanmaktadır (Hicks, 1946: 172). Bu durumda sürdürülebilir tüketimin en önemli parçasını gelir oluşturmaktadır. İnsanların tüketim alışkanlıklarını sürdürebilmeleri, ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri karşılayabilmeleri için sermaye stokunun korunması ve artırılması gerekmektedir (Hamilton, 2006: 307). Çünkü insanoğlunun yaşayış tarzını belirleyen en önemli etken ekonomik gelişmişlikleridir. Toplumlar hayatlarını devam ettirebilmek için ekonomik kaynaklar oluşturup kullanmaktadırlar ve bu kaynakların gelecek nesillere bırakılabilmesi için sürdürülebilirlik anlayışına göre oluşturulması gerekmektedir.

Bu tanıma göre harcamalarımıza konu olan ürün ve hizmetlerimizi tüketirken sermaye stokumuzun da sürdürülebilirliğini sağlamamız gerekmektedir. Bu nedenle

ekonomik olarak sürdürülebilirlik gelirlerimizin tüketimi esnasında farkındalık yaratmayı da ifade etmektedir (Yeni, 2014:203).

Ekonomik sürdürülebilirliğinde, üretim esnasındaki zararlı unsurların yok edilmesini gerektiren, mal ve hizmet çıktısının devamlılığını öngören ve borçların idare edilebilir düzeyde tutulmasını anlatan bir yapısı vardır (Harris, 2000:23). Çünkü çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğin uygulanabilmesi için ekonomik kaynaklar türetilmeli ve türetilen bu kaynakların devamlılığının sağlanması ekonomik sürdürülebilirlik ile ilişkilidir (Dilek, 2017: 38).

Ayrıca sürdürülebilirlik kavramına katkı sağlamak için geliştirilen herhangi bir çevresel veya sosyal projenin sürdürülebilir olması için ekonomik açıdan da göz önüne alınması, sürdürülebilirliğinin ekonomik olarak da uygulanabilir olması gerekmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirliği ekonomik olarak ele aldığımızda; doğa ile uyumlu, geri dönüşümü gerçekleştirilebilen ürünlerin üretilmesi gerektiğini savunan, sosyal sorumluluk bilinciyle ortaya çıkartılmış bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. (Özçağ ve Hotunoğlu, 2015:318).

Bir takım kentsel dönüşüm projelerini ele aldığımızda uygulamanın başarısının sürdürülebilirlikten çok kentsel rantın alanlarının artması ile ortaya çıkacak olan getiriden ölçüldüğü bilinmektedir. Lakin insan yaşamını ele alan konularda yalnızca ekonomik rantın düşünülmemesi gerekir. Ekonomik açıdan sürdürülebilirliğin uygulanabilmesi için çevresel ve sosyal açıdan da sürdürülebilir olmasına dikkat etmek gerekmektedir (Dilek, 2017:39).

Bir işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan unsurlar; rakipleri ile rekabet edebilmesini sağlayan, diğer işletmelerden farklı kılan patent ve telif hakları gibi maddi ilkelerin yanı sıra işletmelerin elinde bulundurduğu insan gücü, müşterileri ve işletme personelleri ile olan ilişkileri, tedarikçileri ile olan ilişkileri ve örgütsel yapısı gibi mali raporlarda yer almayan ama işletmeye ait varlıklardır (Karacaer ve Aygün, 2009:133).

İşletmelerin sahip olduğu bütün bu öz kaynakları, yabancı kaynakları ve entelektüel kaynaklarının etkili yönetilmesi ile ekonomik sürdürülebilirlik elde edilmektedir. Bir işletmenin ekonomik sürdürülebilirliği ne kadar etkin ve uygulanabilir olursa o işletmenin ortaklarının beklenenin üstünde sürdürülebilir bir

getirisi ve sermaye kazancı olur (Duran, 2018: 16). Yani sürdürülebilirlik işletmenin mali kaynakları ile itibarı, marka değeri gibi mali olmayan kaynaklarının bir arada etkili bir şekilde yönetilmesi ile ilgilidir (Tüm, 2014:72).

Başka bir tanıma göre ekonomik maliyetler ile çevresel yararların belirli bir denge içerisinde olması durumuna ekonomik sürdürülebilirlik denilmektedir. Yani ekonomik faaliyetler işleyişini sürdürürken doğaya zarar vermeden sürdürmesi, yenilenemeyen enerji kaynaklarının korunarak yerine yenilenebilen enerji kaynaklarının kullanılması ile belirtilen denge durumuna ulaşılması gerekmektedir (Eş, 2008:24).

Bir işletme fayda/maliyet analizi yaparak topluma değer katacak ürün ve hizmetler üretirken aynı zamanda kâr elde etmeyi amaçlaması ekonomik sürdürülebilirlik ile ilişkilidir. İşletmeler ekonomik olarak uzun dönemde değer yaratmayı hedefliyorsa faaliyetlerini gerçekleştirmeden önce çevresel ve sosyal değerleri göz önünde bulundurmalı, fırsat ve tehditleri analiz etmesi gerekir (Nemli, 2004:24).

Kısacası ekonomik sürdürülebilirlik, ekonomik faaliyetlerin çevresel unsurların devamını sağlayabilecek şekilde idame ettirilmesi olarak tanımlanabilir. Tersini düşünecek olursak doğal kaynakların zamanla azalması işletmelerin ilerleyen dönemlerde maliyetlerinde artışa neden olacak ve bu durumda ekonomik sürdürülebilirlik sağlanamamış olacaktır (Kuşat, 2012:236).

1.2. Tedarik Zinciri

1.2.1. Tedarik Zinciri Kavramı

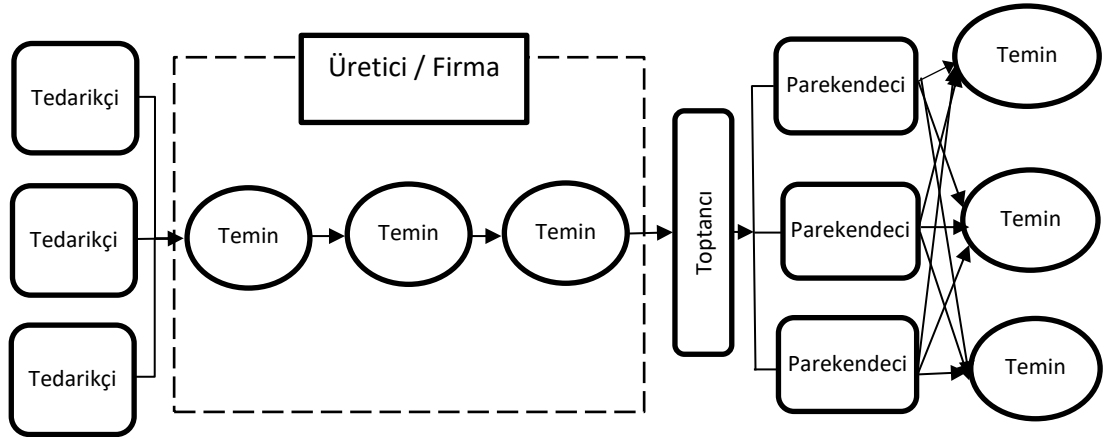
Tedarik kavramı olarak bir işletme için bir malın elde edilmesi, malı temin etme ve elde edilecek malları araştırıp bulma gibi işletme süreçleri olarak tanımlanabilmektedir. Bir işletme için tedarik zinciri istenilen uygunluktaki malzemelerin, hizmetin ve diğer ihtiyaçların en uygun kaynaktan istenilen kalitede sağlanmasından sorumludur. Tedarik gerek özellik gerek nitelik olarak lojistik ile benzerlikleri olsa da tedarik, lojistiği de içine alan geniş bir kavramdır. Tedarik zinciri malın ilk halinden başlayıp

son hali ile müşteriye ulaşıncaya kadar oluşan bütün süreçleri kapsayan oldukça geniş bir kavramdır (Akçi, 2012:4).

Tedarik zinciri denildiği zaman sadece mamulü meydana getiren fiziksel ögeler yoktur aynı zamanda bilgi akışını da sağlayan ögeler yer almaktadır. İşletmeler için tedarik zincirinin süreci oldukça önem arz etmektedir. Bu yüzden tedarik zinciri işletmeler için yüksek müşteri memnuniyeti içeren felsefelerden meydana gelmelidir. Müşterinin malı sipariş etmesi ile başlayan süreç, müşterinin maldan beklentisi ve müşterinin maldan memnuniyetinin sağlanması ile devam eden düzgün bir misyona sahip olmalıdır (Genç, 2009:263). Tedarik zinciri doğru ilerlemesi için öncelikle doğru ve uygun malzemeye sahip olmalıdır. Daha sonra uygulanması gereken teknolojinin doğru zamanda ve doğru kaynaklardan alındığına emin olarak, müşteriye kalite konusunda garanti edilmelidir. Tedarik zincirini en etkin biçimde yönetebilmek için faaliyetlerini gerçekleştirdikleri zincirler arasındaki bağlantıyı etkin ve güvenilir biçimde yönetmelidir (Lummus ve Vokurka, 1999:13).

Tedarik zincirini bir eleman zinciri olarak da düşünmek mümkündür. Çünkü bir tedarik zincirine ait elemanlar daima kendini güncellemektedir ve güncellenen elemanlar arasında da daima bir bağ mevcuttur. Bir tedarik zincirinden mevcut olması gereken 4 temel eleman şunlardır (Kazançoğlu, 2008:15);

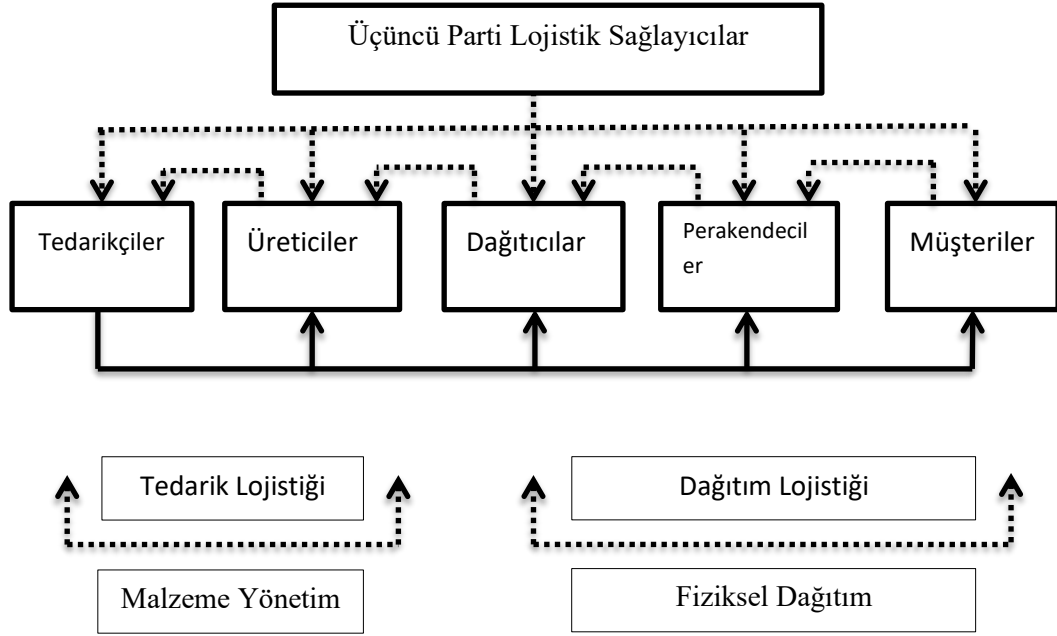
- Tedarikçiler
- Dağıtım kanalları (distribütörler, perakendeciler vb.)
- Ana Sanayi
- Tüketiciler (müşteriler).



Şekil 2. Tedarik Zincirinin Elemanları (Liao ve Kao, 2011).

Şekil 2’de de görüldüğü gibi tedarik zincirinde bulunan tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, distribütörler ve tüketicilerden oluşmaktadır. Tedarik zinciri elemanlarını her ne kadar temel olarak 1’deki gibi nitelendiriyor olsak da işletme için bunun bir zorunluluğu yoktur. Asıl olan nihai tüketicilerin ihtiyaçları ve bizim bu ihtiyaçları nasıl karşılayabildiğimizdir. Nitekim bazı üretici firmalar nihai tüketicilerinin siparişlerini araçlara yer vermeden doğrudan sağlayabilmektedir. (Özdemir, 2007:5)

Tedarik zinciri gerek 4 temel elemanı olsun gerekse alt elemanları olsun birinin diğerleriyle, bilgiyi paylaşma ve uyumlu çalışması söz konusu olmalıdır. Bu sayede yeniliklere çabucak adapte olunabilir, daha çok performans artışı yaşanabilir. Tedarik zincirinin temel hedefi, müşterinin taleplerini en uygun şekilde ve minimum maliyetle karşılanmasıdır. Güçlü bir ağ kurularak talep tahminleri yapılmalı ve sürecin tüm elemanları bu ağa katılmalıdır (Demirdöğen ve Küçük, 2007:2). Bir tedarik zincirinde yalnızca fiziksel mal akışı değil aynı zamanda bilgisel akış da gerçekleşmektedir (Min ve Zhou, 2002: 232).



Şekil 3. *Tedarik Zinciri Süreci* (Min ve Zhou, 2002: 232)

Şekil 3’de görüldüğü gibi malzemelerin tedarikçilerden üreticilere, üreticilerden müşterilere, müşterilerden de tekrardan üretici firmaya gönderilen iadeler ile oluşan akışı fiziksel ürün akışı olarak tanımlanmaktadır. Sevkiyatın organizasyonu için ürün siparişinin alınması, siparişin durum bilgisinin iletilmesi gibi süreçleri ise bilgi akış süreci olarak tanımlayabiliriz. Etkili ve faydalı bir tedarik zinciri için bütün bu süreçlerin birbiri ile entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir (Min ve Zhou, 2002: 232).

Genel olarak etkili bir tedarik zincirinin sağlanması için yedi ana madde bulunmaktadır. Bunlar;

- Entegrasyonun sağlanmış olması,
- Bilgisel akışın eksiksiz ve kesintisiz olması,
- Ortaya çıkan riskler ile beraber kazanılan ödüllerinde paylaşılması
- İşbirliğinin sağlanması,
- Müşterilere sağlanan hizmetlerde ortak hedef ve faaliyetlere odaklanılması,
- Süreçlerin birbirleriyle uyumlu olması
- Ortaklar ile etkili ve uzun süreli ilişkilerin oluşturulması olarak sıralanmaktadır (Mentzer vd., 2001: 8).

1.2.2. Tedarik Zincirinin Yapısı

Tedarik zinciri içerisinde yer alan işletmelerin birbirileri ile olan bağlantıları tedarik zincirinin temelini oluşturmaktadır. Bir ürünün üretilmesinde gerekli olan hammaddenin tedarik edilmesinden nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar geçen süreçte yer alan ve tedarik zincirini oluşturan her işletme ve personel ortak bir değer yaratma düşüncesi içerisinde dirler. Bu zincirin her bir parçasını oluşturan işletmelerin birbirleriyle uyumlu olması ve entegrasyonunun sağlanması çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörleri ürün ve hizmetlerin niteliği, bir ürünün hammadde, tedarikçilerin ve üreticinin yapıları vb. şeklinde sıralayabiliriz. Zincirde yer alan tedarikçilerin ve tüketicilerin miktarı da bu zincirin uzunluğu belirleyerek ve önem kazanmaktadır. Bazı işletmeler birden fazla zincir içerisinde faaliyet gösterebilmektedir. Bu gibi durumlarda her bir tedarik zinciri için farklı yapılanmalara gidilmesi işletmenin yararına olacaktır (Özelmas K., 2009: 23).

Tedarik zincirinin yapısı düşünüldüğünde oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir diyebiliriz. Çünkü temel olarak bunun sebebi, tedarik zincirini ortaya getiren ana sistemlerin yanında alt sistemlerinde yer alarak bilgiyi takip etme sürecinin oldukça zor olduğu görülmektedir. Tedarik zincirinde oluşan karmaşıklık işletme için bir fayda maksimizasyonu haline dönüşebilmektedir. Tedarik zincirinde yer alan her bir halka için ayrı ayrı strateji geliştirilmesine ihtiyaç duyabilmektedir. Bu geliştirilen stratejilerin uyumu tedarik zincirinin etkinliğini belirlemektedir (Stadtler ve Kilger, 2010:62).

Tedarik zincirinin bulunduğu sistem, en temel olarak üretimi yapılacak ürün için gerekli hammaddeleri tedarikçilerden temin ederek gerçekleştirir. Bir sonraki aşama ise fabrika içinde bulunan uygun aşamalardan geçerek depolara ve daha sonra satışını yapan işletmeler tarafından da müşteriye ulaştırılır. Tedarik zinciri hammaddeden nihai mala kadar uzanan bir zincir halkaları şeklinde ifade edebiliriz (Dobler ve Burt, 1996).

Tedarik zinciri yönetiminin verimli olması için, sürece ait tüm zincirlerin birbirleri ile koordinasyon içinde ve olabildiğince iyi sonuçlar elde edecek yönde ilerlemesi gerekmektedir. Dolayısıyla işletmenin malın teslim edilme süresini kısaltması ve bunu yaparken kalitelerinden de taviz verilmemesi gerekmektedir. Tedarik

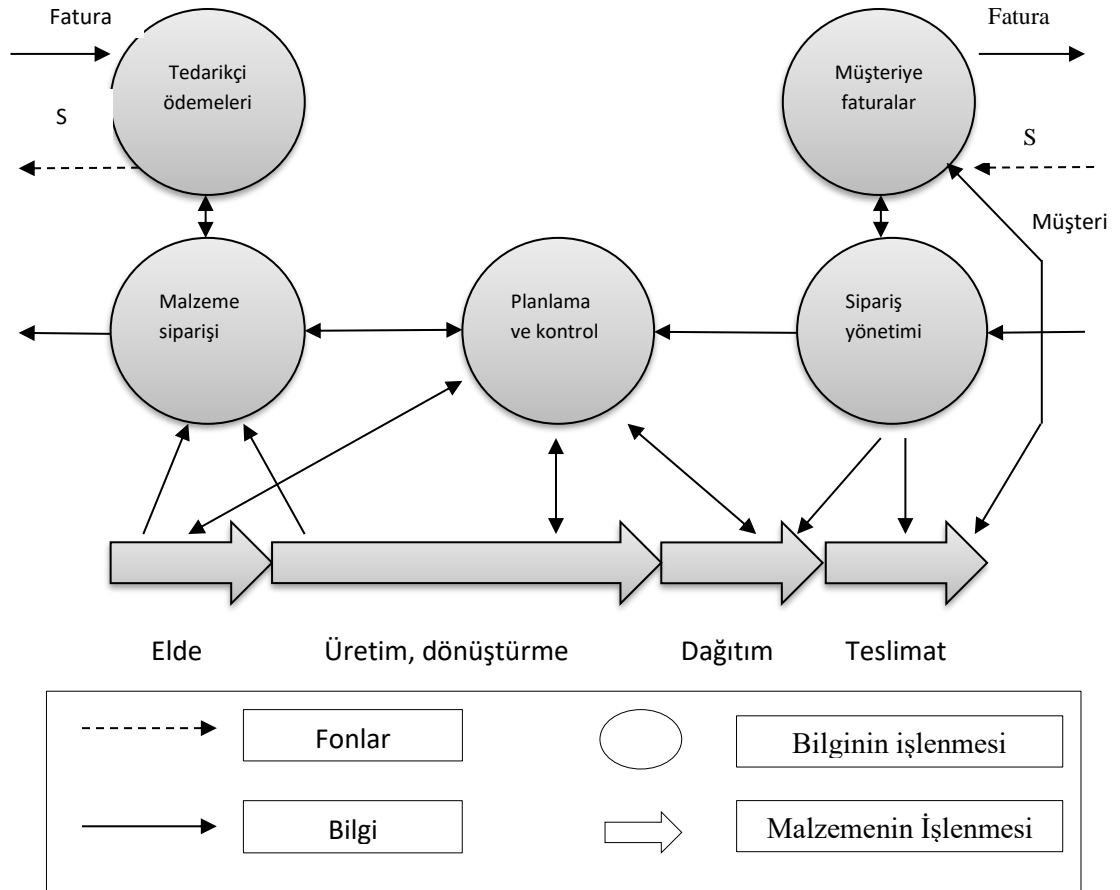
zincirinin en önemli niteliği ise hizmeti sunarken maliyetinin de artmaması hedeflenmektedir (Min ve Zhou, 2002:236).

1.2.3. Tedarik Zincirinin Çeşitleri

Tedarik zinciri, işletmelerin çalışma şekilleri ve yapılarındaki karmaşıklığın boyutuna göre tek veya çok safhalı olarak farklılık göstermektedir. Firmaların başlıca fonksiyonları olan tedarik, üretim, dağıtım, fiziksel veya bilgi akışının sağlanması gibi işlemlerin karmaşıklığının boyutlarına göre tedarik zinciri safhasının miktarı da değişiklik göstermektedir (Metz, 1998; 46). Malzeme akışı, fon akışı, bilgi akışı gibi süreçlerin karmaşıklığına göre tedarik zincirindeki safha sayıları da artış göstermektedir. Bir müşteri grubu ile faaliyet gösterilmesi tek safhalı tedarik zinciri olarak adlandırılırken, birden fazla tedarikçi ve müşteriler ile faaliyet gösterilmesi durumu ise çok safhalı tedarik zinciri olarak adlandırılmaktadır (Metz, 1998; 46).

1.2.3.1. Tek Safhalı Tedarik Zinciri

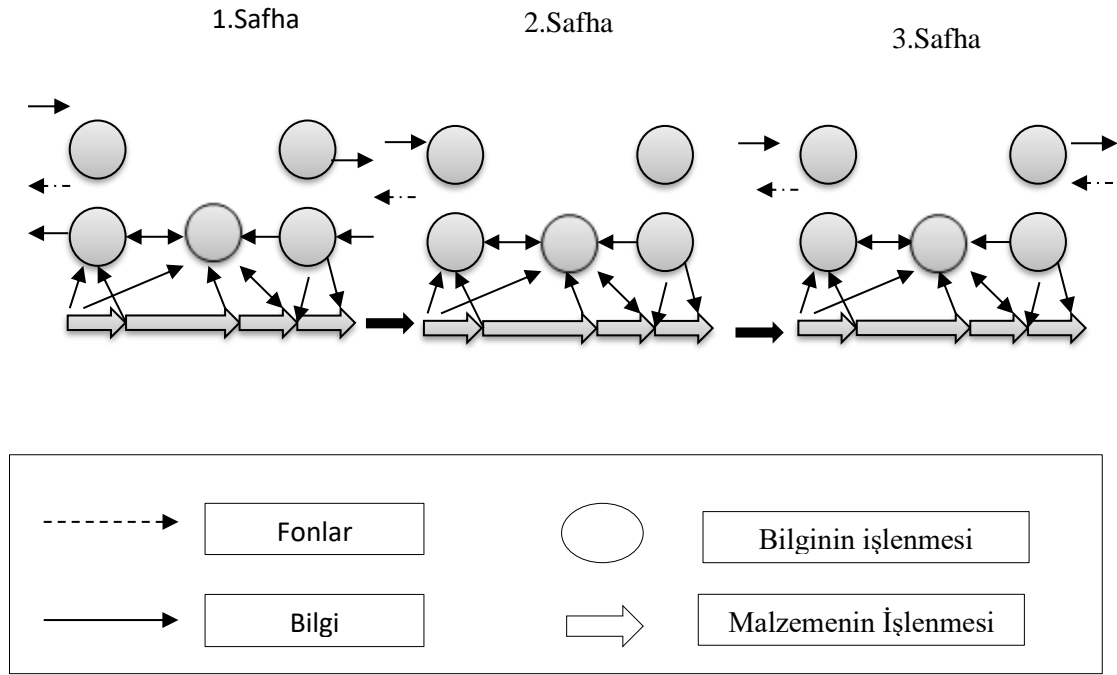
Tedarik zincirinin bu safhasında, nihai tüketicinin taleplerini karşılamak için tedarikçiye hammadde ve malzeme siparişler iletilmekte ve siparişe istinaden fatura düzenlenmektedir. Daha sonra hammaddenin elde edilmesi ile üretim süreçleri başlar ve bu sürecin sonunda dağıtımın kanalları yardımı ile müşteriye teslimatı gerçekleştirilmesi ile süreç son bulur. Tek safhalı tedarik zincirinde Bilginin işlenmesi, karar verme süreçleri için çok fazla işlev bulunmaktadır. Ayrıca açılan faturaların ödenmesi, işleme alınması gibi işlemlerinde yer alması ile işletmeye ait olan fonların yönetimi de tek taraflı tedarik zincirinin süreçleri içerisindedir. Aşağıda yer alan Şekil 4'de Metz (1998)'in geliştirmiş olduğu tek safhalı tedarik zincirine yer verilmiştir.



Şekil 4. Tek Safhalı Tedarik Zinciri (Metz, 1998: 47).

1.2.3.2. Çok Safhalı Tedarik Zinciri

Tek safhalı tedarik zincirlerinin birden fazla kopyalarının ve birden fazla şirketli tedarik zincirinin olması durumu çok safhalı tedarik zinciri olarak adlandırılmaktadır. Bir üretici firmanın ilerleyen dönemlerdeki siparişlerini ve mevcut sipariş bilgilerini elektronik bir ortamda almak suretiyle Şekil 5'tede görüldüğü üzere çalışmış olduğu tedarikçileri ile eş zamanlı çalışarak ortak bir düzene sahip olmaktadır (Metz, 1997: 46)



Şekil 5. Çok safhalı Tedarik Zinciri (Metz, 1998: 47).

Şekil 5’de görüldüğü gibi fonlar tek bir yönde hareket ederken, malzeme tam tersi yönünde hareket etmekte, bilgi ise her aşamada yer alarak işlemlere dâhil olmaktadır. Yani sürecin her aşaması ayrı ayrı gerçekleştirilmekte olup, tüm aşamaların tamamlanması durumunda o süreç sona ermekte ve yeni bir sürece başlanılmaktadır.

1.2.4. Tedarik Zinciri Performansının Ölçülmesi

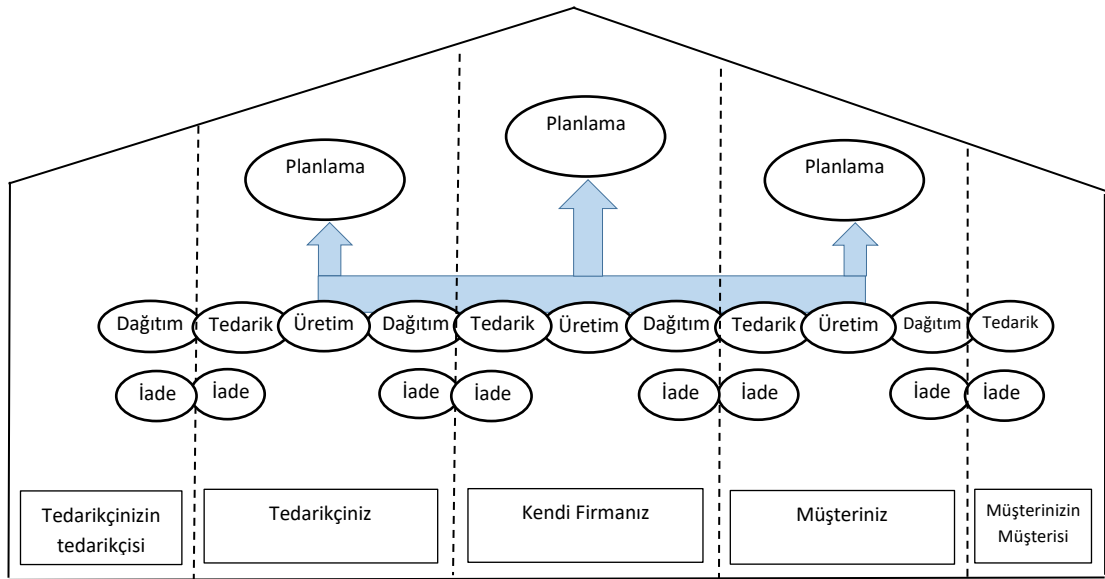
Bir işletmenin faaliyet alanını genişletebilmesi için öncelikli olarak performans ölçümü yapması ve sahip olduğu performans düzeyini bilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmeler mevcut performans durumunu öğrendiği takdirde işletmenin performansındaki eksiklikleri giderebilmek için nelere yapması gerektiği hakkında bilgi sahibi olacaktır (Yüksel, 2004:143). Bunun yanı sıra işletmeler uygulamış olduğu tedarik zinciri yönetim modelinin işleyişine hakkında geri dönüş alabilmesi ve tedarik zinciri modelinin anlaşılır bir hale gelmesi için etkin bir performans ölçümü yapılması gerekmektedir. Üstelik bu sayede tedarik zinciri ağında yer alan bütün üyeler de mevcut performansları hakkında bilgilendirilerek, harcanan emeğin karşılığına ait bilgi elde edebilirler (Chen and Paulraj, 2004:145).

Tedarik zincirlerinin performanslarının ölçülmesi esnasında ciddi zorluklarla karşılaşmaktadır. Bir tedarik zincirinin bütünsel olarak değerlendirilememesi, farklı özelliklere ve stratejilere sahip üyelerden oluşması, bu üyeler arasında sadakatin olmaması ve birbirlerine olan güvensizliği nedeniyle performans ölçümü zorlaşmaktadır. Ayrıca iletişimsizlikten kaynaklı bilgi akışının sağlanamaması, bilgi teknoloji sistemlerinin yetersiz olması, gerek finansal gerekse finansal olmayan kriterlerin bir arada toplanmasının güç olması tedarik zinciri performansının ölçümünde yaşanan önemli problemler arasında yer almaktadır (Lohman vd, 2004:292).

Etkili bir tedarik zinciri performans ölçüm sisteminin kurulabilmesi için öncelikli olarak performans kriterleri belirlenmelidir. Performans kriterleri belirlenmesinde seçilen kriterlerde bulunması gereken dört önemli özellik bulunmaktadır. Bu dört özelliği; performans ölçütlerinin konu ile alakalı bütün durumları kapsayacak genişlikte olması, evrenselliğinin olması ve ölçüme konu olan verilerin ölçülebilirliğinin olması, amaç ve hedeflerin uygulanabilirliğinin olması şeklinde sıralayabiliriz (Beamon, 1999:277).

Tedarik zinciri performansının belirlenmesinde kullanılan en yaygın model tedarik zinciri konseyi tarafından da kabul görülen, standartların belirlenmesi amacıyla kurulmuş olan Türkçesi “Tedarik Zinciri Operasyon Referansı” olan SCOR (Supply chain Organization Reference) modelidir (Taşkın Gümüş, 2007:136).

Tedarik Zinciri Konseyi, herhangi bir kar amacı gütmeksizin firmaların tedarik zinciri sorunlarına çözüm bulmaya ve geliştirilmesi için katkı sağlamak amacıyla kurulmuş bir oluşumdur. Bu oluşum firmaların tedarik zinciri operasyonlarını planlama süreci, tedarik süreci, üretim süreci, dağıtım süreci ve iade süreci olarak beş aşamada temellendirerek SCOR modelini oluşturmuştur. SCOR modeline ait detaylara şekil 6’da yer verilmiştir.



Şekil 6. SCOR Süreci (Taşkın Gümüş, 2007: 138).

SCOR modelinin şekil 6’da da gösterilmekte olan beş süreci kendi içerisinde farklı görevlere ve faaliyetlere ayrılarak alt süreçler oluşturmaktadır. Tedarik süreci, üretim süreci, dağıtım ve iade gibi süreçler temel düzeydeki tedarik zincirlerinde bile uygulanan süreçler arasında yer almaktadır. Planlama ise bu süreçlerin tepesinde durmakta ve diğer süreçlerin yönetilmesinde rol oynamaktadır (Zemestani, 2016: 20).

Tedarik Zinciri performansı yüksek olan işletmeler buldukları rekabet ortamı içerisinde rakiplerine karşı üstünlük elde etmektedir. Bu nedenle firmalar için tedarik zinciri performanslarını artırmak önemli hale gelmiştir (Yıldız, 2013: 19-20).

1.2.5. Tedarik Zinciri Performansını Etkileyen Unsurlar

Artan rekabet ortamı ve belirsizlikler ile birlikte işletmelerin tedarik zinciri performansları daha da önem kazanmıştır. Firmalar da buna bağlı olarak tedarik zincirlerini mevcut rekabet stratejileri ile uyumlu hale getirmeye zincir içerisindeki bütün halkaları birbirlerine uygun olarak geliştirmeye çalışmaktadır. Tedarik zinciri performansını etkileyen temel faktörlere aşağıda yer verilmiştir (Yıldız, 2013: 19-20):

- **Tesis Faktörü:** Genel olarak üretim ve depolama olarak iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Tedarik zinciri içerisinde yer alan tesisler, ürünlerin depolandığı, işlendiği yerleşim yerleri olarak tanımlanmaktadır. Tesis yeri seçiminde belirlenecek politikalar tedarik zincirinin çevikliğini ve verimliliğini

etkileyebilmektedir. Örneğin oluşturulacak depoların müşteriye yakın konumlandırılması, müşterilerin istek ve taleplerine hızlı yanıt verebilme özelliği sunarak olumlu katkılar sağlamasına rağmen verim açısından yetersiz kalabilmektedir. Bunun yerine sayıca az fakat müşteri istek ve ihtiyaçlarının tümünü karşılayabilecek büyüklükte depolar kurmak daha verimli olacaktır.

- **Envanter Faktörü:** Bir işletmenin sahip olduğu hammadde, yarı mamul ve mamuller o işletmenin envanterini oluşturmaktadır. Envanter yönetiminde alınan farklı kararlar işletmenin verimliliğini ve çevikliğini etkileyebilmektedir. Envanter stoku fazla tutulduğu zamanlarda müşteri talepleri hızlıca karşılanabilmektedir. Fakat bu durum tedarik zincirinin verimliliğini düşürebilir. Aksi durumda ise firma müşteri talepleri karşısında yavaş kalabilmektedir.
- **Ulaştırma Faktörü:** Ulaştırma bir tedarik zincirindeki bulundurulmuş ürünlerin hareketini belirlemektedir. Müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmek için daha fonksiyonel ve kaliteli araçlar kullanabiliriz fakat bu bize maliyet açısından olumsuzluk yaratacak ve işletme verimliliğini düşürecektir. Daha basit ve ucuz taşıma araçlarını kullanmak ise işletme maliyetlerini azaltacak ve verimliliğini artıracaktır fakat işletmenin sahip olduğu çevikliği düşürecektir. Diğer faktörlerde olduğu gibi bu faktörde de kararlar alınırken tedarik zincirinin hedeflerine uygun hareket edilmeli ve organizasyonlar yapılmalıdır.
- **Bilgi Faktörü:** Tedarik zinciri içerisinde yer alan; tesis, envanter, taşıma, maliyet, fiyat ve müşterilere ait verilerin genel tanımın bilgi olarak adlandırılmaktadır. Bilgi faktörü tedarik zincirinde yer alan diğer bütün faktörlere direkt olarak etki edebilmektedir. Bu nedenle diğer faktörlere göre daha önemli olduğunu söyleyebiliriz. Tedarik zinciri elemanlarının doğru bilgiye kolay ulaşabilmesi genel performansa pozitif yönde doğrudan bir katkı sağlayacaktır. Bilgilerin doğruluğu kadar güncelliği de önem kazanmaktadır. Bunun için uygun alt yapı kurulmalı ve güvenilir bilişim sistemlerinden yararlanılması gerekmektedir.
- **Kaynak Faktörü:** Bu faktör iç ve dış kaynak kullanımı olarak ikiye ayrılmakta ve tedarik zincirinde yer alan diğer faktörlerin kimin tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi aşaması rol oynamaktadır.

- **Fiyatlandırma Faktörü:** Tedarik zincirinin performansını verimlilik ve çeviklik açısından etkileyecek olan bu faktör firmaların üretmiş oldukları mal ve hizmetlere ne kadar değer biçeceğini belirlemektedir (Yıldız, 2013: 19-20).

1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi

1.3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

1900'lü yılların ortalarında birçok üretici firma birim başı üretim harcamalarını ve temel aşamaları en aza indirmek ve ürün çeşitliliğini azaltarak seri üretim sistemleri oluşturmaya ağırlık vermişlerdir. Bu dönemde firmaların da sahip olduğu teknolojinin yetersizliği ürünlerin geliştirilmesi ve genişletilmesi daha zor gerçekleşmektedir. Bu nedenle firmalar müşterileri ve tedarikçileri ile sahip oldukları teknolojiyi firma içerisinde saklı tutar paylaşılmasının büyük bir risk taşıyacağını düşünerekten istemezdi. Fakat 1990'lı yıllara gelindiğinde işletmeler artık daha farklı stratejiler izleyerek müşteri merkezli bir sisteme geçmek zorunda kalmışlardır. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyetini maksimum düzeye çıkartabilmek için tedarikçilerini, dağıtıcılarını, perakendecileri gibi bağlı olduğu bütün üyeler ile ortak bir düzen içerisinde hareket etmek zorunda kalmışlardır. Bu organizasyonun yönetim sürecine ise Tedarik Zinciri Yönetimi denilmektedir (Özdemir, 2004: 87).

1990'lı yıllarda başlayıp 2000'li yıllarda artış gösteren tedarik zinciri yönetimi, firmalar için müşteri ürün ve hizmet talepleri ile birlikte başlayan; hammadde tedarik edilmesi, üretilmesi ve ürünün müşteriye teslimatından müşteri geri dönüşlerine kadar olan geniş çaptaki organizasyonların tümünü kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Demirdöğen ve Küçük, 2007: 2).

İşletmenin ürünlerini üretebilmesi için hammadde temininden son müşteriye teslim edilmesi ile ilgili geçen süreçte yer alan bütün faaliyetleri rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmek için tedarik zinciri ilişkilerini geliştirmesi ve bu ilişkileri firma stratejileri ile entegrasyonunun sağlanması başarısını artıracaktır (Handfield ve Nichols, 1992: 2). Yani tedarik zincirinin başarısı zincirin entegrasyonu ve etkili yönetimi ile alakalıdır. Zincirde yer alan halkaları oluşturan; tedarikçiler, şirket içindeki ve şirketin dışında yer alan ortaklar, lojistikçilerin ve diğer halkaların koordineli bir şekilde çalışması zincirin başarısını artıracaktır. Bu zincirde oluşacak

herhangi bir performans kaybı ve yetersizlikler hızlıca belirlenmeli ve sürecin aksaklık yaşamasını engellemek için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Zincir içerisindeki her bir halkanın birbirleri ile entegrasyonunu bu yüzden çok önemlidir (Elagöz, 2008: 134-135). Yalnızca ürünlerin temin ve teslim süreçlerine değil zincir içerisindeki maliyet ve stok yönetim sistemlerine de önem verilmesi ve sürecin geneline entegre edilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan tedarik zinciri yönetimi süreci geleneksel süreçlerin çok daha fazlasıdır (Karasu, 2006: 111).

Tedarik zinciri yönetimi birçok araştırmacının araştırmalarına konu olmuş ve buna bağlı olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımların en kapsamlısı olarak, Tan ve Arkadaşlarının 1998 yılında yapmış olduğu *‘‘tedarik zinciri yönetimi, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyonu ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir’’* tanımını dikkate alabiliriz (Tan vd., 1998: 2).

Yapılan bütün tanımlardan yola çıkarak bu sürecin asıl amacını tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları ve müşterileri içinde barındıran büyüklükteki bir ağın tasarlanması, uygulanması ve eksikliklerinin düzenli olarak tespit edilip giderilmesi olarak tanımlayabiliriz (Özyörük, 2008:71).

1.3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin başlangıcını tarihsel olarak incelendiğinde ilk olarak 1900-1960 arası dönemde gerçekleştiğini görebiliriz. Lojistik süreçler birçok araştırmacı tedarik zinciri yönetiminin başlangıç aşaması olarak görülmektedir. Bu alanda ki ilk çalışmaları yapan Bowersox, lojistik süreçlerin firma ile bütünleştirilmesi ile firmanın rekabet düzeyinin artacağını ve rakiplerine karşı rekabet avantaj kazandıracağını söylemiştir (Bowersox, 1969: 72).

1950 ve 1960’lı yıllarda üretici firmaların birçoğu maliyetleri düşürmek için üretimlerini; ürün çeşitliliğini ve üretim esnekliğini azaltarak seri (kitlese) üretim sistemi ile gerçekleştirmişlerdir. Firmalar bu dönemlerde stok yatırımlarına ağırlık

vererek ellerindeki mamul ve yarı mamul stoklarına göre planlamalar yaparak üretim miktarlarını belirlemekteydiler. Yeni model ve ürün çalışmaları ise firmaların yetersiz teknolojiye sahip olması nedeniyle daha sınırlı düzeyde gerçekleşmeydi. Firmalar yine bu dönemde sahip oldukları teknolojiyi ve bilgiyi gizli tutmakta, tedarikçileri paydaşları ve müşterileri ile paylaşılmasını oldukça riskli bulmaktaydılar (Tan, 2001: 39).

1970'lerde ise firmalar rekabet avantajı elde edebilmek için, müşterilerin genişliğinin artırılması, sahip olunan müşterilerin elde tutulmasının gibi çalışmaların önemli olduğu düşüncesine varmışlardır. Bu düşünce ile beraber yeni üretim ve pazarlama stratejileri için çalışmalara başlanmıştır. Firmalar müşterilerin değişiklik gösteren ihtiyaçlarına ve kalite anlayışlarına uygun olarak ürün ve hizmet sunabilmek için, yeni tasarımlar geliştirmeye yoğunlaşmıştır (Erdem Rena, 2009: 8-9). Bütün bu çalışmalar sonucunda artan maliyetleri en aza indirebilmek adına İmalat Kaynak Planlaması (MRP) sistemi geliştirilmiştir. Bu sistem ile birlikte üretici firmalar; fazla stok tutma maliyeti, üretim maliyeti, ürünlerin kalitesi ve çeşitliliği, tedarik süresi, teslim süresi gibi aşamaların önemli olduğunun farkına varmışlardır. İşletmeler bütün bu süreçlerin dağıtım aşamasının ayrı ayrı yönetilmesi ve verimli hale getirilmesi yerine bütün faaliyetlerin tek bir arada tutacak fiziksel bir dağıtım merkezi sistem oluşturup bu merkezi sistemi en verimli hale getirmek için çalışmalar yapmışlardır. Bu sayede her bir sürecin maliyeti ve verimliliği ile ilgilenmek yerine her bir süreci bir bütün olarak düşünerek ortak bir maliyet düşürme yaklaşımının benimsemişlerdir (Ross, 1998: 66). Gelişmeler ile beraber işletmeler farklı noktalar arasındaki taşıma, depolama, dağıtım gibi aşamaları birleştirerek bir fiziksel dağıtım yönetim modeli oluşturarak tedarik zinciri yönetiminin ilk aşamasına geçilmiştir (Metz, 1998: 2).

1980'li yıllara, hammaddenin veya yarı mamulün mamule dönüştürülüp nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen sürecin yüzde yetmişlik kısmı taşıma ve depolamaya için kullanılmaktaydı. Ve bu süreç işletmelerin maliyetini artırmakla kalmıyor ürünlerin istenilen yerde istenilen zamanda olmasına da engel oluyordu. Ayrıca artan küresel rekabet ve belirsizlikler küresel pazarda yer alan işletmeleri rakipleri ile rekabet edebilmesi için daha düşük maliyetli, esnek tasarımlara sahip yüksek kaliteli ürünler üretmeye zorlamıştır. İşletmeler üretim aşamasında esneklik sağlamak, ürün çevrim süresini minimize etmek, müşteri isteklerini vaktinde karşılayabilmek için tedarikçileri ile ortak bir işbirliği içerisinde çalışılması

gerektiğinin farkına varmıştır. Büyük işletmelerin birçoğu bu dönemde bütünleşik lojistik sistemi uygulayarak ürün çevrim sürelerini kısaltmayı ve üretim verimliliğini artırmayı amaçlamışlardır. Lojistiğin entegrasyonu olarak adlandırılan bu dönem; teknolojinin is hayatında kullanımının arttığı, elektronik veri değişim sistemlerinin kullanıldığı, iletişimin dünya çapında geliştiği bir dönem olmuştur (Güleş vd., 2009: 39).

1990'lı yıllara gelindiğinde firmalar artık kararlarını işletmenin çıkarlarına göre değil müşterilerinin çıkarlarını tatmin edecek şekilde almaya başlamışlardır. Bu dönemde firmalar tedarik zincirinin faaliyetlerini geliştirebilmek adına yeni yöntemler aramaya başlamışlardır. Ürün çevrim süresinin kısaltılması, ürünlerin nerede, ne zaman, nasıl ve hangi miktarda üretileceğini ve üretim sonucunda oluşacak maliyetin belirlenmesi işletmeleri başarıya götüren ana faktörleri olmuştur. Firmalar bu süreçlerin etkin bir şekilde ilerlemesinin yalnızca kendi firmalarının iyi yönetilmesiyle alakası olmadığını, tedarik zincirinin bütün halkalarının etkin ve verimli şekilde yönetilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu doğrultuda, işletmelerin hammadde temin edilmesi, üretilmesi, nihai tüketiciye ulaştırılmasından müşteri geri dönüşlerinin alınmasına kadar geçen süreçlerde yer alan bütün paydaşların yönetilmesi için çalışmalara başlanmıştır (Tanrıverdi, 2010: 15). Ürünlerin üretim öncesinden başlayarak müşteri geri dönüşlerine kadar olan süreçlerin etkili ve verimli yönetilmesi çabalarına ise tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Ross, 1998: 67).

Günümüzde ise internetin yaygınlaşması ve bilişim sistemlerinde ilerlemeler ile birlikte tedarik zinciri yönetiminin süreçleri de teknoloji ile birleştirilmiştir. Bu ilerlemeler ile birlikte işletmeler tedarikçileri ve müşterileri arasında anlık olarak bilgi akışını ve kesintisiz iletişimi sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler faaliyetlerini daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle gerçekleştirebilmektedir (Demirdöğen ve Küçük, 2007: 3).

1.3.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Amaçları

Günümüz dünyasında artık tüketicilerin beklenti ve istekleri sürekli değişiklik ve gelişim göstermektedir. Firmalarında ürün çevrim sürelerini kısaltarak; tüketicilerin değişebilen isteklerine kısa sürede cevap verebilmesi, onların isteklerini yerine getirebilmesi gerekmektedir. Bunun için de tedarik, üretim, dağıtım ve toplama

sistemlerinin entegrasyonunu sağlayarak verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Bu şekilde firmaların üretim ve dağıtım maliyetleri azalır, verimliliği artar ve müşterilerin talep ve istekleri hızlı ve koordineli bir şekilde karşılanmış olur.

Tedarik zinciri yönetimi genel olarak, müşterinin talep ve isteklerini yerine getirecek şekilde ürün ve hizmetlerin sağlanmasında rol alan her fonksiyonu incelemekte ve bünyesine dâhil etmektedir. Daha sonra bütün fonksiyonların maliyetlerini azaltarak etkin ve verimli bir şekilde kullanımını sağlamayı amaçlamaktadır (Simchi-Levi vd., 2000: 1). Bu amaçları destekleyen ve gelişmesinde rol oynayan diğer alt bileşenler ise ürünlere olan talebi karşılama, müşteri memnuniyetini sağlama, dağıtım kanallarında verimliliğini artırma ve bütün süreçlerin entegrasyonunun sağlanmasında rol oynamaktadır. Bu yönetim süreci ile firmalar rakiplerine karşı rekabet avantajı oluşturabilmekte ve piyasadaki etkinliğini sürdürebilmektedir (Yörükoğlu, 2013: 30-31).

Tedarik zinciri yönetiminin temel hedefi; zincir içerisinde yer alan her bir halkanın ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla faaliyet göstermesini sağlamak, süreçlerin verimliliğini artırmaya çalışmak için en verimli yöntemlerin belirlenmesidir. Bu nedenle tedarik zincirinin halkalarını oluşturan her bir işletmenin birbirleri ile ilişkisiz olduğunun düşünülmesi oldukça yanlıştır. Her bir halka kendi performansının verimliliğiyle ilgilenirken zincir içerisinde yer alan diğer halkalarında verimliliği için çalışmalar yapması gerekmektedir. Tersine bir durum olması durumunda ise zincir içerisinde yer alan her hangi bir halkada oluşan aksaklık zincirin tamamını etkileyecek ve başarısızlıklara yol açacaktır. Tedarik zinciri temel olarak üç grupta incelenmektedir bunlar; tedarikçiler, üreticiler ve dağıtıcılarıdır. Bu nedenle herhangi bir değerlendirme yapılacağı zaman; tedarikçilerin performansı, üreticilerin performansı ve dağıtıcıların performansı olarak üç ana başlıkta değerlendirilebilmektedir. Üretici firmalar, tedarikçilerinin performanslarında bir düşük, aksaklık gibi zincirin genelini etkileyecek olumsuzluklar yaşanması durumunda derhal önlem almalı, zayıflıklarının ve eksikliklerinin giderilmesi amacıyla gelişmesine katkı sağlayacak şekilde performans artış eğitimleri vermesi gerekmektedir (Akman ve Alkan, 2006).

Hammaddenin temin edilmesi ile başlayan, üretim, dağıtım ve nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar geçen sürede zincir içerisinde yer alan her bir halka (tedarikçi, üretici,

perakendeci ve tüketiciler) içerisinde ürün, bilgi ve para akışının kesintisiz olarak sağlanması, verimli bir şekilde yönetilmesi olarak tanımladığımız tedarik zinciri yönetiminin asıl hedefleri aşağıdaki gibidir;

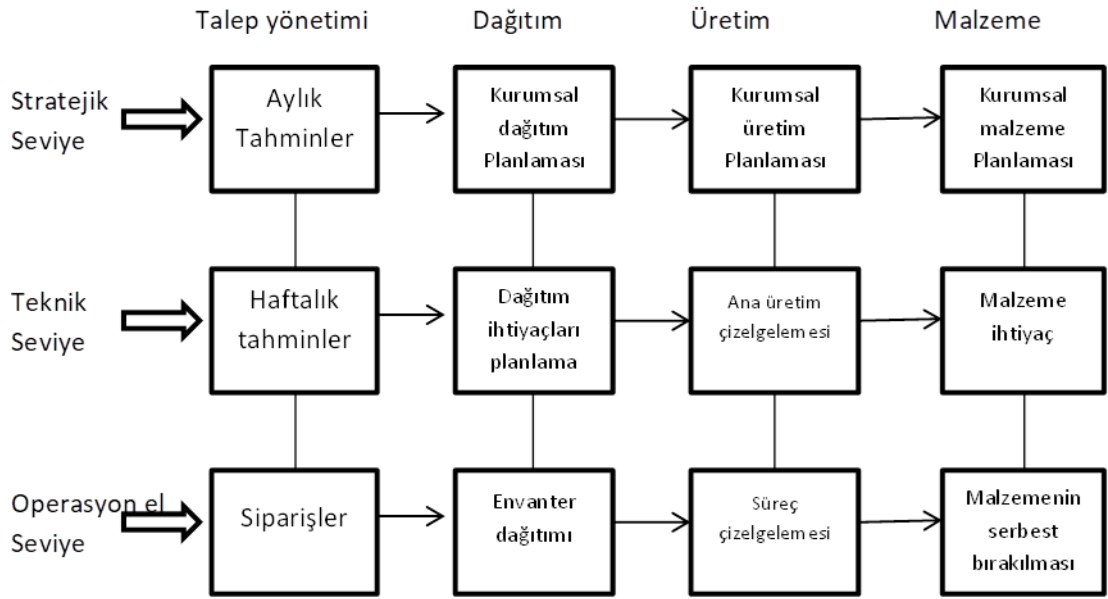
- Müşterilerin memnuniyetini artırmak,
- Ürün çevrim ve teslim sürelerini azaltmak,
- Depolama ve stok bulundurma maliyetlerini azaltmak,
- Ürünlerde meydana gelen hataları en aza indirmek,
- Lojistik işlemlerin optimizasyonunu ve verimliliğini artırmak,
- Bilgi akışının tam zamanında ve eksiksiz olarak sağlanmasıdır (Shapiro, 2001).

Bu hedeflere ulaşabilmek için işletmeler, tedarikçileri, dağıtıcıları ve müşterilerini kapsayacak şekilde tedarik zinciri ağında bilgi ve haber akışının sağlanması gerekmektedir. Bu sayede hem zincir içerisinde rekabet artacaktır hem de verimlilik artacaktır (Küçükkaplan ve Bayhan, 2012: 73).

1.3.4.Tedarik Zinciri Yönetiminin Fonksiyonları

Tedarik zinciri yönetim sürecinin fonksiyonları stratejik aşama, taktik aşaması ve operasyonel aşama olarak üç aşamada toplanmaktadır. Stratejik aşama çoğunlukla üretim aşamasıyla ilgilidir, nerede üretileceği ve hammadde temin süreci için nasıl bir strateji izleneceği ile ilgilenmektedir. Taktik aşaması, tahmin, planlama, temin süresine göre sipariş belirleme ve üretim ihtiyaçları ile ilgili organizasyon süreçleri ile ilgilenir. Operasyonel aşamada ise stok ve envanter dağılımı, oluşabilecek aksaklıklar karşısında nasıl önlem alınacağını belirleme aşamasıdır (Fox vd., 1993: 1-2).

Fox ve arkadaşlarının bahsetmiş olduğumuz her bir aşamada alınan kararlar şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7 Tedarik Zinciri Yönetim Fonksiyonunun Aşamaları (Fox, vd.,1993).

Tedarik zinciri yönetim fonksiyonlarında yer alan Stratejik aşamada alınan ve uygulanan kararlar temel olarak tedarikçilerle, ürünlerle, üretim yöntemleriyle, müşterilerle ve dağıtım şekilleri ile ilgilidir. Üretim için gerekli olan tesislerin nerede konumlandırılacağı ve kapasite miktarlarının ne olacağına belirlenmesi, hangi tedarikçilerle nasıl işbirliklerinin oluşturulacağına belirlenmesi, ürünlerin çeşitliklerinin ve hedeflenen tüketici gruplarının belirlenmesi gibi faktörler ile ilgili alınan kararlar stratejik aşamada alınan kararlardır. Bu aşamada alınan kararlar tüketicilerin isteklerine göre en uygun ürünü en az maliyetle sunma gibi amaçlar planlandığı için firmaların verimliliğine önemli katkısı vardır.

Taktik aşamasında ise ortaya çıkacak ürünün özelliklerinin nasıl olacağı, gerekli olan hammaddeyi hangi tedarikçilerden temin edileceği ve üretilecek ürünün maliyetinin en aza indirilmesi için nasıl bir yol izleneceği konusunda kararlar alınmaktadır. Ayrıca depolama ve lojistik organizasyonlarının etkili ve maliyetinin en aza indirilmesi için gerekli kararların alınması da bu aşamaya dâhildir.

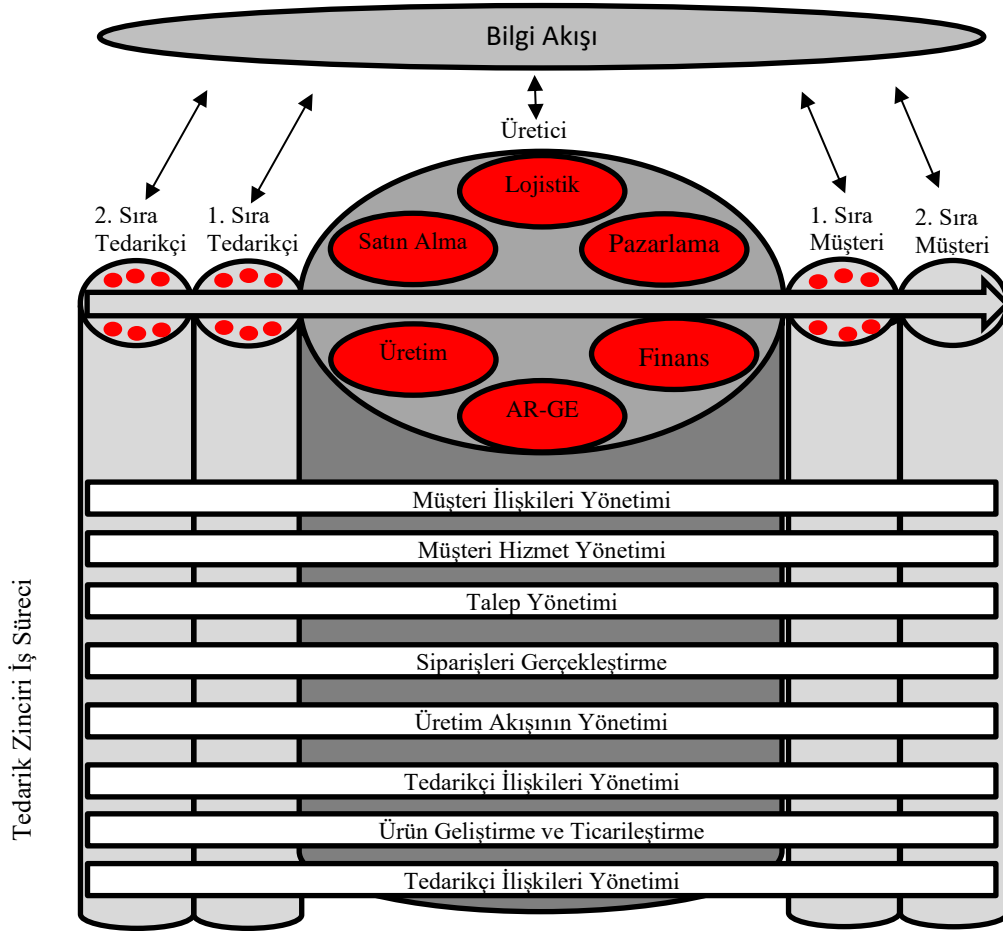
Son olarak operasyonel aşamada ise ürün, bilgi ve para akışının zincir içerisindeki akışı ile ilgili kararlar verilmektedir. Üretim planlaması, gerekli hammadde temini için tedarikçilerle anlaşmaların yapılması, siparişler ile ilgili

müşterilerle anlaşmaların sağlanması ve son olarak lojistik firmaları ile yapılan anlaşmalar bu aşamanın içerisinde (Lee ve Kim, 2002:173).

1.3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Süreçleri

Tedarik zinciri, bir işletmenin tedarikçileri ile müşterileri arasında ürün, hizmet ve bilgi akışı gibi iş süreçlerinin kurulmasını sağlayan bir yönetim sürecidir (Croxtton, vd, 2001: 13, Neely, 2007: 87). Ve bu yönetim sürecinin en büyük sorunu tedarik zinciri içerisinde yer alan bütün işletmelerin ayrı ayrı fonksiyonel yapılarının olması ve yapılandırmalarının farklı olmasıdır. Her bir işletme için yapmış olduğu faaliyetler farklı adlandırılmakta ve önem sırasını işletmesinin çıkarlarına göre belirlemektedir. Buna bağlı olarak etkili bir yönetim süreci için tedarik zincirinde yer alan işletmeler arasında hangi süreçlerin daha önemli olduğu konusunda karara varılmalı ve bu süreçlerin zincir boyunca entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir (Karaduman, 2009: 39).

Bu sürece ilişkin birçok kaynakta farklı farklı tanımlara ulaşmak mümkündür. Fakat Küresel Tedarik Zinciri Formu (Global supply chain forum) üyelerinin ortak değerlendirmeleri sonucu yapmış olduğu tanım genellikle her yerde kabul görmekte olan tanımdır. Sekiz ana başlıkta toplanan bu tanımlar şematik olarak şekil 1.7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. *Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri* (Cooper vd., 1997: 10).

1.3.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Firmalar faaliyet gösterdikleri süre boyunca maksimum sayıda müşteriye erişmek, mevcutta buldukları müşterileri ellerinde tutmak ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurmak istemiştir (Wisner ve Stanley, 2008: 8). Pazarlamanın etkinliğini artırmanın temelinde basit bir önerme yatmaktadır. Tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz arasında etkili ve kişiselleştirilmiş bir iletişim ağı kurmak. Ürün ve hizmetleri müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak özelleştirip geliştirmektedir (Ross, 2011: 178). Bu basit önermenin yanı sıra günümüz dünyasında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ile beraber stratejilerde değişiklikler ortaya çıkarak, ekonomik amaçlarında gelişmesine ortam hazırlamıştır. Son dönemde iyice yaygınlaşan internet ve bilgisayar kullanımı ile birlikte işletmeler müşterileri ile daha etkili ve verimli ilişkiler kurmaya başlamıştır ve mevcut müşterilerinin yanı sıra yeni müşterilere de erişim sağlayarak bu süreci etkili kullanmayı başarmıştır. Firmalar etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi ile üretmiş oldukları ürünleri ne tür müşterilerin tercih ettiğini

öğrenerek müşterilerini daha yakından tanıma fırsatı elde ederler. Bu sayede müşterilerine sunmuş olduğu değeri artırabilir ve buna bağlı olarak uzun dönemde firma karlılığında artırma şansı elde edebilirler. Eğer ki firma çok sayıda müşteriye hitap eden küresel bir yapıya sahipse bu durumda müşteri ilişkileri yönetiminde çeşitli engellerle karşılaşabilir. Bu gibi durumlarda engelleri aşmak için müşterilerini belirli standartlara göre sınıflandırmalı ve her bir sınıfın ihtiyaçlarının ne olduğunu belirleyerek bu ihtiyaçlar doğrultusunda stratejiler oluşturulmalıdır (Wisner ve Stanley, 2008: 8).

1.3.5.2. Müşteri Hizmet Yönetimi

Bu yönetim şekli, müşterinin bir işletmeye baktığında dikkatini çeken ilk kısımdır. Müşteri hizmet yönetimi, üretim ve lojistik işlemleri gibi süreçlerin sonucunda belirlenen süre içerisinde ürünün temin edilmesi, ulaştırılması vb. konularda müşteriye tam zamanlı ve doğru bilgi aktarımında bulunmaktır (Karaduman, 2009: 41). İşletmelerin başarılı olması için genel olarak da bilindiği üzere müşteri hizmetlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Ross, 2011: 181-182). Müşteri hizmetlerinin doğru yönetilmesi için işletmenin bünyesinde barındırdığı ortaklarının ve tüm personellerinin bu sürece odaklanması gerekmektedir (Arabacı, 2010: 27). Müşteri hizmetleri yönetiminin başarılı olması için işletmelerin müşteri memnuniyet odaklı çalışması gerekmektedir. Bunun için işletmeler müşterilerin şikâyetlerini ve beklentilerini dikkate alarak, hızlı ve tutarlı geri dönüşler sağlamalıdır. Müşterilerin memnuniyetinin artmasıyla birlikte, işletme ile müşteri arasındaki bağ gelişecek ve işletmenin verimliliğini artacaktır (Özdemir, 2004: 92).

1.3.5.3. Talep Yönetimi

Talep yönetimi ile firmalar ilerleyen dönemlerde oluşacak müşteri taleplerini belirleyerek, tedarik zincirini taleplere göre organize etmekte ve üretim planlaması yapmaktadır. Firmanın üretime konu olan mamule ilişkin oluşacak talepleri bilmemesi planlama sürecini zorlaştıracığı için firmaların bu gibi durumlarda satış ve pazarlama ekipleri ile talep tahminleri yürütmesi gerekmektedir (Kobu, 2008: 111-112). Bu yönetim sürecinde yapılan talep tahminleri ile satın alım, üretim, depolama ve dağıtım gibi aşamalar önceden planlanmakta, oluşabilecek aksilikler en aza indirilmekle kalmayıp farklı alternatiflerde belirlemektedir (Özdemir, 2004: 92).

Firmalar talep tahmini yaptığı esnada oldukça dikkatli olması, analizlerini doğru yapması gerekmektedir. Talep tahmini esnasında yapılan küçük bir yanlışlık her ne kadar müşteri için önemsiz olsa da tedarik zinciri içerisinde yer alan üyeleri etkileyecek ve ekstradan maliyet olarak yansıyacaktır. Talep tahmininin eksik yapılması müşterileri mağdur edeceği gibi fazla yapılması da imalat sürecinde ihtiyaç fazlası hammadde teminine ve üretimine yol açacaktır. Bu duruma ise kırbaç etkisi denmektedir. Kırbaç etkisi ise müşteride oluşacak bir birimlik yanılısamanın, perakendecide iki, üreticide dört, tedarikçide ise sekiz birimlik bir etkilenmeye neden olacağı şeklinde açıklanabilmektedir (Başkol, 2011: 85- Ross, 2008: 120).

Talep yönetim aşamasının doğru bir şekilde yönetilmesi için yalnızca doğru bir talep tahmininin yapılması yeterli değildir. Kusursuz bir talep tahmini yapılsa dahi firma tedarik zinciri esnekliğini artırmaya ve oluşabilecek belirsizliklerin önüne geçmeye çalışmalıdır. Aksi taktide mevcut işlerde de olumsuzluklar yaşanabilir (Croxtton vd, 2001: 18-19).

1.3.5.4. Sipariş İşleme-Karşılama Yönetimi

Tedarik zincirinde kilit noktalardan biriside müşteri siparişlerinin karşılanmasıdır. Çünkü firmaların tedarik zinciri müşterilerin talep ve istekleriyle birlikte harekete geçmektedir. Bu sürecin verimli yönetilebilmesi için üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerinin entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir. (Lambert, 2004: 21) Pazarda oluşan talebin alınması ile bu talebin yerine getirilmesi için tedarik zincirindeki her bir halka birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışması ve ortaya çıkan taleplerin en kısa zamanda karşılanması gerekmektedir. Ancak bu süreç sadece taleplerin alınması ve karşılanmasını değil aynı zamanda sipariş alımından teslimatına kadar bütün süreçlerde oluşan maliyetlerinde en aza indirilmesini konu alan bir süreçtir. Tedarik zinciri ağında yer alan bütün üyelerin birbirleriyle iş birlikleri geliştirmesi, müşteri siparişlerinin hızlı alınıp hızlı teslim edilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Özdemir, 2004: 92). Sipariş işleme ve karşılama süreci ne kadar etkili yönetilirse müşterilerin siparişleri de hızlı ve eksiksiz karşılanacak ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır (Ross, 2011: 18).

1.3.5.5. Üretim Akışının Yönetimi

Üretim akış yönetimi süreci üretim aşamasında bir esnekliğin kazanılmasının yanı sıra, üretimi gerçekleştirilmiş ürünlerinde üretim noktalarından tedarik zinciri

içerinde yer alan diğer noktalara doğru taşınması sürecinde de esnekliğin yakalanması ile ilişkili olmaktadır (Özdemir, 2004: 92). Üretim akış yönetimi ürünlerin üretilmesi ve hedeflenen tüketici gruplarına en iyi şekilde hizmet sunacak şekilde esneklik kazandırılması ile ilgilenmektedir. Bu sürecin stratejik olarak yönetilmesi için; tedarik, üretim, depolama, pazarlama, lojistik işlemler ve satın alma üzerine belirlenmiş stratejilerin tekrardan kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu sayede üretim aşamasında gerekli olan profesyonellik düzeyi ve üretim teknolojisi belirlenebilir ve firmalar kendilerini geliştirebilir (Croxton vd., 2001: 22-23).

1.3.5.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

İlk olarak satın alma olarak ortaya çıkan bu yönetim modeli zamanla tedarikçi ilişkileri yönetimi olarak daha geniş bir anlam kazanmıştır. Bu yönetim şekli işletmelerin tedarikçilerini nasıl belirleyeceği ve onlarla ne tür ilişkiler kuracağı konusunda ne tür kararlar alınması gerektiğini belirlemektedir. Nasıl ki müşteri ilişkileri yönetiminde müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi hedefleniyorsa bu yönetim şeklinde de tedarikçilerle olan ilişkiler incelenmekte ve geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Tedarik zinciri iyi yönetilmemesi durumunda zincir içerisinde yaşanacak en ufak bir aksaklığın diğer üyeleri de negatif yönde etkileyeceğinden bu süreçte firma için son derece önemlidir. Bu nedenle firmalar tedarikçileri ile ilişkilerinin ve çalışma stratejilerini belirlemek için anlaşmalar yapmalı ve bu anlaşmaya göre hareket etmelidir. Ayrıca firmaların yapılarıyla ve stratejileriyle uyumlu tedarikçilerle çalışması gerekmektedir (Croxton vd., 2001: 24).

1.3.5.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme Yönetimi

İşletmeler için Pazara hâkim olmak ve mevcut hakimiyetlerini korumak için yeni ürünler geliştirmek oldukça önemli bir kriterdir. İşletmeler için önemli olan etken sadece yeni bir ürün geliştirmek değil geliştirilen bu ürünü pazara uygun zamanında sokabilmekte önemlidir. Buna bağlı olarak tedarik zinciri yönetiminde tedarikçiler ve müşteriler bu sürece dahil edilerek ürün geliştirme ve pazara girme sürelerinin daha kısa ve uygun olması amaçlanmaktadır. Müşterilerin dahil olmasıyla beraber müşteri talepleri kolay tespit edileceği için yeni ürün geliştirmek yerine mevcut ürünlere farklı tasarımlar kazandırılabilir (Croxton vd., 2001: 24, Özdemir, 2004: 93).

1.3.5.8. İade Yönetimi

Geleneksel tedarik zinciri yönetiminde ürünlerin nihai tüketiciye teslimatı son aşama olarak görülmektedir. Fakat günümüz koşullarında verimli bir tedarik zinciri yönetimi için teslimat sonrası işlemleri kapsayan iade yönetimi de önem kazanmıştır. Bu sürecin stratejik olarak ilk aşaması çevresel kuralların değerlendirilmesidir. Ürünlerin kullanım ömürlerinin sona ermesi ile birlikte yasal süreçlerle ve çevresel şartlarla uyumlu olarak iade planının yapılması, tersine lojistik işlemlerinin ayarlanması gerekmektedir. Etkili bir iade yönetim süreci firmaların sürdürülebilirlik ilkelerine önem verdiğini göstermekte ve işletme verimliliğini artırabilmektedir (Croxtton vd, 2001: 24).

1.3.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Faydaları

İşletmeler etkili bir tedarik zinciri yönetimi ile birlikte gerekli bilgi akışının sağlanması, kaynakların ihtiyaç doğrultusunda kullanılması, zamanın verimli kullanılması gibi çeşitli kazanımlar elde etmektedir. Bu yararlardan bir kaç tedarik zinciri konseyince aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

- Ürünlerin teslimatı esnasındaki süreleri azaltılmasıyla mevcut performansın iyileştirilmesi (Sultanov, 2010:45).
- Talep yönetimi sayesinde stok ve depolama maliyetlerini azaltılması (Hunce, 2009:13).
- Lojistik süreçlerin iyileştirilmesi ile birlikte taşıma maliyetlerinin azaltılması (Özbay, 2008:27)
- Verimliliği artırarak maksimum ölçek ekonomisine ulaşılmasını sağlar (Türköz, 2007:80)
- Müşterilerin işletmeye olan güveninin ve memnuniyet düzeyinin artırılmasını sağlar (Ceylan,2003:6).
- Maliyet analizi yaparak fazladan oluşabilecek maliyetlerin önüne geçilmesini sağlar(Çitçi, 2003:77).
- Müşterilerin talep ve isteklerindeki değişimlere hızlıca cevap verme olanağı sağlar (Ceylan 2009:11).

Yukarıda belirtmiş olduğumuz bu maddeler ile birlikte tedarik zinciri üyeleri arasında iletişim konusunda yaşanacak aksaklıkların azaltılması, zincir içerisinde denetim sağlanarak üyelerin birbiri ile entegrasyonunun sağlanması, oluşabilecek ekstra maliyetlerin önüne geçilmesi, karlılığın ve verimliliğin artırılması, müşteri tatmininin sağlanması ile işletmeye olan bağımlılığın artırarak işletmelerin hedeflerine ulaşması konusunda fayda sağlamaktadır (Güçlü, 2010:20). Ayrıca ürünlerin tedarik ve teslim süresini azaltarak ve oluşabilecek değişikliklere hızlıca cevap verilmesi sağlanır (Şen, 2007:22).

Bir firmanın tedarikçileri ve müşterileri arasında kurulan etkili iletişim sayesinde bilgi ve veri aktarımının sağlanması için çeşitli yollar ortaya çıkabilmektedir. Bu sayede ortak hareket edilmekte ve karşılıklı değer sağlamayan işlemlerin önüne geçilmektedir. Tedarik zincirinde yer alan üyeler birbirlerine daha etkili destek sağlamakta, ortaya çıkan ihtiyaçlara daha kısa sürede cevap verebilmekte ve ortak kaynaklarını daha etkili kullanabilmektedir. Bu sayede zincir üyeleri arz ve talepleri birbirlerine daha iyi aktarabilmektedir. Ayrıca ürün ve hizmetlerin kalitesini artırırken maliyetlerini de düşürmektedir. Etkili bir tedarik zinciri yönetiminin işletmelere olan en önemli faydası ise üyeler arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunu ortadan kaldırması ve herkesin ortak bir bütün halinde hareket edebilmesini sağlamasıdır (Demirdöğen ve Küçük, 2007: 4).

1.4. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Son yıllarda hükümetlerin, tüketicilerin, işletme ortaklarının, işletme çalışanlarının ve diğer paydaşlardan gelen baskılarında artış göstermesi ile birlikte, firmalar faaliyetlerini gerçekleştirirken sadece kendi çıkarlarını değil ekonomik, sosyal, çevresel faktörleri de göz önünde bulundurarak hareket etmek durumunda kalmışlardır (Moralı ve Searcy, 2013: 635).

Bugünün dünyasında faaliyet gösteren firmaların sorumlulukları yalnızca firma çıkarlarını korumakla sınırlı olmakla kalmayıp aynı zamanda içinde bulunduğu zincir içerisinde yer alan bütün firmalarında çıkarlarını düşünmektir. Tedarik zinciri içerisinde yer alan üyeler kar elde etmeyi amaçlarken aynı zamanda, ekonomi, çevre ve sosyal alandaki olumsuz sonuçlar doğurabilecek etkileri de düşünmeli ve faaliyetlerini sürdürülebilir kalkınmayı da sağlayacak şekilde geliştirilmesini sağlayacak şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bütün bu süreç ise genel olarak

sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Seuring ve Müller, 2008:8).

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi; malzeme yönetimi, bilgi yönetiminin, para yönetimi ve zincir içerisinde yer alan bütün işletmelerin birbirleri ile olan ilişkilerin yönetilmesini sağlayan ayrıca bu yönetim süreçlerinin devamlılığını sağlamak amacıyla sürdürülebilirliğin bütün boyutlarını sağlamaya yarayan bir yönetim sürecidir (Seuring and Müller, 2008:8-9). Yani genel olarak yapmış olduğumuz tanımları da özetleyecek olursak bu sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi anlayışına göre içinde bulunulan tedarik zincirinin performansını sadece karlılık düzeyiyle ölçülmesinin yanlış olacağını çevre, toplum ve ekonomi üzerindeki etkilerinin de dikkate alınması gerektiği düşüncesini savunmaktadır (Pagell and Wu, 2009: 40-42).

Sürdürülebilirlik anlayışının sahip olduğu üç boyutu (ekonomik, çevresel ve sosyal) tedarik zinciri yönetimine entegre edebilirsek sürdürülebilir bir tedarik zinciri yönetimine sahip olabilmek için gereken faktörlerin farkına varabilir ve ona göre değişikliklere giderek tedarik zinciri modelimizi sürdürülebilirlik anlayışına göre uyarlayabiliriz (Linton, Klassen and Jayaraman, 2007: 1080).

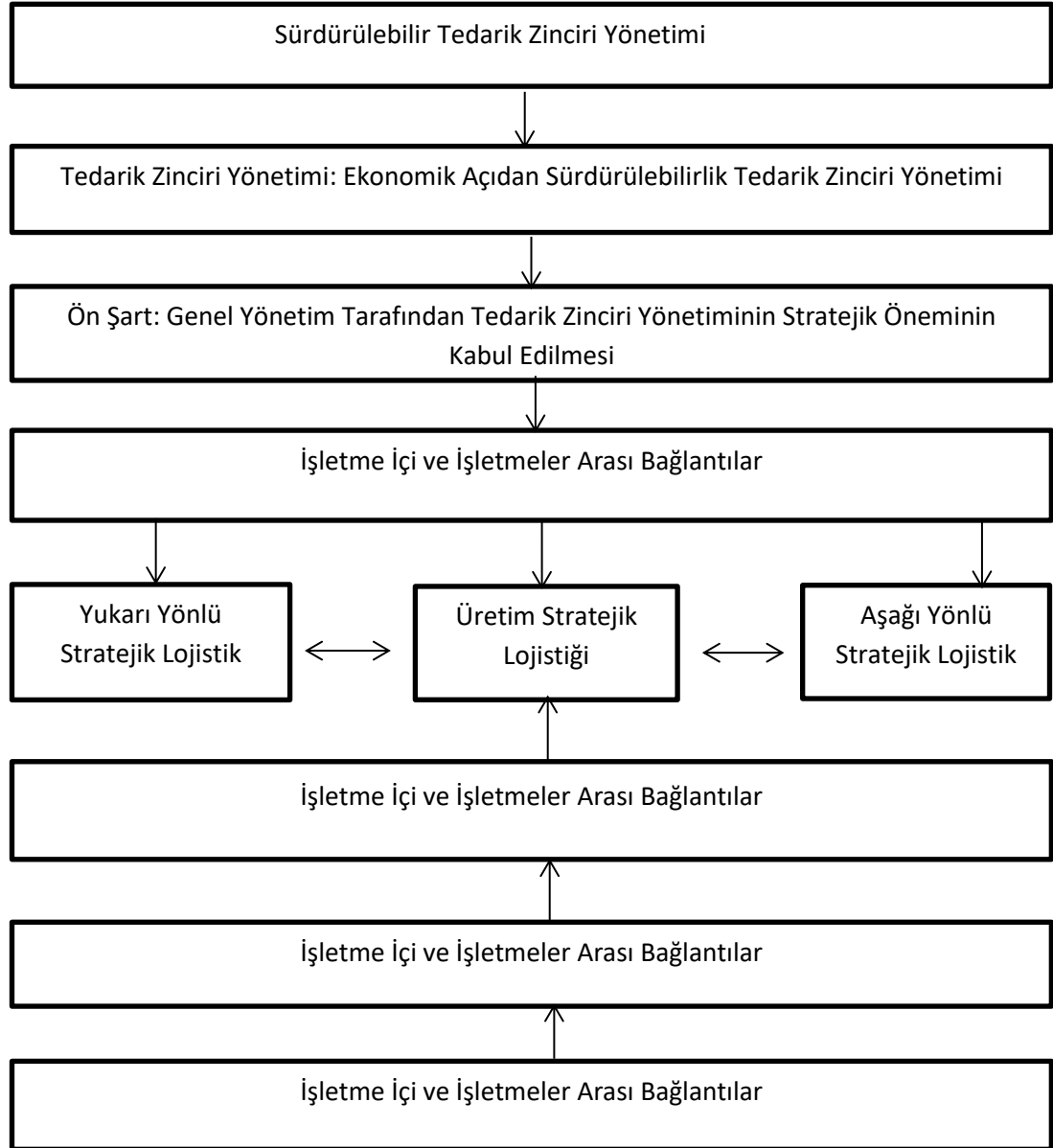
1.4.1 Ekonomik Boyutlu Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Bir tedarik zincirinin boyutları arasında yer alan ekonomik sürdürülebilirlik; sürdürülebilirlik kavramının ekonomik ilişkileriyle ilgilenecek işletmelerin optimum faaliyet ve maksimum kar düzeyine ulaşmasını amaçlamaktadır (Zhou, vd., 2000).

Tedarik zinciri yönetimi ile ekonomik sürdürülebilirlik kavramlarının bir araya gelmesi ile birlikte tedarik zincirimizi ekonomik sürdürülebilirlik anlayışına ulaştırabilmek için nelerde değişiklik yapılması gerektiğine ve amacımıza nasıl ulaşabileceğimizin cevaplarına erişmiş olmaktadır. İlk olarak tedarik zincirimizin ekonomik sürdürülebilirliğini arttırmayı amaçlarken diğer boyutları da göz önünde bulundurmanız gerekmektedir. Ayrıca ekonomik olarak sürdürülebilirliğe ulaşmayı amaçlarken şirketimizin sahip olduğu karlılık düzeyini de korumamız gerekmektedir. Sürdürülebilirlik uygulamaları her ne kadar uzun dönem de işletme karlılığına açısından faydalı olsa da başlangıç aşamasında firmalara ek maliyet olarak yansyacağından dolayı tedarik zinciri içerisindeki diğer üyeler tarafından olumsuz karşılanabilme ihtimali bulunmaktadır. İkinci olarak ise ekonomik olarak

sürdürülebilirliğe ulaşmayı amaçlanıyorsa işletme maliyetlerinin ve harcamalarının da sürdürülebilirlik ilkelerine göre değiştirilmesi gerekmektedir (Krajnc ve Glavič, 2005: 204-205).

Ekonomik açıdan sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde önemli olan işletmenin kendi içerisinde ve paydaşları ile işbirlikleri geliştirmeleri ve ortak amaçlar doğrultusunda çalışmalarını yürütmeleri gerekmektedir (Morana, 2013: 10).



Şekil 8. *Ekonomik Açıdan Sürdürülebilirlik Tedarik Zinciri Yönetimi* (Morana, 2013: 11)

Şekil 9’da da görüldüğü üzere tedarik zinciri yönetiminin stratejik öneminin genel yönetim kurulu tarafından kabul edilmesi belirtilen sürecin ilk basamağını oluşturmaktadır. Daha sonra ise tedarik zinciri içerisinde yer alan bütün üyelerin

işletmenin kendi içerisinde olduğu kadar diğer işletmelerle de bir olarak ortaklaşa çalışmalar yürütmesi gerekmektedir. Oluşan bağlantılar sonucunda tedarik zinciri üyeleri arasında gerçekleşen lojistik faaliyetlerine de etki edebilecek bir öneme sahip olduğu için üretim öncesi ve üretim sonrası lojistik stratejilerinde geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca bilginin kesintisiz ve anlık aktarılmasını destekleyen sistemlerin ihtiyaç duyulan bağlantıları sağlaması adına gerekli imkânları sağlayıp sağlamadığı da ortaya çıkmaktadır (Morana, 2013: 11)

Ekonomik yönden sürdürülebilir bir tedarik zinciri yönetimi için gereklilikleri özetleyecek olursak ilk olarak; ekonomik planların mevcut dönem için değil daha uzun dönemleri dikkate alarak yapılması gerekmektedir. İkinci olarak, sadece işletme için değil herhangi bir kurum için organizasyonlar için herhangi bir kurum için ya da hükümetler içinde sermaye karlılığını artıracak planlar yapılması ve yatırımların da sermaye karlılığını artıracak şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Son olarak ise işletme verimliliğini azaltan işe yaramaz kaynakların kullanımını azaltarak sahip olunan kaynakların en iyi şekilde kullanarak ekonomimizi daha dengeli bir seviyede tutabiliriz (Elliott, 2005:8-9)

1.4.2 Çevre Boyutlu Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Çevresel boyutlu tedarik zinciri yönetimi, ekonomik boyuttan sonra tedarik zinciri ile birleştirdiğimiz ikinci boyuttur. Tedarik zincirini çevresel boyutta değerlendirdiğimizde asıl amacın tedarik zincirinde kullanılan doğal kaynakların, oluşan atıkların ve yan ürünlerin verimli yönetimi olduğunu görmekteyiz. Tedarik zincirinin sürdürülebilirliği için daimi bir para, bilgi ve kaynak akışının sağlanması gerekmektedir. Çevresel boyutlu tedarik zinciri yönetimi ise kaynak akışına odaklanmaktadır. Tedarik zinciri içerisine giren bir kaynağın işlenmesi sonucunda ortaya ana ürünün dışında oluşacak yan ürünler ve atıklar bulunmaktadır. Ortaya çıkan atıkların ve yan ürünlerin yönetiminde ise tedarik zinciri içerisinde yer alan şirketler ve üyeler sorumlu olmaktadır (Kuş, 2012:14).

Bir zamanlar çevresel konular kişisel düşüncelerden ibaret olarak görülse de yıllar itibariyle oluşan tahribatlar tartışmaları da artırarak toplumun geneline yayılmıştır (Çetinkaya v.d., 2011: 171). Dünya nüfusunun artışı ile birlikte doğal kaynakların kullanımı da artmış müşterilerin de endüstrilerin çevreye verdiği zararlara

karşı farkındalığının artması ile birlikte işletmeler, tedarik zincirlerini çevresel şartlara uygun olarak geliştirerek gerek çevreyi korumayı amaçlamış gerekse bu durumu kullanarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Lam ve Dia, 2015: 314).

Çevresel boyutlu tedarik zinciri yönetimi bir çok literatürde “yeşil tedarik zinciri yönetimi” olarak da geçmektedir. Tedarik zinciri içerisinde; geri dönüşüme önem verilmesi, katı atıkların yönetimi, su ve havaya verilen zararın önlenmesi, güneş ve rüzgâr gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelerek enerji tasarrufu elde edilmesi yeşil tedarik zinciri yönetiminin temel amaçları arasında yer almaktadır (Srivastava, 2007: 54-55).

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin ekonomik yönlü boyutunda da olması gerektiği gibi tedarik zincir üyelerinin bu yönetim şeklinin stratejik olarak öneminin farkına varması ve kabul etmesi gerekmektedir. Ayrıca yenilenemeyen kaynak kullanımlarının en aza indirilmesi, yenilenebilir kaynakların ise yenilenme süreci dikkate alınarak kullanılması ve oluşabilecek atık fazlalıklarının önüne geçilmesi gerekmektedir (Zhou vd., 2000).

1.4.3 Sosyal Boyutlu Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Sosyal sürdürülebilirlik, belli bir toplulukta yer alan tüm bireylerin aynı kaliteye bir yaşam sürmesi, sosyal haklar bakımından ayrıcalıkların ortadan kaldırılmasını amaçlayarak toplumsal adaleti, eşitliği ve birlikteliği sağlamaya çalışmaktadır (Dilek, 2017: 46). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetim modelini sosyal boyut ile birleştirdiğimizde ise karşımıza; iyileştirilmiş ve sağlıklı çalışma koşulları, işçi ve insan hakları gibi kavramlar çıkmaktadır.

Sosyal boyutu tedarik zinciri içerisinde yer alan çalışanlar açısından değerlendirdiğimizde öne çıkan detaylar; iş güvenliği, kazalar, işçilere sağlanan haklar ve ayrıcalıklar olmaktadır. Sosyal boyutlu sürdürülebilirliğin tedarik zinciri içerisindeki amacı ise zincir içerisinde yer alan tüm tedarikçilere ve çalışanlara eşit haklar ve ayrıcalıklar sunarak adaletli bir ortam yaratmaktır (Seuring ve Müller, 2008: 13-14). Aksi takdirde ise çalışanlar ile yöneticiler arasında çeşitli problemler ortaya çıkacaktır, şirket içerisinde ortaya çıkan sorunlar üretimi etkileyecektir ve ister istemez

tedarik zinciri içerisinde yer alan bütün paydaşlar bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

Tedarik zincirinin toplum üzerindeki etkilerini incelediğimizde karşımıza negatif ve pozitif etkiler olmak üzere iki ayrı kategori çıkmaktadır. Zincir içerisinde yer alan paydaşların bilinçlendirme çalışmalarıyla beraber; Sosyal yardımlaşma, kalkındırma projeleri, bağış kampanyaları pozitif etkiler olarak sıralanabilmektedir. Diğer yandan şirketlerin yaymış olduğu; gürültü, hava kirliliği, zarar verici atıklar, kirlilik ve toz gibi şirketlerin çevreye vermiş olduğu rahatsızlıklar negatif etkiler olarak görülmektedir. Bu gibi durumlarda en önemli anahtar ise etkili yönetim çalışmalarıdır (Seuring ve Müller, 2008: 13-14). Yani zincir içerisinde yer alan bir şirket bu rahatsızlıkların kaynağını bulmalı ve zaman kaybetmeden bu olumsuzlukları giderebilmek için çalışmalar yapmalıdır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin üç boyutunu da incelediğimizde karşımıza bu yönetim sürecinin sadece ekonomik olarak değil, çevresel ve sosyal boyutlarla da ilgilenen bir süreç olduğunu görmek mümkündür. Firmalar ekonomik açıdan olduğu kadar çevresel ve sosyal talepleri de dikkate alarak verimli bir tedarik zinciri yönetim şekli oluşturmaya çalışmaktadırlar. Yani firmalar çalışmalarını doğal kaynakları koruyarak, çevreye verilen rahatsızlığı en aza indirerek, toplum sağlığını etkilemeyecek şekilde yürüterek uzun vadede kar elde etmeyi amaçlaması sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin temel amacı olarak görülebilir. Bu sayede firmalar çevreye ve insana verdikleri zararı en aza indirerek kaynak kıtlığının da önüne geçecektir (Pagell and Wu, 2009:45).

1.4.4. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Stratejileri

İşletmeler tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için sürdürülebilirliğin üç boyutunu tedarik zincirlerine entegre ederek rekabetçi stratejiler belirlemektedir. Bu stratejiler, işletmelerin birbirleri ile rekabet edebilmek için oluşturduğu stratejilerdir. Bu durumda işletmeler sürdürülebilirliği diğer firmalara karşı rekabet aracı olarak da kullanmaktadırlar. İşletmeler belirlemiş olduğu bu rekabetçi stratejilerinin hedeflerine ulaşabilmek için sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesine uygun olarak tedarik zinciri stratejileri oluşturacaktır. Oluşturulan bu stratejiler çok zor ve karmaşık olduğu kadar çok basitte olabilmektedir. İşletmeler

stratejileri belirlerken genellikle karmaşık stratejileri uzun vadede tercih etmekte, basit stratejileri ise kısa vadede kullanabilmek için tercih etmektedir (Çetinkaya vd., 2011).

İşletmeler ürün tedarik ve teslim süreçlerindeki taşıma maliyetlerini ve mesafesini azaltmak adına taşıma yöntemlerinde de değişikliğe gitmesi basit stratejiler olarak görülebilir. Örneğin karayolu ile taşıma yapmaktansa demiryolu ile taşıma yapmak birden fazla konuda tasarrufa yol açarak sürdürülebilirliğe katkı sağlamayabilmektedir. Çünkü demiryolun taşımaları karayoluna istinaden hem daha ucuz ve çevreye zararı daha azdır. Müşterilerimizi kendimiz seçemediğimiz için farklı konumlarda bulunan müşterilerimiz için sabit bir taşıma yöntemini belirlemek güç olabilir, fakat tedarikçilerimiz ve depolarımız arasındaki mesafeyi azaltmak amacıyla bize daha yakın olan tedarikçilerle işbirliği yaparak tasarruf elde edebiliriz.

Sahip olduğumuz ürünlerin tasarımlarında değişikliklere gitmek, güncel teknolojiler kullanmak, yeni makine ve teçhizatlar satın almak gibi eylemler karmaşık ve zor örnekler olarak gösterilebilir. Ürünlerin ve ürünlerde kullanılan hammaddelerin geri dönüştürülebilir ve yenilenebilir olması, ürün paket ve tasarımlarında yenilikler yapılarak taşımada kolaylıklar sağlanabilir. Deterjanlar gibi temizlik malzemesi olarak görülen ürünlerin daha yoğun üretilmesi yani konsantre hale getirilmesi ile daha az ürün kullanımı ile istenen sonuçlar alınır ve müşteri memnuniyeti sağlanabilir. Bu durum ayrıca ambalajlarda da küçülmelere yol açacağı için depolamada da kolaylıklar sağlamaktadır. Üretim süreçlerine getirilecek bütün bu yenilik ve iyileştirmelerle süreçlerde hızlanmalara gidilebilir, üretim hatalarının ve oluşacak atıkların önüne geçilebilir. Kısacası genel kaliteyi artırarak toplam maliyetlerde azalmalara gidilebilir.

Tedarik zinciri yönetim ilkelerine, sürdürülebilirliğin alt boyutlarının uygulanması ile bahsettiğimiz stratejiler oluşmaktadır. Geliştirilen bu stratejilerin sürdürülebilirlik oranları uygulama düzeyine göre farklılık gösterecektir. İşletmeler için sürdürülebilirliğin üç boyutu değerlendirilirken ekonomik boyut olmazsa olmazdır. Herhangi bir ikili kombinasyonda mutlaka ekonomik boyutun bulunması gerekmektedir. Sosyal ve çevresel boyutların şirketler için çok tercih edilmeme nedeninin altında yatan sebep işletmelere herhangi bir ekonomik fayda sağlamamasıdır. Sosyal ve çevresel boyutların ikili kombinasyonları, işletmelerden ziyade çeşitli sosyal yardım vakıfları gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından

tercih edilmektedir. Çünkü bu ikili kombinasyon bu tür kuruluşların toplum içerisinde kabul görülmesini kolaylaştıracaktır.

1.5. Dış Kaynak Kullanımı

1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Önemi

Giderek küreselleşen dünya düzeni ile birlikte tüketicilerde aynı doğrultuda bilinçlenmiştir. Bilgi aktarım hızının ve iletişimin önem kazanması ile beraber rekabet ulusal pazarın dışına çıkarak uluslararası bir önem kazanmıştır. Yani işletmeler ulusal düzeyde olduğu kadar uluslararası düzeyde de rekabet etmeye mecbur kılınmışlardır.

Dünyadaki bu küresel yapı müşteri istek ve ihtiyaçlarında da değişikliklere sebep olmuştur. Müşteriler eski dünya düzenine göre daha da bilinçlenerek, kendi istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri istenilen yerde, istenilen miktarda ve istenilen zamanda olmasını talep etmeye başlamışlardır. İşletmeler ise gelişen ve değişen müşteri taleplerinin yanı sıra Ekonomideki küresel dalgalanmalardan da kolaylıkla etkilenir duruma geldiği için işletmenin sahip olduğu risklerde değişmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmeler karşısında ayakta kalmak isteyen işletmeler, üretim ve yönetim şekillerinde değişikliklere yönelmek durumunda kalmıştır. İşletmelerin bu değişimlere ayak uydurabilmesi, değişiklikler ve dalgalanmalar karşısında ayakta kalabilmesi, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünler üretebilmesi için en son teknolojilerde faydalanmaları ve her alanda uzmanlık göstermeleri gerekmektedir (Sevim vd., 2008: 2).

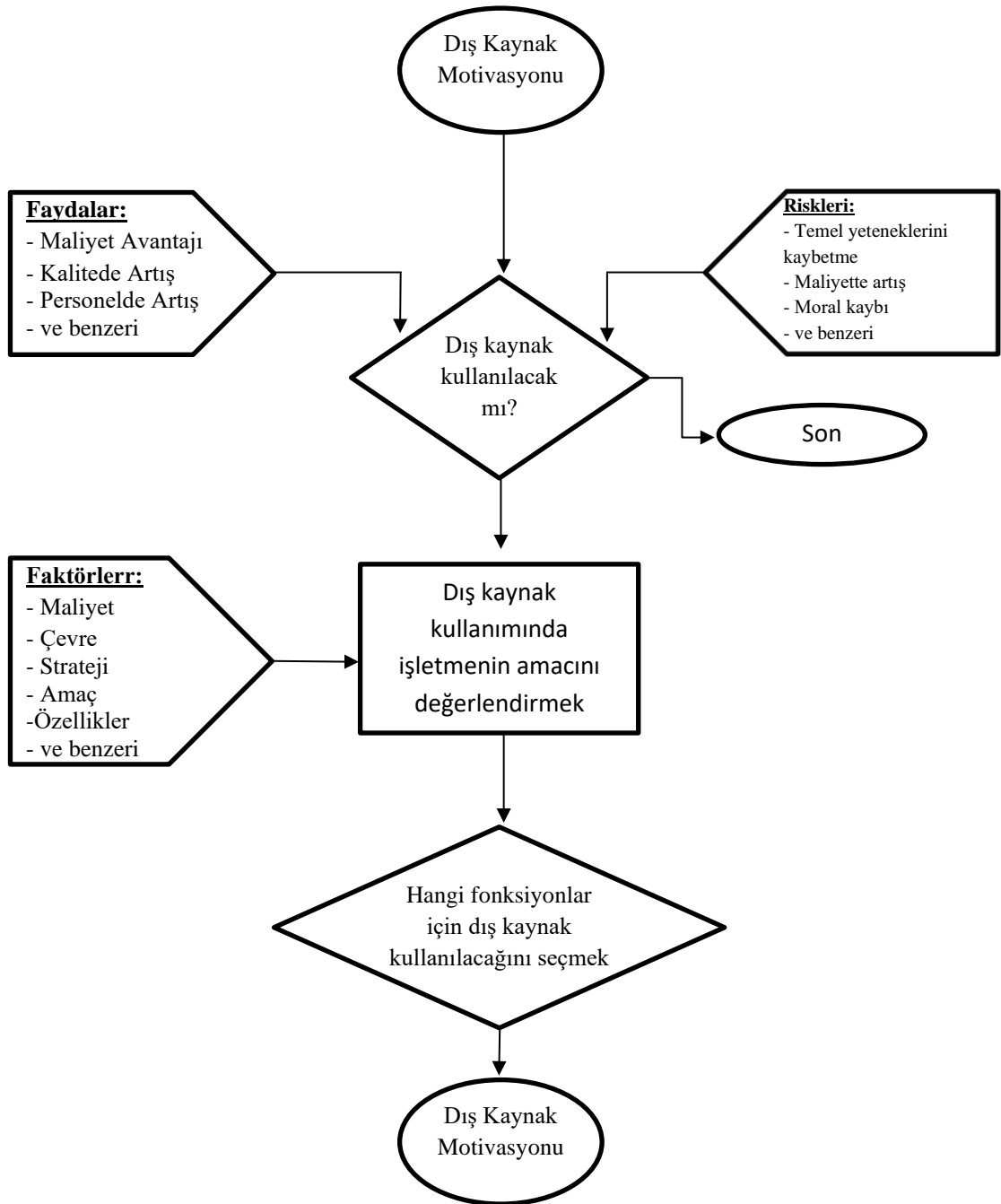
Bu gelişmeler doğrultusunda 1990'lı yıllarda işletmeler rekabet edebilirlik düzeyini artırmak için yönetim ve organizasyon alanlarında yeniliklere giderek dış kaynak kullanım yöntemine yönelmişlerdir (Gilley K.M., ve Rasheed A., 2000: 763). Bu değişikliklere gitme sebebinin altında yatan asıl önemli nokta işletmelerin her alanda gerekli başarıyı gösterebilmesinin çok zor ve maliyetli olmasıdır. Buna bağlı olarak işletmeler bir alanda gerekli başarıyı istenilen seviyede yerine getiremediği durumlarda bu alanda ihtiyaç duyduğu çalışmalarını daha profesyonel bir şekilde yerine getirebilecek olan başka işletmelere devredebilmektedirler. Yani işletmeler rekabet için yetersiz olduğu alanlarda diğer işletmelerden ürün ve hizmet satın alarak rekabet

avantajı elde edebilmektedir. Dış kaynak kullanımı; küresel değişimlere karşı ayakta kalabilmek, ekonomik dalgalanmalardan minimum düzeyde etkilenmek, güncel teknolojilerden ve bilgilerden yararlanabilmek için çok önemlidir (Keskin, 2006: 71).

İşletmeler asıl yetenekleri dışında kalan faaliyet ve hizmetlerde, bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmelerle işbirliği yaparak kalite ve hizmet standartlarına uygun olarak malzeme ve hizmet girdisi sağlayabilmek için dış kaynak kullanım seçeneğini tercih etmektedirler. Bu sayede işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabildiği asıl yeteneklerine yoğunlaşacak, bunun dışında kalanları ise diğer firmalara yaptırarak kaynak ve zaman tasarrufu sağlayacaktır. Yani daha da yalınlaşarak, kendi uzmanlık alanı olan ve en iyi bildiği işe yoğunlaşabilecektir.

Geleneksel satın alma süreci ile dış kaynak kullanım sürecinin birbiri ile karıştırılmaması gerekmektedir. Çünkü dış kaynak kullanım sürecinde risk taraflar arasında paylaşıldığı için iki tarafın birbiri ile stratejik bir ortaklığı söz konusu olmaktadır.

İşletmeler dış kaynak kullanarak stratejik görev ve amaçlarına daha çok adapte olarak gerçekleştirmesi gereken temel faaliyetleri üzerinde yoğunlaşabilirler (Koszewska, 2004: 228) Etkili ve başarılı bir dış kaynak kullanımının işletmeye çok fazla olurken, başarısız olması durumunda ise çok fazla risk oluşturmaktadır. (Şekil 10) Şekilde de görüldüğü üzere dış kaynak kullanımının faydaları, riskleri, motive eden etkenleri bulunmaktadır. İşletmeler bütün bu faktörleri değerlendirerek dış kaynak kullanımını devam ettirmek ya da sonlandırmak üzere bir karar vermek durumundadır.



Şekil 9. *Dış Kaynak Kullanımı Karar Çerçevesi* (Kremic, vd., 2006).

1.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımının ortaya çıkışı yüzyıllar öncesine dayanıyor olmasına rağmen geçtiğimiz 25 yıl içerisinde akademik ve işletmeler açısından dikkate alınan bir konumda bulunmaktadır. Bunun sebebi ise artan küreselleşme ile beraber

işletmelerin stratejik karmaşıklıkları ortadan kaldırmak istemesi, ekonomik değerlerini korumak ve artırmak istemesi ve dış kaynaklamaya konu olan uygulamaların giderek karmaşık bir yapıya bürünmesidir (Ateş, 2011: 50).

Dış kaynak kullanımına tarihsel olarak baktığımızda Roma dönemine kadar uzandığını, vergi toplama sürecinin daha düzenli ve sistematik bir hale getirilmesi için asıl yönetimin dışında görevlendirmeler yapılarak dış kaynak kullanımına gidildiği görülmektedir. 18. Ve 19. Yüzyıllarda başlayan sanayi devrimi ile beraber birçok üretim alanında dış kaynak kullanımına gidilmiştir. Bu yüzyıllarda İngiltere’de ateşli silahların üretiminde kullanılacak metalin üretiminde dış kaynak kullanımına gidilerek dışarıdaki işletmelerden yardımlar alınmıştır. Yine bu yüzyıllarda İngiltere’de; yol yapım çalışmaları, hapishane yönetimi, kamu gelirlerinin gelirlerin ve çevresel atıkların toplanması gibi uygulamalarda dış kaynak kullanımına gidilmesini örnek olarak gösterebiliriz. Bu dönemlerde dış kaynak kullanımının İngiltere dışındaki örneklerini Fransa’da su depolama ve dağıtım süreçlerinde, demir yolu yapım süreçlerinde görmek mümkündür (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 190).

Amerika Birleşik Devletleri’nde ise dış kaynak kullanımı İkinci Dünya Savaşı dönemine kadar dayanmasına rağmen büyük işletmelerin 1980’li yılların sonlarına doğru bir çok alanda tedarikçileri ile ortaklıklar geliştirmesi ile birlikte dış kaynak kullanımı iyice önem kazanmaya başlamıştır.

Akademik literatürde kullanılan temel yeteneklere odaklanma kavramı ile birlikte günümüzdeki dış kaynak kullanım düşüncesinin oluşumu başlamıştır. Ekonomist Ronald Coase 1937 yılında yayınlanmış olduğu “Firmaların Doğası” makalesinde, işletmelerin sektöre giriş maliyetleri, yönetsel seçimleri ve karşılaşılabilecekleri sorunları değerlendirmiştir. Uzun yıllar hayal kırıklığı olarak kalan bu makale 1980’li yıllarda başlayan ekonomik kriz ile birlikte önem kazanmaya başlamıştır. Bu kriz sonrasında işletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri dışarıdan destek alarak sağlanması gerektiğinin farkına vararak bu faaliyetler için dışarıdan destek almaya başlamışlardır (Lonsdale ve Cox, 2000: 445)

İşletmeler daha hızlı ve esnek hareket edebilmek için temel yeteneklerine daha çok ağırlık vermesi gerekmektedir. Temel yeteneklerine ağırlık verdikçe dış kaynak kullanımı artış göstermekte, organizasyonlar ve işbirlikleri gelişme göstermektedir. İşletmelerde 1990’lı yıllardan sonra yönetim ve organizasyon şekillerinde değişikliğe

gitmeye başlamıştır. 2000’li yıllara gelince ise işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi ve rakipleri karşısında güçlü kalabilmesi için dış kaynak kullanımı oldukça önemli bir unsur olmuştur (Koçel, 2001: 315).

2000’li yıllarda küresel stratejilerin, rekabet avantajı elde etmenin ve yenilikçiliğin önemli bir unsuru haline gelen dış kaynak kullanımı, günümüz işletmelerinin de birçok faaliyetleri kendilerinin gerçekleştirebilmesinin zor ve yüksek maliyetlere neden olduğunun farkına varmasıyla daha da önem kazanmıştır. Günümüz işletmeleri rekabet avantajı elde edebilmek ve ayakta kalabilmek için birçok işini o konuda uzman diğer işletmelere devretmektedir (Yang, 2010:1)

Yani dış kaynak kullanımının ortaya çıkmasının altında yatan sebep, işletmelerin diğer rakiplerinden farklı kılan temel yetenekleriyle uyuşan işlere yoğunlaşmak ve temel yetenekleri dışında kalan ekstra işleri ise alanında uzman firmalara devrederek maliyetleri düşürmek, karlılığı artırmak istemesidir (Onay ve Kara). Dış kaynak kullanımı ilk başlarda, diğer firmalardan araç ve gereç satın alması olarak düşünülmekteydi. Fakat dış kaynak kullanımı artık bu çerçevenin dışına çıkarak her türlü işletme faaliyetlerini kapsamakta ve bütün fonksiyonları bünyesinde barındırmaktadır (Dess ve Miller, 1993: 148). Günümüzde çok fazla alanda dış kaynak kullanımına gidilmektedir (Türksoy, 2005:12) Genel olarak bakacak olursak Amerika’da otomotiv sektöründe yedek parçaların temini ile başlayan dış kaynak kullanımını günümüzde oldukça yaygın hale gelmiştir. Bununla da kalmayarak sadece dış kaynak hizmeti veren organizatörler ve işletmeler oluşmaya başlamıştır (Karahan, 2009: 189)

1.5.3. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Sebepler

İşletmeler dış kaynak kullanımına; maliyetleri azaltmak, teknolojik yenilikleri yakından takip edebilmek ve kaliteyi artırmak gibi sebeplerden dolayı yönelmişlerdir (Kaygusuz, 2003:63). Dış kaynak kullanımının asıl sebeplerini anlayabilmek için ilk olarak işletmeye olan katkılarının incelenmesi gerekir.

Temel yeteneklere odaklanma: İşletmelerin asıl faaliyet gösterdikleri alanı olan, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kurmalarını sağlayan, işletmeyi farklı ve vazgeçilmez kılan bilgi birikimlerinin ve yeteneklerinin tümü temel yetenek olarak

adlandırılmaktadır (Koçel, 1999: 313) Bugünün dünyasında işletmeler için bütün rakiplerinde bulunan, yani eşi ve benzeri çok olan yetenekleri işletme bünyesinde barındırmak veya yatırım yapmak o işletmeye rakipleri karşısında herhangi bir farkındalık tanımaz ve rekabet avantajı oluşturmaz (Greaver, 1999:3-17). Bu tarz durumlarda işletmeler rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmek için faaliyetlerini iyi bildikleri, alanında uzman oldukları işler etrafında toplamalıdır. Farkındalık yaratmayan ve dışarıdan temini kolay olan işleri ise o işin uygulamasını en iyi şekilde gerçekleştirebilecek olan dış kaynaklara devretmesi gerekmektedir. İşletmeler bu sayede bütün kaynaklarını ile birlikte temel yeteneklerine odaklanarak uzmanlık kazanacak ve rekabet avantajı elde ederek rakipleri karşısında üstünlüğünü koruyabilecektir (Özbay, 2004: 12).

Esnekliği Artırma ve Küçülme: Günümüz dünyasında müşteri talep ve ihtiyaçları sürekli değişiklik gösterebilmektedir. İşletmelerin de rakipleri karşısında ayakta kalabilmeleri için, değişen koşullara hızlıca uyum sağlaması ve bu değişikliklere anında cevap verebilecek şekilde hareket kabiliyetlerini geliştirmesi gerekmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımına yönelerek esnekliklerini artırabilmekte ve hareket kabiliyeti kazanabilmektedir. Dış kaynak kullanımına ağırlık veren işletmeler yapısal olarak küçülmeye giderek yalınlaşma eğilimi gösterebilmektedir. Bu sayede işletmeler, çevresel ve küresel değişiklikler karşısında daha hızlı karar alabilen, bu değişikliklere karşı hızlıca tepki gösterebilen, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha hızlı bir şekilde yerine getirebilecek esnekliğe sahip olan bir yapıya sahip olmaktadır (Aslantaş, 1999: 21).

Proje Geçiş Hızı: İşletmeler herhangi bir projeye zaman kaybetmeden başlayabilmesi için dış kaynakları yerinde ve zamanında kullanarak gerekli şartları hızlıca temin edebilmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımına gitmek yerine herhangi bir projenin şartlarını kendi kaynakları ile gerçekleştirmek isterse ilk olarak amacına uygun insanları bulması ve eğitmesinden sonra gerekli şartları yerine getirebilecek ve bu şekilde proje şartlarının sağlanması haftalar yada aylar sürecektir. Üstelik bir takım dağıtım merkezleri kurmak gibi sermaye ihtiyacı duyulan bir projeye başlanıyorsa gerekli sermayeyi bulmak için kaybedilecek süre ile birlikte çok daha fazla zaman alabilmektedir (Capital, 2004:19). Servis hızının önem kazandığı müşteri hizmetleri gibi alanlarda dış kaynak kullanımı ile birlikte hizmet temini de oldukça hız kazanacaktır (Özbay, 2004:16).

Ürün ve Hizmet Kalitesini Artırma: Tüketici talep etmiş olduğu mal ve hizmetlerin kendi gereksinimlerini karşılayacak kalitede olmasını, zamanında üretilmesi ve teslim edilmesinin yanı sıra maliyetinin de en uygun olmasını istemektedir (Akbaba 2000: 6). İşletmelerde bu istek ve ihtiyaçları yerine getirebilmek adına dış kaynak kullanım yoluna gitmektedir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı için başvurduğu kuruluşlarda bu alanlarda işletmenin kendi bilgi birikiminden daha fazla bilgi birikimi olması, talep edilen konularda daha uzman olup vereceği hizmet ve ürün kalitesinin daha yüksek olması gerekmektedir. İşletmelerde bu beklentilerini karşılayabilecek yetkinlikte olan firmalar ile anlaşarak karara varabilmektedir (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002: 233)

İşletme İçerisinde Optimal Kaynak Kullanımı ve Kaynak Transferi: Dış kaynak kullanımının işletme tarafından yapılması zorunlu olmayan işlevler için gerçekleştirilecek olan sermaye yatırımlarını minimum düzeyde gerçekleştirmek için tercih edilmektedir. İşletmeler oluşturacakları kaynakları mevcut sermayelerini kullanarak yapmaktansa imzalanan sözleşmeler ile birlikte dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmeyi daha doğru bulmaktadır. Bununun sonucunda işletmeler gereksiz kaynak yatırımlarının önüne geçecek, asıl yapması gereken faaliyetler için sermayesini saklayabilecektir (Gençyılmaz ve Selim, 2002: 128). Bu sayede işletmeler sınırlı olan kaynaklarını kendisi için rekabet avantajı oluşturabilecek unsurlara yönlendirerek etkin bir şekilde kullanabilecek ve rekabet içerisinde bulunduğu diğer işletmelere karşı yarışabilecek bir düzeye gelecektir. Ayrıca işletmeler kaynaklarını doğru noktalara yönlendirildiğinde, çalışanlarının sahip olduğu potansiyelden daha fazla yararlanma şansına sahip olacaktır (Quinn ve Hilmer, 1994: 34)

Maliyetlerin Azalması: İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile birlikte amaçladığı ortak nokta, kaynaklarını ve enerjilerini rekabet unsuru oluşturan alanlara yoğunlaştırarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. İşletmelerin, rekabet avantajı kazanabilmesinin en önemli yollarından biriside maliyet avantajı sağlanması ve finansal olarak iyileşme göstermesidir. Fakat işletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenler arasında maliyet avantajı önemli bir yere sahip olsa da tek neden olarak gösterilmesi yetersiz olmaktadır. İşletmeler maliyetleri azaltmakla kalmayıp değinmiş olduğumuz; temel yeteneklere odaklanma, esnek bir yapıya sahip olma, projelerdeki değişikliklere ve yeni projelere hızlı bir şekilde adapte olabilme, ürün ve hizmet

kalitesinde istenilen düzeye ulaşabilme ve etkili kaynak yönetimi gibi başlıklarda da avantaj elde edebilmek adına dış kaynak kullanımına yönelmektedir (Genç, 2005: 23).

1.5.4. Dış Kaynak Kullanımından Yararlanılan Alanlar

Dış kaynak kullanımını sıradan bir ürün ya da hizmet satın alma süreci olarak görülmesi oldukça yanlıştır. İşletmelerin satın alma işlemlerini işletme bünyesinde gerçekleştirilerek dışarıdan tedarik etme süreci son derece önemli bir karardır. İşletmeler bu önemli kararı almadan önce stratejik analizlerini tam anlamıyla gerçekleştirerek harekete geçmelidir. İşletmeler gerekli çalışmaları yaparak rekabette üstünlük sağlayabilecekleri alanları belirledikten sonra dış kaynak kullanımını tercih etmektedir.

Küresel rekabet ortamının büyümesi, teknolojik gelişmelerin artış göstermesi ile birlikte dış kaynak kullanımı belirli bir sektöre bağlı kalmaksızın, her geçen gün daha da yaygınlaşmaktadır. İnşaat, otomotiv, ilaç, beyaz eşya, perakendecilik, gıda işletmeciliği ve konfeksiyon gibi sektörlerde son derece yaygın olan dış kaynak kullanımını herhangi bir sektör ile bütünleştirmek oldukça güçtür. Hizmet ve üretim sektörlerinde hemen hemen her alanda yararlanılan dış kaynak kullanım alanlarını;

- Hammadde tedariki,
- Lojistik / Nakliye,
- Muhasebe,
- İnsan kaynakları,
- Satış ve pazarlama,
- Gıda hizmetleri,
- Güvenlik,
- Bilgi ve teknoloji hizmetleri,
- Müşteri hizmetleri.
- Temizlik

gibi hizmet alanları olarak sıralamak mümkündür.

Ülkemizde en çok tercih edilen dış kaynak kullanımını gıda temini ve personel taşımacılığı gibi hizmet dallarında görmek mümkündür. Bu hizmet türlerinin dışında;

Üretim ve montaj işlemleri, güvenlik hizmeti ve mühendislik işleri gibi alanlarda da dış kaynak kullanımı çok fazla tercih edilmektedir.

1.5.5. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları

1.5.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

İşletmeler dış kaynak kullanımı ile birlikte temel yeteneklerine ağırlık vererek rekabet avantajı elde etmeyi, geriye kalan süreçlerde ise alanında yetkin işletmelerden yararlanarak işlerini yönetmeyi amaçlamaktadır. İşletmeleri bu uygulamaya yönlendiren temel sebep ise oluşan maliyetleri azaltmaktır. Buna bağlı olarak dış kaynak kullanım sürecinin işletmeye olan en büyük katkısı, maliyetleri azaltarak ekonomik süreçlerin iyileştirilmesi ve rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmesidir (Espino vd., 2005: 689-691). İşletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha düşük sermaye ile karşılayabilmek için de oluşabilecek gereksiz maliyetlerin önüne geçmek istemektedir. Bu istek doğrultusunda dış kaynak kullanımına giderek gereksiz maliyetlerin önüne geçmekte ve bu maliyetlerin işletmeye sermaye avantajı olarak dönmesini sağlamaktadır. Alanında profesyonel olarak hizmet veren tedarikçiler, sunmuş oldukları hizmetleri çok sayıda insan kaynağına ihtiyaç duymadan beklenen kalitede ve sürede gerçekleştirebildiği için işletmeler maliyetten avantaj elde ettiği kadar işgücü ihtiyacını da azaltarak ayrıca bir avantaj elde etmektedir (Lacity vd., 1996: 13).

Her ne kadar işletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmesinin asıl nedenini maliyet avantajı olarak göstermiş olsak da, işletmelerin bu stratejiyi sadece maliyet avantajı elde etmek için tercih ettiğini düşünmek doğru olmaz. Dış kaynak kullanımının genel avantajlarını şu şekilde sıralamayabiliriz (Browns ve Wilson, 2005):

- Maliyetlerin azaltılması
- Finansal risklerin dağıtılması,
- Katma değeri yüksek olan yeteneklerin geliştirilmesi,
- Mevcut kalitenin artırılması,
- Sermayeden tasarruf elde edilmesi,

- Fiziki olarak küçülme,
- Kaynakların verimli bir şekilde yönetilmesi,
- Kontrolün sağlanması,
- Genel verimliliğin artırılması,
- Esnek yapıya dönüşebilmek,
- Personel kalitesinin iyileştirilmesi ve iş gücü ihtiyacının azaltılması,
- Güncel teknolojik imkânlardan yararlanılması.

İşletmelerin saymış olduğumuz bu imkânlardan yararlanabilmesi, ulusal ve uluslararası pazarlarda rakipleri karşısında ayakta kalabilmesi amacıyla dış kaynak kullanımını tercih etmesi gerekmektedir. Çünkü bu yönetim süreci ile birlikte işletmeler elde ettikleri avantajların yanı sıra birçok fırsatı da elde ederek zorluklar ile baş edebilecektir. Günümüz dünyasında yer alan işletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalabilmesi için sadece rekabet üstünlüğü elde etmesi yeterli olmamaktadır. İşletmeler elde etmiş olduğu rekabet üstünlüğünü korumalı ve sürekliliğini sağlayabilmelidir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, işletmeler sadece rekabet avantajı elde edebilmek için değil elde edilen bu avantajı koruyabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için de dış kaynak kullanımını tercih etmektedir (Brown ve Wilson, 2005).

1.5.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Birçok bölümde faydalarından bahsetmiş olduğumuz dış kaynak kullanımının sağladığı bu önemli faydaların yanı sıra işletmeye getirdiği birtakım dezavantajlar ve tehditlerde bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının işletmelere getirmiş olduğu bu dezavantajları ve tehditleri şu şekilde sıralayabiliriz (Bragg, 1998:5; Jennings 2002:2; Duhamel ve Quelin, 2003:655; Kremic, vd., 2006: 474):

- İşletmeler dış kaynak kullanımdan uzun süreli çıkarlarını korumak amacıyla yararlanması gerekirken bazen kısa süreli olarak yararlanmak istemektedir. Bu durumlarda sürdürülebilirlik dikkate alınmadığı için kısa dönemde elde edilen avantajlar uzun vadede dezavantaja dönüşmektedir ve işletmeler ekonomik çıkarlarını kaybetmektedir.

- İşletmeler dış kaynak kullanımına yöneldiği zaman tedarikçisi ile ortak çıkarlar üzerine yoğunlaşırken risklerinde ortaklaşa alınması gerektiğini unutmakta ve işletme ile tedarikçisi arasındaki bağ sadece çıkar ilişkisine dönüşmektedir. Bu gibi durumlarda tedarikçi ile işletme arasındaki güven bağı azalmakta ve işletme çıkarlarını güvence altına almaya yöneleceği için maliyetlerde artmaktadır.
- İşletmeler dış kaynak kullanımına yöneldiğinde iş gücü ihtiyacı azaldığı için personel sayısında da azalmaya gitmektedir. Bu gibi durumlar işletme personelleri arasında işletmeye olan güveni azaltacak, kaygı ve endişeye sebep olacaktır. Bu gibi durumlarda çalışanlarda oluşacak olan verimsizliği önlemek için işletmeler dış kaynak kullanımı yerine kendi personellerine çeşitli eğitimler sağlayarak gerekli uzmanlığa erişmesini sağlayabilir ve daha fazla verim alacak şekilde olumsuzlukları önleyebilir.
- İşletmelerin dış kaynak kullanımına yöneltmesi bazı durumlarda sahip oldukları asıl yetenekleri kaybetmesine sebebiyet vermektedir. İşletmeler, yanlış yönetilen dış kaynak kullanımı ile birlikte kaybettikleri yetkinliklerin yerini kendilerine rekabet avantajı sunmayan ve fayda sağlamayan yetkinlikler üzerine yoğunlaşarak doldurmaya çalışacaktır.
- Gerçeğe uygun olarak hesaplanamayan, ortaklık sırasında akla gelmeyerek sonradan ortaya çıkan veya yapılan sözleşmelerde yer verilmeyen dış kaynak kullanım maliyetleri işletmelerin elde etmek istediği tasarrufu ortadan kaldırmaktadır. Veya ekstra maliyet olarak işletmenin karşısına çıkabilmektedir.
- İşletmeler bir konuda dış kaynak kullanımından yararlandığı vakit hizmet aldığı tedarikçilerini de kontrol altında tutması gerekmektedir. Eğer tedarikçisinin hareketlerini takip edemez ve onları kontrol altında tutamazsa bu durum tedarikçiye bağlılık duyulmasına yol açmakta ve maddi manevi risklerle karşı karşıya kalmaktadır.
- İşletmelerin hizmet almış olduğu tedarikçisi birden fazla işletmeye hizmet veriyor olabilir. Bu durumda tedarikçiler odaklanma problemi yaşayabilir ve işletmenin ihtiyaçlarını istenilen düzeyde karşılamakta zorlanabilir.
- Yanlış tedarikçi seçimi işletmenin özel bilgilerinin rakipleri ile paylaşılmasına neden olabilmektedir.

İşletmeler bu tarz kalıcı zararlara yol açacak risklerin önüne geçebilmek için dış kaynak kullanımından yararlanmadan önce gerekli bütün risk analizlerini yapması ve ortaya çıkabilecek risklere karşı önceden önlem alması gerekmektedir. Karşılıklı güvene dayanan, uzun soluklu bir ortaklık kurmayı amaçlayarak ortaklığın temelini sağlam bir şekilde oluşturması gerekmektedir.

1.6. Literatür Özeti

Yapmış olduğumuz literatür taramasında, araştırmamıza konu olan Sürdürülebilirlik, tedarik zinciri yönetimi, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları ve dış kaynak kullanımına ilişkin yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan bu çalışmalara yurt dışında yapılan ve yurt içinde yapılan çalışmalar olarak iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

1.6.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Mandal (2011), yapmış olduğu çalışmasında Almanya, Polonya, İsviçre, Türkiye ve Hollanda'daki giyim tedarik zincirinde yer alan işletmeler üzerinde yapılan bir çalışmada, kurumsal sürdürülebilirliğe uyuma dayalı bir rekabetçi farklılık hedefleyen işletmelerin, çevresel risklere yönelik tedarik zinciri tedbirlerini daha sık uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

Li vd., (2015)'in, yapmış olduğu çalışmada Çin'de faaliyet gösteren 350 üretim işletmesi üzerinde gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda tedarik zinciri üyeleri arasında riske yönelik bilgi paylaşımı ile risk paylaşımı mekanizmalarının, işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Cheng ve Yeung (2012), çalışmalarındaki modeli test etmek için Hong Kong'daki imalat firmalarına anket uygulayarak veriler toplanmış ve anket verilerini analiz etmek için yapısal eşitlik modellemesini kullanmışlardır. Elde edilen bulgular sonucunda tedarik riskinin, tedarikçi performans gelişimi üzerinde dolaylı ama anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hendricks ve Singhal (2005)'in, çalışmalarında tedarik zinciri kesintilerinin uzun vadeli hisse senedi fiyatı etkilerini ve hisse riski etkilerini, 1989-2000 yılları

arasında yapılan 827 kesinti duyurusu örneğine dayanarak araştırmaktadır. Hisse senedi fiyatı etkilerini bir yıl öncesinden başlayarak, kesinti ilan tarihinden iki yıl sonrasına kadar incelenmiştir. Tedarik zincirinde bozulma yaşayan 800 işletmenin, bozulmayı yaşadıkları dönemde hisse senetlerinde düşüş yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zhu, Sarkis ve Lai (2007) çalışmasında amaç, Çin’ de çeşitli endüstriyel firmaların yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını ortaya çıkarmak ve yeşil tedarik zinciri uygulamaları ve performans çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Kimyasal, otomotiv, elektrik/elektronik, güç üretimi sektörlerinde 171 cevaplayıcıdan toplanan verilerin sonuçları farklı imalat sanayinde farklı düzeylerinde yeşil tedarik zinciri uygulamaları olduğunu ortaya koymuştur. Elektrik/elektronik endüstrisinde diğer endüstrilere göre yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Green Fr., Zelbst, Meacham ve Bhadauria (2012)’nin, Performans üzerinde yeşil tedarik zinciri uygulamalarının etkisini araştırmaktadır. Veriler 159 üretim yöneticisinden elde edilmiştir. Bulgular yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının imalat organizasyonları tarafından benimsenmesinin, operasyonel performansı olumlu etkileyen çevresel performansın ve ekonomik performansın artmasına yol açtığını ve operasyonel performansın organizasyon performansını artırdığını göstermektedir.

Jabbour vd. (2013)’ün, çalışmasında amaç, yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının benimsenmesini etkileyen faktörleri tanımlamak ve analiz etmektir. Veriler Brezilya’da 100 elektronik işletmesinde toplanmıştır. Sonuca göre, şirket büyüklüğüne göre çevre yönetim sistemlerinin ve tehlikeli girdilerin kullanımı ile yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının pozitif korelasyon ilişkisi içerisinde olduğunu göstermektedir.

Abareshi ve Ola (2013), yapmış oldukları çalışmada yeşil lojistik uygulamalarının uygulanmasında emici kapasitenin rolünü ve yeşil lojistik performansı üzerindeki uygulamanın etkisini araştırmaktadır. Veriler 279 Avustralya Lojistik ve Taşımacılık operatörlerinden elde edilmiştir. Bulgular yeşil lojistik bilgi kullanımının artırılmasının yeşil lojistik performansını iyileştirmek için önemli olduğunu göstermektedir.

Mahmood, Rahman, Deros vd. (2013)'ün, yapmış oldukları araştırmanın amacı Malezya işletmeleri arasındaki yeşil tedarik zinciri yönetimi üzerinde üretim performansının etkisini incelemektir. Veriler Malezya'da ISO 14001 sertifikasına sahip 242 imalat endüstrisinden elde edilmiştir. Sonuçlar, iyileştirilmiş üretim performansının ürün geri dönüş faaliyetleri ve operasyonel kaynakların optimizasyonunun yanı sıra çevresel uyumun artışına yol açan entegre edilmiş yeşil tedarik zincirine yol açtığını göstermektedir. Ancak çoğu uygulamalar genel üretim sistem performansı ile çok zayıf bir korelasyona sahiptir.

Laosirihongthong, Adebajo ve Tan (2013), araştırmalarının amacı yeşil tedarik zincir yönetimi uygulamalarındaki pro-aktif ve re-aktif uygulamaları ve işletme stratejilerini göz önünde bulundurarak çevresel, ekonomik ve maddi olmayan performans üzerindeki etkisini analiz etmektir. Analiz sonucu mevzuat ve yönetmeliklerin re-aktif uygulamaların çevresel, ekonomik ve maddi olmayan performanslarını artırıcı etkisini olduğunu ortaya koymuştur. Ters lojistik uygulamaların pro-aktif uygulamaların yeşil tedarik zinciri yönetimi performansı üzerinde da önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Loh ve Venkatraman (1995), yapmış oldukları çalışmada Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımının işletmelere olan faydalarını, risklerini ve performanslarına olan etkilerini analiz etmişlerdir. Geliştirmiş oldukları modeli Fornine 500 listesinde yer alan 159 işletmeye anket yolu ile uygulamışlardır. Elde edilen sonuçlara göre, dış kaynak kullanımı için teknik ve ticari faydaların yanı sıra kontrolsüzlük ve avantajsızlık risklerinin kritik açıklayıcı faktörlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, dış kaynak kullanımının üstün performansa yol açtığını ancak bu, firmanın maliyet yapısına göre belirlendiğini kanıtlamışlardır.

Wang ve Sarkis (2013), yapmış oldukları çalışmada şirketlerin çevresel ve sosyal tedarik zinciri faaliyetlerinin finansal performanslarıyla ilişkili olup olmadığını araştırmaktır istemiştir. Newsweek'in yeşil sıralamasına göre ABD'de yer alan ilk 500 şirket örnek olarak alınmıştır. Bloomberg çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ve COMPUSTAT finansal veri tabanından elde edilen verileri ilişkileri belirlemek adına amprik bir analiz olarak değerlendirmişler ve Sosyal ve çevresel tedarik zinciri yönetimini birlikte içeren entegre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, çabalar varlıkların getirisi ve özkaynak getirisi ile ölçülen kurumsal finansal performans ile

olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna. Bu olumlu etkilerin en az iki yıllık bir gecikme ile ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

1.6.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Yavaş (2011)'in, yapmış olduğu çalışmasında dış kaynak kullanımını motive eden nedenler ve risklerinin dış kaynak kullanımı üzerinde etkisi olup olmadığı yönünde bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Analizde kullanılacak veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada toplam 208 adet cevap vereni kapsamaktadır. Araştırma hipotezini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda dış kaynak kullanımını motive eden nedenler ve risklerinin dış kaynak kullanımı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sezer Dilek (2017), yapmış olduğu çalışmasında Konya İlinde gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı (DKK) ve İşletme Performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılarak araştırma için gerekli veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansı ile istatistiksel açıdan ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dış Kaynak Kullanımı ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Acar (2018)'in, çalışmasındaki amaç otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üreticilerin sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları ve dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin işletme performansına etkisinin belirlenmesidir. Çalışmada anket yöntemi kullanılarak araştırma için gerekli veriler toplanmıştır. Veri seti olarak Konya ilindeki 29 üretim koduna sahip olan “Motorlu Kara Taşıtı, Treyler ve Yarı Treyler İmalatı” bölümü değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları ve dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin işletme performansına pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılınç (2019)'un, çalışmasında BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik

seviyelerini belirlemek ve karşılaştırma yapılmasına imkân sağlamaktır. Çalışmada dâhil edilen sekiz işletmenin 2016 yılı sürdürülebilirlik raporları ve finansal raporlarından her bir işletme için sosyal, çevresel ve ekonomik göstergeler doğrultusunda veriler toplanmıştır. Veriler, Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden biri olan TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda En iyi ekonomik performans, Arçelik tarafından gösterilmiştir. Üç boyutu bir arada değerlendirilirken en iyi Kurumsal Sürdürülebilirlik performansını gösteren işletme Arçelik olarak belirlenmiştir.

Altuntaş ve Türker (2012), çalışmalarında Türk iş dünyası için henüz yeni bir uygulama alanı olan sürdürülebilir tedarik zincirlerinin, Türkiye’de stratejik olarak nasıl kavramsallaştırıldığı ve uygulandığını analiz etmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren 10 üretim firmasının sürdürülebilirlik raporları, tedarik zinciri uygulamaları açısından analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren üretim firmalarının sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve tedarikçi kavramı, yerel tedarikçi politikası, tedarikçilerin çalışma koşulları gibi alt boyutlarına yönelik algılarını ortaya çıkarmıştır.

Ağca ve Buran (2018)’in, yapmış olduğu çalışmada amacı Türkiye’de faaliyet gösteren üretim işletmelerinin tedarik zinciri risklerinin tedarik zincirlerinin operasyonel performansına etkisini ölçmektir. Çalışma kapsamında İstanbul Sanayi Odası tarafından 2014 yılına ilişkin belirlenen Türkiye’nin ilk bin üretim işletmesinin 214’ünden veriler anket yoluyla toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda tedarik ve süreç risklerinin tedarik zinciri operasyonel performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ortaya çıkarken talep riskinin herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akçi (2012)’nin, çalışmasında Tedarik zinciri stratejileri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Tedarik ve rekabet stratejileri arasındaki ilişki için firmaların finansal performansına olan etki kullanılmıştır. Ölçme aracı olarak geçerliği ve güvenilirliği başka bir ülkede hazırlanıp uygulanmış olan anket soruları kullanılmıştır. Gaziantep’te faaliyette bulunan 12 halıcılık sektörü firmasına pilot anket uygulanmıştır. Ana uygulama İMKB imalat sanayindeki 174 firmaya yapılmış

ve 90 tanesinden geçerli anket alınarak analizlere tabi tutulmuştur. sonuçlar doğrultusunda firmalara belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda maliyet liderliği stratejisi ile yalın tedarik zinciri stratejisini kullanmaları ve belirsizliğin düşük olduğu koşullarda ise farklılaşma stratejisi ile çevik tedarik zinciri stratejisini kullanmaları önerilmektedir.

Oktay (2016) yapmış olduğu çalışmada beyaz eşya, otomotiv ve gıda sektöründe faaliyet gösteren 26 işletmenin stratejik yönetim süreçlerinde dış kaynak kullanımının işletmenin örgütsel performansına etkisini incelemiş olduğu araştırmasından elde ettiği bulguları değerlendirdiğimizde; araştırmaya konu olan işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesindeki temel nedenin işletmelerin alanında uzman olduğu temel yeteneklere odaklanmak olduğu sonucuna ulaşmış, ayrıca işletmelerin kalitelerini artırmak amacıyla da dış kaynak kullanımına yöneldiğini bulgulamıştır.

Aydoğdu (2017) yapmış olduğu çalışmada dış kaynak kullanımının küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmam sonuçlarına göre dış kaynak kullanan ve kullanmayan KOBİ'lerin sektörel açıdan ve işletme büyüklüğü açısından farklılaştığı görülmüştür. Çalışma sonucuna göre işletmelerin %50'ini dış kaynak kullanımına yönelmesinin nedeninin maliyet avantajı elde etmek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

II. BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Çalışmanın temel amacı sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi ve bir etki var ise bu etkinin tespit edilmesidir. Ayrıca demografik özelliklere bağlı olarak verilen cevaplarda farklılıkların olup olmadığını araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri ise şunlardır:

H_1 : Katılımcıların cinsiyetlerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_2 : Katılımcıların işletme yaşına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_3 : Katılımcıların çalışan sayısına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_4 : Katılımcıların faaliyet alanına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_5 : Katılımcıların görev yaptıkları bölüme göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_6 : Katılımcıların eğitim düzeyine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_7 : Katılımcıların çalışma sürelerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_8 : Dış kaynak kullanımının sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_9 : Dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

H_{10} : Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.

2.1.2. Araştırmanın Önemi

Sürdürülebilir tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımının işletmelerin performansları üzerindeki etkilerinin belirlenecek olması ve bu bulguların hem işletme sahiplerine, hem işletme yöneticilerine hem de işletme yatırımcılarına önemli kazanımlar sağlayacak olması araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

2.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlar;

1. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılar vermiş oldukları yanıtlarda samimidir.
2. Araştırma kapsamında kullanılan ölçek araştırmanın amacına uygundur.

Araştırma, araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılar ve konuya ilişkin literatürde yer alan kitap, makale, tez, dergi vb. kaynaklar ile sınırlıdır.

2.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın modeli nicel araştırma yöntemlerinden olan bağıntısal modeldir. Bu modelin tercih edilmesindeki ana unsur sürdürülebilir tedarik zinciri yöntemi ve dış kaynak ile işletme performansı arasındaki ilişkinin varlığının sınanmasıdır. Bağıntısal modelle gerçekleştirilen bir araştırmada, araştırma probleminde yer alan iki ya da daha fazla değişkene ilişkin olarak örneklemden katılımcılardan veri toplanır. Toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle incelenmesi sonucunda, değişkenler arasında bir bağıntı olup olmadığı belirlenir (İftar- Kırcaali, 1999). Veri toplama sürecinde yüz yüze ve çevrimiçi anket yöntemi tercih edilmiştir.

2.1.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Çalışmanın veri toplama aracı olarak Acar (2018) tarafından farklı ölçeklerden yararlanılarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek kapsamında 7 demografik özellik sorusuna, 71 maddelik de tedarik zinciri ölçeğine yer verilmiştir. 71 maddelik tedarik zinciri ölçeği içerisinde 14 madde “sosyal sürdürülebilirlik”, 14 madde “çevresel sürdürülebilirlik”, 14 madde “ekonomik sürdürülebilirlik”, 6 madde “tedarik zinciri uygulamaları işletme performansı ilişkisi”, 6 madde “dış kaynak kullanımı işletme performansı ilişkisi”, 10 madde “dış kaynak aktiviteleri” ve 7 madde “işletmenin genel performansı” alt başlıklarında yer almaktadır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 programında analiz edilirken, analiz sürecinde frekans tablolarından, güvenilirlik analizinden ve fark testleri olarak Bağımsız t Testi ile Anova testinden yararlanılmıştır.

2.1.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziantep’te imalat sektöründe yer alan 1100 aktif işletmenin tamamı oluştururken, araştırmanın örnekleminin araştırmaya gönüllü olarak katılım gösteren 285 işletme çalışanı oluşturmuştur. Bu sayının belirlenmesinde literatürde kabul görmüş “tahmini örneklem büyüklüğü” tablosundan yararlanılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. *Tahmini Örneklem Büyüklüğü* (Çıngı, 1994: 25)

N	SAPMA MİKTARI				
	.01	.02	.03	.04	.05
500					218
1.000				375	278
3.000		1334	787	500	341
5.000		1622	880	536	357
10.000	4899	1936	964	566	370
50.000	8057	2291	1045	593	381
100.000	8703	2345	1056	597	383
500.000	9423	2390	1065	600	384

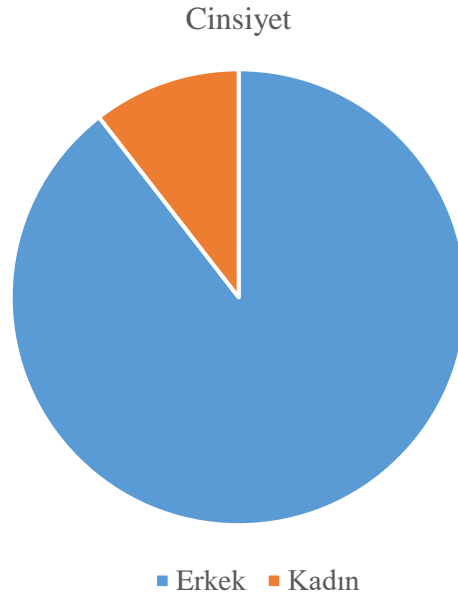
2.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguları

Bu bölümde analiz sonuçlarına yer verilmiş olup katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesi adına frekans tablolarına, ölçek güvenilirliğinin belirlenmesi adına güvenirlik analizine, fark analizleri için ise Bağımsız t Testi ve Anova testine yer verilmiştir. 2 seçenekli değişkenlerle yapılan fark analizlerinde Bağımsız t Testi kullanılırken, 2'den fazla seçenekli değişkenlerle yapılan fark analizlerinde Anova testi kullanılmıştır.

2.2.1. İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler

Tablo 2. *Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı*

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	255	89,5
	Kadın	30	10,5

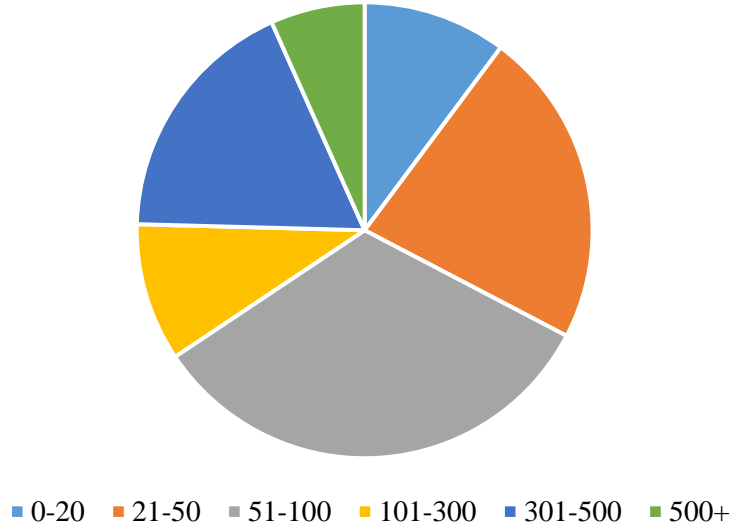


Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların %89,5'inin (255) erkek, %10,5'inin (30) kadın olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların ağırlıklı olarak erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. *Katılımcıların İşletmelerindeki Çalışan Sayısı Dağılımı*

Değişken	Gruplar	f	%
Çalışan Sayısı	0 – 20	29	10,2
	21 – 50	64	22,5
	51 – 100	94	33,0
	101 – 300	28	9,8
	301 – 500	51	17,9
	500 +	19	6,7

İşletmenin Çalışan Sayısı

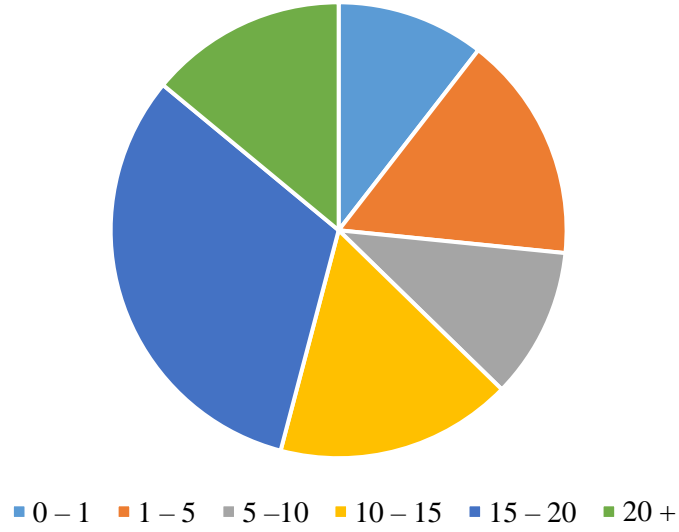


Katılımcıların işletmelerindeki çalışan sayıları incelendiğinde %33'ünde (94) 51-100 arası, %22,5'inde (64) 21 – 50 arası, %17,9'unda (51) 301 – 500 arası, %10,2'sinde 20'nin altında, %9,8'inde (28) 101 – 300 arası ve %6,7'sinde (19) 500 üzerinde çalışan sayısı olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların İşletmelerinin Yaşı Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
İşletmenin Yaşı	0 – 1	30	10,5
	1 – 5	46	16,1
	5 - 10	30	10,7
	10 - 15	48	16,8
	15 – 20	91	31,9
	20 +	40	14,0

İşletmelerin Yaşı

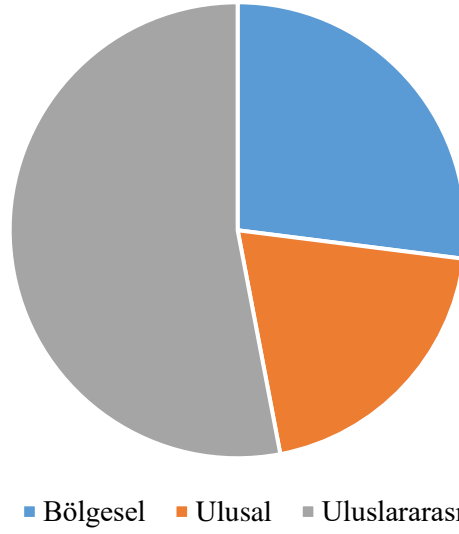


Tablo 4’te yer aldığı üzere katılımcıların %31,9’unun (91) işletmesinin yaşı 15 – 20 arasındayken, %16,8’inin (48) 10 – 15 arasında, %16,1’inin (46) 1 – 5 arasında, %14’ünün (40) 20 yılın üzerinde, %10,7’inin (30) 5 – 10 arasında ve yine %10,5’inin (30) 0 – 1 yıl arasındadır.

Tablo 5. Katılımcıların İşletmelerinin Faaliyet Alanı Sınırları Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Faaliyet Alanı	Bölgesel	77	27,0
	Ulusal	57	20,0
	Uluslararası	151	53,0

İşletmenin Faaliyet Alanı Sınırları

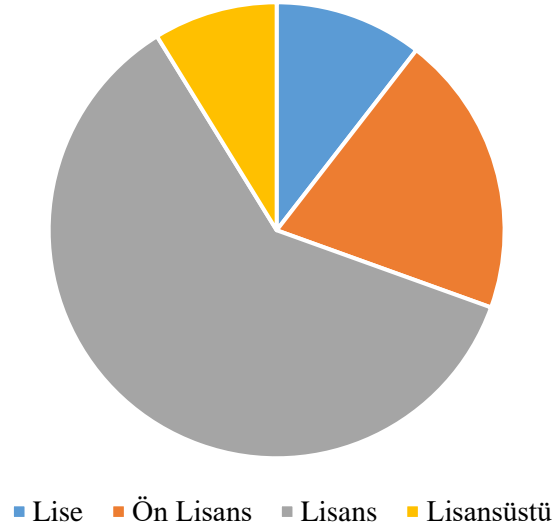


Katılımcıların %53'ünün (151) işletmesi uluslararası faaliyet alanına sahipken, %27'si (77) bölgesel, %20'si (57) ulusal faaliyet alanına sahiptir.

Tablo 6. *Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı*

Değişken	Gruplar	f	%
Eğitim Düzeyi	Lise	30	10,5
	Ön Lisans	57	20,0
	Lisans	173	60,7
	Lisansüstü	25	8,8

Katılımcıların Eğitim Düzeyi

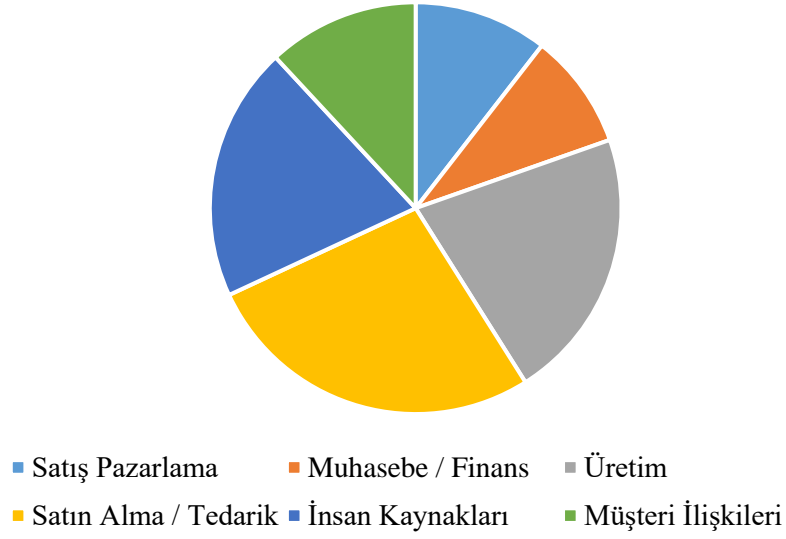


Tablo 6’de yer verildiği üzere katılımcıların %60,7’si (173) lisans, %20’si (57) ön lisans, %10,5’i (30) lise ve %8,8’i (25) lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 7. Katılımcıların Görev Yaptıkları Bölüm Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Görev Bölümü	Satış Pazarlama	30	10,5
	Muhasebe / Finans	26	9,1
	Üretim	61	21,4
	Satın Alma / Tedarik	77	27,0
	İnsan Kaynakları	57	20,0
	Müşteri İlişkileri	34	11,9

Katılımcıların Görev Yaptıkları Bölümler

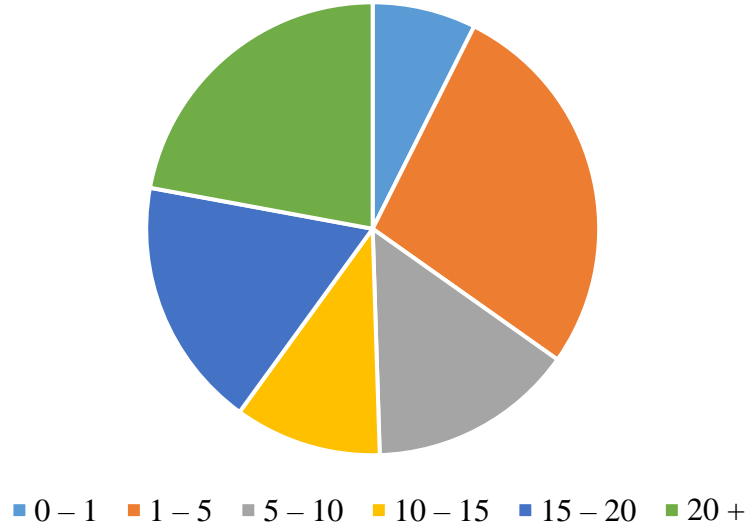


Katılımcıların görev yaptıkları bölüm dağılımı incelendiğinde %27'sinin (77) satın alma / tedarik bölümünde, %21,4'ünün (61) üretim bölümünde, %20'sinin (57) insan kaynakları bölümünde, %11,9'unun müşteri ilişkileri bölümünde, %10,5'inin (30) satış pazarlama bölümünde ve %9,1'inin (26) muhasebe / finans bölümünde görev aldığı görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Şu An Ki İşletmelerinde Çalışma Süresi Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Çalışma Süresi	0 – 1	21	7,4
	1 – 5	78	27,4
	5 – 10	42	14,7
	10 – 15	30	10,5
	15 – 20	51	17,9
	20 +	63	22,1

Katılımcıların Şuanki İşletmelerindeki Çalışma Süreleri



Son olarak katılımcıların şu an ki işletmelerinde çalışma süreleri incelendiğinde %27,4'ünün (78) 1 – 5 yıl aralığında süredir, %22,1'inin (63) 20 yılın üzerinde, %17,9'unun (51) 15 – 20 yıl aralığında, %14,7'sinin (42) 5 – 10 yıl aralığında, %10,5'inin (30) 10 – 15 yıl aralığında ve %7,4'ünün (21) 0 – 1 yıl aralığında süredir çalıştıkları belirlenmektedir.

2.2.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

Tablo 9. Ölçklere İlişkin Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Güvenirlik Düzeyi	Madde Sayısı
Sosyal Sürdürülebilirlik	,901	14
Çevresel Sürdürülebilirlik	,906	14
Ekonomik Sürdürülebilirlik	,920	14
Tedarik Zinciri – İşletme Performansı	,851	6
Dış Kaynak	,857	6
Dış Kaynak – İşletme Performansı	,652	10

İşletme Performansı	,772	7
---------------------	------	---

Güvenilirlik analizinin yorumu şu şekildedir:

$0 < \alpha < 0.40$: güvenilir değil $0.40 < \alpha < 0.60$: düşük güvenilirlik

$0.60 < \alpha < 0.80$: oldukça güvenilir $0.80 < \alpha < 1.00$: yüksek güvenilirlik

Buna göre dış kaynak – işletme performansı ve işletme performansı ölçekleri için oldukça güvenilir sonucuna ulaşılırken, diğer ölçekler için yüksek güvenilirlik sonucuna ulaşılmaktadır.

2.2.3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansına İlişkin Bilgiler

Tablo 10. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansına İlişkin Bulgular*

Ölçekler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Sosyal Sürdürülebilirlik	1,57	5,00	3,95	,644
Çevresel Sürdürülebilirlik	1,64	5,00	3,90	,661
Ekonomik Sürdürülebilirlik	,00	5,00	3,99	,739
Sürdürülebilirlik	1,52	5,00	3,95	,632

Sürdürülebilir tedarik zinciri performansı kendi içerisinde üç alt boyuttan oluşurken, Tablo 10’da hem ölçek geneline hem de alt boyutlar özelinde bulgulara yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri performansına ilişkin ağırlıklı olarak “etkisi var” şeklinde yanıt verdikleri belirlenmiştir. Öyle ki katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Etkisi Yok, 5= Çok Etkili” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında da 3,90 ile 3,99 arasında değişen ortalamalara

sahip oldukları görülmektedir ki bu da alt boyutlar özelinde yine “etkisi var” görüşünün baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2.4. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler

Tablo 11. *Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulgular*

Maddeler	Min.	Mak.	Ort.	Std. Sapma
Yatırım getirisi kabul edilebilir düzeydedir	1	5	4,13	,935
Pazar payı kazancımız kabul edilebilir düzeydedir	1	5	4,14	,910
Müşteriyi elde tutma oranımız mükemmeldir	1	5	4,20	,919
Genel rekabetçi konumumuzdan memnunuz	1	5	4,11	,863
Satışlarımızdaki büyüme tatmin edici düzeydedir	1	5	4,14	1,024
Müşteri sevkiyatlarındaki memnuniyet yeni işler almamızı sağlar	1	5	4,16	,972

Dış kaynak kullanımına ilişkin katılımcılara 6 madde yöneltilmiş ve katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerine bakıldığında verilen yanıtların 4,11 ile 4,20 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları görülmektedir ki bu da maddeler özelinde yine “katılıyorum” görüşünün baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2.5. İşletme Performansına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tablo 12. İşletme Performansına İlişkin Bulgular

Maddeler	Min.	Mak.	Ort.	Std. Sapma
Pazar payındaki büyüme	1	5	4,12	1,011
Satışlardaki büyüme	1	5	2,47	1,350
Yatırım karlılığı	1	5	3,70	,993
Büyüme oranı	1	5	3,80	,906
Yeni ürün geliştirme yeteneği	1	5	3,76	1,030
İç ve dış müşteri memnuniyeti	1	5	3,69	,998
Mal ve hizmet kalitesi	1	5	3,80	,906
Ölçek Geneli	2,57	5	3,60	,42

İşletme performansına ilişkin katılımcılara 7 madde yöneltilmiş ve katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Çok Düşük Düzeyde, 5= Çok Yüksek Düzeyde” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerine bakıldığında verilen yanıtların 2,47 ile 4,12 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Ölçek genelinde ise 3,60’lık bir ortalama rastlanmıştır. “Satışlardaki büyüme” görüşüne düşük yanıtı veren katılımcılar ağırlıktayken, diğer maddelerde yüksek düzeyde yanıtı baskın gelmektedir.

2.2.6. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı İlişkisi

Tablo 13. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansına İlişkin Bulgular*

Ölçekler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	,00	5,00	4,07	,782
Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	,00	5,00	3,50	,618

Sürdürülebilir tedarik zinciri performansı – işletme performansı ilişkisine yönelik ölçek yanıtları incelendiğinde 4,07’lik bir ortalama ile karşılaşılmaktadır ki bu da katılımcıların ağırlıklı olarak “katılıyorum” yanıtı verdiklerini göstermektedir. Öyle ki katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır.

Dış kaynak kullanımı – işletme performansı ilişkisine yönelik ölçek yanıtları incelendiğinde 3,50’lik bir ortalama ile karşılaşılmaktadır ki bu da katılımcıların “katılıyorum” yanıtına yakın bir dağılım gösterdiklerini işaret etmektedir.

III BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. Araştırmanın Amaçları Ve Kuramsal Temelleri

Araştırmanın amacı üçüncü bölümde de yer verildiği üzere sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi ve bir etki var ise bu etkinin tespit edilmesidir.

3.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Tablo 14. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Cinsiyete Göre Fark (Bağımsız t) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	t	p																																									
Sürdürülebilirlik	Erkek	255	3,94	,64	-1,012	,318																																									
	Kadın	50	4,06	,62			İşletme Performansı	Erkek	255	3,60	,43	-,086	,932	Kadın	30	3,61	,40	Dış Kaynak Kullanımı	Erkek	255	3,96	1,07	-2,519	,015	Kadın	50	4,28	,57	Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	4,05	,80	-1,482	,146	Kadın	30	4,23	,56	Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	3,48	,61	-1,198	,239	Kadın
İşletme Performansı	Erkek	255	3,60	,43	-,086	,932																																									
	Kadın	30	3,61	,40			Dış Kaynak Kullanımı	Erkek	255	3,96	1,07	-2,519	,015	Kadın	50	4,28	,57	Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	4,05	,80	-1,482	,146	Kadın	30	4,23	,56	Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	3,48	,61	-1,198	,239	Kadın	30	3,63	,61								
Dış Kaynak Kullanımı	Erkek	255	3,96	1,07	-2,519	,015																																									
	Kadın	50	4,28	,57			Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	4,05	,80	-1,482	,146	Kadın	30	4,23	,56	Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	3,48	,61	-1,198	,239	Kadın	30	3,63	,61																			
Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	4,05	,80	-1,482	,146																																									
	Kadın	30	4,23	,56			Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	3,48	,61	-1,198	,239	Kadın	30	3,63	,61																														
Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	Erkek	255	3,48	,61	-1,198	,239																																									
	Kadın	30	3,63	,61																																											

H_0 : Katılımcıların cinsiyetlerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Katılımcıların cinsiyetlerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız t testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri “dış kaynak kullanımı” ölçeği dışındaki tüm ölçekler için 0,05’ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, cinsiyete göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. “Dış kaynak kullanımı” ölçeği özelinde ise p değeri 0,05’ten küçük olduğundan H_0 RED, cinsiyete göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan incelemede kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre dış kaynak kullanımının işletme performansına daha çok katkı sağladığı görüşüne sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 15. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin İşletme Yaşına Göre Fark (Anova) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	p
Sürdürülebilirlik	0 – 1	30	3,89	,68	,768	,574
	1 – 5	46	4,04	,51		
	5 – 10	30	3,96	,62		
	10 – 15	48	3,94	,64		
	15 – 20	91	3,88	,69		
	20 +	40	4,07	,55		
İşletme Performansı	0 – 1	30	3,67	,32	,316	,903

	1 – 5	46	3,56	,40		
	5 – 10	30	3,57	,42		
	10 – 15	48	3,60	,41		
	15 – 20	91	3,59	,47		
	20 +	40	3,63	,41		
Dış Kaynak Kullanımı	0 – 1	30	3,92	,99	,839	,523
	1 – 5	46	4,16	1,03		
	5 – 10	30	3,91	1,01		
	10 – 15	48	3,96	1,17		
	15 – 20	91	3,89	1,05		
	20 +	40	4,21	,88		
Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	0 – 1	30	4,01	,71	2,136	,061
	1 – 5	46	4,22	,54		
	5 – 10	30	4,15	,57		
	10 – 15	48	4,06	,83		
	15 – 20	91	3,90	,98		
	20 +	40	4,31	,50		
Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	0 – 1	30	3,53	,58	,596	,703
	1 – 5	46	3,56	,44		
	5 – 10	30	3,50	,79		
	10 – 15	48	3,44	,70		
	15 – 20	91	3,44	,59		
	20 +	40	3,61	,63		

H_0 : Katılımcıların işletmelerinin yaşına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Katılımcıların işletmelerinin yaşına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, işletmelerin yaşına göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 16. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin İşletmenin Faaliyet Alanına Göre Fark (Anova) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	p
Sürdürülebilirlik	Bölgesel	77	4,03	,63	,912	,403
	Ulusal	57	3,96	,62		
	Uluslararası	151	3,91	,63		
İşletme Performansı	Bölgesel	77	3,67	,41	1,635	,197
	Ulusal	57	3,61	,40		
	Uluslararası	151	3,56	,44		
Dış Kaynak Kullanımı	Bölgesel	77	4,15	,83	2,498	,084
	Ulusal	57	4,13	1,06		
	Uluslararası	151	3,87	1,11		
Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	Bölgesel	77	4,21	,71	1,704	,184
	Ulusal	57	4,06	,86		
	Uluslararası	151	4,01	,77		
Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	Bölgesel	77	3,50	,57	,074	,928
	Ulusal	57	3,53	,58		
	Uluslararası	151	3,49	,65		

H_0 : Katılımcıların işletmelerinin faaliyet alanına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Katılımcıların işletmelerinin faaliyet alanına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, işletmelerin faaliyet alanına göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 17. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Çalışma Süresine Göre Fark (Anova) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	p
Sürdürülebilirlik	0 – 1	21	3,88	,62	1,526	,182
	1 – 5	78	4,04	,65		
	5 – 10	42	3,73	,82		
	10 – 15	30	3,93	,58		
	15 – 20	51	3,98	,55		
	20 +	63	4,00	,52		
İşletme Performansı	0 – 1	21	3,65	,41	,610	,692
	1 – 5	78	3,63	,45		
	5 – 10	42	3,54	,47		
	10 – 15	30	3,69	,45		
	15 – 20	51	3,57	,39		
	20 +	63	3,57	,37		
Dış Kaynak Kullanımı	0 – 1	21	3,86	1,16	1,422	,216

	1 – 5	78	3,92	1,26		
	5 – 10	42	3,90	,97		
	10 – 15	30	3,72	1,22		
	15 – 20	51	4,17	,66		
	20 +	63	4,20	,84		
Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	0 – 1	21	4,11	,66	1,364	,238
	1 – 5	78	4,15	,76		
	5 – 10	42	3,81	1,03		
	10 – 15	30	3,98	,74		
	15 – 20	51	4,15	,62		
	20 +	63	4,12	,77		
Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	0 – 1	21	3,36	,64	,658	,656
	1 – 5	78	3,50	,68		
	5 – 10	42	3,44	,63		
	10 – 15	30	3,41	,74		
	15 – 20	51	3,58	,55		
	20 +	63	3,55	,48		

H_0 : Katılımcıların çalışma süresine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Katılımcıların çalışma süresine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, çalışma süresine göre

katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 18. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Eğitim Düzeyine Göre Fark (Anova) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	p
Sürdürülebilirlik	Lise	30	3,88	,58	,518	,670
	Ön Lisans	57	4,03	,62		
	Lisans	173	3,93	,65		
	Lisansüstü	25	3,99	,54		
İşletme Performansı	Lise	30	3,55	,46	1,038	,376
	Ön Lisans	57	3,68	,44		
	Lisans	173	3,59	,42		
	Lisansüstü	25	3,53	,37		
Dış Kaynak Kullanımı	Lise	30	3,98	,98	,606	,611
	Ön Lisans	57	4,09	1,07		
	Lisans	173	3,94	1,04		
	Lisansüstü	25	4,18	1,03		
Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	Lise	30	4,16	,58	,395	,757
	Ön Lisans	57	4,14	,76		
	Lisans	173	4,04	,79		
	Lisansüstü	25	4,06	,96		
Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	Lise	30	3,36	,51	1,199	,311
	Ön Lisans	57	3,61	,65		
	Lisans	173	3,49	,62		
	Lisansüstü	25	3,48	,60		

H_0 : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız t testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, eğitim düzeyine göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 19. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Çalışan Sayısına Göre Fark (Anova) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	p
Sürdürülebilirlik	0 – 20	29	3,99	,40	,706	,619
	21 – 50	64	3,88	,64		
	51 – 100	94	3,93	,72		
	101 – 300	28	4,08	,49		
	301 – 500	51	4,08	,49		
	500 +	19	3,88	,65		
İşletme Performansı	0 – 20	29	3,69	,39	,556	,734
	21 – 50	64	3,60	,45		
	51 – 100	94	3,56	,45		
	101 – 300	28	3,55	,34		
	301 – 500	51	3,62	,41		

	500 +	19	3,65	,43		
Dış Kaynak Kullanımı	0 – 20	29	4,15	,56	1,251	,285
	21 – 50	64	4,06	,811		
	51 – 100	94	3,80	1,29		
	101 – 300	28	4,22	1,01		
	301 – 500	51	4,10	,88		
	500 +	19	3,89	1,22		
Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	0 – 20	29	4,10	,57	,396	,851
	21 – 50	64	4,09	,77		
	51 – 100	94	4,00	,86		
	101 – 300	28	4,01	1,05		
	301 – 500	51	4,17	,61		
	500 +	19	4,16	,65		
Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	0 – 20	29	3,54	,40	1,317	,257
	21 – 50	64	3,61	,53		
	51 – 100	94	3,40	,73		
	101 – 300	28	3,41	,60		
	301 – 500	51	3,59	,55		
	500 +	19	3,41	,65		

H_0 : Katılımcıların işletmelerindeki çalışan sayısına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Katılımcıların işletmelerindeki çalışan sayısına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, işletmelerindeki çalışan sayısına göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 20. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründeki İşletmelerin Performansları Üzerinde Etkisinin Görev Bölümüne Göre Fark (Anova) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	p
Sürdürülebilirlik	Satış Pazarlama	30	4,12	,44	1,587	,164
	Muhasebe / Finans	26	3,77	,66		
	Üretim	61	3,86	,67		
	Satın Alma / Tedarik	77	3,94	,69		
	İnsan Kaynakları	57	4,07	,51		
	Müşteri İlişkileri	34	3,95	,65		
İşletme Performansı	Satış Pazarlama	30	3,54	,42	,369	,870
	Muhasebe / Finans	26	3,69	,44		
	Üretim	61	3,61	,49		
	Satın Alma / Tedarik	77	3,58	,40		
	İnsan Kaynakları	57	3,61	,40		
	Müşteri İlişkileri	34	3,60	,37		
Dış Kaynak Kullanımı	Satış Pazarlama	30	4,11	,50	1,782	,117
	Muhasebe / Finans	26	4,00	,76		
	Üretim	61	3,65	1,44		
	Satın Alma / Tedarik	77	4,11	,99		
	İnsan Kaynakları	57	4,12	,86		
	Müşteri İlişkileri	34	4,04	1,00		

Tedarik Zinciri – İşletme Performansı İlişkisi	Satış Pazarlama	30	4,06	,62	,430	,827
	Muhasebe / Finans	26	4,06	,71		
	Üretim	61	3,97	,94		
	Satın Alma / Tedarik	77	4,07	,83		
	İnsan Kaynakları	57	4,18	,62		
	Müşteri İlişkileri	34	4,11	,77		
Dış Kaynak Kullanımı – İşletme Performansı İlişkisi	Satış Pazarlama	30	3,59	,55	,718	,611
	Muhasebe / Finans	26	3,39	,58		
	Üretim	61	3,43	,76		
	Satın Alma / Tedarik	77	3,49	,60		
	İnsan Kaynakları	57	3,59	,58		
	Müşteri İlişkileri	34	3,50	,49		

H_0 : Katılımcıların görevlerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Katılımcıların görevlerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, görevlerine göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 21. *Dış Kaynak Kullanımının Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları Üzerindeki Etkilerine Göre Fark (Anova) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	p
Sürdürülebilirlik	Çok Düşük Dış Kaynak Kullanımı	11	3,90	,54	29,556	,000
	Düşük Dış Kaynak Kullanımı	7	2,71	1,25		
	Orta Düzeyde Dış Kaynak Kullanımı	23	3,34	,57		
	Yüksek Dış Kaynak Kullanımı	118	3,81	,48		
	Çok Yüksek Dış Kaynak Kullanımı	126	4,33	,60		

H_0 : Dış kaynak kullanımının sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Dış kaynak kullanımının sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olduğundan H_0 RED, Dış kaynak kullanımının sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır sonucuna ulaşılmaktadır. Bulgular incelendiğinde çok düşük dış kaynak kullanımı olduğunda sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının düşük kaldığı belirlenmiştir.

Tablo 22. Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine Göre Fark (Anova) Testi

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	P
İşletme Performansı	Çok Düşük Dış Kaynak Kullanımı	11	3,63	,50	,127	,973
	Düşük Dış Kaynak Kullanımı	7	3,71	,75		
	Orta Düzeyde Dış Kaynak Kullanımı	23	3,56	,50		
	Yüksek Dış Kaynak Kullanımı	118	3,58	,57		
	Çok Yüksek Dış Kaynak Kullanımı	126	3,58	,51		

H_0 : Dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 23. *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine Göre Fark (Anova) Testi*

Ölçek	Değişken	N	Ort.	S.S	F	P
İşletme Performansı	Düşük Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları	7	3,42	,78	,562	,641
	Orta Düzeyde Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları	48	3,52	,58		
	Yüksek Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları	173	3,60	,52		
	Çok Yüksek Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları	57	3,61	,52		

H_0 : Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur

H_A : Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'ten büyük olduğundan H_0 REDDEDİLEMEZ, Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 24. *Korelasyon Analizi Bulguları*

	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri	Dış Kaynak Kullanımı	İşletme Performansı
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri	1	,624 (,000)	,022 (,718)
Dış Kaynak Kullanımı	,624 (,000)	1	,005 (,933)
İşletme Performansı	,022 (,718)	,005 (,933)	1

Yapılan korelasyon analizi sonucunda yalnızca sürdürülebilir tedarik zinciri ile dış kaynak kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre sürdürülebilir tedarik zinciri ile dış kaynak kullanımı arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 25. Regresyon Analizi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		t	Sig.
	B	Std. Hata		
Sabit	3,442	,162	21,225	,000
Dış Kaynak Kullanımı	-0,15	,028	-,530	,597
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları	,056	,046	1,214	,226

R²	F	Sig.
,005	,741	,478

Çalışma kapsamında işletme performansının bağımlı değişken, dış kaynak kullanımı ve sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının bağımsız değişken olduğu regresyon analizinde oluşturulan modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende meydana gelen değişimlerin %0,5'ini açıkladığı görülmüştür. Bununla birlikte

oluşturulan model de %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Katsayılar incelendiğinde ise dış kaynak kullanımında meydana gelen 1 birimlik değişimin işletme performansında 0,015 birimlik negatif yönlü, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarında meydana gelen 1 birimlik değişimin ise işletme performansında 0,056 birimlik pozitif yönlü değişime yol açtığı belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ticari sınırların kaldırıldığı, değişimin ve gelişimin arttığı küresel dünya düzeninde yer alan işletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına doğru cevap verebilmek, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmek için yapısal değişikliklere gitmek zorunda kalmıştır. Eskiden bireysel olarak hareket eden işletmelerin günümüz dünyasında tedarikçilerini ile olan iş birliklerini de düşünerek ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Tüketici taleplerine hızlı cevap vermek ve rakipleri karşısında ayakta kalmak isteyen işletmeler ilk başta tedarik ve dağıtım kanallarını geliştirerek tedarik zinciri yönetim süreçlerinde uzmanlaşma yoluna gitmişlerdir.

Tedarik zinciri yönetimi bir ürünün üretimi için gerekli hammaddenin tedarik edilmesinden başlayıp ortaya çıkan ürünün son hali ile birlikte müşteriye ulaştırılmasına kadar ortaya çıkan tüm süreçlerin etkili bir şekilde yönetilmesini kapsamaktadır (Akçi, 2012:4). Etkili bir tedarik zinciri yönetiminin işletmelere olan en önemli faydası ise üyeler arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunu ortadan kaldırması ve herkesin ortak bir bütün halinde hareket edebilmesini sağlamasıdır (Demirdöğen ve Küçük, 2007: 4). Tedarik zincirinin etkili yönetimi zincir içerisinde yer alan tüm halkaların performanslarını artırırken işletmelerinde hedeflerine ulaşmasına olumlu katkılar sağlamaktadır. Günümüz dünyasında işletmeler ürün bilgi ve para akışını verimli bir şekilde yönetebilmek ve devamlılığı sağlayabilmek için tedarik zincirleri arasındaki bütün halkaların sürdürülebilirliğine önem vermektedir.

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ile birlikte işletmeler; hükümetin, tüketicilerin, işletme ortaklarının, işletme çalışanlarının, tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm diğer paydaşların da baskılarıyla birlikte sadece kendi çıkarlarını değil

ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerinde düşünülerek hareket etmesi gerekmektedir. Yani günümüz dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin birçoğunun sorumluluğu yalnızca kendi çıkarlarını korumaktan ziyade içinde bulunduğu tedarik zincirinde alan tüm firmaların çıkarlarını, faaliyetlerinden doğabilecek ekonomik, çevresel ve sosyal alandaki olumsuzlukları da düşünerek hareket etmektir (Seuring and Müller, 2008). Yapılan tanımlamalar neticesinde firmalar sürdürülebilir tedarik zinciri anlayışına göre içinde bulunduğu tedarik zincirinin performansını karlılık düzeyine göre yönetmesinin yanlış olacağını çevre, toplum ve ekonomi üzerindeki etkilerinin de dikkate alınarak yönetilmesi gerektiği sonucuna ulaşmaktayız (Pagell and Wu, 2009: 40-42)

Artan küreselleşme ile birlikte işletmeler küresel dalgalanmalardan daha fazla etkilenmeye başlamış ve firmaların almış olduğu risklerde de değişimler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerden daha az etkilenerek ayakta kalmak isteyen işletmeler için her alanda uzmanlaşmak, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünler üretebilmek, en son teknolojilerden faydalanabilmek zorunluluk haline gelmiştir. Firmalar bu gelişmelerle beraber rekabet edilebilirlik düzeyini artırmak, almış oldukları riskleri azaltarak üstlerindeki baskıyı hafifletebilmek adına yönetim ve organizasyon alanlarında değişikliklere gitmeyi tercih ederek dış kaynak kullanımını tercih etmişlerdir (Gilley ve Rasheed, 2000: 763). Her alanda başarı gösterebilmek işletme için maliyetli ve çok zor oluşu dış kaynak kullanımına gidilmesindeki ana etkenlerdir. Dış kaynak kullanımı ile birlikte işletmeler asıl yeteneklerinin dışında kalan faaliyet ve hizmetlerde bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden destek alarak kaynak ve zaman tasarrufu kazanmaktadır. Bu sayede firmalar kendi uzmanlık alanlarına daha fazla yoğunlaşacak ve rekabet üstünlüğünü sağlamış olacaktır.

Çalışmamızda ilk olarak Gaziantep Organize Sanayi bölgesinde yer alan işletme çalışanlarının demografik olarak incelemesi yapılmıştır. Sonrasında ise sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin alt başlıkları arasında yer alan sosyal sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirliğin etkileri belirlenmiş olup dış kaynak kullanımının hangi düzeyde yapıldığı tespit edilmiştir. Daha sonra ise sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkileri araştırılarak bir sonuca ulaşmak amaçlanmıştır.

Yapılan çalışmada imalat sektöründe çalışan 285 katılımcı yer almaktadır. Katılımcılara ait bilgileri daha detaylı incelediğimizde, katılımcıların %89,5'ini erkek, %10,5'i ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. İmalat sektöründe çalışanların büyük oranını erkek çalışanların olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmelerinde çalışan sayısı en çok paya sahip %33 oranıyla 51-100 kişinin çalıştığı imalat işletmeleri olurken, en az paya sahip %6,7 (500 ve üzeri) çalışana sahip imalat işletmeleri olmuştur. Katılımcıların işletmelerinin yaş dağılımında 15-20 yıl %31,9 ile en çok orana sahip iken 0-1 yıl işletme yaşına sahip işletmeler %10,5 ile en az paya sahiptir. İşletmelerin faaliyet alanı sınırlarına göre 3 grup yer almaktadır. Bunlar; bölgesel, ulusal ve uluslararasıdır. Katılımcıların %53 (151) işletmesi uluslararası faaliyet alanına sahipken %27 (77) bölgesel, %20 (57) ulusal faaliyet alanına sahiptir. Katılımcıların %60,7'si (173) lisans, %20'si (57) ön lisans, %10,5'i (30) lise ve %8,8'i (25) lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcıların görev yaptıkları bölüm dağılımı incelendiğinde %27'sinin (77) satın alma / tedarik bölümünde, %21,4'ünün (61) üretim bölümünde, %20'sinin (57) insan kaynakları bölümünde, %11,9'unun müşteri ilişkileri bölümünde, %10,5'inin (30) satış pazarlama bölümünde ve %9,1'inin (26) muhasebe / finans bölümünde görev aldığı görülmektedir. Son olarak katılımcıların şu an ki işletmelerinde çalışma süreleri incelendiğinde %27,4'ünün (78) 1 – 5 yıl aralığında süredir, %22,1'inin (63) 20 yılın üzerinde, %17,9'unun (51) 15 – 20 yıl aralığında, %14,7'sinin (42) 5 – 10 yıl aralığında, %10,5'inin (30) 10 – 15 yıl aralığında ve %7,4'ünün (21) 0 – 1 yıl aralığında süredir çalıştıkları belirlenmektedir.

Tablo 9'da yer verilen güvenilirlik analizini incelediğimizde dış kaynak – işletme performansı ve işletme performansı ölçekleri için oldukça güvenilir sonucuna ulaşılrken, diğer ölçekler için yüksek güvenilirliktir sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda uyguladığımız anket ve analizin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri performansı kendi içerisinde üç alt boyuttan oluşurken, Tablo 10'da hem ölçek geneline hem de alt boyutlar özelinde bulgulara yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri performansına ilişkin ağırlıklı olarak “etkisi var” şeklinde yanıt verdikleri belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında da 3,90 ile 3,99 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları

görülmektedir ki bu da alt boyutlar özelinde yine “etkisi var” görüşünün baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

Dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkilerini tespit etmek amacıyla katılımcılara yöneltilen 6 maddeye verilen cevaplara göre katılıyorum görüşünün baskın olduğu ortaya koyulmuştur. Katılımcıların görüşlerine göre dış kaynak kullanımının işletme performansına olumlu etkisi olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 11).

İşletme performansına ilişkin katılımcılara 7 madde yöneltilmiş ve katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine verdikleri cevaplara bakıldığında verilen yanıtların 2,47 ile 4,12 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Ölçek genelinde ise 3,60’lık bir ortalamaya rastlanmıştır. “Satışlardaki büyüme” görüşüne düşük yanıtını veren katılımcılar ağırlıktayken, diğer maddelerde yüksek düzeyde yanıtı baskın gelmektedir. Bu sonucu dış kaynak kullanımını özelinde değerlendirmek amacıyla yapılan çalışmaları inceleyecek olursak; Oktay (2016)’ın yapmış olduğu çalışmada işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesindeki temel nedenin işletmenin temel yeteneklerine odaklanmak olduğu, Aydoğdu (2017) ise yapmış olduğu çalışmada işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesindeki temel nedenlerin; maliyet avantajı elde etmek ve tasarruf sağlamak olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre satışlardaki büyümeye etkisinin düşük çıkmasının nedeni; sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarından ziyade işletmelerin dış kaynak kullanımına işletme tasarruflarını artırmak, maliyet avantajı elde etmek ve yalınlaşmak amacıyla yönelmesi olarak gösterilebilir.

Anket sorularına verilen cevaplara göre sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının işletmelerin genel performansına olan ilişkisini incelediğimizde ağırlıklı olarak katılıyorum yanıtının verildiği görülmektedir. Bu sonuca göre sürdürülebilir bir tedarik zinciri yönetiminin işletme performansına olumlu yönde etki edeceği anlaşılmaktadır. Dilek (2019)’in Gıda sektöründe yer alan işletmeler üzerine yapmış olduğu benzer bir çalışmada Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ile İşletme performansı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Acar (2018)’in Konya ilinde yaptığı benzer bir çalışmasında elde ettiği bulgular incelendiğinde Sürdürülebilir Tedarik Zinciri uygulamalarının pozitif yönde etki ettiği gözlemlenmektedir. Wang ve Sarkis (2013)’in Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ile kurumsal finansal

performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmada; Sosyal ve çevresel tedarik zinciri uygulamalarının kurumsal finansal performans ile olumlu bir yönde etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Elde ettiğimiz bulguları yapılan diğer çalışmalar ile karşılaştırdığımızda benzer sonuçlara ulaşıldığını söylemek mümkündür.

Tablo 12’de yer alan dış kaynak kullanımının işletme performansına olan genel etkilerini incelediğimizde 3,50 ortalama değer ile katılımcıların katılıyorum yanıtına yakın bir cevap verdiği görülmektedir. Bu sonuca göre dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Loh ve Venkatraman (1995) yaptığı çalışma sonuçlarına göre dış kaynak kullanımının firmalar için üstün performansa yol açtığı ve firmanın maliyetlerini hafiflettiğini tespit etmişlerdir Ancak bu teknik ve ticari faydaların yanı sıra kontrol riskine bağlı olarak firma için dezavantaj oluşturacak riskleri olduğunu tespit etmişlerdir.

Elde edilen bulgulara bağlı olarak araştırmada belirlenen hipotezlerle ilgili sonuçlar, değerlendirmeler ve kullanılan analiz yöntemlerine ilişkin bilgiler tablo 26’deki gibidir.

Tablo 26. *Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuç ve Değerlendirmeler*

Hipotezler	Kullanılan Analiz Yöntemi	Sonuç	Açıklamalar
H_1 : Katılımcıların cinsiyetlerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Bağımsız T Testi	Yapılan bağımsız t testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri “dış kaynak kullanımı” ölçeği dışındaki tüm ölçekler için 0,05’ten büyük olduğundan H_1 REDDEDİLEMEZ, “Dış kaynak kullanımı” ölçeği özelinde ise p değeri 0,05’ten küçük olduğundan hipotez REDDEDİLMİŞTİR.	Cinsiyete göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde “dış kaynak kullanımı” ölçeği dışındaki tüm ölçeklerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. “Dış kaynak kullanımı” ölçeği özelinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır sonucuna ulaşılmaktadır.

H_2 : Katılımcıların işletme yaşına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Anova Testi	Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan hipotez REDDEDİLEMEZ.	İşletmelerin yaşına göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır
H_3 : Katılımcıların çalışan sayısına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Anova Testi	Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan hipotez REDDEDİLEMEZ	Çalışma süresine göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır
H_4 : Katılımcıların faaliyet alanına göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Anova Testi	Yapılan bağımsız t testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan hipotez REDDEDİLEMEZ.	İşletmelerin faaliyet alanına göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır
H_5 : Katılımcıların görev yaptıkları bölüme göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Anova Testi	Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan hipotez REDDEDİLEMEZ.	Görevlerine göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.
H_6 : Katılımcıların eğitim düzeyine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Anova Testi	Yapılan bağımsız t testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan hipotez REDDEDİLEMEZ.	Eğitim düzeyine göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.
H_7 : Katılımcıların çalışma sürelerine göre sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına olan etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak	Anova Testi	Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değerleri tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olduğundan hipotez REDDEDİLEMEZ.	Çalışma süresine göre katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının imalat sektöründeki işletmelerin performansları üzerinde etkisi görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir

anlamli bir farklılık yoktur / vardır.			farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.
H_8 : Dış kaynak kullanımının sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Anova Testi	Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'ten küçük olduğundan hipotez REDDEDİLMİŞTİR.	Dış kaynak kullanımının sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır sonucuna ulaşılmaktadır. Bulgular incelendiğinde çok düşük dış kaynak kullanımı olduğunda sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının düşük kaldığı belirlenmiştir
H_9 : Dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Anova Testi	Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'ten büyük olduğundan hipotez REDDEDİLEMEZ.	Dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.
H_{10} : Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur / vardır.	Anova Testi	Yapılan bağımsız Anova testi sonucunda %95 güven düzeyinde p değeri 0,05'ten büyük olduğundan hipotez REDDEDİLEMEZ	Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Hipotezlerin değerlendirilmesinden sonra Tablo 24'de yer alan korelasyon analizi bulgularını incelediğimizde yalnızca sürdürülebilir tedarik zinciri ile dış kaynak kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna göre sürdürülebilir tedarik zinciri ile dış kaynak kullanımı arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 25'de yer alan regresyon analizimizi incelediğimizde; çalışma kapsamında bağımsız değişkenlerin (Sürdürülebilir tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı) bağımlı değişkende (işletme performansı) meydana gelen değişimlerin %0,5'ini açıkladığı görülmüştür. Katsayılar incelendiğinde ise dış kaynak kullanımında meydana gelen 1 birimlik değişimin işletme performansında 0,015 birimlik negatif yönlü, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarında meydana gelen 1 birimlik değişimin ise işletme performansında 0,056 birimlik pozitif yönlü değişime yol açtığı belirlenmiştir.

Çalışmamıza konu olan imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelere elde edilen literatür ve bulgulara göre şu önerilerde bulunmak mümkündür: İşletmeler müşteri taleplerine ve ihtiyaçlarına tam zamanında istenilen şekilde cevap vererek, yüksek kaliteli ürünler üretebilmek, müşteri talep ve ihtiyaçlarını önceden görmeye çalışarak ürün çeşitliliğini artırmak işletmelerin pazar paylarını artırmasını ve rekabet ortamını koruması konusunda katkı sağlayacaktır.

İşletme yöneticileri tedarik zinciri süreçlerini verimli bir şekilde yürütebilmeleri, tedarik zinciri yönetim süreçlerinde sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri, çalışma sonuçlarımıza göre işletme performansına düşüğe olsa pozitif yönde katkı sağlamaktadır.

İşletmeler sürdürülebilirlik süreçlerini çevresel ve sosyal etkileri de göz önünde bulundurarak şekillendirmeleri sonucunda çalışanlarına ve çevreye pozitif yönde izlenim oluşturacak, işletme genel performansına katkılar sağlayacaktır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının yanı sıra işletmelerin kendi uzmanlık alanlarına yönelmeleri geriye kalan işlerde ise dış kaynak kullanımına giderek daha yetkin işletmelerden destek almaktadır. Bu sayede işletmeler gelecekteki yatırımlarına daha fazla bütçe ayıracak ve diğer alanlardaki eksikliklerini de kapatmış olacaktır.

İşletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı konularındaki faaliyet ve yatırımlarını belirlemelerinde bu çalışmamızda elde ettiğimiz bulguları dikkate almaları tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmamızda Gaziantep ilinde bulunan imalat sektöründeki işletmelerin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına olan etkileri konusunda cevaplar bulmak amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmamıza konu olan 285 işletmenin demografik özelliklerine bağlı olarak anketimize verdikleri cevaplardaki farklılıkların olup olmadığı belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abareshi, A. ve Molla, A. (2013). Greening Logistics and Its Impact on Environmental Performance: an Absorptive Capacity Perspective. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 16(3): 209–226.
- Akbaba, A. (2000). Kalite Faaliyet Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması. *D.E.Ü. S.B.E. Dergisi*, 2(3):6.
- Akçi, Y. (2012). *Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri İle Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: İMKB İmalat Sektörü Uygulaması*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, ss. 204.
- Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 24: 135-159.
- Akman, G. ve Alkan, A. (2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 5(9):23-46.
- Altuntaş, C. Ve Türker, D. (2012). Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3):39-64.
- Anoop A.T., Joseph, N. ve Kumar R. (2014). Review of Green and Sustainable Indicators for Indian Supply Chain Networks. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 3(3):326-330.
- Arabacı, B. (2010), Müşteri Hizmetleri Ve Crm. Kum Saati Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Arslantaş, C.C.(1999). Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ateş, B.A. (2011). *Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Yönetimine Etkileri: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir*

- Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aydoğdu G. (2017). *Dış Kaynak Kullanımının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Baker, S. (2006). *Sustainable Development*. Routledge, Oxon, 1-19.
- Bălteanu. D. Ve Dogaru, D. (2011). "Geographical Perspectives On Human-Environment Relationships And Anthropıc Pressure Indicators". *Études et communications*, 55 (2):1-12.
- Banerjee, S.B. (2003). Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. *Organization Studies*, 24 (1):144.
- Başkol, M. (2011). *Tedarik Zincirinde Bilgi Ve Talep Yönetimi Olan Olap Veril Analizi Modeli İle Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Beamon, B. (1999). Measuring Supply Chain Performance. *International Journal Of Operations & Production Management*, 19(3):276.
- Bowersox, D.J. (1969). *Readings In Physical Distribution Management: The Logistics Of Marketing*. Macmillan, New York.
- Bragg, S.M. (1998). *Outsourcing, a Guide to Selecting The Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of The Process*. John Wiley & Sons, New York.
- Brown, D. ve Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons, New Jersey USA.
- Cetinkaya, B., Cuthbertson, R., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W. Ve Tyssen C. (2011). *Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice*, Springer.
- Ceylan, A. (2003), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 8. Baskı, Ekin Kitapevi, Bursa.
- Chen, I. J. ve Paulraj, A. (2004). Towards A Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2):119-150.
- Cheng, T. C. E., F.K. Yip ve A.C.L. Yeung (2012). Supply Risk Management via Guanxi in the Chinese Business Context: The Buyer's Perspective. *International Journal of Production Economics*, 139(1):3-13.
- Chris, L.ve Cox, A. (2000). The Historical Development of Outsourcing: the Latest Fad?. *Industrial Management & Data Systems*. 100(9):445.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*. Ankara: H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi.

- Colantonio, A. (2009). Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods. In: Horner, M., Price, A., Bebbington, J. Nand Emmanuel, R., (eds.) Sue-Mot Conference 2009: Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and Its Assessment: Conference Proce. Loughborough University, Loughborough, pp. 865-885.
- Collin, P.H. (2004). Dictionary Of Environment & Ecology. Bloomsbury Publishing Plc, London, Pp.265.
- Cooper, M.C, Lambert, D.M. ve Pagh, J.D. (1997). Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8(1):1-14.
- Croxton, K. L., Dastugue-Garcia, S., J. ve Lambert, M., (2001). The Supply Chain Management Process. *The International Journal Of Logistics Management*, 12(2): 13-36.
- Demirdöğen, O. Ve Küçük, O. (2007). Malzeme Akışının Verimliliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi. 8. *Türkiye Ekonometri Ve İstatistik Kongresi*, 24-25 Mayıs, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2011). *Üretim İşlemler Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Dess, G. G. ve Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Int. Ed., 2. Basım.
- Dilek, M. S. (2017). *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Gıda Sektöründe Görgül Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuklu Üniversitesi İşletme Ana bilim Dalı, Konya.
- Dobler, D.W. ve Burt, D.N. (1996). *Purchasing and Supply Management*. McGraw-Hill International Editions, Hindistan.
- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable Development – Historical Roots of the Concept. *Environmental Sciences*, 3(2):83-96.
- Duran, B. (2018) *Sürdürülebilirlik Kavramının Önemi, Karşılaşılan Sorunlar ve Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.151.
- Elagöz, İ. (2008). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Mevcut Durumu ve Geleceğe İlişkin Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1):128-142.
- Elliott, S.R. (2005). Sustainability: an economic perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 44: 263–277.
- Erdem Rena, B. (2009). *Tedarik Zincirinde Maliyet Yönetimi ve Türkiye'deki Otomotiv İmalat Sektörü Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Espino-Rodriguez, T. F. ve Robaina, V. P. (2005). The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector. *the Service Industries Journal*, 25(5):689-708.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve Firma Üzerinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Fan, C., Carrell, J. ve Zhang, H.C. (2010). An Investigation of Indicators for Measuring Sustainable Manufacturing. *International Symposium on Sustainable Systems and Technology*, (19)21: 1-5.
- Fox, M. S., Chionglu J. F. Ve Barbuceanu M. (1993). *The Integrated Supply Chain Management System*. Department of Industrial Engineering, University of Toronto.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Genç, R. (2009). *Çağımızın Mesleği: Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları*, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.263.
- Gençoğlu, Ü. G. ve Aytaç, A. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 72: 51-66.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000). Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1): 119-138.
- Güçlü, C. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Green Fr., K. W. , Zelbst, P. F. , Meacham, F. Ve Bhadauria, V. S. (2012). Green Supply Chain Management Practices: Impact on Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. 17(3):290–305.
- Güleş, H.K., Paksoy, T., Bülbül, H. Ve Demirtaş, E. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetimi: Stratejik Planlama, Modelleme Ve Optimizasyon*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Hamilton, C. (2006). Measuring Sustainable Economic Welfare. (Ed.) G. Atkinson, S. Dietz, Ve E. Neumayer, *Handbook Of Sustainable Development*, Edward Elgar, Cheltenham, Pp. 307-318.
- Handfield, Robert B. Ve Ernest L. Jr., Nichols, (1999). *Introduction To Supply Chain Management*, Prentice Hall, New Jersey. Hanna.
- Harris, J.M. (2000). *Basic Principles of Sustainable Development*. Eolss Publishers, Oxford, 1: 21-39.
- Hendricks, Kevin B. ve Vinod R. Singhal (2005). An Empirical Analysis of The Effect of Supply Chain Disruptions on Long-run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm. *Production and Operations Management*, 14(1):35-52.

- Hicks, J. (1946), Value And Capital: An Inquiry Into Some Fundamental Principles Of Economic Theory. Oxford University Press, Oxford, pp. 172.
- Hokey, M. Ve Zhou, G. (2002). Supply Chain Modeling: Past, Present And Future. *Computers & Industrial Engineering*, 43(1):231-249.
- Işık, B. (2006). Kuzey Kıbrıs'ta Konut-Sorunlar-Öneriler, Küçük Ada Ülkeleri Birliği-SIDS Deklarasyonu Doğrultusunda K. Kıbrıs'ta Sürdürülebilirlik Açısından Kerpiç Yapılaşma Önerisi, II. Konut Kurultayı.
- Jabbour, A. B. L.S. , Jabbour, C. S. C., Govindan, K., Kannan, D., Salgado, M. H. ve Zanon, C. J. (2013). Factors Affecting The Adoption Of Green Supply Chain Management Practices In Brazil: Empirical Evidence. *International Journal of Environmental Studies*,: 70(2):302–315.
- Jasch, C. (2000). Environmental Performance Evaluation and Indicators. *Journal of Cleaner Production*, 8:79-88.
- Jennings, D. (2002), “ Strategic Sourcing: Benefits, Problems and A Contextual Model”, *Management Decision*, 40/1, pp 26-34.
- Joung, C.B., Carrell, J., Sarkar, P. ve Feng, S.C. (2013). Categorization of Indicators for Sustainable Manufacturing. *Ecological Indicators*, 24:148-157.
- Kakabadse, A.ve Kakabadse, N. (2002).Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2):190.
- Karacaer, S. ve Aygün, M. (2009). Entellektüel Sermayenin Firma Üzerindeki Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2):127-140.
- Karaduman, İ. (2009). *Stratejik Tedarik Zinciri Yönetimi'nde Bilişim Teknolojileri'nin Kullanımı: Perakendecilik Sektörü'nde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(12):189.
- Karakuş, B ve Mete, M. (2019). Türk Dünyasına Mensup Ülkelerin Lojistik Performans Endeksi Bakımından Karşılaştırmalı Analizi, II. *Uluslararası Kahramanmaraş Yönetim, Ekonomi ve Siyaset Kongresi*, Kahramanmaraş ss.620-638.
- Karasu, I.F. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı Ve İşleyişi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss.132.
- Kazançoğlu, Y. (2008). *Lojistik Yönetimi Sürecinde Tedarikçi Seçimi ve Performans Değerlendirmesinin Yöneylem Araştırması Teknikler ile Gerçekleştirilmesi: AHP (Analitik Hiyerarşik Süreç) ve DEA (Veri Zarflama Analizi)*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Keskin, M.H. (2006). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.71.

- Kobu, B. (2008). *Üretim Yönetimi*. Beta Basım Yayım, 14. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım AŞ., 8. Baskı, İstanbul.
- Koszevska, M. (2004). Outsourcing as a Modern Management Strategy: Prospects for its Development in the Protective Clothing Market. *AUTEX Research Journal*, 4(4).
- Krajnc, D. ve Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, Conservation and Recycling*, 43: 189–208.
- Kremic, T., İçmeli Tükel O. Ve Walter O. Rom. (2006). Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks and Decision Factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 468.
- Kuhlman, T. ve Farrington, J. (2010). What is Sustainability?. *Sustainability*, 2: 3436-3448.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2): 227-242.
- Küçükkaplan, İ.ve Bayhan, M. (2012). Tedarik Zinciri Yönetiminin Ekonomik Katma Değer Yöntemi İle İlişkisinin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1):69-84.
- Lacity, C. M., Willcocks, L. ve Feeny, D. (1996). The Value of Selective IT Sourcing. *Sloan Management Review*, 37(3):13-25.
- Lambert, D.M. (2004). The Eight Essential Supply Chain Management Process. *Supply Chain Management Review*. 8(6):18-26.
- Laosirihongthong, T., Adebajo, D. Ve Tan, K. C. (2013). Green Supply Chain Management Practices and Performance. *Industrial Management & Data Systems*. 113(8):1088-1109.
- Lee, Y.H. ve Kim, S.H. (2002). Production-Distribution Planning in Supply Chain Considering Capacity Constraints. *Computers and Industrial Engineering Journal*, 43 (1-2):169-190.
- Li, Gang, HuanFan, Petrer K.C. Lee ve T. C. E. Cheng (2015). Joint Supply Chain Risk Management: An Agency and Collaboration Perspective. *International Journal of Production Economics*, 164: 83-94.
- Liao, C.N. ve Kao, H.P. (2011). An Integrated Fuzzy TOPSIS and MCGP Approach to Supplier Selection in Supply Chain Management. *Expert Systems with Applications*, 38: 10803-10811.
- Linton, J.D., Klassen, R. ve Jayaraman, V. (2007). Sustainable Supply Chains: An Introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6):1075-1082.
- Lohman, C., Fortuin, L. ve Wouters, M. (2004). Designing a Performance Measurement Systems: A Case Study. *European Journal of Operational Research*, 156(2):267-386.

- Loh, Lawrence and Venkatraman, N., "An Empirical Study of Information Technology Outsourcing: Benefits, Risks, and Performance Implications" (1995). *ICIS 1995 Proceedings*. 25. <https://aisel.aisnet.org/icis1995/25>
- Lummus. R.R. ve Vokurka R.J. (1999). Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 99(1):13.
- Mahmood, W. H. W., Rhman, M. N. A., Deros, B. M .vd. (2013). Manufacturing Performance in Green Supply Chain Management. *World Applied Sciences Journal 21 (Special Issue of Engineering and Technology)*: 76-84.
- Mandal, S.(2011). Supply Chain Risk Identification and Elimination: A Theoretical Perspective. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 8(1):68-86.
- Matthew Gilley, K.ve Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26(4):763.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers J. ve Behrens W.W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on The Predicament of Mankind*. Universe Books ,New York, pp.45-53.
- Menteşe, S. (2017). Çevresel Sürdürülebilirlik Açısından Toprak, Su ve Hava kirliliği: Teorik Bir inceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (10)53: 381-389.
- Mentzer John T. ve Et, All. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal Of Business Logistics*, 22(2):232.
- Metz, Peter J. (1998). Demystifying Supply Chain Management. *Supply Chain Management Review*, 1(4):46-55.
- Min, H. ve Zhou, G. (2002). Supply Chain Modeling: Past, Present and Future. *Computers and Industrial Engineering Journal*, 43(1-2):231-249.
- Morali, O. ve Searcy, C. (2013), A Review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, 117(3): 635-658.
- Morana, J. (2013). *Sustainable Supply Chain Management*, USA: John Wiley and Sons.
- Nemli, E. (2004). *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları*. Filiz Kitabevi, İstanbul, 23-26.
- Oktay, E. 2006. *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Okumuş, F. ve İsfendiyaroğlu, H. (2002). İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4): 229-244.

- Olsthoorn, X., Tyteca, D., Wehrmeyer, W. ve Wagner, M. (2001). Environmental Indicators for Business: A Review of the Literature and Standardisation Methods. *Journal of Cleaner Production*, 9:453-463.
- Özbay, T. (2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı. Mega Ajans, İstanbul.
- Özçağ, M. ve Hotunluoğlu, H. (2015). Kalkınma Anlayışında Yeni Bir Boyut: Yeşil Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2):303-324.
- Özdemir, A. (2007). *Tedarikçi Seçiminde Karar Modelleri ve Bir Uygulama Denemesi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss.158.
- Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 87-96.
- Özelmas Kahya, S. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemleri ve Deri Hazır Giyim Sektörüne bir Yazılım Önerisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, ss.170.
- Özyörük, B. (2008). Tedarik Zincirinde Ürün Dağıtımını İçin Üçüncü Taraf Kullanımı (3PL) ve Firma Seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2):65-73.
- Pagell, M. ve Wu, Z. (2009). Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45:37-56.
- Quinn, J. B. ve Hilmer, F. G. (1995). Strategic Outsourcing. *The McKinsey Quarterly*, 1:48-70.
- Ross, D.F. (1998). *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Ross, D.F. (2000). *Introduction To E-Supply Chain Management: Engaging Technology To Build Market-Winning Business Partnerships*. St. Lucie Press-Crc Press Llc, Florida.
- Ross, D.F. (2011). *Introduction To Supply Chain Management Technologies*. Second Edition, Crc Press, Taylor & Francis Group.
- Sarmiento, M., Durao, D. ve Duarte, M. (2007). Evaluation of Company Effectiveness in Implementing Environmental Strategies for a Sustainable Development. *Energy*, 32(6): 920-926.
- Seuring, S. ve Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15):1699-1710.
- Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K., (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1):1-27.

- Shapiro, F.J. (2001). *Modelling the Supply Chain*. Duxbury, Thomson Learning, Pacific Grove, USA.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. ve Simchli-Levi, E. (2000). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. (First Edition). USA: McGraw-Hill Companies.
- Soubbotina, T. P. (2004). *Beyond economic growth an introduction to sustainable development 2nd edition*. USA: World Bank.
- Srivastava, S. K. (2007). Green Supply-Chain Management: A State-Of-The-Art Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1):53-80.
- Stadtler, H.ve Kilger, C. (2010). *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies*. Springer, Germany, 9: 63.
- Şen, S. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi Sistemine Ait Bir Karar Destek Modeli Geliştirilmesi Ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirmesi*. Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, K.C. (2001). A framework of Supply Chain Management Literature. *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 7(1):39-48.
- Tan, Keah Choon, Kannan, V.R. ve R.B. Handfield, (1998). Supply Chain Management: Supplier Performance And Firm Performance. *International Journal Of Purchasing And Material Management*, 34(3):2-9.
- Tanrıverdi, Y. (2010). *Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, ss.130.
- Taşkın Gümüş, A. (2007). *Tedarik Zincirlerinde Talep ve Temin Sürelerine Duyarlı Çok Aşamalı Envanter Kararlarının İncelenmesi ve Endüstriyel Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, ss.223.
- Topal, K. (2011). Çevre Sorunlarının Kaynağı Olarak Nüfus Artışı Mı? Tüketim Mi? Neo-Malthusyen Düşünceye Eleştirel Bir Yaklaşım. *Türk İdare Dergisi*, 470:133-152.
- Tüm, K. (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1): 58-81.
- Türköz, Ö. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Gereksinim Planlaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.137.
- Türksoy A. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *Ege Akademik Bakış*, 15(1):11-18.
- United Nations Environmental Programme [UNEP] (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. pp.0-44

- Vachon, S. ve Mao, Z. (2008), Linking Supply Chain Strength to Sustainable Development: A Country-Level Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1552-1560.
- Wang, Z. and Sarkis, J. (2013), "Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 8, pp. 871-888.
- Wise, T. A. (2001), *Economics Of Sustainability: The Social Dimension-Overview Essay*. (Ed.) J. M. Harris, T. A. Wise, K. P. Gallagher, & N. R. Goodwin, A Survey Of Sustainable Development: Social And Economic Dimensions, Island Press, Washington, pp. 47-57.
- Wisner, J. D. ve Stanley, L. L. (2008). *Process Management: Creating Value along the Supply Chain*. (First Edition). Thomson-South-Western, USA.
- WordNet.(2019).“Sustainability”.
<http://dictionary.reference.com/browse/sustainability> (28.10.2019).
- Yang, X. (2010). *Strategic Outsourcing in a Supply Chain*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hong Kong Üniversitesi Endüstri Mühendisliği ve Lojistik Yönetimi Bölümü, Hong Kong.
- Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,16(3):181-208.
- Yıkılmaz, R.F. (2011). *Sürdürülebilir Kalkınmanın Ölçülmesi ve Türkiye İçin Yöntem Geliştirilmesi Uzmanlık Tezi*, DPT Yayınları, ss.205.
- Yıldız, A. (2013). *Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Tedarikçi Seçimi ve Ekonomik Sipariş Miktarının Tespiti: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yörükoğlu, M. (2013). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemleri: Havacılık Yer Hizmetlerinde Uçuş Zamanlaması İçin Bilgi Paylaşım Modeli*. Doktora Tezi, Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, H. (2004). Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1):143-154.
- Zemestani, G. (2016), Tedarik Zinciri Stratejilerinde Deterministik Ve Stokastik Stok Kontrol Modellerinin Kullanımı Ve Bir Model Önerisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zhu, Q., Sarkis, J. ve Lai, K-h. (2007). Initiatives and Outcomes of Green Supply Chain Management Implementation by Chinese Manufacturers. *Journal of Environmental Management*. 8: 179–189.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İMALAT SEKTÖRÜNDE YER ALAN İŞLETMELERİN PERFORMANSLARINA OLAN ETKİLERİ: GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Sayın katılımcı,

Bu çalışma Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalında yürütülen ve Gaziantep'teki imalat sektöründe yer alan işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının ne derecede dikkate alındığını ölçmeye yönelik bir araştırmaya aittir. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen veriler 3. kişilerle kesinlikle paylaşılmayacak ve gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Burak KARAKUŞ

Gaziantep Üniversitesi,

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi: Bugünün dünyasında faaliyet gösteren firmaların sorumlulukları yalnızca kendi çıkarlarını korumak sınırlı kalmamaktadır. Firmalar kendi çıkarlarını korumaya çalışırken aynı zamanda içinde bulunduğu zincir içerisinde yer alan bütün firmalarında çıkarlarını düşünmesi gerekmektedir. Tedarik zinciri içerisinde yer alan üyeler kar elde etmeyi amaçlarken aynı zamanda, ekonomik, çevresel ve sosyal alandaki olumsuz sonuçlar doğurabilecek etkileri de düşünmeli ve faaliyetlerini sürdürülebilir kalkınmayı da sağlayacak geliştirilmesini gerekmektedir. Bütün bu süreç ise genel olarak sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz

Erkek () Kadın ()

2. İşletmenin Yaşı

0 – 1 () 1 – 5 () 5 – 10 () 10 – 15 () 15 – 20 () 20+ ()

3. İşletmenin Çalışan Sayısı

0 – 20 () 21 – 50 () 51 – 100 () 101 – 300 () 301 – 500 ()
500+ ()

4. İşletmenin Faaliyet Alanı Sınırları

Bölgesel () Ulusal () Uluslararası ()

5. Görev Yaptığınız Bölüm

Satış Pazarlama () Muhasebe / Finans () Üretim ()
Satın Alma / Tedarik () İnsan Kaynakları () Müşteri İlişkileri ()

6. Eğitim Düzeyiniz

İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()

7. Şu An Ki İşletmenizde Çalışma Süreniz

0 – 1 () 1 – 5 () 5 – 10 () 10 – 15 () 15 – 20 () 20+ ()

TEDARİK ZİNCİRİ ÖLÇEĞİ

MADDELER	Etkisi Yok	Etkisi Az	Kararsızım	Etkisi Var	Çok Etkili
Aşağıdaki tedarik zinciri uygulamalarının tedarik zincirinin <u>sosyal sürdürülebilirliğine etkisi hakkındaki algınızı belirtiniz</u>					
Atık eleme					
Toplam kalite yönetimi					
Tam zamanında üretim					
Temiz üretim					
ISO 14001					
Tersine lojistik					
Esnek tedarik					
Tedarik zinciri risk yönetimi					

Esnek taşıma					
Depolama					
Satın alma					
Paketleme					
Tedarikçilerle ilişkiler					
Elleçleme					
Aşağıdaki tedarik zinciri uygulamalarının tedarik zincirinin <u>çevresel sürdürülebilirliğine etkisi hakkındaki algınızı belirtiniz</u>					
Atık eleme					
Toplam kalite yönetimi					
Tam zamanında üretim					
Temiz üretim					
ISO 14001					
Tersine lojistik					
Esnek tedarik					
Tedarik zinciri risk yönetimi					
Esnek taşıma					
Depolama					
Satın alma					
Paketleme					
Tedarikçilerle ilişkiler					
Elleçleme					
Aşağıdaki tedarik zinciri uygulamalarının tedarik zincirinin <u>ekonomik sürdürülebilirliğine etkisi hakkındaki algınızı belirtiniz</u>					
Atık eleme					
Toplam kalite yönetimi					
Tam zamanında üretim					
Temiz üretim					
ISO 14001					
Tersine lojistik					
Esnek tedarik					
Tedarik zinciri risk yönetimi					
Esnek taşıma					
Depolama					
Satın alma					
Paketleme					
Tedarikçilerle ilişkiler					
Elleçleme					

MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Tedarik zinciri uygulamalarının sürdürülebilirliğinin işletmenizin genel performansına etkisini belirtiniz.					
Yatırım getirisi kabul edilebilir düzeydedir					
Pazar payı kazancımız kabul edilebilir düzeydedir					
Müşteriyi elde tutma oranımız mükemmeldir					
Genel rekabetçi konumumuzdan memnunuz					
Müşteri sevkiyatlarındaki memnuniyet yeni işler almamızı sağlar					
Satışlarımızdaki büyüme tatmin edici düzeydedir					
Dış kaynak kullanımının işletmenizi genel performansına etkisini belirtiniz					
Yatırımın getirisi kabul edilebilir düzeydedir					
Pazar payı kazancımız kabul edilebilir düzeydedir					
Müşteriyi elde tutma oranımız mükemmeldir					
Genel rekabetçi konumumuzdan memnunuz					
Müşteriyi sevkiyatlarındaki memnuniyet yeni işler almamızı sağlar					
Satışlarımızdaki büyüme tatmin edici düzeydedir					

MADDELER	Çok Düşük Düzeyde	Düşük Düzeyde	Kararsızım	Yüksek Düzeyde	Çok Yüksek Düzeyde
Aşağıdaki dış kaynak aktivitelerini ne derece kullandığınızı belirtiniz					
Sevkiyat konsolidasyonu					
Depo yönetimi / operasyonları					
Ücret görüşmeleri					
Filo yönetimi / operasyonları					
Siparişlerin yerine getirilmesi					
Envanter kullanımı / yenilemesi					
Lojistik bilgi sistemi					
Ürün iadeleri					
Atık yönetimi					
Tedarikçi ilişkileri yönetimi					
İşletmenizin son 3 yıl içerisinde genel performansını değerlendiriniz					
Pazar payındaki büyüme					
Satışlardaki büyüme					
Yatırım karlılığı					
Büyüme oranı					
Mal ve hizmet kalitesi					
Yeni ürün geliştirme yeteneği					
İç ve dış müşteri memnuniyeti					

EK 2. ANKET ÇALIŞMASI ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/08/2020-E.12950



T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayı :81948136/100/E.12950
Konu :Eğitim - Öğretim İşleri (Genel)

06/08/2020

İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Doç.Dr.Mustafa METE'nin danışmanlığında yürütülen öğrencimiz Burak KARAKUŞ'un "Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründe Yer Alan İşletmelerin Performanslarına Olan Etkileri: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi Örneği" konulu tez çalışması için Üniversitemiz Etik Kurul Kararı aşağıda belirtilmiş olup, çalışmalarını yürütebilmesi için gerekli izinlerin verilmesi hususunu bilgilerinize arz/rica ederim.

e-İmzalıdır

Doç.Dr. Erol ERKAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

24.07.2020 tarih ve 12 Nolu Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Karar 14- Sosyal Bilimler Enstitüsü 12.07.2020 tarih ve 32320 sayılı yazısı incelenmiş olup, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalında Doç.Dr.Mustafa METE'nin danışmanlığını yürüttüğü 180515111003 numaralı Burak KARAKUŞ'un "Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İmalat Sektöründe Yer Alan İşletmelerin Performanslarına Olan Etkileri: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi Örneği" başlıklı araştırma çalışmasının Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmesi istenmektedir. Kurula yapılan başvuru; araştırmanın amacı, araştırma yöntemi, veri kaynakları ve veri toplama araçları açısından değerlendirilmiştir. Kurulumuza beyan edilen belgelere dayalı olarak yapılan incelemeler sonucunda başvuruya ilişkin etik aykırılık tespit edilmemiş olup adı geçen araştırmacının söz konusu çalışmayı yapabilmesinin uygun görülmesine, oy birliğiyle karar verilmiştir.

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR
06.08.2020
Gaziantep ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kokreleleri

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://ebys.gantep.edu.tr/enVision/Dogrula/LC54S2U>

Üniversite Bulvarı P.K. 27310 Şehitkamil / Gaziantep, TÜRKİYE

Tel: : (0342) 317 18 97

E-Posta: : sosbil@gantep.edu.tr

Faks: 0 (342) 360 10 13

Elektronik ağ: www.gantep.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat:

