

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE GÜVEN, YENİLİK
VE BİLGİ PAYLAŞIMININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜLENT YILDIZ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

GAZİANTEP
AĞUSTOS 2015

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven, Yenilik ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi

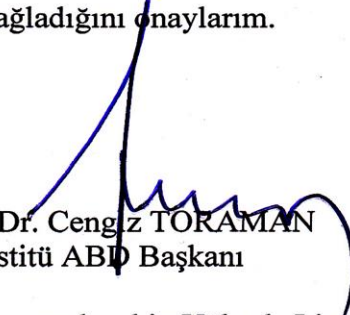
Bülent YILDIZ

Tez Savunma Tarihi: 13.08.2015

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Prof. Dr. Hilmi BAYRAKTAR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Prof. Dr. Cengiz TORAMAN
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

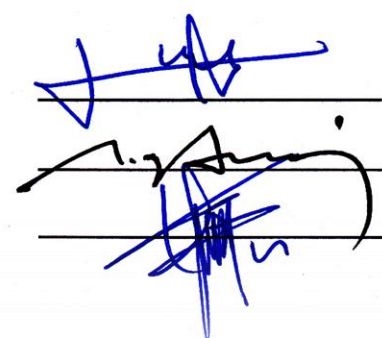
Jüri Üyeleri:

İmzası

Prof. Dr. İbrahim ARSLAN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Yrd. Doç. Dr. Yakup DURMAZ



ÖZET**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE GÜVEN, YENİLİK VE BİLGİ
PAYLAŞIMININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

YILDIZ, Bülent

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Ağustos 2015, 107 sayfa

Bu çalışmada tedarik zinciri yönetimine etki eden tedarik zincirinde güven, bilgi paylaşımı ve yenilik faktörlerinin işletme performansına etkisi anket tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine yönelik literatür taraması yapılmış ve çalışmanın teorik altyapısı oluşturulmuştur. Sonra, Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan 126 firma üzerinden anket tekniği kullanılarak temin edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz neticesinde güven, bilgi paylaşımı seviyesi ve yenilik ile işletme performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Tedarik zinciri yönetimi, güven, yenilik, bilgi paylaşımı

ABSTRACT**IN CASE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: THE EFFECTS OF TRUST,
INNOVATION AND INFORMATION SHARING IN BUSINESS
PERFORMANCE OF FIRMS**

YILDIZ, Bülent

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet AYTEKİN

August 2015, 107 pages

In this paper it is investigated the affect of trust, information shairing and innovation factors on supply chain management via survey method. In this context first it is conducted a literature review for dependant and independent variables and formed the theoretical background. Then the data which obtained from 126 firms operating in Gaziantep via survey method was. As a result it is noticed that there is a significant positive correlation between trust, information sharing level, innovation and firm performance.

Keywords: Supply chain management, innovation, trust, information sharing

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ	1
1.1 GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1.TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	4
2.1.1. Tedarik ve Tedarik Zinciri Kavramı.....	4
2.1.2.Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı	5
2.1.3.Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	15
2.1.4 Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi	17
2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Esneklik Kavramı	18
2.1.6 E- Tedarik Zinciri Yönetimi	19
2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE GÜVEN.....	20
2.2.1 Güven Kavramı ve Tanımı	20
2.2.2 Tedarik Zinciri Yönetiminde Güvenin Önemi	21
2.2.3 Tedarik Zincirinde Güven Unsurları	23
2.3.TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE BİLGİ PAYLAŞIMI	24
2.3.1 Bilgi Kavramı ve Tanımı	25
2.3.2 Bilginin Önemi	26
2.3.3. Bilgi Paylaşımı ve Tanımı	28

2.3.4. Bilgi Paylaşımının Tedarik Zincirindeki Yeri ve Önemi	28
2.3.5. Güven ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi	31
2.3.6. Bilgi Paylaşımında Bilgi Teknolojilerinin Önemi	31
2.3.7. Kırbaç Etkisi	34
2.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE YENİLİK	35
2.4.1. Yenilik Kavramı ve Tanımı	36
2.4.2. Yenilik Çeşitleri	37
2.4.3. Yeniliğin Tedarik Zincirindeki Yeri ve Önemi	39
2.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE GÜVEN, BİLGİ PAYLAŞIMI VE YENİLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ	42
2.5.1 İşletme Performansı	43
2.5.1.1 Pazar Performansı	47
2.5.1.2 Müşteri Performansı	48
2.5.1.3. Finansal Performans	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM	52
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	52
3.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER	53
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE TEORİK MODELİ	53
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	54
3.5. ANALİZLER	56
3.5.1 Örneklem Özellikleri	56
3.5.2. Faktör Analizi	68
3.5.3. Güvenirlilik Analizi	70
3.5.4. Korelasyon Analizi	71
3.5.5. Regresyon Analizi	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA	77
4.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	77

4.2. ÖNERİLER	80
KAYNAKLAR	84
EKLER.....	93
ÖZGEÇMİŞ	97

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2. 1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	15
Tablo 2. 2 Tedarik Zinciri Kapsamında Yeniliğin Faydaları	41
Tablo 3.1 Firmaların Sektörel Dağılımı	56
Tablo 3. 2 Firmaların Sermaye Yapısı	57
Tablo 3. 3 Çalışılan Tedarikçi Sayısı	57
Tablo 3. 4 Firmaların Personel Sayısı	58
Tablo 3. 5 Ankete Katılan Kişilerin Firmadaki Pozisyonu	58
Tablo 3. 6 Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumu	58
Tablo 3. 7 Ankete Katılan Kişilerin Firmada Çalışma Süreleri	59
Tablo 3. 8 Ankete Katılan Kişilerin Yaşı	59
Tablo 3. 9 Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyeti	59
Tablo 3. 10 Güven Sorularına Verilen Cevaplar	60
Tablo 3. 11 Güven Sorularına Verilen Cevaplar (Devamı)	62
Tablo 3. 12 Bilgi Paylaşımı Seviyesi Sorularına Verilen Cevaplar	63
Tablo 3. 13 Bilgi Paylaşımı Kalitesi Sorularına Verilen Cevaplar	64
Tablo 3. 14 Yenilik Sorularına Verilen Cevaplar	65
Tablo 3. 15 Performans Sorularına Verilen Cevaplar	66
Tablo 3. 16 Performans Sorularına Verilen Cevaplar (Devamı)	67
Tablo 3. 17 Performans Sorularına Verilen Cevaplar (Devamı)	68
Tablo 3. 18 Bağımsız Değişkenlere İlişkin Faktörler	69
Tablo 3. 19 Performansa İlişkin Faktörler	70
Tablo 3. 20 Güvenilirlik Analizi	71
Tablo 3. 21 Korelasyon Analizi	72
Tablo 3. 22 Pazar Performansı Regresyon Analizi	73
Tablo 3. 23 Müşteri Performansı Regresyon Analizi	73
Tablo 3. 24 Finansal Performans Regresyon Analizi	74
Tablo 3. 25 Genel Performans Regresyon Analizi	75
Tablo 3. 26 Hipotez Sonuçları	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Tedarik Zinciri Ağı	5
Şekil 2.2 Geleneksel Tedarik Zinciri Yönetimi Modeli	6
Şekil 2.3 Tedarik Zinciri Yönetim Akışı	8
Şekil 2.4 Güvenin Faydalarının Şematik Gösterimi	23
Şekil 2.5 Güveni Oluşturan Unsurlar	24
Şekil 2.6 Bilginin Değerini Ölçme Akış Şeması	27
Şekil 2.7 Kırbaç Etkisi	34
Şekil 3.1 Araştırmanın Teorik Modeli	53

KISALTMALAR

CRP:	Sürekli İkmal Planlaması
DRP:	Dağıtım Gereksinimleri Planlaması
ECR:	Etkin Tüketici Yanıtı
ERP:	Kurumsal Kaynak Planlaması
ETZY:	Elektronik Tedarik Zinciri Yönetimi
KOBİ:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
MRP:	Malzeme İhtiyaç Planlama Sistemi
MRP II:	İmalat Kaynakları Planlaması
OECD:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
QR:	Hızlı Yanıt
TZ:	Tedarik Zinciri
TZK:	Tedarik Zinciri Konseyi
TZY:	Tedarik Zinciri Yönetimi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 GİRİŞ

Son yıllarda tedarik zinciri yönetimine (TZY) olan ilgide artış gözlenmektedir. Günümüzde artan rekabet şartlarında firmalar sürekli olarak maliyetlerini düşürmeyi, müşteri memnuniyetine uygun ürün ve hizmetler üretmeyi ve en önemlisi pazar paylarını artırmayı hedeflemektedirler. İyi yönetilmiş bir tedarik zinciri işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunun sebebi işletmelerin üretim maliyetlerini gelişen teknolojiler ve yeni stratejilerle oldukça azaltmış olmaları ve bu fiyatları daha aşağı çekmek için ise tedarik zincirinin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinin gerekliliğidir.

TZY müşteri memnuniyetini artırmak ve global dünyada rekabet edebilmek için işletmeler tarafından son yıllarda yoğun olarak uygulanmaya başlanmıştır. Üreticiler önceki dönemlerde birim üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla ürün sayısı ve süreç esnekliğini azaltarak toplu üretim sistemlerini tercih etmişlerdir. İşletme içerisinde gerçekleşen üretim, pazarlama ve finans gibi eylemler bu dönemlerde daha önemli görülmüş, firma içi teknoloji ve kapasiteye bağlı olarak yeni ürün geliştirilmiştir. Günümüzde ise işletmeler müşteri odaklı kararlar almakta, müşterilerini memnun edebilmek için zincirdeki üyelerle işbirliğini geliştirme gayreti içerisinde olmaktadır. Bu, tedarikçi, üretici, perakendeci vb. arasındaki işbirliği sürecine TZY denilmektedir (Houlihan, 1985: 22). Bu yönetim sistemi firmalar arası süreçlerin kontrolüne, koordinasyonuna, maliyetlerin düşürülmesine, kalitenin artırılmasına faydalı olmaktadır. Firmaların verimliliği ve müşteri memnuniyetinin öne çıktığı günümüzde işlerinde yeni yaklaşımları kullanarak, karlılığın olmadığı ya da rekabette zayıf oldukları konulardan çekilerek, geleneksel işletme yöntemlerinden vazgeçerek iş ortaklarıyla yeni iş süreçlerini tasarlayarak ve yöneterek firmalar daha hızlı büyüyecektir. İşletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalabilmeleri, ürün ve hizmet kalitesini arttırmaları ve işletme performansını etkileyen faktörleri araştırıp yönetim süreçlerini iyileştirmelerine bağlıdır. Günümüz pazar şartlarında müşterilerin ihtiyaç duyduğu doğru ürünlerin tasarlanması, daha kısa bir zaman içerisinde üretilmesi ve bu ürünlerin müşterilere daha hızlı ulaştırılabilmesi için çaba harcanmasını gerektirir. Bunlara ek olarak; internetin gelişmesi ile birlikte bilgi

teknolojilerinde yaşanan gelişmeler işletmelerin tedarik zincirlerine yönelmelerine neden olmuştur. Elektronik ticaretin gelişimi ile birlikte tedarik zincirleri geçmişte ulaşılması imkansız görünen birçok yeni pazar bölgelerine ulaşmayı başarmıştır (Evaldsson vd., 1993: 634-636).

Son yıllarda birçok yenilik hızla hayatımıza girmiş, internet hem kurumsal hem de bireysel hayatın olmazsa olmazı haline gelmiş, işyerlerinde otomasyon ve iletişimde olağanüstü ilerlemeler olmuş, bütün herkesi ve her organizasyonu planlarında, kararlarında, uygulamalarında küresel davranışlar sergilemeye zorunlu hale getirmiştir. Günümüzün küreselleşen ve geçmişe nazaran çok daha karmaşık bir hal alan rekabet ortamında firmalar başarılı olmak ve hatta hayatta kalabilmek için teslimat ve tedarik organizasyonlarını doğru analiz etmelidir. Çağımızda müşteri taleplerinin özelleşmesi (iç ve dış süreçlerin eskiye oranla daha karmaşık hale gelmesi) ve geleneksel tedarik zinciri yapılarına meydan okuyan internet teknolojisi, firmaları yeni iş modelleri geliştirmeye, yönetim yeterliliklerini arttırmaya, iş ve bilgi süreçlerini küresel çapta kullanmaya ve entegre etmeye zorlamaktadır. Tedarik zincirleri; yüksek kalitede ürün, bilgi, teknoloji vb kaynağı olabilmesi, düşük satın alma fiyatları, yeni pazarlara ulaşabilme olanağı sağlaması nedeniyle cazibesini artırmakla birlikte; coğrafi mesafeler sonucu artan tedarik süreleri, artan envanter ve ulaşım maliyetleri, yetersiz ulaşım, iletişim koşulları nedeniyle gecikmeler, tedarikçilerin yeterliliği, çalışanların niteliği gibi sebeplerle firmaların performanslarını etkilediği için önemlidir. TZY uygulamaları bu özelliklerinden dolayı rekabet ortamında firmalarının kaderini belirleyecek kararlar almaları, uygulamaları, kontrol etmeleri için doğru araçlar sunar. Bu çalışmada firmaların ihtiyaçlarını karşılamak, performansı artırmak ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla TZY uygulamalarının kapsamı, başarılarını etkileyen faktörlerden güven, uyguladıkları yenilikler ve bilgi paylaşımlarının işletme performansına etkileri araştırıldı. Performans, işletmeler için çok sıklıkla kullanılan, işletmenin başarısını, hedeflerine ulaşma düzeyini tanımlayan bir kavramdır (Koçoğlu, 2010). Günümüzde firmalar bir yandan teknoloji alanındaki ilerlemelere, sosyal alandaki gelişmelere uyum sağlamak, diğer yandan da süreçlerini yönetmek ve kontrol edebilmek için hedeflerine ulaşma düzeylerini yani performanslarını ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek zorundadırlar. İşletmelerin tüm paydaşları ile gerçekleştirdikleri üretim sürecinde TZY' ni etkin kullanıp kullanmadıkları ya da performanslarının yeterli düzeyde olup olmadığını anlayabilmeleri gerekmektedir.

TZY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmada TZY’ de kilit noktalardan güven, bilgi paylaşımı ve yenilik konuları araştırıldı. Bu tez çalışmasının ilk bölümünde Tedarik Zinciri (TZ) ve TZY kavramları hakkında genel bilgiler verildi. İkinci bölümde güven, bilgi paylaşımı ve yenilik kavramları açıklanarak TZY içerisindeki yeri ve önemi hakkında bilgiler verildi. İşletme performansı ve TZY uygulamalarının işletme performansı üzerine etkileri hakkında aktarımlarda bulunuldu. Üçüncü bölümde ise Gaziantep de bulunan firmalara araştırma için uygulanan anketten elde edilen verilerinden SPSS.22.0 istatistiksel veri analizi programı kullanılarak elde edilen analiz sonuçları da (faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi) bu bölümde yer almaktadır. Son bölümde ise araştırma sonuçları değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

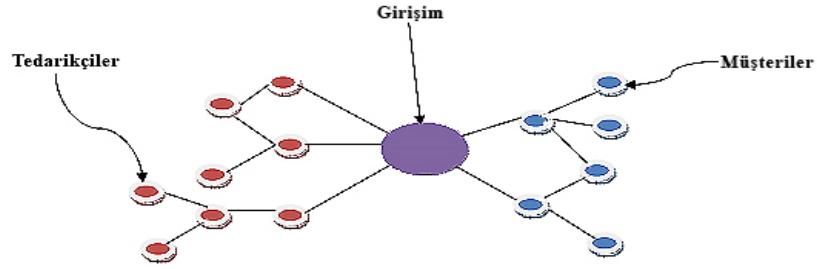
LİTERATÜR TARAMASI

2.1.TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Bu bölümde tedarik, tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetiminin tanımı yapılarak kavramları açıklanmış, kapsamı hakkında bilgiler verilmiş; tedarik zinciri yönetiminin süreçleri, tarihsel gelişimi ve önemi açıklanarak tedarik zinciri yönetiminde esneklik kavramı hakkında bilgiler verilmiştir. Son olarak da çağımızın vazgeçilmezi olan e- tedarik zinciri hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

2.1.1. Tedarik ve Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik, işletmelerin ihtiyacı olan, hammadde ve malzeme, makine ve teçhizat veya nihai mamullerin sağlanması ile ilgili süreç, faaliyet ya da sorumlulukları ifade eder (Seyidoğlu, 1992). TZ ise üretim için gereksinim duyulan girdilerin hazırlanması, nihai ürünlere/hizmetlere dönüştürülmesi ve dağıtım sistemi aracılığıyla müşterilere teslimini gerçekleştiren bir ağıdır. Günümüz iş dünyası işletmeleri pazar kavramını genişletmeye, uzak pazarlara açılmaya ve pazar payı kapmaya zorlamış ve bu sürecin sonucu olarak işletmelerde dinamizm, hız ve esneklik şart olmuştur. Her müşterinin farklı istek ve ihtiyaçları doğrultusunda özelleştirilen, standardizasyondan uzak, esnek ve çabuk değişime uğrayabilecek dinamik bir üretim altyapısı ancak birçok iş ortağının, tedarikçilerin, lojistik firmalarının, üretici ve müşterilerin oluşturduğu senkronize bir bütünsel sistemle gerçekleştirilebilir. Bu sistem, çok aşamalı olup, çok sayıda çalışanı olan ve birçok işletmeyi kapsayan bir ağ yapısıdır. Tedarikçiler, üreticiler, hizmet sağlayıcılar, müşteriler ve nihai tüketicilerden oluşan “ortaklık ağında”, farklı birimlerin “ağ içi rekabeti” küresel pazar ve bilgi çağının önemli bir özelliği haline gelmiştir (Narasimhan vd., 2004: 21-27). Kaynakların verimli kullanılması, performansın artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve pazarda rekabet gücü ancak TZY süreçleri ve işletmenin işbirliği içinde bulunduğu TZ elemanlarının aralarındaki dayanışma, bilgi alışverişi, iş süreçleri ortaklığı, güven temelli katılımı destekleyen, bağlılık oluşturan bir sistemle sağlanabilir.



Şekil 2.1 Tedarik Zinciri Ağı (Trung ve Belihu, 2010)

Bu ağ içerisinde zinciri oluşturan üyeler arasında uyum sağlaması, zincirin son halkasında yer alan müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi, ağ içerisinde yalınlık oluşturabilmesi, stokların uygun düzeyde tutulabilmesi, maliyetlerin azaltılması ve firmalar arası ilişkiler bu ağın iyi yönetilmesi ile başarıya ulaşır. Zincirdeki işletmelerin koordinasyonunun sağlanması ve ağın yönetilmesi gerekir.

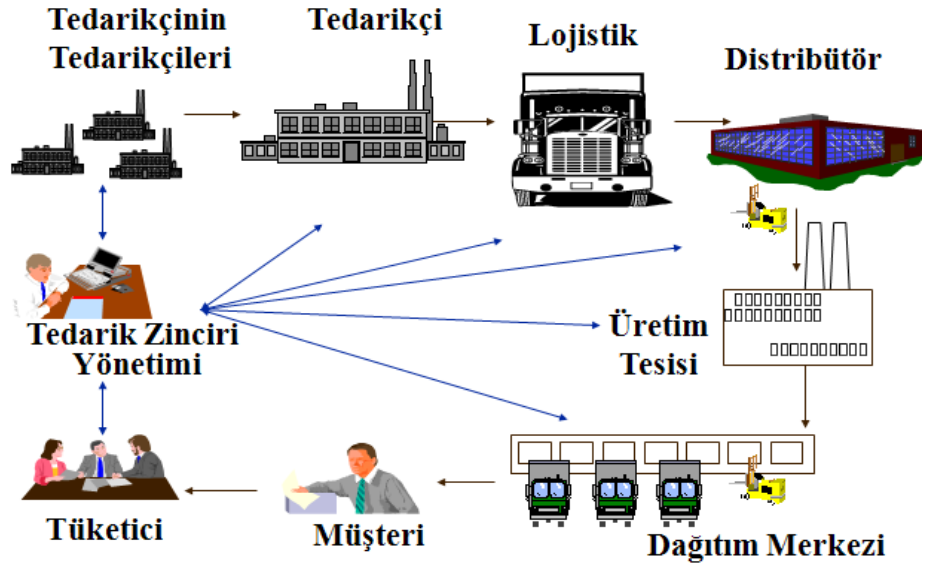
2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Firmaları birbirinden ayıran kesin sınırlarından kurtulup ortaklığa dahil olan birimler arasında uyum sağlanması TZY kavramını ortaya çıkarmıştır. Tedarik zincirini oluşturan halkalar, zincir ortakları arasında karşılıklı potansiyel faydalar ve riskler sağlamaktadır. Katılımcıların gizli amaçları, rekabetleri, güç dengesizlikleri, ayrışmaları, hesap vermemeleri, aşırı bağımlılıkları ve şeffaf olmamaları ise başarıyı engelleyen en önemli etkenlerdir. Bu şekilde, değer zinciri oluşturan firmalar arasında doğru yönetilen ilişkilerle belirsizliklerin azaltılmasına, pazar imkanlarından faydalanılmasına ve rekabet avantajı elde edilmesine olanak vermektedir.

Bu sayede daha yüksek müşteri memnuniyeti, küresel pazarda daha güçlü hareket imkanı ve daha yüksek pazar payları elde edilmekte ve bu da farklılık oluşturmak anlamına gelmektedir.

Geleneksel bir TZY modeli aşağıda Şekil 2.2’ de gösterilmiştir.

Geleneksel anlayışta, işletmeler ürün ve hizmetlerini pazarlar yani hiyerarşik ilişkileri içeren bir yapı içerisinde elde ederler (Ketchen vd., 2004: 51). Bu anlamda işletmeler ya “üretimi” ya da “satın alma” faaliyetini seçerler. Buna karşın TZ’ de işletmeler ortak bir yapı oluşturarak temel yeteneklerini geliştirme fırsatına sahip olmaktadır.



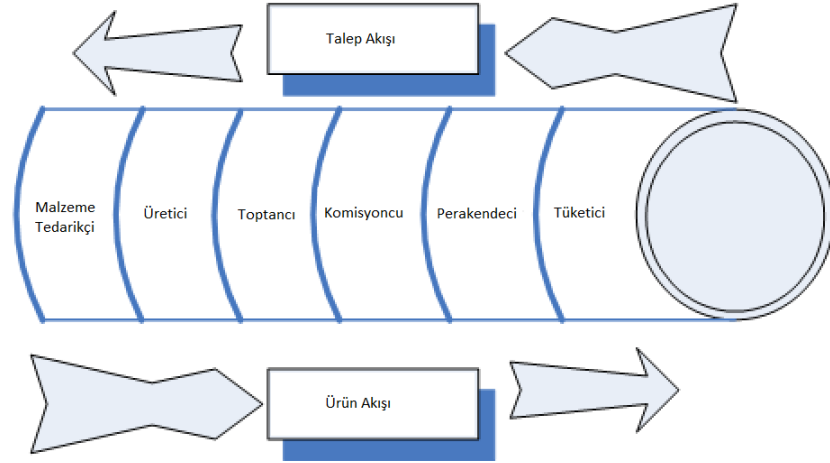
Şekil 2.2 Geleneksel Tedarik Zinciri Yönetimi Modeli (Tanyaş,2006; Koçoğlu,2010)

Tek bir işletmenin tüm faaliyetleri (uzmanlık alanının dışında kalanlar da dahil) tek başına yapmasının sağlayacağı; zaman, maliyet, kalite, pazarda tutunma zorluğu, rekabet gücü dezavantajları, TZY sayesinde oluşturulan ağdaki tüm elemanların katkısıyla bütünsel bir yapı içerisinde her elemanın uzmanlık alanında faaliyet göstererek hem kendine hem de tedarik zinciri ortaklarına fayda sağladığı bir yapıyla azaltılabilir. Araştırmacılar talep hattı, değer akımı, destek zinciri gibi farklı terimlerle nitelendirdiği TZY diğer araştırma alanlarından etkilenerek hızla gelişmiştir. Literatürde tedarik zincirine ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan biri geleneksel bir tedarik zinciri tedarik, dönüşüm ve talep ile karşılıklı bağlantısı olan; malzeme, hizmet ve bilginin işlendiği ağıdır (Chen vd., 2004: 131-163). Araştırmacılar TZ kavramını malzeme ve bilgi akışının kontrolü ve planlanmasına ek olarak, firma içi ve dışı lojistik faaliyetlerini de açıklayan bir kavram olarak değerlendirir (Erevelles vd., 2006: 481). TZ, hammadde temini yapan, onları ara mal ve nihai ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağıdır (Lee vd., 1992). Arz ve talep yönetimi, hammadde ve parça tedarik kaynakları, üretim ve montaj, depolama ve stok miktarı, sipariş giriş ve sipariş yönetimi, zincirin halkaları arasında dağıtım ve tüketiciye teslim aşamalarını içeren plan, kaynak, üretim ve dağıtım olarak dört temel süreci kapsamaktadır (TZK, 2010). Tedarik Zinciri Konseyine göre; hammaddenin tedarikçinin tedarikçisinden

temininden itibaren, ara mamul, nihai ürünün üretimi ve bu ürünün nihai tüketicisine teslimine kadar geçen kesintisiz ürün, hizmet ve bilgi akışını sağlayan tüm çabaları kapsar (Aytaç, 2008: 85). Bir diğer tanımda ise TZ, tedarikçileri, lojistik hizmeti sağlayan firmaları, imalatçı ve dağıtıcı firmalar ile perakendecileri içine alan ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışı olan bir elemanlar kümesi olarak tanımlamaktadır (Kopczak,1997: 226).

Geniş kapsamlı bir tanımda ise TZY, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına geçişine kadarki yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin üretim süreçlerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir şeklindedir (Tan vd., 1998: 2).

TZY' nin ilk aşaması fiziksel dağıtım aşamasıdır. Firmalar üretim sürecindeki kalite, AR-GE gibi çalışmaların tedarik teslim zamanı içerisindeki önemini kavramışlardır. Bu nedenle merkezi bir dağıtım departmanı kurmuşlar ve bu sayede farklı depolar arası, depolama ve taşıma fonksiyonları ve müşteri hizmet seviyeleri bütünleştirilmiş ve TZY gelişiminin ilk adımları atılmıştır. Global rekabetin artması ile firmalar için TZY' nin ikinci aşaması olan lojistik aşamasına geçmişlerdir (Metz, 1998: 46). TZY firmalar için önemli bir uygulama olup pazarlama, yönetim bilimleri, satın alma, lojistik, davranış bilimleri gibi birçok farklı alanda çalışmaların konusu olmuştur. İşletmelerin müşteri memnuniyeti ve değeri oluşturmaları için tedarikçi ve dağıtım hizmetlerinin kapsamını da içine alarak tüm kaynak ve birimlerin işbirliği içinde tek bir parça gibi davranmalarını ve işletmelerin performanslarını artırmalarını sağlamaktadır. TZ kavramı tedarik kanalında ürün ve bilgilerin hareket ettiği bir hat olarak şekillendirilebilir. Bu hat Şekil 2.3 de görülmekte olup farklı fonksiyonları olan değişik oyunculardan oluşmaktadır (Başkol, 2011: 13-27). İlerleyen süreç içerisinde işletme yöneticileri, sadece kaliteli mal imal etmenin tek başına yeterli olmayacağını, tedarikçilerden aldıkları mal ve hizmetlerin, müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermesinin de önemli olduğunu fark etmişlerdir. Düşük maliyetlerle ürünleri müşteriye zamanında, istenilen yerde, istenilen miktarda ve istenilen şekilde ulaştırmak firmalar için başarı göstergesi olmuştur. TZY' nin etkisini ve önemini fark etmeyen işletmeler, bu konuyu bilmemekte, zaman kaybı, masraf, dışa bağımlılık, çok fazla gereksiz çaba olarak görmektedir.



Şekil 2.3 Tedarik Zinciri Yönetim Akışı (Ross, 2008)

Tedarik zinciri üyeleri aşağıda belirtildiği gibidir (Hugos, 2011);

Üreticiler: Bir ürünü üreten firmalardır. Bu işletmeler, hem hammaddeyi hem de nihai ürünü ya da her ikisini de üretebilirler. Aynı zamanda hizmet üreten işletmeler de üreticiler grubuna girmektedir.

Dağıtıcılar: Dağıtıcılar, üreticiden toptan olarak aldıkları ürünleri müşterilere ulaştıran işletmelerdir. Bu nedenle toptancılar olarak da adlandırılmaktadırlar. Dağıtıcılar müşteri hizmetlerinin ve özellikle satış sonrası destek hizmetlerinin sağlanması bakımından önemli görevler üstlenirler.

Perakendeciler: Perakendeciler, ürünü stok olarak bulundururlar ve küçük miktarlarda satış hizmetini gerçekleştirirler. Satış yapacakları müşteri grubunun tercihlerini ve beklentilerini yakından izlerler ve müşteri taleplerinin neler olduğunu tespit ederek dikkate alırlar. Aynı zamanda müşterilerine reklam faaliyetlerinde bulunurlar. Fiyat, ürün seçimi, hizmet ve yarar kavramlarının bir bileşimini müşterilere uygularlar. Daha ziyade ürün satış mağazalarından oluşmaktadırlar. Müşterilerle sürekli olarak yüz yüze iletişim kurduklarından müşteri taleplerine ilişkin geri dönüş alınması hususunda önemli katkılarda bulunurlar.

Müşteriler: Müşteriler, ürünü gerek tüketmek gerekse üretmek için satın alanlardır. Şahıslar olabileceği gibi firmalar ve organizasyonlar da müşteri grubunu oluşturmaktadır.

Hizmet sağlayıcılar: Zincir içerisinde belirttiğimiz diğer üyelere hizmet sunarlar. Bunlar, tedarik zinciri ortaklığı içerisinde ihtiyaç duyulan belli alanlarda uzmanlaşmışlardır ve bu alanlarda hizmet vermektedirler. Genellikle uzmanlaştıkları

alanlar depolama ve taşıma üzerinedir. Bu nedenle lojistik sağlayıcılar olarak da isimlendirilmektedirler. Bunların yanında danışmanlık ve finansal hizmet sunan hizmet sağlayıcıları da bulunmaktadır. Finansal hizmet sağlayıcıları bankalar ve finans kuruluşlarıdır.

TZY, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da, araştırmacılar genelde 'TZ' nin ürünün hammadde temininden son kullanıcıya kadar geçen süreç olduğu konusunda hemfikirdirler. TZY bir yönetim felsefesi, ağ, işletmeler arasında karşılıklı bir ilişki ve zincirin bağımsız üyelerinin yönetimi olarak da görülebilir. Tedarik zincirinde bulunan işletmeler arasında, işletme ile müşteriler arasında, müşterilerle müşteriler arasındaki çok boyutlu ilişkiler olması yöneticilerin işletmeleri açısından karar almalarında zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu karmaşık ilişkilere tedarik zinciri süreçleri sırasında karşılaşılmaktadır. Bu literatürde tedarik zinciri yönetimi süreçleri sekiz aşama olarak Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyeleri tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Croxtton vd., 2001: 13-36 ; Sevimli, 2007: 11-13). Bu süreçler aşağıdaki gibidir:

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)

Küresel rekabet ortamında işletmeler müşterileri ile kurdukları ilişkilere azami önem göstermelidirler. Çağımızda firmaların ana gayesi müşterilerdir. Çağdaş pazarlama anlayışında artık ürüne göre müşteri bulmak değil müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek anlayışı hakim olmuştur. Çünkü; globalleşen dünyada yeni müşteriler elde etmenin yanı sıra işletmelerin mevcut müşterilerini de elde tutmaları oldukça güçleşmiştir. Firmalar pazardaki yerlerini koruyabilmek ve hatta geliştirebilmek için müşteri memnuniyetini sağlamak zorundadırlar. Müşteri memnuniyeti müşteri sadakatini de beraberinde getirecektir. Bu nedenle TZY' de müşteri ilişkileri yönetimi önemli bir yere sahiptir.

Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)

Müşteri hizmet yönetiminde, müşterinin iyi tanınması, ihtiyaç ve beklentilerinin öngörülebilmesi, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, müşteriye değer verilmesi, müşterinin öneri ve şikayetlerinin dikkate alınması gibi hususlar başarı getiren faktörlerdir (Çancı vd., 2003).

TZY' de müşteri hizmet yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar neticesinde müşteriler siparişlerinin durumunu ve teslim zamanını öğrenebilecektir.

Bir işletme içinde müşteri hizmetlerinin görevleri şu şekilde sıralanabilir (Şen, 2010: 243):

- Teslim düzeni
- Sipariş çevrim zamanı
- Teslimde güven
- Yeniden siparişte esneklik
- Sipariş karşılamada doğruluk
- Belgelerin doğruluğu
- Belgelerin organizasyon gereksinimlerine uygunluğu
- Tedarikin devamlılığı
- Tedarik ile ilgili problemler ve danışma imkanı
- İşletmenin satış, teknik ve servisinde kalitenin sağlanması

Müşteri hizmet yönetimi özellikle günümüz müşteri ilişkilerinde elzem olan satış sonrası destek hizmetleri açısından da önemli bir yere sahiptir. Yani müşterilere sadece ürünlerin satılması değil satış sonrasında da müşterilerin üründen azami fayda sağlaması amaç edinilmektedir. Ürün satıldıktan sonra ürünün teslim süresi, özellikle müşterinin istediği zamanda teslimatın yapılması, teslimat yapıldıktan sonra ürünle ilgili müşterinin yaşamış olduğu teknik sorunların muhatabının olması ve süratle çözülmesi, iadesi istenen ürünlerle ilgili her türlü desteğin müşterilere sağlanması çağımız müşteri hizmetleri anlayışı kapsamında çok önemli bir yere sahiptir.

Talep Yönetimi (Demand Management)

Üretim faaliyetlerinin planlanabilmesi için üretilmesi düşünülen ürüne ne kadar talep olacağının bilinmesi gerekir. Talebi bilmeden üretim ile ilgili herhangi bir planlama da yapamayız. Hammadde, yedek parça, yarı mamul, makine, insan gücü ve yatırım ihtiyaçlarının saptanmasında temel veri talep tahminleridir (Kobu, 1998). İyi bir TZ' de talep yönetimi satış yerleri ve müşterilerden tam ve doğru bilgiler sağlayarak, verimli ürün ve hizmet akışını gerçekleştirmektedir (Fox vd., 1993).

Talep yönetimi sayesinde firmalar müşteri taleplerine göre arz gerçekleştirecekler ve performanslarını arttıracaklardır. Talep yönetimi sayesinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun üretim gerçekleştirilecek ve bunun sonucu olarak da müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır.

Sipariş İşleme (Order Fulfillment)

Sipariş işleme süreci TZ' de önemli bir yere sahiptir. Siparişlerin doğru işlenmesi müşteri ihtiyaçlarının da doğru karşılanması anlamına gelmektedir. İşletmelerin müşterilerine siparişlerin teslim maliyetlerini azaltmak da sipariş işleme süreci kapsamında değerlendirilir. Sipariş işleme için önce siparişin kabulü gereklidir. Siparişin kabulü işlemi değişik kanallardan olabilmektedir. Bunlar; telefon, e-mail, satış temsilcileri ve çeşitli bilgisayar ağlarıdır (Kotler vd., 2014).

Üretim Akışı Yönetimi (Manufacturing Flow Management)

Üretim Akışı Yönetimi Süreci, ürünleri yapmak ve hedef pazara en iyi hizmet edecek şekilde gerekli olan üretim esnekliğini kurmakla ilgilenir. Üretim akış yönetimi süreci, üretim faaliyetleri ve ürünün elde edilmesi, esnekliğin uygulaması ve yönetilmesi ile ilgili ürün akış yönetimi için gerekli olan bütün faaliyetleri kapsar (Özdemir, 2004a).

Bu süreç tedarik zinciri esnekliğini sağlamayı amaç edinmektedir. Ancak buradaki esneklik planlama ve yönetim olmak üzere tüm tedarik zincirine yayılmalıdır.

Üretim akışı yönetiminde, üretim akış süreci, üretim faaliyetleri ve esneklik uygulamalarının yönetilmesini sağlayacak 7 farklı sistem kullanılmaktadır (Fox vd., 1993).

MRP Malzeme İhtiyaç Planlama Sistemi

Malzeme ihtiyaç planlama sistemi (Manufacturing Requirement Planning-MRP) ne zaman ve ne kadar sipariş edilmesi gerektiği ile ilgilenen ve bu gerekliliği en ekonomik şekilde cevaplandırmaya çalışan bir yöntemdir.

MRP bir işletme içerisinde özellikle (Lambert vd., 1998:1-20) :

- Malzeme ve ürünlerin, planlanan üretim faaliyetleri ve müşterilere dağıtım için bulunabilirliğinin sağlanması,
- Envanter seviyesinin minimum düzeyde tutulması,
- Tedarik, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi için çalışmaktadır.

MRP bir işletmede müşterilerden gelen talepler doğrultusunda malzeme, ürün bileşenlerinin ne kadar ve ne zaman istendiğinin belirlendiği anda başlamaktadır. MRP talep ve envanter durumlarını planlamakta, onlarla ilgili prosedürleri belirlemekte ve değişikliklere göre ihtiyaçları yeniden planlamaktadır.

MRPII İmalat Kaynakları Planlaması

İmalat kaynakları planlaması (Manufacturing Resource Planning- MRPII), işletmenin temel fonksiyonları olan yönetim, üretim, finans ve pazarlama fonksiyonlarını, insan kaynakları, AR-GE ve satın alma gibi diğer fonksiyonlarıyla bütünleştiren bir yapıdır. MRPII ile işletmeler; envanterin büyük oranlarda azaltılmasını ve buna bağlı olarak envanter devir hızının yükselmesini, müşteri teslimatlarını doğru ve zamanında gerçekleşmesini, tedarik maliyetlerinin ve son olarak mesai sürelerinin azaltılmasını sağlamaktadır (Lambert vd., 1998: 1-20).

ERP Kurumsal Kaynak Planlaması

ERP (Enterprise Resource Planning) veya kurumsal kaynak planlaması internet teknolojisinin sağlamış olduğu önemli çalışmalarındandır. ERP ile firmaların tedarik faaliyetlerinden satış sonrası müşteri desteğine kadar ki tüm süreçleri bilgi teknolojileri ortamında birleştirilmektedir (Murphy vd., 2004). Birçok hammadde, yardımcı diğer maddeler ve üretimde kullanılan bileşenleri bir araya getiren karmaşık işletme yapılarında bilgi teknolojileri sayesinde oluşturulan kurumsal kaynak planlaması sistemleri verimliliğin artmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Kırçova vd., 2001).

ERP işletmelerin bütünündeki tüm operasyon, faaliyetlerin takibini ve analizini kolaylaştırmaktadır. ERP işletmeler içerisindeki birbirinden farklı bölümlerin tek bir çatı altında entegrasyonunu gerçekleştirmekte ve güvenilir, hızlı bir bilgi paylaşımı sayesinde faaliyetlerin başarılı olmasını sağlamaktadır. Tüm sistem içerisinde sağlanan bu bütünlük ile kaynakların verimliliği, iş performansının artırılması, doğru bilgi akışı ve alınan kararların doğruluğu ile ürün ve hizmetlerde kalite artışı olmaktadır (Bowersox vd., 2002).

ERP bazı temel konuda işletmeye faydalı olmaktadır. Bunlar; hem finansal bilgilerin hem de müşteri bilgilerinin işletme sistemine entegre edilmesi, imalat süresinde azalma sağlanması ve stokların optimum düzeye çekilmesidir.

DRP Dağıtım Gereksinimleri Planlaması

Dağıtım gereksinimleri planlaması (Distribution Resource Planning - DRP), dağıtım merkezlerindeki envanter taleplerinin belirlenmesi, bu talep bilgisinin geriye doğru konsolidasyonu, bilginin üretim ve materyal sisteminde bir girdi olarak

kullanılmasını sağlamaya yönelik sistemdir (Lambert vd., 1998: 20). DRP, tamamlanmış olan ürünlerin akışı ve depolanması ile ilgili tüm prensip ve süreçlerden sorumlu olmaktadır (Ballou, 2007).

MRP tarafından hazırlanan üretim tarifleri ve gereksinimlerden sonra müşteri talebi DRP başlamaktadır. DRP bitmiş olan ürünlerin müşteriler tarafından siparişini sağlamak adına, daha önceden bitmiş ürünlerin talep tahminlerini kullanarak, doğru zaman aralığında ürünleri depolara ve müşterilere ulaştırmayı amaçlamaktadır. Burada DRP pazar gereksinimlerine göre uygun envanteri, doğru zamanda bulundurma görevinde bulunmaktadır (Gourdin, 2001).

QR Hızlı Yanıt

QR (Quick Response) veya hızlı yanıt diye ifade edilen süreç, üretici ve perakendecilerin aralarında bilgileri paylaşarak, müşterilerinin gereksinimlerine en hızlı şekilde cevap verebilmek amacını taşımaktadır. QR ile işletmeler üretim ve dağıtım planlamasında tahmin yapma şansı, promosyon ve ürün indirimleri konusunda bilgi sağlayabilmekte, ayrıca envanter miktarlarının aşağıya çekilebilmesi sayesinde finansal açıdan kazanç da sağlanabilmektedir (Murphy vd., 2004).

ECR Etkin Tüketici Yanıtı

Etkin tüketici yanıtı veya ECR (Efficient Customer Response), müşteri ihtiyaçlarının en düşük maliyet düzeyinde karşılanabilmesi için tüm TZ' nin birlikte çalıştığı basit, hızlı, etkili ve müşteri odaklı bir sistemdir. ECR sistemiyle TZ içerisinde bilgi akışının hızlı ve etkili olarak yapılması ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının tedarikçi ve dağıtıcılar tarafından iyi tahmin edilmesi amaçlanmaktadır. Sisteminin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla işletme üretim konusunda esnekliğe sahip olmakta ve TZ' de yaşanan sürekli değişim ve gelişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlanmaktadır.

ECR sistemi üç temele dayanmaktadır (Aydın, 2005):

- Müşteri değerinin sağlanması,
- Katma değeri olmayan maliyetlerin ortadan kaldırılması,
- Değerin maksimum düzeye çıkarılması ve tedarik zincirindeki

yetersizliğin minimum düzeye indirilmesi.

CRP Sürekli İkmal Planlaması

Sürekli İkmal Planlaması (Continous Replenishment Planning- CRP) TZ' de akışın sürekliliğini sağlamak adına zincirdeki ürün ve bilgi akışını düzenlemektedir. CRP ile tüketici gereksinimleri doğrultusunda envanter dağıtım merkezlerinden, perakendecilere doğru bir ürün akışı söz konusudur. Bu sistem sayesinde perakendeciler daha az envanter bulundurmakta ve stok maliyetlerinde azalma olmaktadır. CRP ile satış noktasındaki bilgiler üreticilere aktarılmakta ve üreticiler perakendecilerin taleplerini daha doğru, zaman ve bir süreklilik içinde yerine getirebilmektedir. CRP de yapılan işlemler üç ana aşamadan oluşmaktadır; birinci aşamada önceki sipariş kayıtlarına göre bütün ürünler için gelmiş siparişler belirlenmekte, ikinci aşamada belirlenen siparişler depolara gönderilmekte, son aşamada ise bu siparişlerin dağıtımı yapılmaktadır (Fox vd., 1993).

Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (Supplier Relationship Management)

Tedarikçi ilişkileri yönetimi firmaların tedarikçileri ile nasıl ilişkiler kurması gerektiğini açıklamaktadır. İşletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmelerinin önemli olması kadar tedarikçileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri de önemlidir. Tedarikçiler ile olan ilişkilerin geliştirilmesi firmaların üretim ve pazarlama fonksiyonlarını da iyileştirecek ve bunun neticesi olarak da müşteri memnuniyeti sağlayıp firma performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)

Ürün geliştirme süreci firmalar için çok büyük bir önem taşımaktadır. Firmalar müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için çok sayıda ürünü üretilip piyasaya sunmak zorundadırlar. Müşterilerden alınan geri bildirim sayesinde mevcut ürünlere karşı müşterilerin tutumları incelenmeli; mevcut ürünlerdeki değişim talepleri iyi algılanmalı ve yeni ürün talepleri de değerlendirilerek ürün geliştirme yoluna gidilmelidir. Yöneticiler mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını kesinlikle doğru analiz edebilmelidir.

İadelerin Yönetimi (Returns Management)

Birçok işletme iade yönetimine gerekli önemi vermemektedir. Ancak, iade yönetimi doğru ve etkin yapılabilirse firmalara önemli rekabet avantajları

sağlayacaktır. İadeler adresteki yanlışlıklardan ve sevkiyatı yapılmış olan mallardaki hatalar nedeni ile de olabilmektedir. Her ne sebeple gerçekleşirse gerçekleşsin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalar iade yönetimine önem vermelidirler. İade yönetimi; iadeler, ters lojistik gibi işletmeler içinde ve arasındaki faaliyetleri ifade etmektedir (Giuntini, 2001).

İade yönetimi içinde ters lojistik ve ürün iadeleri ile ilgili süreçler ne kadar iyi işlerse, işletmeler ve tedarik zincirlerine ters ürün akışının verimliliğinin sağlanması, ürün iadelerinin azaltılması ve de geri dönüşüm imkanından yararlanma konularında o kadar avantaj sağlanmış olacaktır.

2.1.3.Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

TZY' nin tarihsel gelişimi Tablo 2.1 de verilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü üzere TZY' nin safhaları 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Bu yıllarda tedarik zinciri yönetimi sadece fiziksel dağıtım yani lojistik aşamasından oluşmakta idi. Yani bu dönemde üretilen ürünlerin üretici firmadan müşterilere fiziksel olarak ulaştırılması ile ilgilenilmiştir. Reese 1961 yılında bir firmanın yıllık cirosunun ortalama % 25-35' ini fiziksel dağıtıma harcadığını belirtmiştir (Reese, 1961: 102). Açıklandığı gibi bu dönemde de fiziksel dağıtım firmalar için önemli bir maliyet unsuru olmakta idi. Hem lojistik maliyetlerinin artması hem de stok bulundurma maliyetlerinin artması nedeniyle 1970 li yıllarda toplam maliyet yönetimi anlayışı gelmiştir. Bu dönemde işletmeler üretim maliyetlerini düşürmenin ve yenilikçi fikirler geliştirmenin önemini kavramışlardır. Bu dönemde işletmeler, TZY gelişiminin ilk aşaması olarak adlandırılan fiziksel dağıtım yönetimi aşamasına geçmişlerdir (Metz, 1998). Bu dönem, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım dönemi olarak da adlandırılmaktadır (Ross, 2013).

Tablo 2. 1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi (Ross, 2010)

Safhalar	Dönemler	Aralıklar
Birinci safha	Ademi Merkezîyetçi Fonksiyonlar (Lojistik) Dönem	1960'a kadar olan
İkinci safha	Toplam Maliyet Yönetimi Dönemi	1970-1980 arası
Üçüncü safha	Karma Fonksiyonlar Dönemi	1980-1990 arası
Dördüncü safha	Tedarik Zinciri Yönetimi Dönemi	1990-1999 arası
Beşinci safha	e-Tedarik Zinciri Yönetimi Dönemi	2000 ve sonrası

1980’lerde global rekabet ortamının artması maliyetleri düşürmeyi ve kaliteyi yükseltmeyi zorunlu hale getirmiştir (Özdemir, 2004). 1980’ li yılların başında dağıtımda ilerlemeler kaydedilmiştir. Merkezden dağıtımın yaygınlaşması, stok bulundurma azalması ve veri kayıtları için bilgisayar teknolojisinin kullanılması bu dönemde görülmüştür (Mentzer vd., 2001: 25). Lojistik alanında yaşanan bu hızlı değişim TZY teriminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu terim ilk olarak Oliver ve Webber tarafından kullanılmıştır (Oliver vd., 1982: 42).

Yöneticiler, bu döngü sürecinde, üretim programlamada çok az stok ve üretimde esneklik sağlamak için diğer yönetim özelliklerini ve tam zamanında üretimi kullanmışlar, alıcı-satıcı ilişkilerinde işbirliğinin faydalarını fark etmişlerdir (Tan, 2001: 39). 1990’lı yıllarda rekabetin yoğunlaşması ve pazarların küreselleşmesi nedeniyle ürün ve hizmetin doğru yere, doğru zamanda ve en düşük maliyetle ulaştırılmasının zorunlu hale gelmesi işletmeleri bu konulara yoğunlaşmaya zorlamıştır. Global rekabetin yoğunluğu nedeniyle TZY’ nin gelişimi 1990’lı yılların ortalarına kadar devam etmiştir. Müşterilerin ürün ve hizmeti hem düşük maliyetle hem de zamanında talep edişindeki artış işletmelerin müşterilerle olan ilişkilerini geliştirmelerinin yanı sıra tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmesi zorunluluğuna neden olmuştur. 1990’lı yılların sonunda malzeme yönetiminde birkaç gelişme daha ortaya çıkmıştır. MRPII, ERP malzeme yönetiminde birkaç araç olarak geliştirilmiştir. Bu etkinlik yöntemlerine örnek olarak yalın lojistik, çevik tedarik zincirleri örnek olarak verilebilir. Bununla beraber TZ, işletme tipini ve ürünleri göz önüne almaksızın hemen hemen bütün örgütlerde yeni iş süreci yönetimi olmuştur (Undomleartpraset vd., 2003: 345-349).

Son dönemde özellikle büyük firmalar bünyelerinde TZY ile ilgili departmanlar kurmuşlar ve TZY’ ne gerekli önemi vermeye başlamışlardır. Bu gelişmelerin yanı sıra internet tabanlı bilişim teknolojisinin de gelişmesi ve TZ’ ne uygulanması ile Elektronik Tedarik Zinciri Yönetimi (ETZY) safhasına geçilmiştir. TZY’ nin en son ilerlemesi olan ETZY’ nin temel iki unsuru vardır. Bunlar; TZY ile birlikte ortaya çıkan stratejik yetenekler ve TZY’ ni güçlendiren internet teknolojileridir. ETZY, yenilikçi çözümler ve bireyselleştirilmiş müşteri değeri kaynakları oluşturulmasına odaklanmış, kanal yeteneklerinin senkronizasyonunu sağlamak amacıyla internet teknolojilerini uygulamaktadır. Bu bağlamda sistem, TZ’ de ortak üretici kapasitelerini ve kaynaklarını bir ağ içinde bir araya getirmeyi hedefleyen taktik ve stratejik bir yönetim felsefesi olmaktadır. ETZY’ nin temel amacı,

e-çözümler ve uygulamalar aracılığıyla ve işletmelerin TZ ortaklarıyla müşteri kazanmaya yönelik ilişkiler kurmalarını sağlayarak elektronik ortaklıkları kurmak ve optimize etmektir. Bu açıdan ele alındığında TZY' nin temel unsurları; internet sayesinde oluşturulan elektronik ortak ağları kurmak, e-ortaklara devam etmekte olan tedarik zinciri senkronizasyonu için yollar sağlamak, tüm TZ boyunca karar alma süreçlerinin ve olayların anında görünebilirliğini sağlamak olarak sıralanabilir (Bülbül vd., 2014 ; Özçiftçi, 2009).

2.1.4 Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

TZY' nin önemini sağladığı rekabet avantajı, işletmelerin, tedarikçilerinin ve dağıtıcıların süreçlerinden teknolojilerinden faydalanma oranlarına, müşterilerden edinilen geri bildirim ve talep bilgilerine, bunlara bağlı olarak rekabet avantajlarını ve performanslarını ne kadar artırdıklarına, üretim, lojistik ve malzeme fonksiyonlarının koordinasyonunu ne şekilde sağladıklarına göre anlayabiliriz. Eğer şirketler TZY' nin kendilerine sağlayacakları avantajlardan haberdar olurlarsa bu zincir anlayışını da uygulamaya geçirmekte ve çalışanlarına kabul ettirmekte o kadar çabuk yol alırlar (Chow vd., 2008: 665-679).

TZY, işletmenin özellikle hammadde tedariki ve müşteri talebinde meydana gelen değişikliklere daha çabuk uyum sağlamasına imkan sağlar. İşletmelerin pazara ulaşma zamanını kısaltır, üretim hızını ve yeni ürün geliştirmede verimlilik düzeyini artırır. Oluşturulan zincir boyunca daha az stokla çalışma ve buna bağlı olarak daha kısa tedarik süreleri oluşur. Ayrıca, işletme içinde yapılacak TZ analizi sayesinde hangi işlerin başka firmalarla paylaşılacağı faaliyet giderlerinin ve malzeme taşıma giderlerin azalmasına yardımcı olur (Gedikli, 2006). TZY' nin işletmelere sağladığı yararlar Tedarik Zinciri Konseyince şu şekilde sıralanmıştır (Özdemir, 2004):

- Teslimat performansının iyileştirilmesi
- Stok miktarının düşürülmesi
- Çevrim süresinin kısılması
- Tahmin doğruluğunun artması
- Zincir boyunca verimliliğin artması
- Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
- Kapasite gerçekleştirme oranının artması

TZ içindeki işletmeler arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımı sayesinde talepteki belirsizliklerde azalma meydana gelir. İşletmeler arasında oluşturulan güven

ve işbirliği sonucunda risklerin paylaşımı, firmalar arasındaki mesafelerin azaltılması ve esnekliğin artırılması yoluyla rakiplere karşı büyük avantajlar sağlarlar (Ateş, 2007). Ayrıca, iyi işleyen bir TZY, işletmelerin hem alış hem de satış faaliyetlerini düzene sokacaktır (Keskin vd., 2004 ; Koçoğlu vd., 2014).

2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Esneklik Kavramı

Esneklik, işletme ve sistemlerinin değişimlerine cevap verebilmesidir. Taleplerdeki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini hızlı görebilmek ve çabuk cevap verebilmek günümüz rekabet koşullarının vazgeçilmezidir. Bir başka tanıma göre esneklik, ürünlerde veya ürünlerin miktarlarında farklılıklar yapabilmeye yeteneğidir (Kotha vd., 1989: 211). Esneklik; hızlı bir şekilde ürün değiştirebilme ve özel siparişler üretebilme yeteneği, aynı imkanlarla daha fazla ürün karması üretebilme, ürünlerde benzer parçalar kullanabilme yeteneği ve müşteri taleplerini hızlı bir şekilde yerine getirebilmedir (Eren vd., 2005). Başka bir tanıma göre esneklik; üretilen ürün çeşitliliği, miktar, fiyat farklılığı, kalite seçenekleri vb. yönlerden piyasa koşullarına uyum sağlama ya da cevap vermedeki yetenek olarak tanımlanmaktadır (Frazelle, 1986: 17).

Esnek üretim sistemini kullanan işletmelerde çok sayıda tedarikçi ile çalışma yerine az sayıda tedarikçi ile çalışmak, ilk madde ve malzeme giderlerini önemli ölçüde kontrol etme imkanı sağlamaktadır. Bilgisayar kullanımı sonucu erken uyarı sistemlerinin bulunması ile makine ve teçhizatla ortaya çıkabilecek ağır hasar ve bozulmalar önlenilmekte bunun sonucu olarak da bakım onarım giderlerinde tasarruf sağlanabilmektedir (Gönen vd., 2004: 133). Esnek üretim sistemleri teknolojiye dayalı olduğu için genel işçilik giderlerinde de önemli ölçüde azalmalar meydana gelecektir.

TZY' de esnekliğin kullanılması neticesinde hammaddeler daha ucuza temin edilebilecek, üretim maliyetleri önemli ölçüde düşecek ve kaliteli mal ucuza üretilerek çağın gerekliliklerine ayak uydurulabilecektir. Çağımız müşteri tutumlarındaki hızlı değişimler, piyasalardaki belirsizlik ortamının hakim olması gibi nedenlerle TZY' de esneklik önemini daha da arttırmaktadır. Yani esneklik ile işletme ve müşteri arasındaki diyalog kurulabilmektedir.

TZY' nin üretici, tedarikçi ve müşterilerden oluşan bir ortaklık olması nedeni ile üretici işletmenin yanı sıra tedarikçinin esnekliği de ortaklık açısından elzemdir. Tedarikçinin esnekliği; müşterinin değişen ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde gerekli

değişiklikleri yapmaya istekli ve gönüllü olmasıdır. Bu durum ani olarak gerçekleşir ve genellikle beklenmeyen müşteri ihtiyaçlarına kısa sürede cevap verilmesini içerir (Cannon vd., 2001: 29).

Müşterilerin ani değişim gösteren ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek, belirsizlik ortamında pazardaki yerini koruyabilmesi için hem imalatçı firmaların hem de tedarikçilerin esnekliği etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Bu rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmede önemli katkılar sağlayacaktır (Kaynak ve Aytekin, 2005: 621).

2.1.6 E- Tedarik Zinciri Yönetimi

Tarihsel olarak pazarlar, alıcı ve satıcıların belli bir zamanda belli bir yerde karşılaşmalarına imkan veren ve alıcı ve satıcıların satın alma ve satma isteklerini belirterek aralarında bir iletişimin başladığı fiziksel mekanlar olarak tanımlanmıştır (Barutçu, 2007: 133). İnternet klasik alıcı ve satıcıların toplanma yeri olan pazarı yaygınlaştırmış, piyasalarda mekan ve zaman kısıtlamasını ortadan kaldırmış, üreticiler, tedarikçiler ve müşterilerin internette buluşmalarına olanak vermiştir.

İnternetin yaygın olarak kullanılmaya başlanması her alanda olduğu gibi TZY’ de de değişikliklere neden olmuştur. Müşteriler e-tedarik sayesinde internetin ulaştığı her yerde ürün ve hizmetler hakkında bilgi edinerek sipariş verebilmektedir (Genç, 2009).

ETZY, pazardaki değişmelere tepki göstererek stoklarının, üretim planlarının, dağıtım planlarının bu şartlara göre düzenlenmesi, kaynakların verimli kullanımı ve maliyetlerin düşürülmesine önemli derecede katkı sağlayacaktır (Lancioni vd., 2000: 45).

İnternet ortamında kurulan elektronik piyasalar işletmelere daha etkin ve işbirliği içinde çalışmaları olanağı sağlamış ve ETZY’ nin öneminin daha da artmasına neden olmuştur (Skjot-Larsen vd., 2003: 199).

ETZY’ nin faydaları (Lancioni vd., 2000: 45 ; Rahman, 2004: 31 ; Barutçu, 2007: 133);

- Tedarikçi işletmelerde çalışanlarla herhangi bir iletişim kurmadan internette sunulan müşteri kataloglarından satın alacağı ürünleri seçmesi ve sipariş vermesi.
- Yükleme ve ulaştırma zamanlarının planlanması ve programlanması

- Zincir üyeleri arasında taşınan hammadde, mamul ve malzemeleri taşıyan tır, tren, gemi ve uçakların izlenmesinin sağlanması.
- Teslimatın gecikmesi, stok kontrolü, teslimat veya sipariş zamanlarının değiştirilmesi gibi nedenlerle ortaya çıkan problemler hakkında müşteriler ve alıcılarla anında temas kurulmasına imkan vermesi ve bu durumun işletmenin veri tabanında görülmesini sağlaması.
- Etkin müşteri hizmetleri sunulmasına ve müşterilerle doğrudan iletişim kurulmasına imkan vermesi.
- İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmasına imkan vermesi.
- İşletmelerin verdikleri siparişleri kolay bir şekilde kontrol edebilme imkanı vermesi.
- Ödemelerin elektronik ortamda yapılmasına, ödemelerin ve borçlerin kolay bir şekilde görülmesine olanak vermesi.
- Problemlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde çözülmesine olanak sağlaması.

2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE GÜVEN

Çalışmanın bu kısmında güvenin tanımı yapılarak güven kavramı ile ilgili genel bilgiler verilmiş, TZY’ de güvenin önemi ile güven unsurları hakkında açıklamalar yapılmıştır.

2.2.1 Güven Kavramı ve Tanımı

Sosyal bilimlerde güven için çok farklı ve fazla sayıda tanım yapılmıştır. Robinson güveni; birinin ya da bir tarafın, karşı tarafın gelecekteki faaliyetlerinden dolayı yarar göreceğine veya en azından çıkarlarının zarar görmeyeceği ihtimaline ilişkin beklentileri olarak tanımlamaktadır (Robinson, 1996: 574). Hosmer ise, güveni bir kişi, grup ya da örgütün, diğer kişi, grup ya da örgütün, söz, vaat, sözlü ya da yazılı ifadesine, ahlaki olarak doğru kararlar alacağına ve söz konusu etik ilke ve değerlere dayanan davranışlarda bulunacağına dair genel bir beklenti olarak tanımlamıştır (Hosmer, 1995: 379 ; Uluceviz, 2010).

Diğer bazı tanımlar ise aşağıdaki gibidir.

“Güven; alıcı-satıcı ilişkisi içinde bulunan tarafların birbirlerinin güvenilirlik ve doğruluğuna inanmalarıdır” (Morgan vd., 1994: 20). Dwyer, Schurr ve Oh’ a göre güven; ilişki içinde olan tarafların birbirlerinin beklentilerini karşılayabileceklerini

düşünerek aralarında bir eşgüdüm sağlamaları ve ilişkide üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri sayesinde gerçekleşir (Dwyer vd., 1987: 11). Anderson, Weit, Schurr ve Ozanne güveni “alıcı ve satıcı ilişkisi içinde bulunan taraflardan birinin gereksinimlerini, diğer tarafın gelecekte karşılayacağına ilişkin davranışları göstermesi ve gereksinim sahibinin onun bu davranışlarına inanması, tarafların ilişkideki sorumluluklarını tamamen yerine getireceklerine birbirlerini inandırmaları” biçiminde tanımlamışlardır (Anderson vd., 1989: 310 ; Schurr vd., 1985: 939).

Literatürde güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede oluşturulmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan vd., 2003: 139).

2.2.2 Tedarik Zinciri Yönetiminde Güvenin Önemi

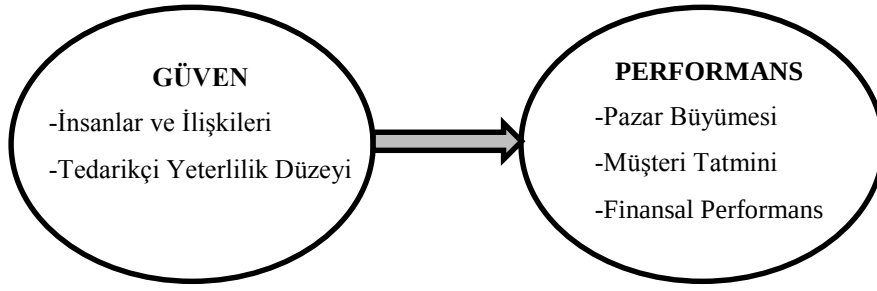
TZ kavramı, faaliyetler ve üyeler arasında sıralı bir bağımlılık olduğu ve dolayısıyla bu faaliyet ve üyelerin koordinasyonunun gerekliliği fikrine dayanmaktadır. TZ süreçlerinde firmalar arasında daha fazla işbirliği, daha yoğun iletişim ve daha güçlü güven ilişkileri gerekmektedir. Zincirin üyeleri benzer yetenekleri olması, kaynakların birlikte kullanımına yönelik ortak kaynak kullanımı ve firmalar arası karşılıklı bağımlılık ve birlikteliğin oluşması gerekmektedir. Tedarikçi ile müşteri arasındaki ilişkiyi sağlayan TZ, tedarikçilerin hammaddeleri üretmesi, ürünün üretilmesi, müşteriye ulaştırılması ve ürünün tüketilmesiyle son bulur. Bu süreçte bulunan firmalar planlarını birbirlerine uyumlu yapmalı ve birbirlerini tamamlamak üzere hareket etmelidirler. Tüm bu şartlar firmalar arasında koordinasyonu sağlamakla, iletişim içinde bulunmaları ile ve en önemlisi birbirlerine güvenmeleri ile sağlanabilir.

TZ’ deki müşteriler ve tedarikçiler arasındaki güven derecesi, TZ içerisindeki organizasyonlar arasında bilgi ve malzeme akışını daha kolay ve etkin bir hale getirir. Gelişmiş bir tedarik zinciri ilişkisinin temeli, herkesin ortak hedeflere bağlı olarak belirlenen amaçlara göre hareket ettiğinde iyi sonuç verir. Bunun oluşmasının temeli ise firmaların birbirine güven duymaları ile başlar. Firmalar tedarikçileri ile olan ilişkilerini geliştirmelidir. Bu süreç içerisinde yapılan karşılıklı anlaşmalar ilişkilerin sınırları ve derecelerinin belirlenmesi ve en önemlisi de güven oluşması bakımından önemlidir. Her iki tarafın da yapılan bu anlaşmaya uymaları zorunlu olmalıdır. Firmalar arasında güven ve işbirliğinin sağlanması risklerin paylaşılması, esnekliğin artırılması sonucunda firmaların yeni ürün geliştirerek bu

ürünleri pazara arz etme süreleri azalacak ve rakip firmalara karşı büyük avantajlar sağlanabilecektir. Bu sayede de müşteri memnuniyetinin artması sağlanabilir. Genellikle, insanlar arasında söz konusu olan güven kavramı, TZ sürecinde de incelenmesi gerekir. Firmalar ve tedarikçileri arasında güven ve bilgi paylaşımı sayesinde talep tahminindeki güçlükler azalmış, böylece zincir üyesi işletmelerin fazla stok yatırımı yapması engellenmiş olacaktır. Bunun neticesi olarak da maliyetlerde düşüş yaşanacaktır.

Finansal ve stratejik bilgilerin üretim aşamasında TZ ortakları arasında paylaşılması gerekmektedir. Ancak zamanla bu ortaklar rakip olabilmekte ve bu paylaşılmış olan gizli bilgileri kendi çıkarları için kullanabilmektedirler. Bu nedenle zincir üyeleri arasında güvenin sağlanması önemli bir unsur haline gelmektedir.

Güven, işbirliğini artırmak, işlem ve maliyetlerini düşürmek, piyasa işlemlerini kolaylaştırmak ve firmaların karmaşık ve belirsiz ortamlara ayak uydurabilme kabiliyetlerini geliştirmek vasıtasıyla taraf olan firmaların performansını artıran önemli bir varlık olarak düşünülmektedir (Şengün, 2007). Etkin bir TZ; ortaklar arasında bilgi paylaşımına ve güvene dayalıdır. Güven, belirsizlik ve fırsatçı davranışlardan kaynaklanan risk algısını azaltır ve böylece gelecekteki ilişkilerde tarafların birbirlerinden emin olmalarını sağlar; tarafların ilişkiye olan bağlılıklarının artmasını sağlar ve gerek şirket içerisinde ve gerekse TZ içerisinde yeni yatırımların yapılmasına olanak sağlar (Yeung vd., 2009: 66). TZ üyeleri arasında güvenin oluşturulabilmesi için güvenin hangi unsurlara sahip olduğunun tanımlanması gereklidir. Bu bağlamda, TZ' de beş güven bileşeni olduğu ortaya konulmuştur. Bunlar dürüstlük, adalet, bağlılık, TZ üyesi olma ile ilgili açıklık/samimiyet ve yetkinliktir. (Riddals vd., 2002: 257). Güven; TZ üyeleri arasında şirketlere önemli faydalar sağlamakta, rekabetçi avantajlarını geliştirmekte ve karşılıklı olarak daha rahat hareket imkanı vermektedir. Güvenin TZ ilişkilerinde sağladığı faydaları düşük işlem maliyetleri, fazla değer oluşturma fırsatları ve artan işbirliğine yönelik öğrenme olarak açıklanmaktadır (Jones vd., 2010: 705).



Şekil 2.4 Güvenin Faydalarının Şematik Gösterimi (Ian Stuart vd., 2012)

İnsanlar ve kurdukları ilişkiler ile tedarikçi yeterlilik düzeyi ile oluşan güven düzeyi; pazar büyümesi, müşteri tatmini ve finansal performans alanlarında performansı arttırmaktadır (Ian Stuart vd., 2012: 392).

2.2.3 Tedarik Zincirinde Güven Unsurları

TZ üyeleri arasında güvenin oluşturulabilmesi için güvenin hangi unsurlara sahip olduğunun tanımlanması gereklidir. Bu bağlamda, yaptıkları çalışmada TZ’ de beş güven unsuru olduğunu belirtmişlerdir (Riddals vd., 2002: 257-274 ; Başkol, 2014):

1. Dürüstlük
2. Adalet
3. Bağlılık
4. Tedarik zinciri üyesi olma ile ilgili açıklık / samimiyet
5. Yetkinlik (tedarik zinciri ortaklarının güvenilirliği, bağlılığı, ürün kalitesi, toplantı tarihleri, vb)

Smeltzer ise tedarik zincirinde güvenin üç ana unsurdan meydana geldiğini vurgulamaktadır (Smeltzer, 1997: 40-48). Bu unsurlar (Başkol,2014);

Kimlik, şirketin, güvenilir olduğu konusundaki kendine olan inancıdır.

İmaj, şirketin, başkaları tarafından kendisini güvenilir bir şirket olarak gördüğü konusundaki inancıdır.

Ün, şirket dışındakilerin yani diğer şirketlerin şirkete olan gerçek güvenidir.

Aşağıda Şekil 2.5 de gösterildiği üzere güven unsurlarının TZ ortakları tarafından iyi kavranması halinde TZ ilişkilerinin güvene dayalı olacağı anlaşılmaktadır. TZ ortakları arasındaki güven ilişkisinin gelişmesi ortak yapacakları yatırımlarla ilgili birbirlerini cesaretlendirecektir. TZ üyeleri arasındaki güven ayrıca, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap verebilmelerini olumlu yönde

etkileyecektir. TZ ilişkilerinde güven; işbirliği, yenilik, riskin minimuma indirilmesi ve artan potansiyel karlılık gibi olumlu sonuçlar da sağladığı görülmektedir (Thomas vd., 2010: 43-53).

Tedarikçinin:



Satın Alıcının:



Şekil 2.5 Güveni Oluşturan Unsurlar (Smeltzer, 1997)

TZ üyesi olan şirketler arasında güven kültürünün oluşması ve işbirliğini arttıracak gelişmelerin sağlanabilmesi için beş temel davranışın olması gerekmektedir (Fawcett vd., 2004: 20-26). Bunlar:

- Zamanında yerine getirilen sözler
- Bilgi paylaşımında seçici olmaktan ziyade açık bilgi paylaşımı
- Diğer zincir üyelerinin değerli olduğunu gösteren davranışlar
- Örgütsel sınırları aşmada köprü görevi gören kişisel ilişkiler
- Adil ve yararlı olarak görülen karşılıklı ilişkiler

2.3.TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE BİLGİ PAYLAŞIMI

Çalışmanın bu kısmında öncelikle bilginin tanımı yapılarak bilgi kavramı hakkında açıklamalarda bulunulmuş ve bilginin öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra bilgi paylaşımının tanımı yapılarak bilgi paylaşımı kavramı hakkında bilgiler verilmiş, bilgi paylaşımının TZY' deki öneminden bahsedilmiş, bilgi teknolojileri kullanımının ve güvenin bilgi paylaşımındaki yeri ve öneminden bahsedilmiş ve son olarak da kırbaç etkisi hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

2.3.1 Bilgi Kavramı ve Tanımı

Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir (Davenport vd., 2001). Benzer bir tanıma göre bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir (Brakensiek, 2002: 72). Bilgi, bireysel, grup, örgütsel veya örgüt içi deneyimler, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerinin anlamlı bütünüdür (Demirel vd., 2008 ; Small vd., 2005).

Bilgi kavramını değerlendirirken farklı bakış açıları kullanılmıştır. Bunlar (Demirel vd., 2008);

- *Obje olarak bilgi:* Bilginin tanımlanması, toplanması, organize edilmesi ve depolanması üzerine odaklanır. İşletmeler obje olarak gördüğü bilgiyi veri tabanları ve depolanmış veriler olarak görür.
- *Süreç olarak bilgi:* Bu özellik paylaşım, öğrenme ve iletişim gibi dinamik özellikleri öne çıkarır.
- *İnanç ve değerler olarak bilgi:* Çalışanların değer ve inançları hareket ve düşüncelerini etkiler, bu da elemanı oldukları işletmeyi ve paylaştıkları bilgiyi etkiler.
- *Karmaşık bir sistem olarak bilgi:* Bilgi, kendine ait kültür, liderlik, davranışlar ve teknoloji gibi bir çevresi olan organize edilmiş bir sistemdir.

Bilginin tanımlanması bu kavramla ilişkili veri ve enformasyon kavramlarının da bilinmesine yardımcı olur. Bilgi ve enformasyon birbirleriyle karıştırılan kavramlardır (Demirel, 2006). Veri ham gerçekler olup işletmeler açısından bakılınca yapılan işlemlerin kayıtlarıdır. Veri içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamaz (Davenport vd., 2001). Enformasyon bir konu hakkında bir şeyler bilmek iken; bilgi o enformasyonun bilişsel bir süreçten geçirilerek bir yargıya dönüştürülmesi durumudur (Tutar, 2010). Bilgi; enformasyon ile oluşturulup organize edilmekte ve sahibinin değerlerine ve inançlarına dayandırılmaktadır. Bilgi kurumlar için yaşamsal bir kandır. Başka bir ifade ile, etkin bilgi temini ve yönetiminin, etkin bir kurumsal işleyiş için vazgeçilmez ön koşul olduğu iddia edilebilir (Öğüt, 2009).

Bilginin tanımını ve faydasını daha iyi anlamak için belli ölçütlere göre sınıflandırılması ve açıklanması gerekmektedir. Bilgi; kullanım ve düzenleme şekline veya kaynağına göre sınıflandırılabilir. Bilgiyi algılama ve organize etme durumu bilgiyi kullanım biçimini değiştirir. Bu açıdan bilgi dört başlıkta sınıflandırılır. Bu başlıklar (Barutçugil, 2002: 61-62);

İdealist bilgi, kaynağı okuma, yapma ve tartışmadır. Kurumlarda idealist bilgi "benchmarking" ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir.

Sistematik bilgi, Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir. Sistemlerin nasıl çalıştığı, iç mekanizmalar bilgi ile anlaşılır. Bu tür bilginin kaynağı genellikle eğitim olmakla beraber gözlemlerden üretilen senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturur.

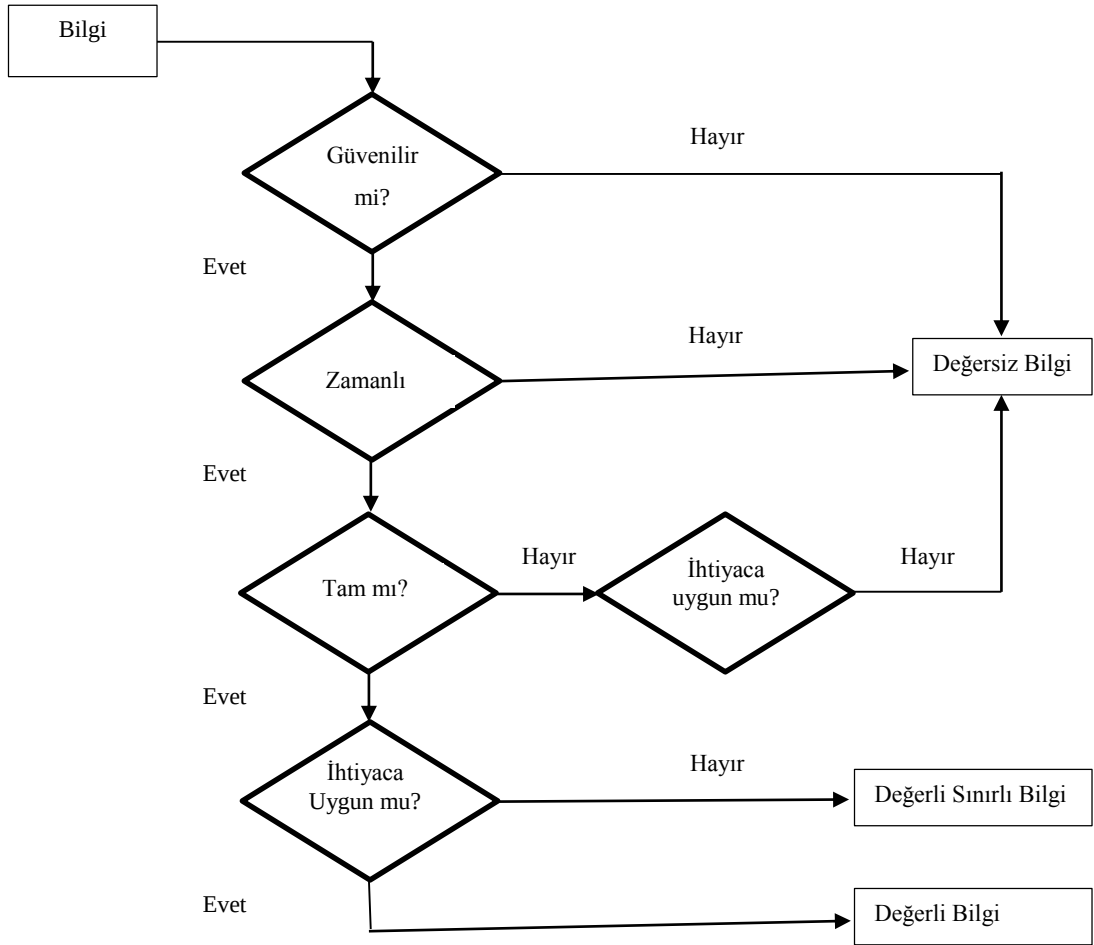
Pragmatik bilgi, Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Bir firma yöneticisinin kendi sorumluluk alanındaki konularda yapması gerekenleri bilmesi örnek olarak gösterilebilir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken karşımıza çıkar. Kaynağı, eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulunanlardır ve

Otomatik bilgidir, İçselleşmiş bilgi olup düşünmeden gerçekleştirilen eylemler bu bilginin sonucudur. Rutin olarak sergilediğimiz davranışlar otomatik bilginin en belirgin örneğidir.

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde ise açık ve kapalı bilgi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yazılı hale getirilmiş ve bu şekilde kullanılabilen, resimler ve diğer araçlarla da ifade edilebilen bilgi açık hale getirilmiş bilgidir. İşletmeler açısından açık bilgi, veri tabanları ve deneyimler ve en iyi uygulamaların paylaşılmasında veya örgütün içsel ve dışsal diğer kaynaklarında yer almaktadır (Türk, 2003: 87). Kapalı (örtülü) bilgi ise işletme çalışanlarının uzmanlık ve tecrübelerini kapsayan resmi, biçimsel yöntemlerle belgelenmemiş, yazılı hale getirilmemiş bilgidir (Şahin, 2008). Çalışanların beyinde taşıdığı bilgidir (Barutçugil, 2002: 62).

2.3.2 Bilginin Önemi

Bilgi, günümüzde işletmeler için çok önemli bir kaynak olup işletmelerin ürün ve hizmetlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak, geleneksel üretim etmenlerinin yanında bilgi kavramının stratejik bir değer olarak ortaya çıktığını göstermektedir (İnce vd., 2006: 15-29).



Şekil 2.6 Bilginin Değerini Ölçme Akış Şeması (Erdem, 2006)

Bilginin tedarik zinciri kararlarını almada faydalı olabilmesi, aşağıdaki karakteristik özellikleri taşımasını gerektirir (Ciravoğlu, 2006):

1. Bilgi doğru olmalıdır: Bilginin doğru olması TZ kararlarında çok büyük öneme sahiptir. Doğru olmayan bilgi ile verilecek kararlar bütün yönetim sürecini etkileyecek ve yanlış kararlar alınmasına yol açacaktır.

2. Bilgi zamanında erişilebilir olmalıdır: Bilginin doğru olması kadar doğru bilgiye zamanında ulaşmak da önemlidir. Kullanılması gerektiği anda ulaşılamayan bilgi çok da faydalı olmayacaktır. Bu nedenle işletme yöneticileri bilgiler güncelliğini koruyorken bilgilere kolayca erişebilmelidir.

3. Bilgi gerekli olmalıdır: Bilgi çağında yaşıyor olmamız nedeniyle büyük veri yığınlarına ulaşmamız çok kolay olmaktadır. Ancak ulaşılan bilgi ve veriler vereceğimiz kararlarda bizim için gerekli ve faydalı olmalıdır.

2.3.3. Bilgi Paylaşımı ve Tanımı

Bilgi paylaşımı, bilginin işletmeler arasında transfer edilmesi veya yayılması faaliyetidir. Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı işletmelerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir (Yazıcı, 2001). En temel düzeyde bilgi paylaşımı, işletmeler arasında bilgi kanalı aracılığıyla oluşan süreçleri içerir.

Günümüzde bilgi paylaşımı hemen hemen her alanda çeşitli şekillerde yaygın bir şekilde yapılmaktadır. Bilgi paylaşımında bilginin depolanması, dağıtımı, açığa çıkarılması, transferi, değişimi ve bilgi işbirliği önemlidir (Demirel, 2006). Fakat bireysel insanların bilgiyi paylaşmakta isteksiz olmaları temel sorundur. Bilgi güçtür, mesleki bilgi ve uzmanlık ise organizasyonlarda yükselmek ve daha çok kazanmak için gerekli olan gücün en önemli kaynağıdır.

Firmalar için paylaşılabilir bilgi türlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Lee vd., 2000: 79):

1) Stok Seviyesi: Hammadde, malzeme, mamul ve yoldaki mamulden oluşan her türlü stoku içermektedir.

2) Satış Verileri: Satış verilerinin sürekli kayıt altında tutulması ve yeni kayıtların güncellenmesi talep tahminleri açısından olumlu sonuç doğuracaktır.

3) Satış Tahmini: Satış tahmin yöntemleri kullanılarak ve sahadaki satış ekibinden geri bildirim alınarak satış tahminlerinin yapılması önem arz etmektedir.

4) Sipariş Durumu: Sipariş durum takibi müşteri memnuniyeti sağlayacak ve neticede performansa etki edecektir.

5) Üretim ve Teslimat Programı: Bu programın organizasyon içerisindeki diğer departmanlarla paylaşılması her bir bölümün planlama yapmasında fayda sağlayacaktır.

6) Kapasite: Üretim ve dağıtım kapasitelerinin paylaşılması tedarik zinciri planlamasına katkı sağlayacaktır.

7) Performans Ölçüleri: Üretim ve sipariş süreleri, üretim ve siparişteki gecikme sürelerini, üretim ve teslimat hizmet kalitelerini ve servis performansını içermektedir.

2.3.4. Bilgi Paylaşımının Tedarik Zincirindeki Yeri ve Önemi

Pazarın küreselleşmesi neticesinde firmalar arasında ortaklık ve işbirliğinin giderek yaygınlaşması, üretim maliyetlerini ve ürün kalitesinin önem kazanması ve

teknolojik yatırımların elzem hale gelmesi işletmeler ile tedarikçileri arasındaki ilişkinin önemini dikkat çekici düzeyde arttırmıştır.

TZ' nin başarısında kritik gösterge, işletme içerisindeki bölümler ve TZ üyeleri arasındaki işbirliğinin ve bütünleşmenin derecesidir. İşbirliğinin de en belirgin göstergesi TZ üyeleri arasında bilgilerin paylaşımıdır (McCormack vd., 2001: 33).

İşletmeler rekabet edebilmek için tedarik zincirlerini etkin olarak yönetebilmeli bunun için de TZ üyeleri arasında bilgi paylaşımı, koordinasyonu ve TZ maliyetlerinin zincir boyunca kontrolü sağlanmalıdır. Doğru bilgiyi doğru zamanda kullanan, bilgiye sahip olan işletmeler rakiplerine göre daha avantajlı olacaklardır. Bilginin işletmeye yarar sağlaması ve onu ayakta tutması için temelinde kültür ve insan olan bilgi yönetimi süreçlerinden geçmesi gereklidir. Bilgi yönetimi, bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı için işletmelerin stratejilerinin olması gerekmektedir. Bilgi süreçlerinden biri olan bilgi paylaşımı işletmelerde bir kültür olup işletmelerin başarılı olmasına yardım etmektedir. Bilgi paylaşımı ile paylaşılan bilginin kalitesinin TZ performansının göstergesi olduğuna işaret edilmiştir (Cheng vd., 2008: 283 ; Zhou vd., 2007: 1348 ; Feldman vd., 2003: 63 ; Liv d., 2006: 1641).

Bilgi paylaşımı, TZ' de bilgiye sahip olan ile bilgilenecek olan işletmeler arasında etkileşimden kaynaklanan, bilinçli, gönüllülük esasıyla bilgi akışının gerçekleştirildiği faaliyettir. TZ firmaları, firmalar arası çevrelerini, çalışma kurallarını ve seçeneklerini yapılandırarak ve yeniden şekillendirerek kendi ortak bilgilerini geliştirebilirler (Cheung, 2005). TZ, bütünleşik bir yapı olup kendi içerisinde bölümlere sahip birçok sayıda işletmeden oluşmaktadır. Her bir işletmenin kendi içerisinde ve TZ' deki firmalarla kuracağı iletişimin ve bilgi paylaşımının esnek ve değişimlere duyarlı olması önemlidir (Sarıkaya, 2011).

Bireysel firmalar gerçek rutinlerini değiştirerek öğrenirken partner firmalar ancak, firmalar arası rutinlerini ya da muhtemel ortaklık aktivitelerini değiştirmek kaydıyla öğrenebilirler. Firmalar arası bilgi paylaşımı, bir grup organizasyon arasındaki ortak bilgi edinimi olarak görülebilir. Partner firmalar, firmalar arası çevrelerini, çalışma kurallarını ve seçeneklerini yapılandırarak ve yeniden şekillendirerek kendi ortak bilgilerini geliştirebilirler (Cheung, 2005).

TZ, her ne kadar bütünleşik bir yapı olarak tanımlansa da, kendi içerisinde bölümlere sahip, çok sayıda işletmeden oluşmaktadır. Her bir işletmenin kendi içerisinde ve TZ elemanlarıyla kuracağı iletişim şekli söz konusudur ve TZ' nin esnek

ve değişimlere duyarlı bir yapıda olması kritik bir önem arz etmektedir (Bakıoğlu vd., 2001: 173).

Geleneksel TZ yapısında son dağıtıcı, müşteri bilgilerini doğrudan görebilen tek TZ üyesi iken, diğer tüm üyeler kendisinden bir önceki üyeden gelen bilgilere sahiptirler. Dolayısı ile geleneksel TZ' de bilgi hem zarar görebilmekte hem de bilgiye ulaşılması zaman aldığından değerini kaybetmektedir (Cox, 1999: 167).

İşletmeler yalnızca işletme içerisindeki faaliyetlerine odaklanıp, TZ' nin üyeleriyle iletişim içinde olmayıp bilgi paylaşmadıklarında, işletmelerin, müşteri taleplerinin karşılanamaması, yüksek stok maliyetleri, tedarik süresinin belirsizliği gibi problemlerle karşılaşabilir. TZ' ni, işletmeler için bir rekabet avantajı durumuna getirebilmek için ilk adım, TZ' nin üyelerinin açık bir biçimde bilgi paylaşımına istekli olmalarıdır (Lummus vd., 2001: 426). Firmalar için bu geliştirilen yeni yazılım ürünleri ve yeni bilgi paylaşımı yolları sayesinde çok kolaydır.

TZ' de verimli malzeme akışı yönetimini sağlamak TZ' ni oluşturan taraflar arasında etkin bilgi paylaşımı ve güvenin sağlanmasına bağlıdır. TZY' de bilgi paylaşımı en fazla riski barındırır ve TZ' nin bütününde önemli sorunlara sebep olabilir. Zincir içerisindeki bağımsız şirketler gönüllülük temeli içerisinde birbirilerine sadece güven, paylaşılan amaçlar ve belirli sözleşmelerle bağlı olmaktadır. TZ ile ilgili olarak literatürde son zamanlarda ortaklık yaklaşımına duyulan ilgi oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmeler TZ' nin tarafları ve süreçleri arasında uyumlu ve anlayışa dayalı ilişkiler geliştirerek bu sorunu aşmaya çalışırlar. Nitelikli ve güvenilir bir iş ilişkisini sağlamak için, müşteriler ve tedarikçiler arasında bir iletişim hattı kurulmalı, bilgi paylaşımı yapılmalı ve bu süreçler sürekli olarak kontrol edilmelidir.

TZ' ne bağlı firmalar arasında güven ve bilgi paylaşımının önemi hafife alınmamalıdır. Maliyetler her zaman TZ' ni geliştirme çabalarının odak noktası olup, veri akışının yönetilememesi karar alma aşamasında bilgilerin yetersizliği, zincir ortakları arasındaki ilişkinin zayıflığı, TZ' deki gelişmelerden haberdar olunamaması gibi olumsuzluklara sebep vermektedir. Bu çabalar firmaların stratejik ve taktiksel avantajlara sahip olmalarına imkan verir.

TZY' de bilgi üretim ve dağıtım ile ilgili tahminler yapma, pazarlama faaliyetlerini etkin yönetebilme, teslim sürelerinde müşteri memnuniyetini sağlama, satış sonrası müşteri görüş ve beklentilerini öğrenebilme, perakendeci olan mağazaların müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmelerini sağlama gibi konularda

etkin bir öneme sahiptir. Daha önce de belirtildiği gibi bu bilgiler tek başına yeterli değildir. Doğru olarak ve zamanında ortaklar arasında paylaşılması en az bilgi kadar hatta bilgidен daha fazla öneme sahiptir.

Bilginin doğru olarak ve zamanında paylaşılmasının yanı sıra doğru kişilerle paylaşılması da TZY için önemlidir. Çünkü, yanlış kişilerle paylaşılan bilgi ilgili olmayan kişilerin elinde çok fazla bilginin bulunması, bunun neticesi olarak da bilginin doğru olarak ve zamanında kullanılamaması sorununu getirecektir.

Çalışmamızda bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımı seviyesi ve bilgi paylaşımı kalitesi olmak üzere iki grup halinde kullanılmıştır. Bilgi paylaşımı seviyesi, TZ ortaklığındaki önemli ve özel bilgilerin ne derece paylaşıldığını belirtmektedir. Bilgi paylaşımı kalitesi ise; doğruluk, güncellik, yeterlilik ve güvenilirlik gibi konuları içerir (Liv d., 2006: 107).

2.3.5. Güven ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

TZ’ de ortaya çıkan en önemli sorun alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkilerde meydana gelen aksaklıklardır. Bu aksaklığa sebep ise işletmeler arasındaki güven problemidir. İşletmeler, firma bilgilerini paylaşmanın firma aleyhine olacağı düşüncesi ile bilgi paylaşımında en önemli sorun olup tedarik zincirinde bilgi akışı sorunlarına sebep olmaktadır. Bu ilişkide tedarikçi ve alıcı arasındaki güven derecesinin boyutu, firmalar arası oluşan işbirliğinin gerçeklik düzeyini belirlemektedir (Gürler, 2004).

2.3.6. Bilgi Paylaşımında Bilgi Teknolojilerinin Önemi

Yeni teknolojiler, yeni örgütlerin kurulmasını sağlamakta veya kurulu örgütlerin yapılarını değiştirmektedir. Teknoloji; örgütün kullandığı girdileri (materyal, bilgi, sermaye gibi) ürün ve hizmet gibi çıktılara dönüştüren tekniklerdir. İşletmelerin belli bir çıktıyı ortaya çıkarabilmesi için teknolojiye ihtiyacı vardır. İşletmeler iş dünyasını iyi analiz edip bütün süreçlerini yeniden tasarlayarak yenilikçi olmak durumundadır. Şirketler “yatırım karlılığını maksimuma çıkarmak” zihniyeti ile kısa vadeli mali performansa odaklanmışlardır. Gelişen teknoloji, sürekli değişen iş şartları, öngörülemeyen değişiklikler, küreselleşen dünya işletmelerin bilgiye duydukları ihtiyacı artırmaktadır (Sarıkaya, 2011).

Teknolojideki ilerlemelerle birlikte zaman ve mekan kısıtlamaları ortadan kalkmıştır. Bunun neticesinde bilginin ve ürünlerin firmalar arasındaki akışı

kolaylaşmış ve hızlanmıştır. Müşteriler bu sayesinde ihtiyaçları olan istedikleri kalitedeki ürünü dünyanın herhangi bir yerinden istedikleri zaman istedikleri fiyata bulabilmektedir. Bununla birlikte işletmelerde tedarikçi alternatiflerini aynı şekilde bulabilmektedir. İşletmeler ürünlerin talep ve pazar bilgilerine doğrudan çok daha hızlı bir şekilde ulaşabilmektedir. Bu gelişmeler ve yeni süreçler işletmelerin tek başlarına faaliyette bulunmalarını güçleştirmekte olup TZ' nin önemini arttırmıştır. Bilgi aktarımı sayesinde TZY' de ürünlerin temini için geçen süre, hammadde ve taşınmaz fiyatlarındaki artışlar ve nakliye ücretlerindeki belirsizlikler gibi temel maliyetler azaltılabilmektedir. TZY' deki işbirliği, mükemmel iletişim, bilgi paylaşımı ve işi birlikte planlama yapmayı kolaylaştırır ve malzeme ulaşımı, üretim programlama ve dağıtım, stok ve stok maliyetlerini azaltır ve en önemlisi harcanan zaman ve enerji kayıplarını en aza indirir. Firmalar bu sayede dağıtım kanalı üzerinden teslim edilen ürün miktarlarını, zincirdeki işletmelerden elektronik veri paylaşımı aracılığı ile satılan ürün miktarını, stokları görebilir. Bilgi teknolojilerindeki ve iletişimdeki hızlı gelişme işletmelerin müşteri memnuniyetinin sağlanması, firmalar arası karşılıklı anlayış, gerçekçi talepler, kolay stok yöntemi açılarından faydalı olmuştur. Küresel rekabet, hızlı gelişen teknoloji, özellikle bilgi paylaşımı ve iletişim işletmeleri TZY konusunda etkileyerek rekabeti bilgiye dayalı hale getirmiştir.

TZ üyeleri arasında bilgi paylaşımında bilgi teknolojilerinden yararlanılması, TZ' ni sanal bir ortama çekmektedir. Sanal tedarik zincirinde ise fiziksel ürünler değil bilgi akışı bulunmaktadır. TZ üyeleri arasında doğru bilginin gerektiği zamanda ulaştırılmasına olanak verecek bilgi sistemleri kurulmadan TZ' nin etkin olarak yönetilebilmesi de olanaklı olmayacaktır. İşletmelerin bilgilere gerekli olduğunda hızlı bir biçimde ulaşabilmeleri, firmaların, müşteri beklentilerine daha duyarlı olmalarını ve müşterilerin taleplerini rakiplerine göre daha hızlı karşılayabilmelerini sağlamaktadır (Çemberci, 2011).

TZ kavramı, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle paralel olarak değerlendirilmiştir. TZ' nin başarısındaki en önemli engel değişime karşı gösterilen dirençtir. İşletmeler lojistik faaliyetlerini elektronik bir ortamda gerçekleştirmeye karşı direnç gösterebilmektedirler (Pawar vd., 2000: 21). TZ' de bilgi paylaşımının başarılı olarak uygulanabilmesi için işletmelerin kültüründe değişiklikler gerekmektedir. Teknoloji, TZ' nin etkin olarak yönetilmesini sağlamakla birlikte yeterli olmamaktadır (McCormack, 1999: 30-32). TZ' nin bütünleştirilmesi sonucunda, tüm üyeler gerçekleştirilen işbirliğinden yararlanır.

TZ' de firmalar arasında bilgi teknolojilerinden yararlanılarak bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. TZ' nin etkin olarak yönetilebilmesi için firmalar doğru bilgilere, doğru zamanda erişim sağlamak için bilgi sistemleri tasarlanmalıdır. İşletmelerin faaliyetlerinin etkinliği ise TZ' deki işletmelerin işbirliği içerisinde olmaları ile belirlenir. Bu işbirliği sayesinde maliyet analizi iyi yapılabilir ve etkin maliyet yönetimi etkin bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri ile yeterli bilgi toplama ve raporlama görevi yapılamamaktadır. İşletmeler paylaştıkları bilgiler ile üretilen ürünler için üretim akışı ve fiyatlandırma gibi temel konularda alınan kararları belirlemektedir. TZ üyeleri arasındaki bilgi akışı, malzemelerin ve ürünlerin fiziksel akışına göre daha önceliklidir (Graham vd., 2000: 286), bu durum, stoklarda azalma ve işletme kaynaklarının daha etkin kullanılması olanağını sağlar.

Dehning vd. (2007), bilgi teknolojisi tabanlı TZY sistemlerinin üretim firmalarındaki finansal performans etkilerini araştırmış, sonuçlar, bilgi teknoloji tabanlı TZY' nin, brüt kar marjını, stok devir hızını artırarak, pazar payını, satış hasılatını artırıp, satış, genel ve yönetim masraflarını azaltmak kaydıyla firma performansını artırdığını ifade etmektedir.

Byrd ve Davidson (2003), TZ üzerinde bilgi teknolojileri etkisinin öncüllerini ve bilgi teknolojileri etkisinin performansı üzerine etkilerini deneysel olarak araştırmışlardır. Buna göre, bilgi teknolojileri öncüllerinin tedarik zinciri üzerinde pozitif etkileri olduğu ve bunun da firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bilgi paylaşımı amaçlı kullanılan bilgi teknolojisinde ilgili kişilerin gerek duyduğu bilgilere çok kolay ve bütün olarak erişebilmelidirler. Elde edilen bilgilerin gruplanabildiği, analiz edilebildiği ve raporların hazırlanabildiği bir bilgi paylaşım sistemi TZY için çok daha faydalı sonuçlar doğuracaktır.

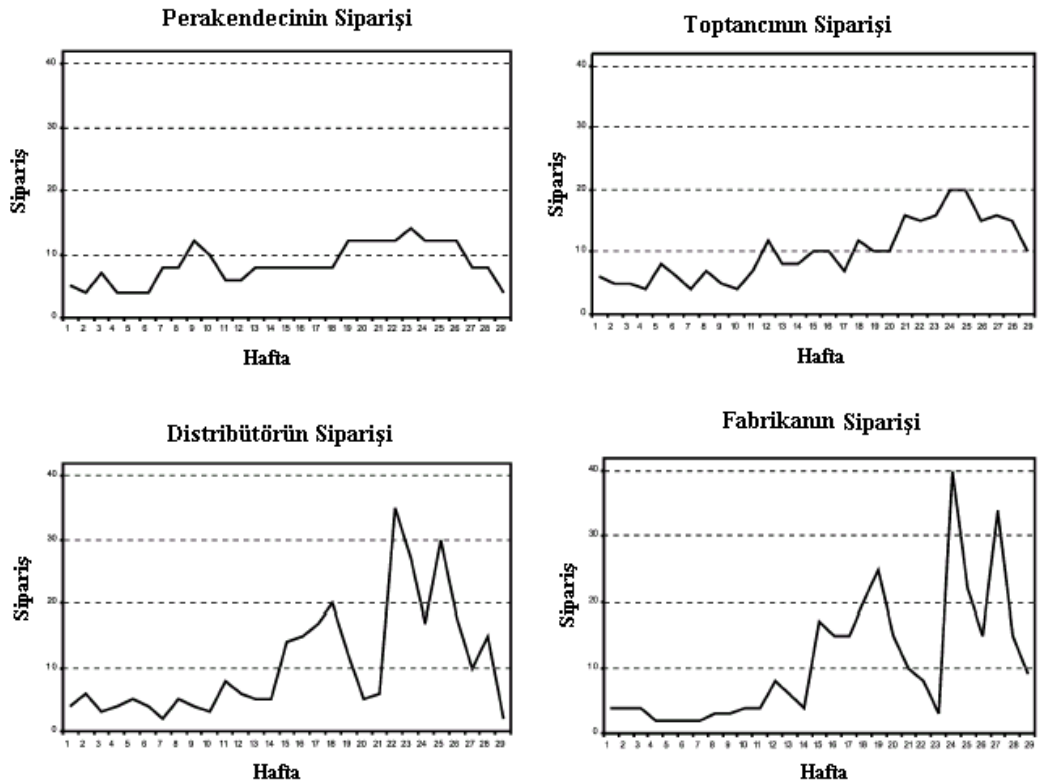
TZY' de bilgi paylaşımı sayesinde müşterilerden alınan geri bildirim verileri zincir ortakları arasında paylaşılacak, paylaşılan bilgiler ile pazar analizi etkin olarak yapılabilir ve talep tahminleri yapılmasında da firmalara önemli faydalar sağlayacaktır.

Dünyanın küreselleşmesi neticesinde uluslararası düzeyde işletmeler arası işbirliği artış göstermiş ve hatta bazı sektörler için zorunlu hale gelmiştir. Bilgi teknolojileri uluslararası alanda firmaların haberleşmelerine yardımcı olmakta,

işlemlerin daha hızlı yapılabilmesini sağlamak ve müşteri odaklılığı da beraberinde getirmektedir.

2.3.7. Kırbaç Etkisi

Bilgi paylaşımının olmaması durumunda, TZ’ deki her bir üyenin kendi alt seviyesindeki üyelerin ürün taleplerinin tahminini, kendi üretim planlama, stok kontrolü ve malzeme ihtiyaç planlaması için yapması gerekir ancak bu talep tahmininde talep değişkenliği olarak adlandırabileceğimiz belirsizlikler mevcuttur. Zincirdeki üst üyenin talep değişkenliğinin, altındaki üyenin talep değişkenliğinden büyük olması TZ’ deki önemli bir sorundur (Yu vd., 2001: 114 ; Sevimli, 2007).



Şekil 2.7 Kırbaç Etkisi (Kimbrought vd.,2002)

Bu etki, ilk defa Procter ve Gamble’ daki yöneticiler tarafından, çocuk bezi siparişlerinde karşılaştıkları ve müşteri talep dalgalarıyla açıklanamayan etki olarak bulunmuş ve “Kırbaç Etkisi” adı verilmiştir (Lee vd., 2004: 1875 ; Paksoy vd., 2006).

Kırbaç etkisini oluşturan durum şu şekilde ortaya çıkar. Perakendecinin toptancıya olan siparişleri son kullanıcı satışlarına göre fazla değişkenlik gösterir, toptancının üreticiye siparişleri daha da fazla kararsızlık gösterir, ve son olarak

üreticinin tedarikçiye olan siparişleri istikrarsızlıkta en üst noktaya çıkar. Müşteriden üreticiye doğru çıkıldığında, değişkenliğin bu şekilde büyüdüğü bu etkiye kırbaç etkisi adı verilir. Kırbaç etkisi TZ üyeleri arasında eş zamanlı koordinasyon eksikliğini gösterir. Son tüketici satışlarındaki ufak bir değişiklik bile, talepte çok büyük dalgalanmalara yol açarak kırbaç etkisini tetikler. Tedarik planları talep isteklerine cevap veremeyince, stoklarda eksiklik veya gecikmeler gibi sorunlar oluşur. Bu sorunlar da müşteri memnuniyetini etkileyeceğinden, firmada daha ağır hasarlara yol açabilmektedir (Sevimli, 2007).

Lee vd. (1997) tarafından yapılan çalışmada; talep tahmini düzeltmeleri, yığın siparişler, tedarik süreleri, fiyat dalgalanmaları, tedarik kıtlığı olmak üzere kırbaç etkisinin beş temel sebebi ortaya koyulmuştur. Metters (1997)' a göre ise, kırbaç etkisinin sebeplerinin başında bilginin TZ üyeleri arasında ilerlerken çarpıtılması gelmektedir. Metters (1997)' in yaptığı çalışmada işletme içi iletişimde oluşacak problemlerin, bilginin transferi esnasında oluşan zaman kayıpları ile birleştiğinde etkinin temelini oluşturduğu üzerinde durmaktadır (Paksoy ve Keskin, 2006: 487).

Sheu (2003) da yaptığı çalışmada Metters (1997)'in görüşünü doğrulayarak bilgi transferinde oluşan gecikmelerin bilgi paylaşımı ile sağlanabilecek verimliliği etkileyebileceğini daha da önemlisi tedarikçi tarafından tahmin edilen talep ile son tüketicinin gerçek talebi arasındaki sapmadan kaynaklanan etkiyi arttırılabileceğini ortaya koymuştur (Paksoy vd., 2006).

Bilginin aktarılması sonucu ortaya çıkan sorunlar kadar yorumlanması esnasında ortaya çıkan sorunlar da bir takım verimsizliklere neden olmaktadır. Yani; talep sinyalinin doğru yorumlanamaması Kırbaç etkisi için önemli bir tetikleyicidir (Metters, 1997: 89). Talep sinyali işleme denildiğinde, talep tahmini düzeltmeleri ve bu düzeltmeler sonucu stok ikmal kurallarının parametrelerinin sık sık düzeltilmesi anlaşılmaktadır (Dejonckheere, 2001). Birçok işletmede talep tahmini müşterilerden gelen talepler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Talep modelinin oluşturulmasında oluşturan kişi kendi gözlemlerinden yararlanır. Bu durumda modelin güvenilirliği kişisel davranışlara bağlanabilir (Senge, 1993: 11 ; Paksoy vd., 2006).

2.4.TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE YENİLİK

Çalışmanın bu kısmında yeniliğin tanımı yapılarak yenilik kavramı hakkında açıklamalarda bulunulmuş, yenilik çeşitleri açıklanmış ve yeniliğin TZY' deki yeri ve öneminden bahsedilmiştir.

2.4.1.Yenilik Kavramı ve Tanımı

Yenilik, yeni ve değişik bir şey yapmak anlamındaki Latince ‘innovane’ kökünden türetilmiştir ve yabancı kaynaklarda ‘innovation’, şeklinde adlandırılmaktadır. Türkçe kaynaklarda ise bu kavram; yenilenme, yenilik veya yenilikçilik, olarak ifade edilmektedir (Eraslan vd., 2008: 15). Son yıllarda artık inovasyon olarak kullanımı yaygınlaşmıştır.

Yenilik organizasyonel devam edebilirlik için temeldir (Drucker, 1987). Yenilik için literatürde çok fazla tanım bulunmaktadır. Terziovki (2004) yeniliği; yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve bunların hızla pazara sunulması olarak tanımlamaktadır (Eraslan vd., 2008: 15). Keith ve Theodore (1984) ise yenilik için; bir buluşla başlayan ve bu buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün veya hizmet olarak girmesi ile sonuçlanan bir süreç tanımını yapmaktadır (Calipinar vd., 2007: 455). Jones (2001) , yenilik faaliyetlerinin yalnızca bir kez yapılan ürün ya da hizmet geliştirme ile sınırlı kalmasının, yeniliğin sürekliliğini tehlikeye attığını ifade etmektedir. Araştırmacıya göre bu durumun önlenmesi için, işletmelerde yeniliği sürekli kılacak bir örgüt yapısı ve kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Öğüt vd., 2007: 163).

Yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Mueller vd., 2001: 51 ; Neely vd., 1998: 65).

Yenilik süreci ile fikirden fırsat oluşturulmaya çalışılır (Thompson vd., 2010). Çünkü yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarlarının yeni bileşimini oluşturmaktır (Hitt vd., 2002). Ayrıca fırsat, pazardaki boşluğu dolduran yenilik yoluyla açıklandığı takdirde gerçek bir değer meydana getirilir (Dutz vd., 2000: 739 ; Wickham, 2006). Değer oluşturmak, üretilen mal veya hizmette yapılan düzenlemeler aracılığı ile mal veya hizmetin alıcısının, algıladığı kalite düzeyinin ve mal veya hizmete verdiği özel önem derecesinin artırılmasıdır (Woodruff, 1997: 139). Bu bakımdan yenilik, işletmeler açısından, yeni ve farklı fikirler üreterek yenilikçi pazarlama ve hizmet anlayışına sahip olmak ve bu şekilde rakiplerine göre daha iyi ve fark ortaya koyan ürünleri üretmek anlamına gelir. Yenilik gerçekleştirilirken müşteri ihtiyaç ve beklentilerine

uygun hareket edilmelidir. Aksi durumda yapılan yenilikleri müşteriler benimsemeyecektir.

2.4.2.Yenilik Çeşitleri

Yenilik çeşitleri aşağıda gösterildiği gibidir:

- Ürün Yeniliği

Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (Elçi, 2006). Yani farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması “ürün yeniliği” olarak adlandırılmaktadır (OECD, 2006).

- Süreç Yeniliği

Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir (OECD, 2006). Dolayısıyla süreç yeniliklerinin, bir bütün olarak ürün değil de ürünün geliştirilmesine ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü veya herhangi birinde yenilikçi davranılmasını ifade ettikleri ileri sürülebilir (Yavuz, 2010). Süreç yeniliği; “Farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönetiminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir.” şeklinde tanımlamak mümkündür (Elçi, 2006).

- Hizmet Yeniliği

Hizmet sektöründeki yenilik üretim sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik veya farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmet yeniliğini doğurur. Bu tür yenilikler hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini göstermenin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir (Çelikaş, 2008).

- Pazarlama Yeniliği

Ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (OECD, 2006). Bu tür yenilikler, satın alma süreci boyunca olası müşterilerle

gelişecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun anlamı müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve nihayet yenilikçi bir yol veya yöntem geliştirilmesidir (Yavuz, 2010). Yani pazarlama yeniliği; farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajlarında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesi anlamına gelmektedir (Elçi, 2006).

Yenilik, tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen sürekli faaliyettir. Bu nedenle yeniliği teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde firmayı geliştirme, daha çok üretme ve pazarlama şansına sahiptir (Ayhan, 2011).

Pazarlama yeniliği, pazarlamanın 4P'sinde yani ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma fonksiyonlarında önemli değişiklikler sağlayacak yeni bir pazarlama metodunun uygulanmasıdır. Bu tür yeniliklerde ürünün durumunda değişiklik yaparak, satış ve pazar payının artırılması hedeflenmektedir. Yeni satış kanalları da pazarlama yenilikleri içinde yer alır. Firma daha önce hiç kullanmadığı bir pazarlama metodunu uyguluyorsa, kullandığı pazarlama araçlarından farklı bir değişim söz konusuysa, bu firma pazarlama yeniliğini gerçekleştirmiş demektir (Oğuztürk, 2011).

- Organizasyonel Yenilik

Firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır (OECD, 2006). Organizasyonel yenilik yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedefler (Çelikleş, 2008).

Organizasyonel yenilik, firma düzeyinde daha etkin çalışma yöntemlerinin uygulanması anlamına gelmektedir. Verimliliğin ve satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir. Diğer yenilik türlerinde olduğu gibi bunda da, bilginin üretilmesi ve elde edilmesi gerekmektedir (Terzioğlu, 2008). Bir başka tanıma göre organizasyonel yenilik; yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılması anlamına da gelmektedir (Elçi, 2006).

- İş Modeli Yeniliği

İş modeli yeniliği, her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikayesidir. Bir şirketin değer zinciri en genel

hatlarıyla iki ana bölümden oluşur. Birinci bölüm bir şeyleri yapmakla ilgili aşamaları içerir (tasarım, hammadde, tedariki, imalat...), ikinci bölüm ise; bir şeyleri satmakla ilgili tüm etkinlikleri içerir (müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek...). Yeni bir iş modeli işte bu yapmak veya satmak aşamalarının her birinde veya her ikisinde birden bugüne düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgili bir şeydir (Çeliktas, 2008).

2.4.3. Yeniliğin Tedarik Zincirindeki Yeri ve Önemi

Tüm ülkelerin global pazara eşit oranda girebiliyor olduğu, teknolojik değişikliklerin akıl almaz bir hızla ilerlediği ve piyasadaki ürün ve hizmetlerin pazara girme ve çıkma süresinin bu kadar kısaldığı bir sosyoekonomik ortamda yenilik yapabiliyor olmak hem ülkeler hem de firmalar için en temel rekabet aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Aygören, 2009).

Günümüzde, yenilikçilik, sürdürülebilir büyümenin sağlanması, verimlilik, karlılık ve performans artışı ve müşteri memnuniyeti için elzemdir. Yeni fikirlerin ve buluşların ortaya çıkarılması yanında ticari toplumsal fayda sağlayan çalışmalar yenilikçiliğin tanımında bulunur. Yapılacak yatırımların geri dönüşümü ve performansının artırılabilmesi ticarileştirme sürecinin etkili olmasına bağlıdır. Firmalar, rekabet gücü ile müşterilerinin ihtiyaç ve beklentileri arasındaki dengeyi kurabilmek için ürün, bilgi paylaşımı ve yeniliği beraber ele almak durumundadır. Firmalar başarılı yenilikçi stratejiler geliştirebilmek için sektördeki değişimleri ve pazarı yakından takip etmelidir. TZ içinde yer alan firmaların kaliteli işbirliği içerisinde olmaları yenilik faaliyetlerini kolaylaştırır (Can vd., 2013: 95-122).

Yenilik, TZY' de maliyetlerin düşürülmesini, varlıkların daha etkin kullanılmasını ve satışların artırılmasını sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak da firmaları ve tedarikçilerini yenilik ve birbirleri ile işbirliği yapmaya teşvik edecektir. Firmalar rakiplerinin ürünlerinden farklı, katma değeri yüksek ürünler üreterek ve tüketicinin istediği bu ürünleri zamanında ulaştırarak yani yenilikler yaparak öne çıkabilir. Yenilik, işletmelerin rekabet yeteneklerinin geliştirilmesi, karlarının artırılması, sektörde rakiplerinin önüne geçmesi ve belirleyici bir rol alması için geliştirdiği stratejilerin hepsine verilen bir addır. Bir firmanın TZY etkinliğinin yanı sıra TZ ortakları ile ilişkisinin kalitesi firması için genel yenilikçi kapasitesi üzerinde önemli bir rol oynadığını görülmektedir (Ivarsson vd., 2009: 368-388).

Günümüzde ekonomik, teknik ve sosyal alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli değişim ve gelişim işletmeleri birçok yönden etkilemektedir. Bu değişimle birlikte işletmelerin yeni iş süreç ve modeller geliştirmesi ve bu değişimlere uyum sağlaması işletmelerin performansları üzerinde etkili olmaktadır. TZY konusunda yenilikler yapmayan kendilerini geliştirmeyen işletmelerin bugün ve gelecekte başarısız olduğu gözlenmektedir. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan yeni ekonomik düzenin şartları işletmeleri rekabetçi olmaya zorlayarak esnek bir organizasyon yapısını gerektirmektedir. İşletmelerin bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmeleri için, değişim sürecine uyum sağlayarak kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri, çevresel değişimlere zamanında cevap verebilecek bir organizasyon yapısını oluşturmaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçmeleri gerekmektedir (Zerenler, 2005).

TZY’ de yaşanan başarısızlıklar yenilik eğilimini gündeme getirmiştir. TZY kapsamında uygulanabilecek yenilikler arasında ürünün dizaynının tedarikçilerle ortaklaşa yapılması, teslim süresinin kısalığı ile ilgili düzeltici çalışmaların yapılması, tedarikçi seçiminde müşteri ihtiyaçlarına göre karar alınması, paketlemede müşteri beklentilerine göre davranılması, sipariş işleme sisteminin çağın gerekliliğine göre yenilenmesi, yenilikçi ve nitelikli personel istihdamının gerçekleştirilmesi, tedarikçilerin performansının takip edilebileceği bir enformasyon sisteminin kurulması, satış sonrası müşterilere ürünlerin ulaştırılması sürecinde zaman ve kalite ölçümü için bilgi sistemlerinin kurulması, satış sonrası müşterilerden doğru ve nitelikli geri bildirim alınabilmesi için iyi bir enformasyon ağına kurulması gibi çalışmalar örnek gösterilebilir.

Rekabet öncelikleri işletmenin fiyat, esneklik, dağıtım ve kalite gibi işlevler ile elde edilebilen üstünlüklerdir. Bunların yanında yenilik kabiliyetini rekabet önceliği olarak gösteren çalışmalara da rastlanmıştır (Graham vd., 2005: 367 ; New, 1997: 15). TZ’ de yenilik işletmelerin zayıf noktalarını tamamlayıp ve uzmanlık konularını bütünleştirerek potansiyellerini artırmalarına sebep olur. TZY, firmalara yenilik sağlanmasında çeşitli faydalar meydana getirmektedir. TZ kapsamında yeniliğin faydaları aşağıdaki Tablo 2.2 de verilmiştir (Soosay vd., 2008: 160).

Yeniliğin bu derece önemli olmasına rağmen firmaları yenilik yapmaktan uzaklaştıran bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar, işletmelerin değişimden korkmaları, yeniliği uygulayabilecek yeterli kapasitede yöneticilerinin bulunmaması, firma içi ve dışı bilgi paylaşımına önem vermemeleri, müşteri ihtiyaçlarına ve

beklentilerine yeterli önemi vermemeleri, çalışanlarının görüşlerine değer vermemeleri, katılımcı bir yönetim anlayışı benimsememeleri şeklinde özetlenebilir.

Tablo 2. 2 Tedarik Zinciri Kapsamında Yeniliğin Faydaları

Strateji	Yeniliğin Sonucu
Standart Operasyonları Koruma	Gelişmiş Belgeleme Kalite ve Verimlilik Yönetiminde İyileşme Sistematik Operasyonlar Teknolojik Gerekliliklerin Etkin Uygulaması
Birlikte Planlama	Satış Verimliliği Ürün Geliştirme ve Lansman Verimliliği Yeni Ürünlerin Başarılı Pazarlanması Üretimde, Malzeme Yönetimi Verimliliği Envanter Yönetimim Verimliliği Performans Ölçümünde İyileşme
Bilgi Paylaşımı	Envanter ve Üretim Planlama Verimliliği Dengeli Skor Kartı (BSC) Yöntemiyle Stratejik Yönetim Verimliliğinde Artış Müşteri İlişkilerinde İyileşme Maliyet ve Teslim Hizmeti Verimliliği Müşteri ve Tedarikçilerle Daha İyi İletişim
Süreç Paylaşımı	Bilginin daha Verimli Kullanımı ve Müşterilerle Daha Akıcı İlişkiler Tedarikte Maliyet Verimliliği Gelişmiş Kalite Yönetimi Tersine Lojistikte Maliyet Verimliliği
Ortak Yatırım	Teknoloji Uygulama ve Yönetiminde Verimlilik Ürün ve Hizmetlerin Pazarlamasında İyileştirme AR-GE Faaliyetlerinde Gelişim Verimli Satıcı Yönetiminde Envanter Operasyonlar için Gelişmiş Altyapı ve Tesis
Senkronizasyon ve Arayüz Kullanımı	Bilgi Akışının Kontrol Ve Entegrasyonu Lojistik Faaliyetlerinin Koordinasyonunda Verimlilik Üretim Süreçlerinin Verimliliğinde Artış

Daha çok kurumsallaşmaya gerekli önemi vermeyen aile şirketlerinde geleneksel yönetim anlayışını devam ettirme anlayışının hakim olması nedeniyle yeniliğe kapalı olunabilmektedir.

Fırsat oluşturma, değer katma imkanı sağlayan, rekabet avantajı kazandıran ve değişim getiren yenilik, bunların yanında bir işletmenin başarısı için birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalardan bazıları şöyle ifade edilebilir (Mische, 2001);

- Yenilik, yüksek performanslı örgüt oluşturmak ve çevreyi yeniden oluşturmak için kullanılan temel tekniklerden birisidir.

- Yenilik, çalışanların becerisini geliştirir ve onları heyecanlandırır. Çünkü yeni bir şeyin parçası olmak heyecan verir.

- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşır. Onlar her zaman öğrenme yönelimine sahiptir.

- Yenilikçi örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülmesi olmayı teşvik ederler (Naktiyok, 2007).

Son yıllarda üniversiteler ile sanayi arasındaki işbirliğini arttırmak amacı ile üniversiteler bünyesinde kurulan ve faaliyetlerini arttırarak devam ettiren Teknoparklar ve Teknoloji Transfer Ofisleri de yenilik kavramına çok önem vermekte; üniversitelerin sağladığı akademik destek ile işletmelerin yenilikçi yöntemler geliştirerek geliştirdikleri yöntemleri ticarileştirmeleri konusunda danışmanlık hizmetleri vermektedirler. TZY kapsamında da bu tür oluşumlar önemli bir yere sahiptir.

2.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE GÜVEN, BİLGİ PAYLAŞIMI VE YENİLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Temel bir ifade ile işletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktının ya da sonuçların değerlendirilmesine göre, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi, olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2003). Genel anlamda işletme performansı, işletmenin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit etmek için ölçülmektedir (Bakoğlu, 2001: 39). Performans ölçme, işletmenin örgütteki mevcut gelişmelere sadece seyirci kalmasını önlemekte; bu gelişmelere yanıt verebilme, nedenlerini araştırma vb. konularda aktif bir rol oynamasını sağlamaktadır (Mawer, 2003: 257). İşletme performansını ölçmenin diğer faydalarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Baki vd., 2001: 69-80):

- Firmanın nasıl işlediğini görme olanağı vermesi
- İşletmelere, sorunlarının kaynaklarını ve başarılarının ve/veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlaması (Hayes vd., 1995),
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi,
- Ödüllendirilebilecek performansları belirlemede etkili olması ve
- Planlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesidir (Erdem vd., 2011: 77).

İşletmelerin performanslarını değerlendirebilmek için sadece finansal performansına bakılması sağlıklı bir değerlendirme olmayacaktır. Bu nedenle finansal olmayan performanslarının da değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle TZY uygulamalarının işletme performansına etkisi açıklanmış ve araştırmamızın bağımlı değişkenlerini oluşturan pazar, müşteri ve finansal performans ile ilgili bilgiler verilmiştir.

2.5.1 İşletme Performansı

TZY uygulamalarının işletme performansına etkisi üzerine yapılan daha önceki çalışmalardan;

“Tedarik Zinciri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi” başlıklı çalışmada İstanbul Sanayi Odası’ nın 2009 verilerine dayanarak oluşturulan ilk 500 firmaya anket çalışması uygulanmış ve yapılan path analizi sonucunda keşifsel ve artımsal inovasyon stratejilerinin firma performansını etkilediği sonucuna varılmıştır (Can vd., 2013: 95-122).

“Tedarik Zinciri Yönetiminde Yenilik ve Bilgi Paylaşımının Önemi” başlıklı çalışmada ağırlıklı olarak İstanbul ve Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan imalat sanayisindeki 158 firma üzerinde anket çalışması yapılmış ve yapılan regresyon analizi neticesinde müşterilerle bilgi paylaşımı, fonksiyonlar arası bilgi paylaşımı ve yenilik ile tedarik zinciri performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Koçoğlu, 2010).

“En İyi Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Bir Saha Çalışması” başlıklı çalışmada Sivas’ da faaliyet gösteren 41 firma üzerinde anket çalışması yapılmış ve sonuç olarak performansın çok üst düzeyde olmadığı ve tedarikçi seçimi konusunda gösterilen hassasiyetin performansa yansımadağı; bunun en büyük nedeni olarak da en iyi tedarik uygulamalarının önemli bir kısmının yeterince benimsenmemiş olmasından kaynaklandığı; eğer tedarikçilerle işbirliğinin daha üst düzeylere çıkartılabilmesi durumunda tedarikçi performansının da artacağı sonucuna varılmıştır (Ungan, 2011).

“Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Öncelikleri ve Örgütsel Performansa Etkileri: Türkiye’ de bir alan çalışması” başlıklı çalışmada TOBB veri tabanından rastgele seçilen 220 imalat işletmesine uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerle yapılan regresyon analizi neticesinde TZY ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Göksu vd., 2010).

“Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada İstanbul Sanayi Odası tarafından 2002 yılında açıklanan ilk 500 firmadan oluşan popülasyon içerisinde seçilen 123 firma üzerinde anket çalışması yapılmış ve yapılan analiz neticesinde tedarikçi yönlü TZY uygulamaları, içsel TZY uygulamaları ve müşteri yönlü TZY uygulamaları ile performans kontrolü arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Unuvar, 2009: 559-592).

“ERP ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajı ve Örgütsel Performans Üzerine Etkileri” başlıklı çalışmada Google Documents’ da oluşturdukları anket formu neticesinde 112 adet firmadan alınan geri dönüşümlerden elde edilen verilerle regresyon analizi uygulanması sonucu TZY uygulamalarında stratejik tedarikçi ortaklığının firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve TZY uygulamalarında müşteri ilişkilerinin firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmış; bilgi paylaşımı seviyesi ve bilgi paylaşımı kalitesi ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki bulunamamıştır (Ersezer, 2010).

“Sağlık Hizmetleri Endüstrisinde Tedarik Zinciri Yeniliği ve Örgütsel Performans” “Supply Chain Innovation and Organizational Performance in the Healthcare Industry” başlıklı çalışmada Güney Kore’deki 100 yatak ve üzeri kapasiteli 243 hastaneye uygulanan anket çalışması sonucu yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış ve analiz neticesinde TZ yeniliğinin TZ verimliliğini olumlu yönde etkilediği, tedarikçi işbirliğinin organizasyonel performansı olumlu etkilediği sonucuna varılmış, ve TZ verimliliğinin organizasyonel performansı olumlu etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır (Lee vd., 2011: 1193-1214).

“Supply Chain Management Measurement and Influence on Operational Performance” “Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçümü ve Operasyonel Performansa Etkisi” başlıklı çalışmada Brezilya’da faaliyet gösteren 103 firma üzerinde yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerle yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan çalışmada TZY’nin; fiyat, kalite, teslim ve esneklik performanslarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (de Souza Miguel vd., 2001: 56-70).

“Supply Chain Collaboration : A Literature Review and Empirical Analysis to Investigate Uncertainty and Collaborative Benefits in Regards to their Practical Impact to Collaboration and Performance” , “Tedarik Zinciri İşbirliği: Bir Literatür Taraması ve Ampirik bir Analiz Araştırması İçin İşbirliğinin Pratik Etkisi Açısından İşbirliğine ve Performansa Etkisi” başlıklı Iowa State Üniversitesinde hazırlanan

doktora tezi çalışmasında Amerika Birleşik Devletleri' ndeki firmalar üzerinden elde edilen verilerle yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz yapılmış; analiz sonuçlarına göre TZ işbirliği ile finansal ve operasyonel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunulmuştur (Raltson, 2014).

“Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesinin, Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Etkisi” başlıklı çalışmada İstanbul Sanayi Odası' nın 2011 yılında yayınlamış olduğu Türkiye' nin en büyük 500 firması arasında yer alan gıda işletmelerinden 78 firma üzerinde yapılan anket çalışması ile elde edilen verilerle regresyon analizi yapılmış ve tedarik TZY uygulamalarının benimsenme derecesinin ve müşteri değeri oluşturan TZY sonuçlarının işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Erdem, 2013).

“ A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey “ başlıklı çalışmada metal sanayii ve makine üretiminde faaliyet gösteren 203 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinden elde edilen verilerle yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış ve TZY' nin ve bilgi sistemlerinin firmaların operasyonel performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Bayraktar vd., 2009: 133-149).

“ Alıcı- Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi” başlıklı çalışmada Konya Sanayi Odası' nda kayıtlı olan 400 işletme üzerinden araştırma yapılmış ve tedarikçileri ile daha işbirlikçi ilişkilere sahip olan işletmelerin performansının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Çağlıyan, 2009).

“Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Bilişim Teknolojilerinin Etkisi” başlıklı çalışmada Türkiye' nin en büyük kuruluşlarının yer aldığı ISO 1000' de yer alan 233 işletme verisi kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yapılmış ve bilişim teknolojilerinin kullanılması ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunamamış, ayrıca alıcı-tedarikçi işbirliği ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır (Bülbül vd., 2014).

“ERP sistemlerinin firma performansına etkisi üzerine bir saha araştırması” başlıklı çalışmada regresyon analizi yapılmış ve ERP uygulama başarısı ile yenilik performansı, pazarlama performansı, üretim performansı, finansal performans ve genel firma performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Gök, 2005).

“Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı” başlıklı çalışmada Taşıt Araçları Yan Sanayiciler Derneğine Üye 114 firma üzerinden elde edilen verilerle regresyon analizi yapılmış ve analiz neticesinde ürün yenilik faaliyetlerine tedarikçi katılımının tedarikçi işletmelerin yenilik performansını artırdığı ve artan yenilik performansının işletmenin genel performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Güleş, 2010: 30).

“Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma” başlıklı Doktora Tezi çalışmasında Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneğinden elde edilen 255 firma üzerinde elde edilen verilerle yapısal eşitlik modellemesi yapılmış ve stratejik alıcı-tedarikçi ilişkileri ile tedarikçilerin yenilik faaliyetlerine katılı arasında; tedarikçilerin ürün yenilik faaliyetlerine katılımı ile işletmelerin yenilik performansı arasında ve işletmelerin yenilik performansı ile genel performansı arasında pozitif ilişki bulunmuş ancak, stratejik alıcı-tedarikçi ilişkileri ile işletme performansı arasında pozitif ilişki bulunamamıştır (Çağlıyan, 2009).

Literatürdeki daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında TZY uygulamalarının, yeniliğin, bilgi paylaşımının, TZ işbirliğinin, tedarikçi ortaklığının, alıcı-tedarikçi işbirliğinin, bilgi sistemlerinin, müşteri değeri olan TZY uygulamalarının işletme performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

İşletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği günümüzde, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için ürün çeşitlerini artırma yoluna gitmelidirler. Ürün çeşitliliğinin artması işletmelerin hammadde temini, depolama, taşıma, dağıtım ve nakliye faaliyetleri gibi maliyetli sonuçları oluşturmaktadır. Günümüzde işletmelerin TZY faaliyetlerine gereken önemi vermeleri gerekmektedir. TZY’de işletmeler arası işbirliği, güven, bilgi paylaşımı sonucu önemli yararlar elde edilir. TZY’ nin, iyi bir şekilde uygulanması işletmelere stok düzeylerinin ve maliyetlerin azalması, verimliliğin artması, işletmenin üretim süreçlerinde hızlı tepki vermesi, teslimat sürelerinin kısalması, karların artması, işletmenin müşteri nezdindeki imajının ve müşteri bağlılığının artması, TZ içinde yer alan tüm üye örgütlerin tek bir sistem içinde bütünleştirilmesi gibi yararları sağlamaktadır (Ersoy, 2011).

İyi bir TZY ile üretim maliyetleri düşürülecek, kaliteli ürün ve hizmet müşterilere zamanında ve doğru bir şekilde verilebilecek, ürün teslimatları daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilecek ve bütün bunların neticesinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasından dolayı firmaların özellikle finansal, pazar ve müşteri

performansları olumlu yönde etkilenecektir. Çalışmada vurgulanan TZY' de güven, bilgi paylaşımı ve yenilik uygulamaları da işletmelerin bahsedilen performansları üzerinde olumlu etki sağlayacaktır. Çağımızda sadece ucuza üretmek ve zamanında teslimat tek başına yeterli olmayıp, müşteri istek ve beklentilerine uygun hareket etmek de ciddi bir öneme sahiptir. Yenilikçilik bu nedenle işletme performansına olumlu etkide bulunan bir faktördür. Eğer firmalar uzun vadede fayda sağlamak istiyorlarsa, yani pazar hakimiyetlerini arttırmak ve hatta pazarda lider konuma gelebilmek gayreti içerisinde iseler TZY' e ve özellikle de bu yönetim sürecinde TZ ortakları arasında güvene, güven neticesinde doğru bilgi paylaşımında bulunmaya ve ortaklaşa sürekli olarak yenilikçi uygulamalar geliştirmeye azami önem göstermelidirler.

2.5.1.1 Pazar Performansı

Pazar performansı kısaca firmanın pazardaki başarısı anlamına gelmektedir. Pazar performansı ile pazarlama performansı genellikle birbiri ile karıştırılmaktadır. Pazar performansı ile pazarlama performansı farklı kavramlardır. Pazarlama performansı bir işletmedeki pazarlama bölümünün ve pazarlama faaliyetlerinin başarısını ifade ederken; pazar performansı, bir firmanın piyasadaki yani pazardaki başarısını ifade etmektedir (Çalık vd., 2013: 137).

Pazar performansı, finansal bakımdan yeterlilik derecesi, müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilme yeterliliği, müşteri memnuniyeti düzeyi, toplumdaki imaj ve değeri, pazar payı artışı ile hedeflenen hizmet kalitesine ulaşma durumu olarak açıklanmaktadır (Marangoz vd., 2011: 202).

Firmaların mevcut pazarda lider olabilmeleri için pazar paylarını arttırmaları gerekmektedir. İşletmelerin pazardaki stratejik konumlarını belirlemelerindeki en önemli kriter bulundukları pazardaki paylarıdır (Hamel vd., 1996). Firmaların rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmelerinde pazar payı önemli bir etkidir. Genel hedefledikleri pazarın önemli payına sahip işletmeler, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptirler (Doğan, 2000).

Pazarın tanımı ve gereksinimlerinin ortaya çıkarılması, yüksek performanslı bir pazarlama girişimi için gereklidir. Pazara sunulan mal ve hizmetlerin özelliklerini, isteklerini, müşterilerin düşüncelerini toplayıp değerlendirmek ve karar vericilere sunmak, pazar analizi açısından önemlidir. Müşteriyi pazara ve ürüne çeken, satın almaya teşvik eden güdüler iyi belirlenmelidir. Örgütler, pazarda gösterdikleri

performans oranında bütün olarak örgütsel performanslarında artış sağlayabilirler (Karlöf vd., 1996).

Her firmanın kendi sektörü içinde sahip olduğu bir pazar payı bulunmaktadır. İşletmelerin en önemli hedefi ise bu paylarını koruyarak geliştirmek, bir anlamda ayakta kalabilmektir. Bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir. Dönemin başında belirlenmiş olan veya hedef olarak gösterilen pazar payına kişi, birim ve örgütün ulaşma düzeyi performansı belirlemek amacıyla kullanılabilir. Pazar payı, bir çeşit performans değerlendirme yöntemi olarak ele alınmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Pazar payı yöntemi, hedeflere ulaşma düzeyinin geliştirilmiş ve öne çıkarılmış bir alt hedefi gibi düşünülmelidir. Sezon sonunda veya yıl sonunda, önceden belirlenen paylara ne oranda ulaşabildikleri çalışanlarla görüşülerek belirlenebilir. Ancak bu yöntem, performansı belirlemede tek başına yetersiz kalabilir. Daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı örgütlerde pazar payı, performans değerlemede kullanılabilir. Yine de tek kriter olarak düşünülmemesi önerilir (Fındıkçı, 2009).

2.5.1.2 Müşteri Performansı

Günümüzün rekabet koşullarında şirketlerin temel hedefi ayakta kalmaktır. Bunu başarmanın yolu ise kar etmek ve bu karlılığı arttırarak sürdürmektir. Bu da ancak üretilen ürün ya da hizmetlerin müşteriler tarafından satın alınmasıyla mümkündür. Diğer bir deyişle, şirketlerin ayakta kalabilmesi yönündeki son sözü müşteri söylemektedir (Efil, 1999).

Müşterilere kaliteli hizmet sunabilmek adına müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin iyi analiz edilebilmesi, müşteri odaklılığın benimsenmesi, sadece yeni müşteriler elde etmek gayreti değil mevcut müşterileri de elde tutma gayreti içerisinde olunması gerekmektedir.

Günümüzün yoğun rekabet koşulları işletmeleri, “müşteri tatmini sağlama, müşteri sadakati kazanma ve dolayısıyla müşteri memnuniyet performansını artırma” amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyetlerini şekillendirmelerine yöneltmektedir. Müşteri sadakati, müşterinin seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemi olarak tanımlanabilir (Efil, 1999).

Müşteri memnuniyetindeki performansı arttırabilmek için müşteri odaklı yaklaşımlar benimsenmeli ve sergilenmelidir. Çünkü müşteri olmaksızın bir işletmeden bahsedilmesi mümkün değildir. Son yıllarda dünyanın en büyük işletmesi haline gelen Wall-Mart perakende mağazalar zincirinin kurucusu Sam Waltson' un “ Sadece bir patron vardır: müşteri. O, parasını başka yere harcayarak, şirketteki genel müdürden en aşağıya kadar herkesi kovabilir.” (Mucuk, 2001) sözü müşteriye verilmesi gereken önemi yeterince açıklamaktadır.

Müşteri odaklılığını gerekli kılan temel sebepler arasında müşterilerin işletmelerin tüm karlılığının varlık sebebi olması, firmaların başarılarını müşterilerin yeni ihtiyaçlarını belirleyerek ve belirlenen ihtiyaçları karşılamak için yeni ürünler geliştirerek sağlayabilecek olmaları gösterilebilir (Fojit, 1995).

Müşteri memnuniyeti müşteri performansını olumlu yönde etkileyecektir. Memnun olmuş müşterilerin işletmeye katkıları şu şekilde sıralanabilir (Çatı vd., 2008);

- Daha fazla ürün satın alma yoluna gider
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır
- İşletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur
- Müşteriler işletmeye sadık hale gelir
- Müşteriler rakip işletmelerin markalarına ve ürünlerine karşı daha az duyarlı olur

2.5.1.3. Finansal Performans

İşletmelerin ürün kalitesi, ürün yeniliği, müşteri memnuniyeti, pazar payı gibi finansal olmayan performansları, finansal performanslarını etkilediğinden finansal olmayan performanslardaki gelişmenin sonucu olarak finansal performans da ilerleme gösterecektir.

İşletmenin finansal performansı, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade eder. Belirlenen bu ölçümler ve uygulamalar, elde edilen çıktıları iyi veya kötü olarak gösterir (Carton, 2006). Öyleyse finansal performans, bir işletme bakımından belirli bir döneme ait finansal durumunu ifade eder. Planlanan finansal durum ile gerçekleşen finansal durum arasındaki farkı göz önüne serer ve yönetimin almış olduğu kararların gerçekleşme düzeyini gösterir. İşletmenin finansal açıdan hedeflerine yaklaşma

derecesi ya da hedeflerini yakalama düzeyi, onun finansal açıdan başarı ya da başarısızlığını ortaya koyar.

Sık kullanılan bazı finansal performans ölçümleri aşağıda gösterilmiştir (Yiğiter, 2009):

- Satılan ürün sayısı
- Satılan hizmet sayısı
- Yatırımın geri dönme oranı
- Hisse başına kazanç
- Faaliyet gelirleri
- Net kar
- Toplam üretim maliyetleri
- Birim üretim maliyetleri
- Üretim maliyetleri bütçeleme kalemleri
- İşçilik maliyetlerindeki değişme
- Malzeme maliyetlerindeki değişme
- Dolaylı maliyetlerdeki değişmeler

İşletmelerin finansal performansını inceleyebilmek için, karlılık oranları, likidite oranları, alacak ve stok hızı, kısa ve uzun vadeli borçlanma oranları, net ve brüt kar marjı gibi oranlara bakılmaktadır.

Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve pazarda büyüyebilmesi için rakiplerine karşı üstünlük kurabilme ve onlarla rekabet edebilme gücü ve yeteneğine sahip olmalıdır. İşletmenin bu gücünü görebilmek için ise finansal performansının ölçülüp iyi analiz edilmesini gerektirmektedir.

Çağımızda iktisadi işletmelerini toplumsal hayatın yönlendirilmesinde ne kadar merkezi bir öneme sahip oldukları herkes tarafından kabul edilmektedir. Sermaye piyasasının gelişmesi, para ve kredi kuruluşlarının fon kullandırmada daha sağlam temellere dayanma ihtiyacı ve işletmelerin büyüme eğilimi günümüzde analizi son derece önemli bir konuma oturtmuştur (Akgüç, 2013).

Finansal performans, işletmelerin yapmış olduğu yatırımların güvenilirliğini, risklerinin değerlendirilmesini sağlar. Elde edilen finansal performans ölçümleri işletmenin geçmişini ve gelecekte yapacak olduğu yatırımların değerlendirilmesi ile yöneticilerinin performanslarının ölçümünde kullanılır. Bir işletmede finansal

performansın anlaşılması için finansal başarının ölçülmesi gerekir. İşletmenin finansal açıdan başarılı olarak değerlendirilebilmesi için üretimde kullanılan kaynakları doğru oranlarda bir araya getirmesi gerekir. Bu kaynaklar; varlıklar, malzeme, cihaz, demirbaş, bina ve ürün veya hizmet üretimi için gerekli olan üretim faktörleridir (Acar, 2003).

İşletmelerde yöneticilerin karar alması, planlama yapması ve işletmenin denetimi için düzenli olarak finansal analiz yapılması gerekmektedir. Ayrıca kredi veren kuruluşların işletmenin finansal durumunu görmeleri için de finansal analiz yapılması zorunlu olmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin en önemli sorumlulukları arasında finansal performansın ölçülmesi ve analiz edilmesi bulunmaktadır. Bu sorumluluğun başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için, işletmenin performansını doğru biçimde yansıtacak verilerin neler olduğu, bunların nasıl toplanabileceği ve toplanan verilerin nasıl değerlendirilmesi gerektiğinin bilinmesi gerekir. Ölçme ve değerlendirme yapıldıktan sonra da bulunan sonuçlar üzerinde düşünmek, şayet performans tatmin edici değilse, daha yüksek bir performans tutturmayı mümkün kılacak önlemler almak, sorumlu bir yöneticiden beklenen başlıca yükümlülükler arasında yer alır (Acar, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmaların tedarik zinciri yönetiminde güven, bilgi paylaşımı ve yenilik konularındaki uygulamaları ve bu uygulamaların işletme performanslarına etkileri araştırıldı ve sonuçlar değerlendirildi.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmelerin sadece ürünleri üretmesi yeterli değildir. Ürünleri üretebilmek için hammadde temin edilmesi ve üretim aşamasından sonra üretilen ürünlerin müşterilere ulaştırılabilmesi için tedarikçi, dağıtıcı ve müşteriden oluşan bir zincir oluştururlar. Çağımızda işletmelerin rekabet avantajını yakalayabilmeleri için sadece şirket olarak elde edecekleri başarıdan çok üyesi oldukları TZ' nin başarısı üzerine durmaları gerekmektedir. Bunun için de zincir içerisinde bulunan üyeler arasındaki koordinasyonun sağlanması, güven ortamının oluşması ve ortaklığın yeniliklerle desteklenmesi gerekir. TZY sayesinde işletmeler bu geniş ağ içerisinde oluşan bütün olanaklardan yararlanarak müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilen ürünleri, istenilen miktarda ve zamanda, en düşük maliyetle ulaştırarak rekabet ortamında öne çıkma olanağına sahip olur. Bu nedenle tedarik zinciri ağının oluşturulması, karşılıklı güven oluşması, bilgi paylaşımı, yenilikler yapılması gibi konular firma performansında etkili olmakta ve önem kazanmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacı, Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan firmaların TZY kapsamında güven, bilgi paylaşımı ve yenilik düzeylerinin, müşteri, pazar ve finansal performansı üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın uygulamasında sektörel düzeyde bir ayırım yapılmadığından bulgular sektörel düzeyde farklılık gösterebilir. Başka sektördeki firmalardan elde edilen verilerle yapılan analizlerde daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmada Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde çalışma yapılmıştır. Diğer illerde faaliyet gösteren firmalardan elde edilen sonuçlar farklılık gösterebilir. Uygulamada anketi cevaplayan firma

alışanlarının çalıştıkları bölüm ve pozisyonları değerlendiren bir ayırım yapılmamıştır. Anketi cevaplayanların değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyonların gerekliliklerine göre farklılık gösterebilir.

3.2.ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

Çalışmada kullanılan değişkenlere ait detaylı bilgilere ikinci bölümde yer verilmiştir. Uygulamada kullanılacak bağımlı ve bağımsız değişkenler şu şekilde sıralanmıştır;

Bağımsız değişkenler;

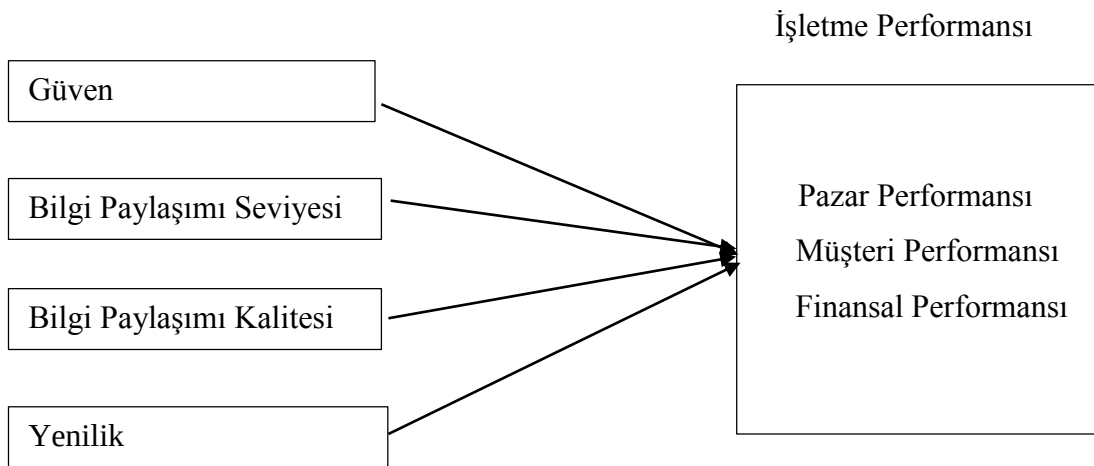
- Güven
- Bilgi Paylaşımı Seviyesi
- Bilgi Paylaşımı Kalitesi
- Yenilik

Bağımlı Değişkenler;

- İşletme Performansı
- Müşteri Performansı
- Pazar Performansı
- Finansal Performans

3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE TEORİK MODELİ

Araştırmanın teorik modeli aşağıda Şekil 3.1. de gösterildiği gibi kurulmuştur.



Şekil 3.1 Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırma modeli üzerinden test edilen hipotezler 4 grupta toplanmıştır. Alt grupları ile beraber toplam 16 hipotez test edilmiştir;

H₁ : Güven ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1a} : Güven ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1b} : Güven ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1c} : Güven ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂ : Bilgi paylaşımı seviyesi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2a} : Bilgi paylaşımı seviyesi ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b} : Bilgi paylaşımı seviyesi ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2c} : Bilgi paylaşımı seviyesi ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃ : Bilgi paylaşımı kalitesi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3a} : Bilgi paylaşımı kalitesi ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3b} : Bilgi paylaşımı kalitesi ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3c} : Bilgi paylaşımı kalitesi ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₄ : Yenilik ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4a} : Yenilik ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4b} : Yenilik ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{4c} : Yenilik ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.4 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Tedarik Zincirinde güven, bilgi paylaşımı ve yenilik üzerine çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Bilgi paylaşımı ve performans ile ilgili sorular Ersezer (2010)' in çalışmasından alınmıştır. Güven ve yenilik ile ilgili sorular Koçoğlu (2010)' nun çalışmasından alınmıştır.

Anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Anketimizde tedarik zincirinde güven ile ilgili 10 adet soru bulunmakta olup firmaların tedarikçilerine olan güven düzeyini ölçmek amaçlanmıştır. Tedarik zincirinde bilgi paylaşımının seviyesini ölçmek üzere 6 adet soru ve bilgi paylaşımın kalitesini ölçmek üzere 5 adet soru bulunmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde yenilik ile ilgili 5 adet soru ve firma performansının ölçümü için ise 15 adet soru katılımcılara uygulanmıştır. Katılımcılara uygulanan 41 adet soru 5' li likert ölçeğine göre oluşturulmuş olup; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Orta, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Anket formunun girişine çalışmanın ne ile ilgili olduğu, anket formları ile elde edilen bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı, özellikle yapılan çalışmada şirket isimlerinin kesinlikle kullanılmayacağı ile ilgili bir açıklama yapılmış ve ilgililerin ad, soyad, ünvan ve iletişim bilgilerine de yer verilmiştir. Bu şekilde çalışmanın şeffaflığı vurgulanmaya çalışılmış ve ankete geri dönüş oranının arttırılması hedeflenmiştir.

Anket sorularına firmalarla yüz yüze görüşme yapmak suretiyle cevap alınmaya çalışılmıştır. 131 adet firmadan yüz yüze görüşme yöntemiyle ankete cevap alınmış, 5 adet anket değerlendirmeye katılması uygun olmadığından analize dahil edilmemiştir. 126 firmanın cevaplandırmış olduğu anketlerden elde edilen veriler SPSS 22.0 İstatistik analiz programı ile analiz edilmiştir.

Ankette ayrıca katılımcılara firmanın iş kolu, firmadaki çalışan sayısı, firmanın sermaye yapısı, ne kadar süredir aynı ana tedarikçi ile çalışıldığı, çalışılan tedarikçi sayısı ve formu dolduran hakkında yaş, cinsiyet, çalıştığı bölüm, firmadaki pozisyonu, eğitim durumu ve işyerinde çalışma süresinden oluşan demografik sorular sorulmuştur ve analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde demografik sorular da kullanılmıştır.

Ankette kullanılan bağımsız değişkenlerden güven ile ilgili sorularda işletmelerin tedarikçilerine olan güvenin kalitesi ve derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Bilgi paylaşımının seviyesi değişkeni ile ilgili sorularda tedarik zinciri ortakları arasındaki bilgi paylaşımının seviyesi ölçülmeye çalışılmıştır. Bilgi paylaşımının kalitesi değişkeni ile ilgili sorulara tedarik zinciri ortakları arasındaki bilgi alışverişinin zamanı, doğruluğu ve yeterliliği ölçülmeye çalışılmıştır. Yenilik değişkeni ile ilgili sorularda tedarik zinciri ortakları arasında yenilikçi anlayış olup olmadığı ve yenilikçiliğin uygulanıp uygulanmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ankette kullanılan

bağımlı değişkenlerden pazar performansı değişkeni ile ilgili sorularda firmaların pazardaki konumları ile ilgili performans düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Müşteri performansı değişkeni ile ilgili sorularda müşteri memnuniyeti neticesinde firmanın performans durumu ölçülmeye çalışılmıştır. Finansal performans değişkeni ile ilgili sorularda işletmelerin karlılık gibi finansal durumlarını ilgilendiren performanslarını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Ankette işletme performans ana bağımlı değişken olarak alınmış, pazar, müşteri ve finansal performans ile ilgili ayrı ayrı sorular belirtilmemiş olup performans içerisinde karışık olarak sorulmuştur.

3.5.ANALİZLER

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen örneklem verileri ile yapılan analizler neticesinde elde edilen demografik özelliklere ilişkin ve sorulan sorulara yönelik frekans, değişkenlere yönelik güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine ve sonuçlarına değinilmiştir.

3.5.1 Örneklem Özellikleri

Çalışmaya katılan firmaların sektörel dağılımları Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Firmaların Sektörel Dağılımı

Firma Sektörü	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tekstil	27	21,43	21,43
Gıda	25	19,84	41,27
İnşaat	18	14,29	55,55
Mobilya	17	13,49	69,05
Makine	10	7,94	76,98
Metal	7	5,55	82,54
Kimya	4	3,17	85,71
Diğer	18	14,29	100

Buna göre firmaların % 21,43'ü tekstil, % 19,84'ü gıda, % 14,29'u inşaat, % 13,49'u mobilya, % 7,94'ü makine, % 5,55'i metal, % 3,17'si kimya sektörlerinde ve % 14,29'u ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. % 55,55 lik oranla firmalar tekstil, gıda ve inşaat sektöründeki firmalardan oluşmaktadır.

Anket sorularına verilen cevaplar neticesinde çalışmaya katılan firmaların sermaye yapısı ile ilgili bilgiler Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3. 2 Firmaların Sermaye Yapısı

Sermaye yapısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Tamamen yerli	114	90,48	92,68
Tamamen yabancı	5	3,97	96,75
Yabancı ortaklık	4	3,17	100

Buna göre ankete katılan firmaların % 90,48'i tamamen yerli firmalardan, % 3,97' si tamamen yabancı firmalardan ve % 3,17'si yabancı ortaklı firmalardan oluşmaktadır. 3 firma sermaye yapısı ile ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır. Firmaların büyük bir çoğunluğunun tamamen yerli olması nedeniyle araştırma sonuçları ağırlıklı olarak yerli firmaların durumunu ve görüşlerini yansıtmaktadır.

Anket sorularına verilen cevaplar neticesinde çalışmaya katılan firmaların çalıştıkları tedarikçi sayıları ile ilgili bilgiler Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3. 3 Çalışılan Tedarikçi Sayısı

Çalışılan Tedarikçi Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Az sayıda (tek) tedarikçi	27	21,43	23,89
Çok sayıda tedarikçi	68	53,97	84,07
Alımların %80' i tek tedarikçi %20' si çok tedarikçi	18	14,29	100

Buna göre ankete katılan firmaların % 21,43'ü az sayıda ya da tek tedarikçi ile % 53,97'si çok sayıda tedarikçi ile çalışmakta olup firmaların % 14,29'u alımlarının % 80 ' ini tek tedarikçiden % 20' sini çok sayıda tedarikçiden sağlamaktadır. 3 firma çalışılan tedarikçi sayısı ile ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır.

Anket sorularına verilen cevaplar neticesinde çalışmaya katılan firmaların aynı tedarikçi ile ne kadar süredir çalıştıkları ile ilgili soruya katılımcıların % 8,73'ü 5 yıl, % 8,73 ü 10 yıl, % 7,94'ü 8 yıl, % 4,76 'sı 15 yıl süre ile çalıştıkları cevabını vermişlerdir. Toplam 65 firma bu soruyu cevaplandırmıştır. Bu durumun çalışılan tedarikçi sayısı sorusu ile ard arda sorulması nedeninden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle sorunun cevaplandırma yüzdesi çok düşüktür. Firmalardan en az 3 yıl süre ile aynı tedarikçi ile çalışıldığı görülmektedir. Bu özelliğe sahip 1 firma bulunmaktadır. 4 yıl süre ile aynı tedarikçi ile çalışan ise 2 firma bulunmaktadır. 3' er firma ise sırasıyla 20 ve 25 yıl süre ile aynı tedarikçi ile çalışmaktadır.

Ankete katılan firmaların personel sayıları Tablo 3.4.'de verilmiştir.

Tablo 3. 4 Firmaların Personel Sayısı

Personel sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-49	67	53,17	54,03
50-99	20	15,87	70,16
100-149	10	7,94	78,23
150-249	10	7,94	86,29
250-499	9	7,14	93,55
500+	8	6,35	100

Katılımcı firmaların % 53,17'si 1-49 arası, % 15,87'si 50-99 arası, % 7,94'ü 100-149 arası, % 7,94'ü 150-249 arası, % 7,14'ü 250-499 arası ve % 6,35'i ise 500 ve üzeri personel çalıştırmaktadır. 2 firma personel sayısı ile ilgili soruyu cevapsız bırakmıştır.

Anketi dolduran firma çalışanlarının çalıştıkları pozisyonla ilgili bilgiler Tablo 3.5.'de verilmiştir.

Tablo 3. 5 Ankete Katılan Kişilerin Firmadaki Pozisyonu

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme Sahibi / Ortağı	38	30,16	31,93
Genel Müdür	29	23,02	56,30
Genel Müdür Yardımcısı	13	10,32	67,23
Orta Kademe Yönetici	39	30,95	100

Buna göre, anketi cevaplandıran çalışanların % 30,16'sı işletme sahibi ya da ortağı, % 23,02'si genel müdür, % 10,32'si genel müdür yardımcısı ve % 30,95'i orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Anketi cevaplandıran firma çalışanlarının eğitim durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3. 6 Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	10	7,94	8,00
Lise	24	19,05	27,20
Yüksekokul	10	7,94	35,20
Üniversite	60	47,62	83,20
Yüksek Lisans / Doktora	21	16,67	100

Buna göre, cevaplayanların % 7,94'ü ilköğretim, % 19,05'i lise, % 7,94'ü yüksekokul, % 47,62'si üniversite ve % 16,67'si yüksek lisans ya da doktora mezunudur.

Anketi cevaplandıran çalışanların firmadaki çalışma süreleri ile ilgili bilgiler Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Tablo 3. 7 Ankete Katılan Kişilerin Firmada Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-1 yıl	0	0	0
1-3 yıl	8	6,35	6,56
3-5 yıl	27	21,43	28,69
5 yıl ve üzeri	87	69,05	100

Buna göre, ankete cevap verenlerin % 6,35'i 1-3 yıl arası, % 21,43'ü 3-5 yıl arası ve % 69,05'i ise 5 yıl ve üzeri aynı firmada çalışmaktadırlar. Aynı firmada çalışma süresi 0-1 yıl arası olan katılımcı bulunmamaktadır.

Anketi cevaplandıran firma çalışanlarının yaşları ile ilgili bilgiler Tablo 3.8.'de verilmiştir

Tablo 3. 8 Ankete Katılan Kişilerin Yaşı

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
30 ve altı	16	12,70	12,80
31-35	30	23,81	36,80
36-40	31	24,60	61,60
41-45	29	23,02	84,80
46-50	8	6,35	91,20
51 ve üzeri	11	8,73	100

Firma çalışanlarından sadece % 12,70'i 30 yaş ve altındadır, diğerleri 31 ve üzeri yaşa sahiptir. Bu sonuç cevaplayanların tecrübeye sahip kişilerden oluştuğunu göstermektedir.

Anket sorularını cevaplandıran firma çalışanlarının cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Tablo 3.9.'da verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların % 92,86'sı erkeklerden ve % 6,35'i bayarlardan oluşmaktadır.

Tablo 3. 9 Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bayan	8	6,35	6,40
Bay	117	92,86	100

Ankette bulunan likert ölçeğinde hazırlanmış toplan 41 soruya örneklemimizi oluşturan Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 126 firmanın vermiş olduğu cevaplar ilişkin frekans sonuçları ile ilgili güven sorularına verilen cevaplar Tablo 3.10. ve Tablo 3.11.’ de, bilgi paylaşımı seviyesi sorularına verilen cevaplar Tablo 3.12.’ de, bilgi paylaşımı kalitesi sorularına verilen cevaplar Tablo 3.13.’ de, yenilik sorularına verilen cevaplar Tablo 3.14.’ de, performans sorularına verilen cevaplar ise Tablo 3.15., Tablo 3.16. ve Tablo 3.17.’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 10 Güven Sorularına Verilen Cevaplar

Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde %	Küm. %
G1:Koşullar değişse bile, tedarik zinciri ortağımızın (tedarikçimizin) bize hizmet/ destek sunmaya hazır ve istekli olacağına inanıyoruz	Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,14	7,14
	Katılmıyorum	10	7,94	15,08
	Orta	39	30,95	46,03
	Katılıyorum	44	34,92	80,95
	Kesinlikle Katılıyorum	24	19,05	100
G2:Önemli kararlar verirken tedarikçimiz bizim iyiliğimizi düşünür	Kesinlikle Katılmıyorum	6	4,76	4,88
	Katılmıyorum	15	11,9	17,07
	Orta	41	32,54	50,41
	Katılıyorum	39	30,95	82,11
	Kesinlikle Katılıyorum	22	17,46	100
G3:Sorunlarımızı tedarikçimizle paylaştığımızda, anlayışla karşılık vereceğini biliriz.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,35	6,45
	Katılmıyorum	11	8,73	15,32
	Orta	28	22,22	37,9
	Katılıyorum	61	48,41	87,1
	Kesinlikle Katılıyorum	16	12,7	100
G4:Tedarikçimize, gelecekte karar ve hareketlerinin bizi nasıl etkileyeceğini düşünmesi açısından güvенеbiliriz	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,97	3,97
	Katılmıyorum	21	16,6	20,63
	Orta	48	38,1	58,73
	Katılıyorum	36	28,57	87,3
	Kesinlikle Katılıyorum	16	12,7	100

Güven değişkeni ile ilgili sorulardan “Koşullar değişse bile tedarikçimizin bize hizmet / destek sunmaya hazır ve istekli olacağına inanıyoruz” sorusuna katılımcıların % 34,92’si katılıyorum; “Önemli kararlar verirler tedarikçimiz bizim iyiliğimizi düşünür” sorusuna firmaların % 32,54’ü orta % 30,95’i katılıyorum; “Sorunlarımızı tedarikçimizle paylaştığımızda, anlayışla karşılık vereceğini biliriz” sorusuna

firmaların % 48,41'i katılıyorum; "Tedarikçimize, gelecekte karar ve hareketlerinin bizi nasıl etkileyeceğini düşünmesi açısından güvенеbiliriz" sorusuna katılımcıların % 38,10'u orta; "Bizim için önemli olan konularda tedarikçimizin desteğine bağlı olmaktan çekinmeyiz" sorusuna firmaların % 33,33'ü katılıyorum; "Tedarikçimiz bize pek mümkün olmayan açıklamalar yaptığında bile doğru söylediğinden eminizdir." Sorusuna firmaların % 38,89'u orta; "Tedarikçimiz bize sıklıkla sonradan doğru olmadığı ortaya çıkan bilgiler vermiştir." sorusuna katılımcıların % 25,40 'ı kesinlikle katılmıyorum ve % 25,40'ı orta; "Tedarikçimiz genellikle firmamıza verdiği sözleri tutar." sorusuna katılımcıların % 45,24'ü katılıyorum; "Tedarikçimiz ne zaman firmamıza iş süreçleri ile ilgili bir öneride bulursa en iyi yargısını paylaştığını biliriz." sorusuna firmaların % 42,27'si orta; "Firmamız, tedarikçisinin samimi olduğuna inanır." sorusuna ankete katılan firmaların % 37,30'u orta ve % 31,75'i katılıyorum cevaplarını vermiştir. Tedarik zinciri yönetiminde zincir ortaklar arası güven ile ilgili sorulara ağırlıklı olarak "orta" cevabının verildiği görülmektedir. Sorulara yüzde olarak katılıyorum cevabının çoğunlukta verildiği sorular da bulunmaktadır.

Bilgi Paylaşımı Seviyesi değişkeni ile ilgili sorulardan "Tedarikçimizi değişen ihtiyaçlar konusunda önceden bilgilendiririz." sorusuna katılımcıların % 45,24'ü katılıyorum; "Tedarikçimiz bizimle tescilli bilgilerini paylaşır." sorusuna firmaların % 47,62'si katılıyorum; "Tedarikçimiz bizim işlerimizi ilgilendiren konular hakkında bizi tam olarak bilgilendirir." sorusuna firmaların % 40,48'i katılıyorum; "Tedarikçimiz bizimle temel iş süreçleri bilgilerini paylaşır." sorusuna katılımcıların % 50'si katılıyorum; "Biz ve tedarikçimiz iş planlamasının yapılmasında yardımcı olan karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuruz." sorusunu cevaplayanların % 49,21'i katılıyorum; "Biz ve tedarikçimiz, herhangi birimizi etkileyecek olaylar ve değişiklikler hakkında birbirimizi bilgilendiririz." sorusuna katılımcıların % 49,21'i katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Verilen cevaplardan firmalar arasındaki bilgi paylaşımı seviyesinin iyi olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı seviyesi sorularına katılımcı firmalar tarafından ağırlıklı olarak katılıyorum cevabı verilmiştir.

Tablo 3. 11 Güven Sorularına Verilen Cevaplar (Devamı)

Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde %	Küm. %
G5:Bizim için önemli olan konularda tedarikçimizin desteğine bağlı olmaktan çekinmeyiz	Kesinlikle Katılmıyorum	11	8,73	8,73
	Katılmıyorum	15	11,9	20,63
	Orta	35	27,78	48,41
	Katılıyorum	42	33,33	81,75
	Kesinlikle Katılıyorum	23	18,25	100
G6:Tedarikçimiz bize pek mümkün olmayan açıklamalar yaptığından bile doğru söylediğinden eminizdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	14	11,11	11,2
	Katılmıyorum	15	11,9	23,2
	Orta	49	38,89	62,4
	Katılıyorum	35	27,78	90,4
	Kesinlikle Katılıyorum	12	9,52	100
G7:Tedarikçimiz bize sıklıkla sonradan doğru olmadığı ortaya çıkan bilgiler vermiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	32	25,4	26,02
	Katılmıyorum	22	17,46	43,9
	Orta	32	25,4	69,92
	Katılıyorum	25	19,84	90,24
	Kesinlikle Katılıyorum	12	9,52	100
G8:Tedarikçimiz genellikle firmamıza verdiği sözleri tutar.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,59	1,64
	Katılmıyorum	6	4,76	6,56
	Orta	33	26,19	33,61
	Katılıyorum	57	45,24	80,33
	Kesinlikle Katılıyorum	24	19,05	100
G9:Tedarikçimiz ne zaman firmamıza iş süreçleri ile ilgili bir öneride bulunsa en iyi yargısını paylaştığını biliriz.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,17	3,17
	Katılmıyorum	13	10,32	13,49
	Orta	52	41,27	54,76
	Katılıyorum	42	33,33	88,1
	Kesinlikle Katılıyorum	15	11,9	100
G10:Firmamız, tedarikçisinin samimi olduğuna inanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,97	4
	Katılmıyorum	13	10,32	14,4
	Orta	47	37,3	52
	Katılıyorum	40	31,75	84
	Kesinlikle Katılıyorum	20	5,87	100

Tablo 3. 12 Bilgi Paylaşımı Seviyesi Sorularına Verilen Cevaplar

Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde %	Küm. %
BS1:Tedarikçimizi değişen ihtiyaçlar konusunda önceden bilgilendiririz.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,79	0,79
	Katılmıyorum	6	4,76	5,56
	Orta	36	28,57	34,13
	Katılıyorum	57	45,24	79,37
	Kesinlikle Katılıyorum	26	20,63	100
BS2:Tedarikçimiz bizimle tescilli bilgilerini paylaşır.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,97	4
	Katılmıyorum	13	10,32	14,4
	Orta	30	3,81	38,4
	Katılıyorum	60	47,62	86,4
	Kesinlikle Katılıyorum	17	13,49	100
BS3:Tedarikçimiz bizim işlerimizi ilgilendiren konular hakkında bizi tam olarak bilgilendirir.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,17	3,23
	Katılmıyorum	9	7,14	10,48
	Orta	33	26,19	37,1
	Katılıyorum	51	40,48	78,23
	Kesinlikle Katılıyorum	27	21,43	100
BS4:Tedarikçimiz bizimle temel iş süreçleri bilgilerini paylaşır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	5,56	5,56
	Katılmıyorum	16	12,7	18,25
	Orta	30	23,81	42,06
	Katılıyorum	63	50	92,06
	Kesinlikle Katılıyorum	10	7,94	100
BS5:Biz ve tedarikçimiz iş planlamasının yapılmasında yardımcı olan karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuruz.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	7,94	8,06
	Katılmıyorum	6	4,76	12,9
	Orta	29	23,02	36,29
	Katılıyorum	62	49,21	86,29
	Kesinlikle Katılıyorum	17	13,49	100
BS6:Biz ve tedarikçimiz, herhangi birimizi etkileyecek olaylar ve değişiklikler hakkında birbirimizi bilgilendiririz.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,14	7,14
	Katılmıyorum	9	7,14	14,29
	Orta	20	15,87	30,16
	Katılıyorum	62	49,21	79,37
	Kesinlikle Katılıyorum	26	20,63	100

Bilgi Paylaşımı Kalitesi değişkeni ile ilgili sorulardan “Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi; zamanında olur.” sorusuna katılımcıların % 53,97’si katılıyorum; “Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi; doğrudur.” sorusunu cevaplayanların % 47,62’si katılıyorum; “Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi; eksiksizdir.” sorusuna firmaların % 42,06’sı orta; “Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi; yeterlidir.” sorusuna firmaların % 44,44’ü katılıyorum;

Tablo 3. 13 Bilgi Paylaşımı Kalitesi Sorularına Verilen Cevaplar

Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde %	Küm. %
BK1:Tedarikçimi zle aramızdaki bilgi alışverişi; zamanında olur.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,38	2,40
	Katılmıyorum	7	5,56	8,00
	Orta	22	17,46	25,60
	Katılıyorum	68	53,97	80,00
	Kesinlikle Katılıyorum	25	19,84	100
BK2:Tedarikçimi zle aramızdaki bilgi alışverişi; doğrudur.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,59	1,61
	Katılmıyorum	5	3,97	5,65
	Orta	33	26,19	32,26
	Katılıyorum	60	47,62	80,65
	Kesinlikle Katılıyorum	24	19,05	100
BK3:Tedarikçimi zle aramızdaki bilgi alışverişi; eksiksizdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,17	3,23
	Katılmıyorum	5	3,97	7,26
	Orta	53	42,06	50,00
	Katılıyorum	44	34,92	85,48
	Kesinlikle Katılıyorum	18	14,29	100
BK4:Tedarikçimi zle aramızdaki bilgi alışverişi; yeterlidir	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,17	3,23
	Katılmıyorum	6	4,76	8,06
	Orta	34	26,98	35,48
	Katılıyorum	56	44,44	80,65
	Kesinlikle Katılıyorum	24	19,05	100
BK5:Tedarikçimi zle aramızdaki bilgi alışverişi; güvenilirdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,59	1,61
	Katılmıyorum	11	8,73	10,48
	Orta	35	27,78	38,71
	Katılıyorum	46	36,51	75,81
	Kesinlikle Katılıyorum	30	23,81	100

“Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi ; güvenilirdir.” sorusuna anketi cevaplandıranların % 36,51’ i katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Verilen cevaplardan firma ve tedarikçileri arasında bilgi paylaşımı kalitesinin de iyi düzeyde olduğu gözlemlenmektedir.

Yenilik değişkeni ile ilgili sorulardan “Tedarik zinciri alanında sürekli yeni fikirler deneriz.” sorusuna katılımcıların % 37,30’u katılıyorum ve % 36,51’i orta; “Tedarik zincirimizde işlerin yapılmasına yönelik yeni yollar keşfetme arayışı içindeyiz.” sorusuna firmaların % 46,03’ü katılıyorum; “Tedarik zincirinde operasyon metotları geliştirme anlamında yenilikçiyiz.” sorusuna firmaların % 42,06’sı katılıyorum; “Sıklıkla tedarik zincirine hizmet sunmaya yönelik yeni yollar öneririz.” sorusuna katılımcı firmaların % 34,13’ü orta; “Tedarik zincirine sunduğumuz süreç yeniliği son 5 sene içinde gelişim gösterdi.” sorusuna anketi cevaplandıran firmaların % 38,10’u katılıyorum cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 3. 14 Yenilik Sorularına Verilen Cevaplar

Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde %	Küm. %
Y1:Tedarik zinciri alanında sürekli yeni fikirler deneriz.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,79	0,79
	Katılmıyorum	13	10,32	11,11
	Orta	46	36,51	47,62
	Katılıyorum	47	37,3	84,92
	Kesinlikle Katılıyorum	19	15,08	100
Y2:Tedarik zincirimizde işlerin yapılışına yönelik yeni yollar keşfetme arayışı içindeyiz.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,59	1,59
	Katılmıyorum	10	7,94	9,52
	Orta	33	26,19	35,71
	Katılıyorum	58	46,03	81,75
	Kesinlikle Katılıyorum	23	18,25	100
Y3:Tedarik zincirinde operasyon metotları geliştirme anlamında yenilikçiyiz.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,59	1,59
	Katılmıyorum	7	5,56	7,14
	Orta	38	30,16	37,3
	Katılıyorum	53	42,06	79,37
	Kesinlikle Katılıyorum	26	20,63	100
Y4:Sıklıkla tedarik zincirine hizmet sunmaya yönelik yeni yollar öneririz.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,79	0,79
	Katılmıyorum	9	7,14	7,94
	Orta	43	34,13	42,06
	Katılıyorum	41	32,54	74,6
	Kesinlikle Katılıyorum	32	25,4	100
Y5:Tedarik zincirine sunduğumuz süreç yeniliği son 5 sene içinde gelişim gösterdi.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,38	2,4
	Katılmıyorum	9	7,14	9,6
	Orta	28	22,22	32
	Katılıyorum	48	38,1	70,4
	Kesinlikle Katılıyorum	37	29,37	100

Performans değişkeni ile ilgili sorulardan “Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna katılımcıların % 34,13’ü orta; “Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna firmaların % 37,30’u orta; “Ürünü/hizmeti üretilip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.” sorusuna katılımcı firmaların % 33,33’ü katılıyorum; “Müşteri şikayetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.” sorusuna katılımcı işletmelerin % 50’si katılıyorum ve % 23,81’i kesinlikle katılıyorum; “Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna firmaların % 38,10’u orta ve % 32,54’ü katılıyorum; “Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna firmaların % 34,13’ü orta ve % 31,75’i katılıyorum; “Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.” Sorusunu cevaplayan işletmelerin % 36,51’i katılıyorum ve % 31,75’i orta;

Tablo 3. 15 Performans Sorularına Verilen Cevaplar

Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde %	Küm. %
P1: Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,38	2,40
	Katılmıyorum	22	17,46	20,00
	Orta	43	34,13	54,40
	Katılıyorum	42	33,33	88,00
	Kesinlikle Katılıyorum	15	11,90	100
P2: Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,79	0,79
	Katılmıyorum	14	11,11	11,90
	Orta	47	37,30	49,21
	Katılıyorum	43	34,13	83,33
	Kesinlikle Katılıyorum	21	16,67	100

“Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden yüksektir.” sorusuna firmaların % 31,75’i orta ve % 31,75’i katılıyorum; “Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.” Sorusunu cevaplandıran firmaların % 37,30’u katılıyorum; “Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna firmaların % 45,24’ü katılıyorum; “Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna işletmelerin % 34,92’si orta ve % 30,95’i katılıyorum; “Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna firmaların % 41,27’si orta ve % 35,71’i katılıyorum; “Ciro karlılığı (kar/toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna firmaların % 40,48’i orta ve % 31,75’i katılıyorum; “Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.” sorusuna işletmelerin % 37,30’u katılıyorum ve % 30,16’sı kesinlikle katılıyorum; “Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.” sorusuna anketi cevaplandıran firmaların % 40,48’ i katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Katılımcı işletmelerin performans ile ilgili sorulara ağırlıklı olarak orta ve katılıyor cevaplarını verdikleri görülmektedir. En fazla katılıyorum cevabının verildiği soru ise “Müşteri şikayetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır” sorusu olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3. 16 Performans Sorularına Verilen Cevaplar (Devamı)

Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde %	Küm. %
P3:Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,38	2,4
	Katılmıyorum	8	6,35	8,8
	Orta	36	28,57	37,6
	Katılıyorum	42	33,33	71,2
	Kesinlikle Katılıyorum	36	28,57	100
P4:Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum			
	Katılmıyorum	4	3,17	3,17
	Orta	29	23,02	26,19
	Katılıyorum	63	50	76,19
	Kesinlikle Katılıyorum	30	23,81	100
P5:Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum			
	Katılmıyorum	18	14,29	14,4
	Orta	48	38,1	52,8
	Katılıyorum	41	32,54	85,6
	Kesinlikle Katılıyorum	18	14,29	100
P6:Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,17	3,25
	Katılmıyorum	14	11,11	14,63
	Orta	43	34,13	49,59
	Katılıyorum	40	31,75	82,11
	Kesinlikle Katılıyorum	22	17,46	100
P7:Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,38	2,38
	Katılmıyorum	26	20,63	23,02
	Orta	40	31,75	54,76
	Katılıyorum	46	36,51	91,27
	Kesinlikle Katılıyorum	11	8,73	100
P8:Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,17	3,2
	Katılmıyorum	30	23,81	27,2
	Orta	40	31,75	59,2
	Katılıyorum	40	31,75	91,2
	Kesinlikle Katılıyorum	11	8,73	100
P9:Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,79	0,79
	Katılmıyorum	12	9,52	10,32
	Orta	37	29,37	39,68
	Katılıyorum	47	37,3	76,98
	Kesinlikle Katılıyorum	29	23,02	100
P10:Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,79	0,79
	Katılmıyorum	19	15,08	15,87
	Orta	42	33,33	49,21
	Katılıyorum	57	45,24	94,44
	Kesinlikle Katılıyorum	7	5,56	100

Tablo 3. 17 Performans Sorularına Verilen Cevaplar (Devamı)

Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde %	Küm. %
P11:Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum			
	Katılmıyorum	12	9,52	9,76
	Orta	44	34,92	45,53
	Katılıyorum	39	30,95	77,24
	Kesinlikle Katılıyorum	28	22,22	100
P12:Faaaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,79	0,79
	Katılmıyorum	16	12,7	13,49
	Orta	52	41,27	54,76
	Katılıyorum	45	35,71	90,48
	Kesinlikle Katılıyorum	12	9,52	100
P13:Ciro karlılığı (kar/toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,59	1,61
	Katılmıyorum	17	13,49	15,32
	Orta	51	40,48	56,45
	Katılıyorum	40	31,75	88,71
	Kesinlikle Katılıyorum	14	11,11	100
P14:Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,59	1,59
	Katılmıyorum	7	5,56	7,14
	Orta	32	25,4	32,54
	Katılıyorum	47	37,3	69,84
	Kesinlikle Katılıyorum	38	30,16	100
P15:Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,59	1,6
	Katılmıyorum	17	13,49	15,2
	Orta	29	23,02	38,4
	Katılıyorum	51	40,48	79,2
	Kesinlikle Katılıyorum	26	20,63	100

3.5.2.Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kalaycı, 2006).

Faktör analizinde değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığa bakılmaktadır. Bu nedenle regresyon analizinde olduğu gibi değişkenleri bağımlı ve bağımsız değişken şeklinde ayırmaya gerek bulunmamaktadır. Korelasyon analizinde olduğu gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Uygulamada 0,50 ve üzeri çıkan faktör değeri araştırmalar için kabul edilebilir sayılmaktadır.

İlk olarak bağımsız değişler olarak düşünülen güven, bilgi paylaşımı seviyesi, bilgi paylaşımı kalitesi ve yenilik değişkenleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Güven değişkeni ile ilgili 7., 8. ve 10. sorular; bilgi paylaşımı kalitesi değişkeni ile ilgili 5. soru, yükleri düşük olduğundan faktörlere dahil edilmemiştir. Bilgi paylaşımı seviyesi ve yenilik değişkenlerine ait tüm sorular faktörlerin altında yer almıştır. Bu faktör analizinden elde edilen dört faktör hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizinde kullanılmıştır. Sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. KMO değeri ,882 olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunda Ki Kare değeri 1699,047, serbestlik derecesi değeri (df) 231 ve Sig. Değeri ,000 bulunmuş olup veriler çok değişkenli normal dağılımdan gelmektedir ve faktör analizine uygundur. Elde edilen faktör analizi değerleri Tablo 3.18 'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 18 Bağımsız Değişkenlere İlişkin Faktörler

Sorular	Faktör			
	Güven	Bilgi Paylaşımı Seviyesi	Bilgi Paylaşımı Kalitesi	Yenilik
G1	,791			
G2	,796			
G3	,720			
G4	,704			
G5	,669			
G6	,633			
G9	,590			
BS1		,570		
BS2		,575		
BS3		,596		
BS4		,660		
BS5		,662		
BS6		,644		
BK1			,772	
BK2			,534	
BK3			,696	
BK4			,818	
Y1				,790
Y2				,904
Y3				,823
Y4				,862
Y5				,767

*KMO: ,882 Barlett's Test of Sphericity sig: 0,000

Daha sonra bağımlı değişkenler olarak düşünülen pazar performansı, finansal performans ve müşteri memnuniyeti performansı değişkenleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Performans ile ilgili 1., 2., 7., 8., 9., 11. ve 16. sorular yükleri düşük olduğundan faktörlere dahil edilmemiştir. Performansın 5. ve 6. soruları pazar performansı, 10., 12. ve 13. soruları finansal performans, 3., 4., ve 14. soruları müşteri performansı faktörlerini oluşturmuştur. Bu faktör analizinden elde edilen dört faktör hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizinde kullanılmıştır. Sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. KMO değeri ,807 olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunda Ki Kare değeri 488,934, serbestlik derecesi değeri (df) 45 ve Sig. Değeri ,000 bulunmuş olup veriler çok değişkenli normal dağılımdan gelmektedir ve faktör analizine uygundur. . Elde edilen faktör analizi değerleri Tablo 3.19 'da gösterilmiştir.

Tablo 3. 19 Performansa İlişkin Faktörler

Sorular	Performans Faktör		
	Pazar Performansı	Finansal Performans	Müşteri Performansı
P5	,750		
P6	,756		
P10		,740	
P11		,653	
P12		,711	
P13		,835	
P3			,748
P4			,744
P14			,643

*KMO: ,807 Barlett's Test of Sphericity sig: 0,000

3.5.3.Güvenirlilik Analizi

Sosyal bilimlere yapı geçerliliğini test etmek için yapılan faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir (Sipahi, 2009).

Faktör analizinde kullanılan sorular güvenilirlik analizine tabi tutularak Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik değerini göstermektedir. 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve 1'e yakın değer alması değişkenin güvenilir bir ölçek olduğunu gösterir. Uygulamada

Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde değer alması güvenilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda Cronbach' s Alpha katsayısı güven faktörü için 0,874; bilgi paylaşımı seviyesi faktörü için 0,849; bilgi paylaşımı kalitesi faktörü için 0,876; yenilik faktörü için 0,903; müşteri performansı faktörü için 0,826; pazar performansı faktörü için 0,752; finansal performans faktörü için 0,879 değerlerini almıştır. Çıkan sonuçlar bulunan faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 3.20 'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 20 Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa katsayısı
Güven	7	,874
Bilgi Paylaşım Seviyesi	6	,849
Bilgi Paylaşım Kalitesi	4	,876
Yenilik	5	,903
Müşteri performansı	4	,826
Pazar Performansı	2	,752
Finansal Performans	4	,879

3.5.4.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını ve ilişki var ise ilişkinin yönünü verir. Korelasyon katsayısı r ile gösterilip -1 ile +1 arasında değerler alır. Değişkenler arasındaki ilişki eğer ters yönlü ise yani korelasyon katsayısı negatif değer alıyor ise bağımsız değişken artarken bağımlı değişkenin azalacağını, pozitif yönlü ise yani pozitif değer alıyorsa bağımsız değişken artarken bağımlı değişkenin de artacağı anlamına gelir. -1 e yakın değer alması değişkenler arasında negatif yönde çok güçlü bir ilişki, +1 e yakın değer alması değişkenler arasında pozitif yönde çok güçlü bir ilişki olduğunu gösterecektir. +1 değer alınması değişkenler arasında tam pozitif yönde tam bir ilişki, -1 değer alınması ise değişkenler arasında negatif yönde tam bir ilişki olduğunu gösterir.

Korelasyon analizi neticesinde tüm değişkenler arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmekte ve 0,01 önem düzeyinde anlamlı çıkmaktadır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.21 'de verilmiştir.

Tablo 3. 21 Korelasyon Analizi

	Güven	Bilgi Seviyesi	Bilgi Kalitesi	Yenilikçilik	Müşteri Memnuniyet	Pazar Performansı	Finansal Performans
Güven	1						
Bilgi Seviyesi	,589**	1					
Bilgi Kalitesi	,590**	,713**	1				
Yenilikçilik	,401**	,530**	,453**	1			
Müşteri Memnuniyet	,357**	,433**	,394**	,492**	1		
Pazar Performansı	,386**	,384**	,292**	,376**	,511**	1	
Finansal Performans	,367**	,472**	,332**	,318**	,592**	,697**	1

**0,01 önem düzeyinde anlamlıdır

3.5.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini görmemizi sağlar. Araştırmada hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi birden çok bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Bağımlı değişkendeki değişimlerin birden çok bağımsız değişken tarafından açıklanmasına çalışılmaktadır.

Çoklu regresyon modelinin gösterimi aşağıdaki gibidir;

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Modelde Y bağımlı değişkeni; $X_1, X_2, \dots, X_n$ bağımsız değişkenleri göstermekte olup b_0 sabit terim ve $b_1, b_2, \dots, b_n$ ise regresyon parametreleri olarak adlandırılmaktadır.

Beta Katsayısı (β) : Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etki düzeyini göstermektedir. Regresyon parametresi olarak da adlandırılır. Bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin bağımlı değişkende kaç birim değişime yol açtığını gösterir. Beta katsayısı + işareti almış ise bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif, - işareti almış ise negatif yönlü ilişkiyi gösterir.

F Değeri: Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığına bakabilmek için ANOVA (analysis of variance) testi yapılmaktadır. F testi sonucunun 0,05 den küçük bir değer alması modelin anlamlı olduğunu yani modelin bağımlı değişkeni açıklama gücünün yüksek olduğunu gösterir.

R^2 : Belirlilik katsayısı veya determinasyon katsayısı olarak da adlandırılmaktadır. Bağımlı değişkendeki değişimlerin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Modele dahil edilen bağımsız

değişken sayısı arttığında belirlilik katsayısı da artacaktır. Bu durumda düzeltilmiş belirlilik katsayısı hesaplanır.

Durbin-Watson: Verilerde aynı değişkenin birbirini takip eden değerleri arasında ilişki olup olmadığını yani otokorelasyon olup olmadığını gösterir. Durbin-Watson değeri 1,5 ile 2,5 arasında değer alıyor ise otokorelasyon olmadığı kanaatine varılır.

Tablo 3. 22 Pazar Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Güven	,232	,029
Bilgi paylaşımı seviyesi	,186	,142
Bilgi paylaşımı kalitesi	-,076	,529
Yenilik	,219	,025

F Değeri: 8,479 R^2 :0,220 Düzeltilmiş R^2 : 0,194 R:0,469

Tahminin Standart Hatası: 0,77492 Durbin-Watson : 2,056 p : 0,000

Regresyon analizi sonucu elde edilen regresyon modeli aşağıdaki gibidir;

$$Y = 1,296 + 0,232X_1 + 0,186X_2 - 0,076X_3 + 0,219X_4$$

Modelde Y: Pazar Performansı, X_1 :Güven, X_2 : Bilgi Paylaşımı Seviyesi X_3 : Bilgi Paylaşımı Kalitesi ve X_4 : Yenilik değişkenlerini ifade etmektedir.

Tablo 3.22' de görüldüğü gibi Pazar performansı değişkeni bağımlı değişken olarak alınarak regresyon analizi yapılmıştır. R^2 değeri 0,220, F değeri 8,479, standart hata 0,77492, Durbin Watson 2,056 ve $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Sonuçlara göre pazar performansını bağımsız değişkenlerin % 22'si tanımlayabilmektedir. Yani pazar performansındaki değişimlerin % 22'si güven, bilgi paylaşımı seviyesi, bilgi paylaşımı kalitesi ve yenilik tarafından açıklanmaktadır. Regresyon değerleri sonucunda güven ve yenilik ile pazar performansı arasında $p < 0,01$ seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Durbin Watson sonucuna göre otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Sig. ,000 olduğundan model anlamlıdır.

Tablo 3. 23 Müşteri Performansı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Güven	,111	,264
Bilgi paylaşımı seviyesi	,134	,262
Bilgi paylaşımı kalitesi	,072	,530
Yenilik	,356	,000

F Değeri: 13,383 R^2 :0,308 Düzeltilmiş R^2 : 0,285 R:0,555

Tahminin Standart Hatası: 0,63312 Durbin-Watson : 1,994 p : 0,000

Regresyon analizi sonucu elde edilen regresyon modeli aşağıdaki gibidir;

$$Y=1,565 + 0,111X_1 + 0,134X_2 + 0,072X_3 + 0,356X_4$$

Modelde Y: Müşteri Performansı, X_1 :Güven, X_2 : Bilgi Paylaşımı Seviyesi X_3 : Bilgi Paylaşımı Kalitesi ve X_4 : Yenilik değişkenlerini ifade etmektedir.

Tablo 3.23’ de görüldüğü gibi müşteri performansı bağımlı değişken olarak alınarak regresyon analizi yapılmıştır. R^2 değeri 0,308, F değeri 13,383, standart hata 0,63312, Durbin Watson 1,994 ve $\rho < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Sonuçlara göre müşteri performansını bağımsız değişkenlerin % 30,80’i tanımlayabilmektedir. Yani müşteri performansındaki değişimlerin % 33,80’i güven, bilgi paylaşımı seviyesi, bilgi paylaşımı kalitesi ve yenilik tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda yenilik ile müşteri performansı arasında $\rho < 0,01$ seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Durbin Watson değeri otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Sig. ,000 olduğundan model anlamlıdır.

Tablo 3. 24 Finansal Performans Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Güven	,155	,137
Bilgi paylaşımı seviyesi	,393	,002
Bilgi paylaşımı kalitesi	-,080	,504
Yenilik	,087	,357

F Değeri: 9,792 R^2 :0,246 Düzeltilmiş R^2 : 0,221 R:0,496

Tahminin Standart Hatası: 0,66064 Durbin-Watson : 2,004 ρ : 0,000

Regresyon analizi sonucu elde edilen regresyon modeli aşağıdaki gibidir;

$$Y=1,555 + 0,155X_1 + 0,393X_2 - 0,080X_3 + 0,087X_4$$

Modelde Y: Finansal Performans, X_1 :Güven, X_2 : Bilgi Paylaşımı Seviyesi X_3 : Bilgi Paylaşımı Kalitesi ve X_4 : Yenilik değişkenlerini ifade etmektedir.

Tablo 3.24’ de görüldüğü gibi finansal performans bağımlı değişken olarak alınarak regresyon analizi yapılmıştır. R^2 değeri 0,246, F değeri 9,792, standart hata 0,66064, Durbin Watson 2,004 ve $\rho < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Sonuçlara göre finansal performans bağımsız değişkenlerin % 24,60’ını tanımlayabilmektedir. Yani finansal performanstaki değişimlerin % 24,60’ı güven, bilgi paylaşımı seviyesi, bilgi paylaşımı kalitesi ve yenilik tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda bilgi paylaşımı seviyesi ile müşteri performansı arasında

$\rho < 0,01$ seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Durbin Watson değeri otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Sig. ,000 olduğundan model anlamlıdır.

Tablo 3. 25 Genel Performans Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Güven	,197	,046
Bilgi paylaşımı seviyesi	,274	,021
Bilgi paylaşımı kalitesi	-,035	,753
Yenilik	,257	,005

F Değeri: 14,692 R^2 :0,329 Düzeltilmiş R^2 : 0,306 R:0,573

Tahminin Standart Hatası: 0,56356 Durbin-Watson : 2,031 ρ : 0,000

Regresyon analizi sonucu elde edilen regresyon modeli aşağıdaki gibidir;

$$Y = 1,472 + 0,197X_1 + 0,274X_2 - 0,035X_3 + 0,257X_4$$

Modelde Y: İşletme Performansı, X_1 :Güven, X_2 : Bilgi Paylaşımı Seviyesi X_3 : Bilgi Paylaşımı Kalitesi ve X_4 : Yenilik değişkenlerini ifade etmektedir.

Tablo 3.25’ de görüldüğü gibi işletme performansı bağımlı değişken olarak alınarak regresyon analizi yapılmıştır. R^2 değeri 0,329, F değeri 14,692, standart hata 0,56356, Durbin Watson 2,031 ve $\rho < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Sonuçlara göre işletme performansı bağımsız değişkenlerin % 32,90’ını tanımlayabilmektedir. Yani işletme performansındaki değişimlerin % 32,90’ı güven, bilgi paylaşımı seviyesi, bilgi paylaşımı kalitesi ve yenilik tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda güven, bilgi paylaşımı seviyesi ve yenilik ile işletme performansı arasında $\rho < 0,01$ seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Durbin Watson değeri otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Sig. ,000 olduğundan model anlamlıdır.

Araştırma hipotez sonuçları Tablo 3.26.’ da verilmiştir. Tablo 3.26 ’da görüldüğü şekilde araştırma ana hipotezlerinden H_1 , H_2 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiş, H_3 hipotezi ise reddedilmiştir. Alt hipotezlerden H_{1a} , H_{2c} , H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiş, H_{1b} , H_{1c} , H_{2a} , H_{2b} , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{4c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3. 26 Hipotez Sonuçları

Hipotezler	p	Sonuç
H₁ : Güven ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,046	Kabul
H_{1a} : Güven ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,029	Kabul
H_{1b} : Güven ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,264	Red
H_{1c} : Güven ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,137	Red
H₂ : Bilgi paylaşımı seviyesi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,021	Kabul
H_{2a} : Bilgi paylaşımı seviyesi ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,142	Red
H_{2b} : Bilgi paylaşımı seviyesi ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,262	Red
H_{2c} : Bilgi paylaşımı seviyesi ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,002	Kabul
H₃ : Bilgi paylaşımı kalitesi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,753	Red
H_{3a} : Bilgi paylaşımı kalitesi ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,529	Red
H_{3b} : Bilgi paylaşımı kalitesi ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,530	Red
H_{3c} : Bilgi paylaşımı kalitesi ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,504	Red
H₄ : Yenilik ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,005	Kabul
H_{4a} : Yenilik ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,025	Kabul
H_{4b} : Yenilik ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,000	Kabul
H_{4c} : Yenilik ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	,357	Red

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde yapılan analiz neticesinde elde edilen bulguların yorumlarına yer verilmiş, firma ve tedarikçilerine önerilerde bulunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu araştırmanın amacı, tedarikçi ile çalışan firmaların tedarik zinciri yönetimi kapsamında tedarikçileri ile güven, bilgi paylaşımı seviyesi ve kalitesi ve tedarik zinciri ortaklıkları ile tedarik zinciri yönetiminde yaptıkları yenilik uygulamalarının firma performanslarına etkisini araştırmaktır. Bu amaç ile Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 126 firmaya 41 sorudan oluşan anket uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan firmalara ait demografik özelliklerden bahsedilecek ve araştırma sonucunda ortaya çıkan hipotez sonuçları incelenecektir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ortaya konurken bu bağlamda işletmelere ve tedarikçilerine önerilerde bulunulacaktır.

Araştırmaya katılan firmalar % 55,55’lik oranla tekstil, gıda ve inşaat sektöründeki firmalardan oluşmaktadır. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmaların ağırlıklı olarak tekstil, gıda ve inşaat sektörlerinde yoğunlaşması nedeniyle örneklem dağılımının bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların %90,48’i yerli firmalardan oluşmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçları ağırlıklı olarak yerli firmaların görüşlerini yansıtmaktadır. Firmaların % 53,97’si çok sayıda tedarikçi ile çalışmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun çok sayıda tedarikçi ile çalışmasına rağmen az sayıda ya da tek tedarikçi ile çalışan 27 firma ve alımların % 80’ ini tek tedarikçiden, % 20’ sini çok tedarikçiden sağlayan 18 firma olması çalışmanın kalitesini arttıran bir unsur olmaktadır. Katılımcıların farklı sayılarda tedarikçilerle çalışıyor olmaları ankete verilen cevapların çeşitliliğini arttıran bir durum olmuştur. Ancak çok sayıda tedarikçi ile çalışıldığında zamana ve mekana göre

kolaylıklar sağlanamamakta yani esnek olunamamaktadır. Bu durum da zincir ortaklıkları arasında güvenin tam olarak oluşmasını engellemekte ve neticesinde bilgi paylaşımı yeterli düzeyde sağlanamamaktadır. Bunlar yanında hem rekabet avantajı sağlaması hem de tekelliliği önlemesi gibi faydaları da bulunmaktadır. Katılımcı firmaların çalıştırdıkları personel sayısına bakıldığında büyük bir çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli firmalardan oluştuğu görülmektedir. Bunun yanı sıra toplam 36 firmanın çalışan sayısı 100' ün üzerindedir. Anket sonuçları ağırlıklı olarak KOBİ'lerin uygulama ve performanslarını göstermektedir ancak, büyük ölçekli firmaların da bulunması araştırmanın kalitesini arttırmaktadır. Çünkü çalışan sayısı 100 ve üzeri olan 36 firmanın değerlendirmesini de içermektedir. Ayrıca Gaziantep' teki firmaların çoğunlukla KOBİ'lerden oluştuğu göz önüne alınacak olursa Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmalar üzerine yapılan bir araştırma olması nedeniyle firmaların amacına uygun dağıldığı görülmektedir. Anketi cevaplandıran firma çalışanlarının % 67,23'ünün üst düzey yöneticilerden oluşması anket sorularına verilen cevapların kalitesi ve doğruluğu açısından çok önemlidir. Bu durum çalışmanın kalitesini artırmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yükseköğrenim gördüğü görülmektedir. Sorulara yüksek eğitilmiş kişilerin cevap vermesi tedarik zinciri yönetimi açısından etkin ve yetkin kişilerden cevap alındığını göstermekte bu durum da verilerin kalitesini artırmaktadır. Anketi cevaplandıran çalışanların büyük bir çoğunluğun 5 yıl ve üzeri aynı firmada çalıştığı görülmektedir. Anket sorularını cevaplandıran çalışanların uzun seneler anketin uygulandığı firmada çalışıyor olmaları hem firmalarını hem de tedarikçilerini çok iyi tanımları açısından yüksek öneme sahiptir. Bu nedenle bu durum araştırma açısından olumlu görülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre işletme performansı ile tedarik zinciri yönetimine etki eden faktörlerden güven, bilgi paylaşımı seviyesi ve yenilik arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Fakat bilgi paylaşımı kalitesi ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yeniliğin işletme performansına etkisi Güleş (2010)' un "Tedarik zinciri yönetimi bağlamında ürün yeniliğine tedarikçi katılımı" başlıklı çalışması, Çağlıyan (2009)' un "Yenilikçilik, tedarikçi katılımı ve işletme performansı üzerine değer zinciri yönetimi temelli bir yaklaşım: Otomotiv sektöründe görgül bir araştırma" başlıklı çalışması, Koçoğlu (2010)' un "Tedarik zinciri yönetiminde yenilik ve bilgi paylaşımının önemi" başlıklı çalışması ve Can vd. (2013)' nin "Tedarik zinciri yönetiminin inovasyon stratejilerine etkisi" başlıklı çalışması tarafından da desteklenmektedir. Bilgi paylaşımının işletme

performansı üzerine etkisi Koçoğlu (2010)' un yapmış olduğu çalışma ile desteklenmektedir. Güven ile işletme performansı arasındaki ilişki Ian Stuart vd. (2012)' nin “Trust in buyer-supplier relationships: supplier competency, interpersonal relationships and performance outcomes” başlıklı çalışması tarafından desteklenmektedir. Bilgi paylaşımı kalitesi ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunamaması katılımcıların bilgi paylaşımı seviyesi sorularına ağırlık vermelerinden veya elde edilen verilerden kaynaklanıyor olabilir. TZY uygulamalarının işletme performansına etkisi ise Can vd. (2013), Ugan (2011), Göksu vd. (2010), Unuvar (2009), Lee vd. (2011), De Souza Miguel vd. (2001), Raltson (2014), Erdem (2013), Bayraktar (2009), Bülbül (2014) ve Gök (2005) tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmektedir.

Yapılan regresyon analizi neticesinde elde edilen bulgulara göre pazar performansını pozitif yönde etkileyen faktörler güven ve yenilik olarak bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre özellikle yeniliğin pazar performansını olumlu yönde etkileyen faktör olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı seviyesi ve bilgi paylaşımı kalitesi faktörleri ile pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Güven ve yeniliğin performansa olan etkisi literatür tarafından da desteklenmektedir. Bilgi paylaşımı seviyesi ve bilgi paylaşımı kalitesi ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunamamasının anket verilerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre müşteri performansını pozitif yönde etkileyen faktör yenilik olarak bulunmuştur. görülmektedir. Güven, bilgi paylaşımı seviyesi ve bilgi paylaşımı kalitesi faktörleri ile müşteri performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yeniliğin performansa olan etkisi literatür tarafından da desteklenmektedir. Güven, bilgi paylaşımı seviyesi ve bilgi paylaşımı kalitesi ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunamamasının anket verilerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre finansal performansını pozitif yönde etkileyen faktör bilgi paylaşımı seviyesi olarak bulunmuştur. görülmektedir. Güven, bilgi paylaşımı kalitesi ve yenilik ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu değişkenler ile finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunamamasının anket verilerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

4.2. ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen analiz sonuçlarına göre firmalar ile tedarikçilerine önerilerde bulunulacaktır.

TZY ile ilgili konular, işletmecilik alanında önemli bir yer tutmaktadır. Çağımızda gelişmiş ülkelerde uygulanmasının elzem olduğu çok iyi anlaşılmış olan TZY' nin gerekliliği ülkemizdeki işletmeler tarafından da iyi anlaşılmalı ve gereken önem verilmelidir. Bilgi teknolojilerinin de gelişmesi ile uluslararası sınırlar ortadan kalkmış ve firmalar arası işbirliği ve bütünleşmelerin oranı artmıştır. Günümüzde artık işletmeler tek başlarına rekabet etmemekte ortak çalıştıkları ve işbirliği yaptıkları firmalar ile ortaklaşa paylaştıkları bir rekabet ortamı oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda ülkemizdeki firmalarımız gerek müşterileri ile ve gerekse tedarikçileri ile işbirliği ve ortaklık bilincine önem vermeli, kazancı paylaşacakları gibi riski de paylaşmalıdırlar. Bunu sağlayabilmek için ise üyeler arasında güven ortamını oluşturmaları ve iş süreçleri ile ilgili bütün bilgileri ortaklıkları arasında paylaşmalıdırlar. Firmalar sadece kendi amaçlarını gerçekleştirip kendi performanslarını arttırmak yerine TZY' ni oluşturan bütün üyelerin amaçlarını gerçekleştirme ve performanslarını arttırmak yolunu tercih etmelidirler. Grup üyelerimiz kazanırsa biz de kazanırız, onlar kaybederse biz de kaybederiz anlayışına sahip olmalıdırlar.

Çağımızda firmaların TZY' ne önem vermeleri, TZY' de güveni ve bilgi paylaşımını temin edebilmek için bilgi teknolojilerinden azami düzeyde yararlanmaları ve bilgi teknolojisi kullanımını sürekli olarak yenilemeleri önem arz etmektedir. Yeniliği müşteri odaklı yaklaşımla birleştirmek harcanan emek ve maliyetin verimliliği açısından önemli olacaktır. İşletmeler genellikle bilgi paylaşımı konusunda çekingen ve isteksizdirler. Firmalar TZ içerisinde bilgi paylaşılması durumunda rekabet bakımından geriye gidecekleri konusunda genel bir yargıya sahiptirler (Croom vd., 2000: 67-83). Bu nedenle TZ içerisinde bilgi paylaşımına özellikle kaliteli, doğru ve zamanında bilgi paylaşımına önem veren firmalar ciddi bir rekabet avantajı sağlayacak ve performanslarını arttıracaklardır. TZY' de bilgi paylaşımının olduğu kadar güven de önemli bir yere sahiptir. Aynı zincir içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin birbirlerine güvenmeleri neticesinde karşılıklı etkileşim ve iletişimleri artacak ve ortaklık için faydaları olacaktır. TZ içerisinde kurulan sağlam bir güven ilişkisi hem işletmelerin hem de tedarikçilerin performansını artıracaktır.

Yenilikçi fikirler geliştirmek ve uygulamak hem firmaların hem de tedarikçilerinin faaliyetlerini geliştirmekte, rakiplerine karşı güçlü olmalarını

sağlamakta ve neticede müşteri memnuniyeti ile beraber firma performansı da artış göstermektedir. Çağımızda artan küresel rekabet sonucunda firmalar sürekli olarak kendilerini yenilemek, dünyadaki değişimlere ayak uydurabilmek, düşük maliyetli ancak yüksek kaliteli ürünler üretebilmek zorunda bırakılmışlardır. Dinamikleşen çevresel koşullar içinde işletmeler, kendilerinden beklenen değeri oluşturabilmek, şiddetlenen ve değişen rekabet ortamı içinde ayakta kalabilmek ve en önemlisi müşteri memnuniyeti için talebi tahmin edebilmek için güçlü bir tedarik zinciri oluşturmak zorundadırlar. İşletmelerin temel hedefi maliyet tasarrufu sağlama ve oluşturdukları tedarik zinciri ile ihtiyaç duyulan ürün/hizmetlerin müşterileri memnun edecek şekilde ulaştırılmasını hedeflemektir. Ürün yaşam sürelerinin kısılması da TZY' nin önemini daha da arttırmıştır. Araştırmada yenilik sorularına verilen genel cevaplardan firmaların yeniliğin önemini ve gerekliliğini kavradıkları ve yenilik yapma ile ilgili istekli oldukları görülmektedir. Ağırlıklı olarak KOBİ'lerden oluşan firmaların yenilikçiliğin önemini kavramış olmaları olumlu bir durumdur. Çünkü pazardaki konumunu koruyabilmek, global rekabet ortamında ayakta durabilmek, sürekli gelişebilmek, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve neticesinde pazar payını arttırabilmek için işletmeler yenilikçiliğe azami önem vermeli, gerek hammadde temini, gerek üretim gerekse pazarlama ve hizmet alanlarında sürekli yeni fikirler üretmeli, yeni yöntemler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Ancak bu şekilde küresel rekabet ortamına ayak uydurabilir ve gelişim sağlayarak firma performanslarını arttırabilirler. Çağımız iş dünyasının kaotik bir ortama sahip olması da yenilikçiliği elzem kılmaktadır.

Güven tedarik zinciri ortaklığında çok önemli bir yere sahiptir. Güven ilişkisi neticesinde firmalar tedarikçilerinden temin ettikleri hammadde ve malzemelerin kalitesine güvenilecek, uyguladıkları fiyat politikalarına güvenilecek, teslimat miktarı ve zamanına güvenilecek ve bunun sonucu olarak da üretim ve satışlarını belirlemiş oldukları maliyette ve sürede yaparak müşteri memnuniyetlerini koruyabilecek ve arttırabileceklerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması sonucu pazardaki yerlerini koruyup ilerletebilecek ve bunun doğal sonucu olarak da performanslarını arttıracaktırlar. Tedarikçilere duyulan güven olağanüstü durumlar da dahil olmak üzere tedarikçilerin ortak çalıştıkları işletmelerin iyiliğini düşünmelerini, vermiş oldukları sözleri tutmaları, işletmelerin müşterileri ile ilgili sorunları paylaştıklarında tedarikçilerin bunu anlayışla karşılamaları ve müşteri memnuniyeti açısından gerekli önlemleri almaları bakımından hayati öneme sahiptir. Güven, TZY' de önemli

unsurlarından birisi olduğundan bu sorulara verilen cevaplar değerlendirme açısından önemli bir yere sahiptir. Eğer profesyonel kurumsallaşma sağlanır ve zincir ortaklıkları arasında güven tesis edilebilir ise ortaklıklar arası bilgi paylaşımı da artacak, bilgi paylaşımı neticesinde karşılıklı olarak yenilik faaliyetleri gelişecek ve neticede firma performansı olumlu bir gelişme gösterecektir. Çalışılan tedarikçi sayısı da güveni etkileyen unsurlar arasında gösterilebilir. Çok sayıda tedarikçi ile çalışılıyor olması durumunda firmaların tedarikçilerini iyi tanıyamamaları, aldıkları hammadde ve malzemelerin kalitesine, fiyatına, zamanında teslimatına her zaman tam olarak güvenememeleri sonucunu doğurabilmektedir. Ancak, az sayıda tedarikçi ile çalışılması durumunda tedarikçilerini iyi tanıyabilmekte, aldıkları hammadde ve malzemelerin kalitesine güvenebilmekte, fiyatlara güvenebilmekte ve bunun neticesinde de karşılıklı olarak güven artışı sağlanabilmektedir.

Bilgi paylaşımı seviyesi, işletmelerin tedarikçileri ile olan iş süreçlerinde bütün süreçler ve yeniliklerle ilgili birbirlerini bilgilendirme seviyesini ölçmektedir. İş süreçlerini gerçekleştirirken bilgi paylaşımı seviyesinde eksiklik olması, gerek işletmelerin gerekse tedarikçilerinin birbirlerini etkileyecek konularda, özellikle iş planlamalarında ve değişen ihtiyaçlarla ilgili konularda bilgi paylaşımında bulunmamaları ya da eksik bilgi paylaşımında bulunmaları durumunda iş süreçlerinde ciddi aksamalar olacaktır. Bunun sonucu olarak da üretim ve dağıtım süreçlerinde aksamalar yaşanacak, nihai olarak da müşteri memnuniyetsizliğini doğuracaktır. Bilgi paylaşımı seviyesi sorularına verilen genel cevaplara bakıldığında firmalar ile tedarikçileri arasındaki bilgi paylaşımı düzeyinin iyi olduğu gözlenmektedir. İşletmeler ve tedarikçileri çalışmalarını yaparken karşılıklı olarak birbirlerini bilgilendirmektedirler.

Bilgi paylaşımı kalitesi işletmeler ile tedarikçileri arasındaki bilgi paylaşımının zamanında, doğru, eksiksiz, yeterli ve güvenilir olmasını ifade etmektedir. Tedarik inciri ortaklıklarından sadece bilginin paylaşılması yeterli olmamakta aynı zamanda paylaşılan bilginin doğru olması, işletmenin ihtiyacı olduğu zamanda paylaşılması da çok önemlidir. Bilgi paylaşımının zamanlamasında yapılacak olan hata iş süreçlerinde ciddi aksaklıklara neden olabilecektir. Ayrıca bilginin doğru kişi tarafından doğru kişi ile paylaşılması da azami öneme sahiptir. Bilgi paylaşımı kalitesi sorularına verilen genel cevaplardan firma ve tedarikçileri arasında bilgi paylaşımı kalitesinin iyi olduğu görülmektedir. Zincir ortakları arasında bilgi

alışverişinin zamanında, doğru, yeterli ve güvenilir olduğu görülmekte ancak bilgi alışverişinin eksiksizliği derecesi diğerlerine göre daha düşük çıkmaktadır.

Gaziantep ilinde faaliyet göstermek olan firmaların ağırlıklı olarak KOBİ'lerden ve aile şirketlerinden oluşması nedeni ile öncelikli olarak kurumsallaşmaya önem vermeleri, bilişim teknolojileri yardımıyla e-tedarik kullanımını önemsemeleri, bunlar için nitelikli personel istihdamını gerçekleştirmeleri, belirsiz piyasa şartlarında ayakta durabilmek için yenilikçi personel istihdamına gitmeleri, en alt kademeden en üst yönetime kadar bütün personelin yenilikçi fikirlerine önem vermeleri ve yenilik ile teknolojik ilerleme için gerekli kaynağı ayırmaları yerinde olacaktır. Tedarik zinciri yönetiminde yenilik çalışmaları yaparken işletmeler tedarikçileri ile fikirlerini ve uygulanabilirliğini tartışmalıdır. Bunun için ise öncelikle güven ortamını oluşturmali neticesinde bilgi paylaşımını tam ve doğru yapmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- Acar, M. (2003) *Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(20).
- Akal, Z. (2003) *Performans kavramları ve performans yönetimi*, Basbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara, Ocak. www.ydk.gov.tr (Erişim Tarihi: 02.06.2005).
- Akgüç, Ö. (2013) *Mali tablolar analizi*, Arayış Basım ve Yayıncılık.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989) *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*, Marketing Science, 8(4), 310-323.
- Ateş, Ö. (2007) *Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aydın, S.Z. (2005) *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti: Lojistik, Sosyal Bilimler*.
- Aygören, H. (2009) *İnovasyon Yönetimi*, İstanbul Sanayi Odası.
- Ayhan, E. (2011) *Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında İnovasyonun Önemi Malatya’da Faaliyet Gösteren Hastanelerde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi) Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Aytaç, P. (2008) *Tedarikçi ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu: Würth GmbH. Tedarik Zinciri Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Baki, B. ve Ustasüleyman, T. (2001) *Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri*, Verimlilik Dergisi, 69-80.
- Bakoğlu, R. (2001) *Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi*, Öneri Dergisi, 4(15), 39-45.
- Bakoğlu, R. ve Yılmaz, E. (2001) *Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: “Fast Food” Sektörü Örneği*, VI. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 28, 173-185.
- Ballou, R. H. (2007) *Business Logistics/Supply Chain Management, 5/E (With Cd)*, Pearson Education India.
- Barutçu, S. (2007) *İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi (Denizli Tekstil İşletmelerinin İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminden Yararlanma Durumuna Yönelik Bir Araştırma)*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 133-150.
- Barutçugil, İ. (2002) *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık.
- Başkol, M. (2011) *Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar*, Süleyman Demirel Üni. Vizyoner Dergisi, 3(5), 13-27.
- Başkol, M. (2014) *Tedarik Zinciri İlişkilerinde Başarı Faktörü Olarak Güven Unsuru: Kavramsal Bir Çalışma*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi (10),21,134.

- Bayraktar, E., Demirbag, M., Koh, S.L., Tatoglu, E. ve Zaim, H. (2009) *A Causal Analysis of The Impact of Information Systems and Supply Chain Management Practices on Operational Performance: Evidence From Manufacturing SMEs in Turkey*, International Journal of Production Economics, 122(1), 133-149.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Cooper, M.B. (2002) *Supply Chain Logistics Management* (Vol. 2): McGraw-Hill New York, NY.
- Brakensiek, J.C. (2002) *Knowledge management for EHS professionals*, Occupational Health and Safety (Waco, Tex.), 71(1), 72-74.
- Bülbül, H., Özçiftçi, V. ve Özoğlu, B. (2014) *Tedarik Zinciri Ve İşletme Performansına Bilişim Teknolojilerinin Etkisi*, Academic Review of Economics and Administrative Sciences, 7(1).
- Calipinar, H. ve Baç, U. (2007) *KOBİ'lerde Inovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Arastirmasi*, Ege Academic Review, 7(2), 445-458.
- Can, P. ve Erciş, A. (2013) *Tedarik Zinciri Yönetiminin Inovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(2), 95-122.
- Cannon, J.P. and Homburg, C. (2001) *Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs*, Journal of Marketing, 65(1), 29-43.
- Carton, R.B. (2006) *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing.
- Chen, I. J. and Paulraj, A. (2004) *Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework*, International Journal of Production Research, 42(1), 131-163.
- Cheng, J.H., Yeh, C.H. and Tu, C.W. (2008) *Trust and Knowledge Sharing in Green Supply Chains*, Supply Chain Management: An International Journal, 13(4), 283-295.
- Cheung, M.S. (2005) *Inter-Firm Knowledge Sharing and Its Effect on Relationship Value: A Global Supply Chain Perspective*.
- Chow, W.S., Madu, C.N., Kuei, C.H., Lu, M.H., Lin, C. and Tseng, H. (2008) *Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study*, Omega, 36(5), 665-679.
- Ciravoğlu, G. (2006) *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi*, (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Edirne.
- Cox, A. (1999) *Power, Value and Supply Chain Management*, Supply Chain Management: An International Journal, 4(4), 167-175.
- Croom, S., Romano, P. and Giannakis, M. (2000) *Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review*, European Journal of Purchasing and Supply Management, 6(1), 67-83.
- Croxton, K.L., Garcia-Dastugue, S.J., Lambert, D.M. and Rogers, D.S. (2001) *The Supply Chain Management Processes*, The International Journal of Logistics Management, 12(2), 13-36.
- Çağlıyan, V. (2009) *Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performnsına Etkisi*, Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 14(3).
- Çağlıyan, V. (2009) *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma*, (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013) *Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), 137-161.
- Çancı, M. ve Erdal, M. (2003) *Lojistik Yönetimi*, Freight Forwarder El Kitabı 1: UTİKAD.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C.M. (2008) *Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1).
- Çeliktaş, H. (2008) *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çemberci, M. (2011) *Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (2001) *İş dünyasında bilgi yönetimi*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- De Souza Miguel, P.L. and Brito, L.A. (2011) *Supply Chain Management Measurement and Its Influence on Operational Performance*, Journal of Operations and Supply Chain Management, 4(2), 56-70.
- Dejonckheere, J. (2001) *Measuring The Bullwhip Effect: A Control Theoretic Approach to Analyse Forecasting Induced Bullwhip in Order-up-to Policies*, Working Paper, Cardif University, Wales and Leuven University, Belgium, 200(1).
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003) *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2006) *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın(195).
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008) *Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1).
- Doğan, Ö. (2000) *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(1), 1-155.
- Drucker, P.F. (1987) *Innovation and Entrepreneurship*, Newbridge Communications.
- Dutz, M.A., Ordover, J.A. and Willig, R.D. (2000) *Entrepreneurship, Access Policy and Economic Development: Lessons From Industrial Organization*, European Economic Review, 44(4), 739-747.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S. (1987) *Developing Buyer-Seller Relationships*, The Journal of Marketing, 11-27.
- Efil, İ. (1999) *Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Elçi, Ş. (2006) *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*: Meteksan Bilişim Grubu, BT Haber.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008) *Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar*, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 5(3), 15-29.
- Erdem, G. (2013) *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesinin, Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum

- Erdem, M.B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011) *Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(2), 77-112.
- Erdem, Ü.R. (2006) *Yönetim Bilgi Sistemleri Ve Bir Hastane İçin Yönetim Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi*, (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Eren, E., Alphan, L. ve Erol, Y. (2005) *Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (4) 7:201-224
- Erevelles, S. and Stevenson, T.H. (2006) *Enhancing The Business-to-Business Supply Chain: Insights From Partitioning The Supply-side*, Industrial Marketing Management, 35(4), 481-492.
- Ersezer, F. (2010) *ERP ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajı ve Örgütsel Performans Üzerine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Ersoy, M.S. ve Ersoy, Abdullah (2011) *Üretim Ve İşlemler Yönetimi*, İmaj Yayınları.
- Evaldsson, P.A., Taylor, G.W., Cooke, P.W., Sargood, S K., Kiely, P.A. and Docter, D.P. (1993) *A high-efficiency Vertical-cavity Surface-emitting Switching Laser Fabricated With Post-growth Cavity Mode Positioning*, Photonics Technology Letters, IEEE, 5(6), 634-636. doi: 10.1109/68.219693
- Fawcett, S.E., Magnan, G.M. and Williams, A.J. (2004) *Supply Chain Trust is Within Your Grasp*, Supply Chain Management Review, 8(2), 20-26.
- Feldmann, M. and Müller, S. (2003) *An Incentive Scheme For True Information Providing in Supply Chains*, Omega, 31(2), 63-73.
- Fındıkcı, İ. (2009) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fojit, M. (1995) *Focusing on Customers*, Journal of Services Marketing, 9(3).
- Fox, M.S., Chionglo, J.F. and Barbuceanu, M. (1993) *The Integrated Supply Chain Management System: Technical Report*, Department of Industrial Engineering, University of Toronto.
- Frazelle, E.H. (1986) *Flexibility - A Strategic Response In Changing Times*, Industrial Engineering, 18(3), 17.
- Gedikli, C. (2006) *İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin KOBİ'lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Genç, R. (2009) *Çağımızın Mesleği Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları*, Detay Yayıncılık.
- Giuntini, R. (2001) *The Reverse Supply Chain-Unplanned Returns: Managing the Accrual Expenditure Accounts*, The OEM Product-Services Review. June/July.
- Gourdin, K.N. (2001) *Global Logistics Management: A Competitive Advantage For the New Millennium*, Blackwell Oxford.
- Gök, M.Ş. (2005) *ERP Sistemlerinin Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması*, Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.
- Göksu, N. ve Eren, A.S. (2010) *Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Öncelikleri Ve Örgütsel Performansa Etkileri: Türkiye'de Bir Alan Çalışması*, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 85-94.
- Gönen, S. ve Çelik, M. (2004) *Esnek Üretim Sistemleri Uygulayan İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Değerlendirilmesi*, Ege Akademik Bakış Dergisi(1), 133-143.

- Graham, G. and Hardaker, G. (2000) *Supply-chain Management Across the Internet*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 30(3/4), 286-295.
- Graham, G., Yew Wong, C., Stentoft Arlbjorn, J. and Johansen, J. (2005) *Supply Chain Management Practices in Toy Supply Chains*, Supply Chain Management: An International Journal, 10(5), 367-378.
- Güleş H., (2010) *Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı*, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 30.
- Gürler, İ. (2004) *Tedarik Zinciri Yönetimi ve Türk Otomotiv Sektörü Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi).
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1996) *Geleceği Kazanmak*, Ankara İnkılap Kitapevi.
- Hayes, R., Wheelwright, S. and Clark, K. (1995) *Measuring Manufacturing Performance*, Ed. Jacky Holloway vd. Performance Measurement and Evaluation.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D. (2002) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Wiley-Blackwell.
- Hosmer, L. T. (1995) *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, Academy of management Review, 20(2), 379-403.
- Houlihan, J.B. (1985) *International Supply Chain Management*, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 15(1), 22-38.
- Hugos, M.H. (2011) *Essentials of supply chain management* (Vol. 62): John Wiley and Sons.
- Ian Stuart, F., Verville, J. and Taskin, N. (2012) *Trust in Buyer-supplier Relationships: Supplier Competency, Interpersonal Relationships and Performance Outcomes*, Journal of Enterprise Information Management, 25(4), 392-412.
- İnce, M. ve Oktay, E. (2006) *Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi*, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 10(9), 15-29.
- Ivarsson, I. and Alvstam, C.G. (2009) *Local Technology Linkages and Supplier Upgrading in Global Value Chains: The Case of Swedish Engineering TNCs in Emerging Markets*, Competition and Change, 13(4), 368-388.
- Jones, S.L., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M. and Wallin, C. (2010) *Benchmarking Trust Signals in Supply Chain Alliances: Moving Toward a Robust Measure of Trust*, Benchmarking: An International Journal, 17(5), 705-727.
- Kalaycı, Ş. (2006) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.
- Karlöf, B., Kütevin, Z. ve Kütevin, E. (1996) *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, İnkılap Kitabevi.
- Kaynak, R. ve Aytekin, M. (2005) *Makine Halı Sektöründe Satın Alma Davranışına Etki Eden Tedarikçi Performans Kriterleri*, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım
- Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Aydemir, A.R. (2004) *Tedarik Zincirinde Taşıyıcıların Rolü: Kobeler Üzerinde Bir Uygulama Çalışması*, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-16.
- Ketchen, D.J. and Giunipero, L.C. (2004) *The intersection of strategic management and supply chain management*, Industrial Marketing Management, 33(1), 51-56.
- Kırçova, İ. ve Odası, İ.T. (2001) *İşletmelerarası Elektronik Ticaret*, İTO.
- Kimbrought, S.O., Wu, D.J. and Zhang F. (2002) *Computers Play Beer Game: Can Artificial Agents Manage Supply Chains?*, Decision Support Systems 33, 323.

- Kobu, B. (1998) *Üretim Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Koçoğlu, C.M. ve Avcı, M. (2014) *Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma*. Kastamonu University Journal of Economics and Administrative Sciences, 3(2).
- Koçoğlu, İ. (2010) *Tedarik Zinciri Yönetiminde Yenilik ve Bilgi Paylaşımının Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi), GYTE Gebze, Kocaeli.
- Kopczak, L.R. (1997) *Logistics Partnerships and Supply Chain Restructuring: Survey Results From The US Computer Industry*. Production And Operations Management, 6(3), 226-247.
- Kotha, S. and Orne, D. (1989) *Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis*, Strategic Management Journal, 10(3), 211-231.
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F. and Costabile, M. (2014) *Marketing management*, 14/e: Pearson.
- Lambert, D.M., Cooper, M.C. and Pagh, J.D. (1998), *Supply Chain Management: Implementation Issues And Research Opportunities*, The International Journal Of Logistics Management, 9(2), 1-20.
- Lancioni, R.A., Smith, M.F. and Oliva, T.A. (2000) *The Role of The Internet in Supply Chain Management*, Industrial Marketing Management, 29(1), 45-56.
- Lee, H.L. and Billington, C. (1992) *Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls And Opportunities*, Sloan Management Review, 33(3).
- Lee, H.L., Padmanabhan, V. and Whang, S. (2004) *Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect*, Management Science, 50(12 Supplement), 1875-1886.
- Lee, H.L. and Whang, S. (2000) *Information Sharing in a Supply Chain*, International Journal of Manufacturing Technology and Management, 1(1), 79-93.
- Lee, S.M., Lee, D. and Schniederjans, M.J. (2011) *Supply Chain Innovation and Organizational Performance in The Healthcare Industry*, International Journal of Operations and Production Management, 31(11), 1193-1214.
- Li, S. and Lin, B. (2006) *Assessing Information Sharing And Information Quality in Supply Chain Management*, Decision Support Systems, 42(3), 1641-1656.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. and Rao, S.S. (2006) *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*, Omega, 34(2), 107-124.
- Lummus, R., Krumwiede, D.W. and Vokurka, R.J. (2001) *The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Developing a Common Industry Definition*, Industrial Management and Data Systems, 101(8), 426-432.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2011) *İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(2), 202-217.
- Mawer, D. (2003) *Enlivening Analysis Through Performance: 'Practising Set Theory'*, British Journal of Music Education, 20(03), 257-276.
- McCormack, K. (1999) *What Really Works*, IIE Solutions, 31(8), 30-32.
- McCormack, K. and Johnson, B. (2001) *Business Process Orientation, Supply Chain Management and the E-Corporation*, IIE Solutions, 33(10), 33-37.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001) *Defining Supply Chain Management*, Journal of Business Logistics, 22(2), 1-25.
- Metters, R. (1997) *Quantifying The Bullwhip Effect in Supply Chains*, Journal of Operations Management, 15(2), 89-100.

- Metz, P.J. (1998) *Demystifying Supply Chain Management*, Supply Chain Management Review, 1(4), 46-55.
- Metz, P.J. (1998) *Demystifying Supply Chain Management*, Supply Chain Management Review, 1(4).
- Mische, M. (2001) *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization*, Prentice Hall.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994) *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, The Journal of Marketing, 20-38.
- Mucuk, İ. (2001) *Pazarlama İlkeleri*, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mueller, S.L. and Thomas, A.S. (2001) *Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness*, Journal of Business Venturing, 16(1), 51-75.
- Murphy, P.R. and Wood, D.F. (2004) *Contemporary Logistics*, Pearson/Prentice Hall Year 2010 Information/Lecturer: PC Anker.
- Naktiyok, A. (2007) *Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler*, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2).
- Narasimhan, R. and Mahapatra, S. (2004) *Decision Models in Global Supply Chain Management*, Industrial Marketing Management, 33(1), 21-27.
- Neely, A. and Hii, J. (1998) *Innovation and Business Performance: A Literature Review*, The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 0-65.
- New, S.J. (1997) *The Scope of Supply Chain Management Research*, Supply Chain Management: An International Journal, 2(1), 15-22.
- OECD, E. (2006) *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Çev.: TÜBİTAK, Ankara: TÜBİTAK Yayını.
- Oğuztürk, B.S. (2011) *Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü*, Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi, 3(5).
- Oliver, R.K. and Webber, M.D. (1982) *Supply-Chain Management: Logistics Catches Up With Strategy*, Outlook, 5(1), 42-47.
- Öğüt, A. (2009) *Bilgi Çağında Yönetim*, Çizgi Kitabevi.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M.T. (2007) *Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 163-172.
- Özçiftçi, V. (2009) *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Performans İlişkisinin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi.
- Özdemir, A.İ. (2004a) *Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları*, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 23:87-96, Temmuz-Aralık 2004.
- Özdemir, A.İ. (2004b) *Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları*, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi.
- Paksoy, T. ve Keskin, E. (2006) *Tedarik Zincirinde Bilgi Çarpıtmasının Etkisi: Kırbaç Etkisi*, Selcuk University Social Sciences Institute Journal, 15.
- Pawar, K.S. and Driva, H. (2000) *Electronic Trading in The Supply Chain: A Holistic Implementation Framework*, Logistics Information Management, 13(1), 21-32.
- Rahman, Z. (2004) *Use of Internet in Supply Chain Management: A Study of Indian Companies*, Industrial Management and Data Systems, 104(1), 31-41.
- Ralston, P. (2014) *Supply Chain Collaboration: A Literature Review and Empirical Analysis to Investigate Uncertainty and Collaborative Benefits in Regards to Their Practical Impact on Collaboration and Performance*, (Doktora Tezi, Iowa State Universty.

- Reese, B. (1961) *Physical Distribution the Neglected Marketing Function*, Industrial Marketing, 46, 102-106.
- Riddalls, C.E., Icasati-Johanson, B., Axtell, C., Bennett, S. and Clegg, C. (2002) *Quantifying the Effects of Trust in Supply Chains During Promotional Periods*, International Journal of Logistics, 5(3), 257-274.
- Robinson, S.L. (1996) *Trust and Breach of the Psychological Contract*, Administrative Science Quarterly, 574-599.
- Ross, D.F. (2008) *The Intimate Supply Chain: Leveraging The Supply Chain to Manage The Customer Experience*, CRC Press.
- Ross, D.F. (2010) *Introduction To Supply Chain Management Technologies*: CRC Press.
- Ross, D.F. (2013) *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*, Springer Science and Business Media.
- Sarıkaya, B. (2011) *Bilgi paylaşımı: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Schurr, P.H. and Ozanne, J.L. (1985) *Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness*, Journal of Consumer Research, 939-953.
- Senge, P.M. (1993) *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, 1, 11.
- Sevimli, O.T. ve Özçakar, N. (2007) *Tedarik Zinciri Ortaklıklarında Bilgi Paylaşımının Faydaları ve Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seyidoğlu, H. (1992) *Ekonomik Terimler: Ansiklopedik Sözlük*, Güzem Yayınları.
- Sipahi, S. (2009) *Belirsizlik Koşulları Altında Medya Planlama: Simülasyon Temelli Alternatif Bir Optimizasyon Modeli*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 30(30).
- Skjott-Larsen, T., Kotzab, H. and Grieger, M. (2003) *Electronic Marketplaces and Supply Chain Relationships*, Industrial Marketing Management, 32(3), 199-210.
- Small, C. T. and Sage, A.P. (2005) *Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review*, Information Knowledge Systems Management, 5(3), 153-169.
- Smeltzer, L.R. (1997) *The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships*, International Journal of Purchasing and Materials Management, 33(4), 40-48.
- Soosay, C.A., Hyland, P.W. and Ferrer, M. (2008) *Supply Chain Collaboration: Capabilities for Continuous Innovation*. Supply Chain Management, An International Journal, 13(2), 160-169.
- Şahin, M. (2008) *Yönetim Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi.
- Şen, M. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminin KOBİ'lerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şengün, A.E. (2007) *Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Güven Ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerine Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği*, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 7(Mart-Ekim).
- Tan, K.C. (2001) *A Framework of Supply Chain Management Literature*, European Journal of Purchasing and Supply Management, 7(1), 39-48.
- Tan, K.C., Kannan, V.R. and Handfield, R.B. (1998) *Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance*, Journal of Supply Chain Management, 34(3), 2.

- Tanyaş, M. (2006) *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*, Pazarlama İletişimi ve Kültürü Dergisi, Ekim.
- Terzioğlu, M. (2008) *İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi.
- Thomas, R. and Skinner, L. (2010) *Total Trust and Trust Asymmetry: Does Trust Need To Be Equally Distributed in Interfirm Relationships*, Journal Of Relationship Marketing, 9(1), 43-53.
- Thompson, J.L. and Martin, F. (2010) *Strategic Management: Awareness and Change*, Cengage Learning EMEA.
- Trung, H.N. and Belihu, M. (2010) *Increasing the Performance of SMEs in Supply Chains of Large Enterprises: A SME Perspective*, (Doktora Tezi), University of Gavle.
- Tutar, H. (2010) *Yönetim Bilgi Sistemi*, Seçkin Yayıncılık.
- Türk, M. (2003) *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- TZK. (2010) Tedarik Zinciri Kurulu. from <http://www.supply-chain.org>
- Udomleartprasert, P., Jungthirapanich, C. and Sommechai, C. (2003) *Supply chain management SMEs Approach*. Paper presented at the Engineering Management Conference, 2003. IEMC'03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change.
- Uluceviz, M. (2010) *Endüstriyel Pazarlarda, Alıcı-Satıcı İlişkilerinde, Tedarikçiden Duyulan Memnuniyeti Sağlamada, Güven ve Hizmet Kalitesinin Rolü: Bir Ampirik Araştırma*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ungan, M.C. (2011) *En İyi Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Bir Saha Çalışması*, Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 16(2).
- Unuvar, M. (2009) *Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Arastırma*, Ege Academic Review, 9(2), 559-592.
- Wickham, P.A. (2006), *Strategic Entrepreneurship*, Pearson Education.
- Woodruff, R.B. (1997) *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, Journal of The Academy of Marketing Science, 25(2), 139-153.
- Yavuz, Ç. (2010) *İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(2).
- Yazıcı, S. (2001) *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Yeung, J.H.Y., Selen, W., Zhang, M. and Huo, B. (2009) *The Effects of Trust and Coercive Power on Supplier Integration*, International Journal of Production Economics, 120(1), 66-78.
- Yiğiter, Ş.Y. (2009) *Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB' de Test Edilmesi*, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yu, Z., Yan, H. and Edwin Cheng, T. (2001) *Benefits of Information Sharing With Supply Chain Partnerships*, Industrial Management and Data Systems, 101(3), 114-121.
- Zerenler, M. (2005) *Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma*, AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Zhou, H. and Benton, W. (2007) *Supply Chain Practice and Information Sharing*, Journal of Operations Management, 25(6), 1348-1365.

EKLER

ANKET FORMU

	GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ	
---	-------------------------------	---

Sayın yönetici; Bu anket formu, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan “**Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven, Yenilik ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi**” konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir.

Anket formu ile elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyecektir. Ayrıca elde edilen verilerin analizleri genel durumunu yansıtacak ve şirketinizin adı kesinlikle kullanılmayacaktır.

İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla.

İletişim: Yrd.Doç.Dr. Mehmet AYTEKİN – Öğr.Gör. Bülent YILDIZ

Gaziantep Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 27310

Tel:

Fax: 0(342) 361 03 87 e-mail:byildiz@gantep.edu.tr

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi satın alma yaptığınız ana tedarikçinizi göz önüne alarak karşısındaki rakamlardan uygun olanı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Orta, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

İşaretleme Örneği	1	2	3	4	5
Bu anket işletmemizin bir kısım sorunlarının çözümünde yararlı olacaktır.				X	

	1	2	3	4	5
Koşullar değişse bile, tedarik zinciri ortağımızın (tedarikçimizin) bize hizmet/destek sunmaya hazır ve istekli olacağına inanıyoruz.					
Önemli kararlar verirken tedarikçimiz bizim iyiliğimizi düşünür.					
Sorunlarımızı tedarikçimizle paylaştığımızda, anlayışla karşılık vereceğini biliriz.					
Tedarikçimize, gelecekte karar ve hareketlerinin bizi nasıl etkileyeceğini düşünmesi açısından güvenebiliriz.					
Bizim için önemli olan konularda tedarikçimizin desteğine bağlı olmaktan çekinmeyiz.					
Tedarikçimiz bize pek mümkün olmayan açıklamalar yaptığında bile doğru söylediğinden eminizdir.					
Tedarikçimiz bize sıklıkla sonradan doğru olmadığı ortaya çıkan bilgiler vermiştir.					
Tedarikçimiz genellikle firmamıza verdiği sözleri tutar.					

Tedarikçimiz ne zaman firmamıza iş süreçleri ile ilgili bir öneride bulursa en iyi yargısını paylaştığını biliriz.					
Firmamız, tedarikçisinin samimi olduğuna inanır.					

Tedarikçimizi değişen ihtiyaçlar konusunda önceden bilgilendiririz.	1	2	3	4	5
Tedarikçimiz bizimle tescilli bilgilerini paylaşır.					
Tedarikçimiz bizim işlerimizi ilgilendiren konular hakkında bizi tam olarak bilgilendirir.					
Tedarikçimiz bizimle temel iş süreçleri bilgilerini paylaşır.					
Biz ve tedarikçimiz iş planlamasının yapılmasında yardımcı olan karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuruz.					
Biz ve tedarikçimiz, herhangi birimizi etkileyecek olaylar ve değişiklikler hakkında birbirimizi bilgilendiririz.					

Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi; zamanında olur.	1	2	3	4	5
Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi; doğrudur.					
Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi; eksiksizdir.					
Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi ; yeterlidir.					
Tedarikçimizle aramızdaki bilgi alışverişi ; güvenilirdir.					

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi tedarik zincirinizi göz önüne alarak karşısındaki rakamlardan uygun olanı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Orta, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Tedarik zinciri alanında sürekli yeni fikirler deneriz.					
Tedarik zincirimizde işlerin yapılışına yönelik yeni yollar keşfetme arayışı içindeyiz.					
Tedarik zincirinde operasyon metotları geliştirme anlamında yenilikçiyiz.					
Sıklıkla tedarik zincirine hizmet sunmaya yönelik yeni yollar öneririz.					
Tedarik zincirine sunduğumuz süreç yeniliği son 5 sene içinde gelişim gösterdi.					

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi firmanızı sektördeki rakiplerinize kıyaslayarak karşısındaki rakamlardan uygun olanı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Orta, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.					
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.					
Müşteri şikayetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.					
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.					
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.					
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.					
Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden yüksektir.					
Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.					
Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.					
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.					
Ciro karlılığı (kar/toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.					
Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.					
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.					

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Firmanızın Sektörü (İşkolu): ...

Firmanızda Çalışan Personel Sayısı:

() 1-49 () 50-99 () 100-149 () 150-249 () 250-499 () 500+

Firmanızın Sermaye Yapısı:

() Tamamen yerli () Tamamen yabancı () Yabancı ortaklık

Ne kadar süreden beri aynı tedarikçi ile çalışıyorsunuz?...

Çalıştığınız tedarikçi sayısı ?...

() Az sayıda (tek tedarikçi) () Çok sayıda tedarikçi () Alımların %80'ni tek tedarikçiden, % 20'si çok tedarikçiden.

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşınız: () 30 ve altı () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri

Cinsiyetiniz : () Bayan () Bay

Çalıştığınız Bölüm:...

Firmadaki Pozisyonunuz:

() İşletme sahibi/ortağı () Genel Müdür () Genel Müdür Yardımcısı () Orta Kademe Yönetici

Eğitim Durumunuz:

() İlköğretim () Lise () Yüksek okul () Üniversite () Yüksek Lisans-Doktora

Bu İşyerinde Çalışma Süresiniz: () 0-1 yıl () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5 ve üzeri

E-mail:

Ekleme İstedikleriniz

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

İlginize Teşekkür Ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Bülent Yıldız 1975 yılında Samsun’da doğdu. 2000 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonometri Bölümünden mezun oldu. Bankacılık Sektöründe ve Maliye Bakanlığı’nda görev yaptı. Ocak 2014’den beri Gaziantep Üniversitesi’nde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

VITAE

Bülent Yıldız was born in Samsun in 1975. He graduated from the Department of Econometrics at Dokuz Eylül University in 2000. He worked in banking sector and in the Ministry of Finance. He has been working as a lecturer at Gaziantep University since January 2014. He knows French and English.