



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mehmet Barkın DİNCER

Tedarik Zinciri Yönetiminde Operasyonel Performansın Öncülleri Üzerine Bir Araştırma

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mehmet Barkın DİNCER

Tedarik Zinciri Yönetiminde Operasyonel Performansın Öncülleri Üzerine Bir Araştırma

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Cenk TUFAN

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mehmet Barkın DİNCER'in bu çalışması, jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fahriye MERDİVENCİ (İmza)

Üye (Danışman) : Dr. Öğr. Üyesi Cenk TUFAN (İmza)

Üye : Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (İmza)

Tez Başlığı: Tedarik Zinciri Yönetiminde Operasyonel Performansın Öncülleri Üzerine
Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 23 / 06 /2023

Mezuniyet Tarihi : 13 / 07 /2023

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Tedarik Zinciri Yönetiminde Operasyonel Performansın Öncülleri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Mehmet Barkın DİNCER





TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Mehmet Barkın Dinçer
Öğrenci Numarası	202052065003
Anabilim Dalı	Uluslararası Ticaret ve Lojistik
Programı	Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Dr.Öğr. Üyesi Cenk Tufan
Doktora Tez Başlığı	Tedarik Zinciri Yönetiminde Operasyonel Performansın Öncülleri Üzerine Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2094434513
Rapor Tarihi	06.07.2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 9 Alıntılar dahil: %.22
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
<p>Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 72 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır.</p> <p>Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:</p> <p>(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım.</p> <p>() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeleri aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.</p>	
Gerekçe:	
<p>Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">Danışman Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Cenk TUFAN</p> <p style="text-align: center;">İmza</p>	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	vi
GİRİŞ.....	1
TEORİK DAYANAK.....	5

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Genel Görünümü.....	8
1.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı.....	9
1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı.....	10
1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Süreci.....	16
1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Aktiviteleri.....	16
1.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Alt Boyutları.....	17
1.2.2. Tedarik Zinciri İş Süreçleri.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

OPERASYONEL PERFORMANS

2.1. Performans ve Operasyonel Performans Kavramları.....	29
2.2. Operasyonel Performans Ölçütleri.....	30
2.1.1. Kalite.....	30
2.1.2. Maliyet.....	31
2.1.3. Teslimat.....	31
2.1.4. Esneklik.....	31
2.1.5. Müşteri Hizmetleri.....	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ÇEVİKLİK

3.1. Çeviklik Kavramı ve Önemi.....	32
3.2. Stratejik Çeviklik Kavramının Tanımı.....	33
3.3. Örgütlerde Stratejik Çeviklik.....	35

3.4. Stratejik Çevikliğin Boyutları.....	37
3.4.1. Stratejik Duyarlılık.....	37
3.4.2. Kolektif Yükümlülük.....	38
3.4.3. Kaynak Akışkanlığı.....	38
3.5. Rekabetçi Ortamlarda Stratejik Çevikliğin Önemi.....	38

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Stratejik Çeviklik.....	40
4.2. Stratejik Çeviklik ve Operasyonel Performans.....	42
4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Operasyonel Performans.....	45

BEŞİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın amacı ve Önemi.....	50
5.2. Araştırmanın Modeli.....	50
5.3. Araştırmanın evreni.....	51
5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	52

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1. Tanımlayıcı istatistikler.....	53
6.2. Faktör Analizi Bulguları.....	54
6.3. Sonuç ve Tartışma.....	56

KAYNAKÇA.....	60
----------------------	-----------

EK 1- TÜRKÇE ANKET FORMU.....	70
--------------------------------------	-----------

Ö Z G E Ç M İ Ş.....	73
-----------------------------	-----------

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1 Araştırma Modeli	51
----------------------------------	----



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 6.1 Örneklemeye İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler Tablosu	53
Tablo 6.2 Faktör Analizi Sonuçları Tablosu	55
Tablo 6.3 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bilgiler Tablosu	55
Tablo 6.4 Regresyon Modeli 1 Tablosu	56
Tablo 6.5 Regresyon Modeli 2 Tablosu	56



ÖZET

Lojistik hizmeti veren firmaların, değişen müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle, daha kaliteli ürünlerle, daha kısa sürelerde cevap vererek rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına çok sayıda operasyon girişimi, uygulaması ve bakış açısı türetilmiştir. Gerek akademik çevrelerde gerekse de uygulayıcılar açısından özellikle ilgi gören üç önemli unsur tedarik zinciri yönetimi, stratejik çeviklik ve operasyonel performanstır. Bu nedenle lojistik hizmeti veren firmaların operasyonel performanslarını etkileyen faktörlerin araştırılması lojistik ve tedarik zinciri literatürüne katkıda bulunur. Dinamik yetenekler teorisine dayanan bu çalışmanın amacı, tedarik zincirinde yer alan lojistik firmaların tedarik zinciri yönetimi, stratejik çeviklik ve operasyonel performansları arasındaki ardışık ilişkileri incelemektedir. Araştırmanın örneklemini, UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği) bünyesinde Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren (Adana, Burdur, Hatay, Isparta, Mersin, Osmaniye, Kahramanmaraş, Antalya) lojistik işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Bu amaçla, UTİKAD Akdeniz Bölge Temsilciliği bünyesinde faaliyet gösteren 79 adet lojistik hizmeti veren firmanın orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde uygulanmak üzere online anket hazırlanmıştır. Gönderilen anketlerden 361 tanesine geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; tedarik zinciri yönetiminin üç alt boyutunun (tedarikçilerle işbirliği, lojistik, enformasyon akışı ve bilgi paylaşımı) stratejik çeviklik üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırma sonucu elde edilen bir diğer sonuç, stratejik çevikliğin operasyonel performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Elde edilen diğer bir sonuca göre ise, tedarik zinciri yönetiminin üç alt boyutunun (tedarikçilerle iş birliği, lojistik, enformasyon akışı ve bilgi paylaşımı) operasyonel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğudur. Çalışmanın bulguları lojistik hizmeti veren firmaların operasyonel performansını artıran öncülleri vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri, Operasyonel Performans, Stratejik Çeviklik, Dinamik Yetenekler Teorisi

SUMMARY

A RESEARCH ON THE ANTECEDENTS OF OPERATIONAL PERFORMANCE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Many operation initiatives, practices, and perspectives have been derived from providing a competitive advantage by responding to changing customer needs with lower costs, higher quality products, and shorter periods. In academia and practitioners, three essential elements of particular interest are supply chain management, strategic agility, and operational performance. Therefore, investigating the factors affecting the operational performance of logistics supply providers contributes to the logistics and supply chain literature. Based on dynamic capabilities theory, this study examines the sequential relationships between supply chain management, strategic agility, and operational performance of logistics suppliers. The sample of the research consists of middle and senior managers of logistics enterprises operating in the Mediterranean region (Adana, Burdur, Hatay, Isparta, Mersin, Osmaniye, Kahramanmaraş, Antalya) within the body of UTIKAD (Association of International Forwarding and Logistics Service Providers). For this purpose, an online questionnaire was applied to middle and senior managers of 79 logistics service provider companies operating within the UTIKAD Mediterranean Regional Representative Office. Responses were provided to 361 of the questionnaires sent. According to the research findings,; Three sub-dimensions of supply chain management (collaboration with suppliers, logistics, information flow, and information sharing) have been found to have a direct and significant effect on strategic agility. Another result of the research is that strategic agility has a positive and significant impact on operational performance. According to another result, the three sub-dimensions of supply chain management (collaboration with suppliers, logistics, information flow, and information sharing) directly and significantly affect operational performance. The study's findings highlight the antecedents that improve the operational performance of logistics supply providers.

Keywords: Supply Chain, Operational Performance, Strategic Agility, Dynamic Capabilities Theory

GİRİŞ

1990'lı yıllardan itibaren hızlanmaya başlayan küreselleşmenin bir sonucu olarak dünya çapındaki mal ve hizmet hareketlerinde de büyük bir hareketlilik yaşandığı görülmüştür. Dolayısıyla artan mal ve hizmet hareketleri aynı zamanda taşımacılık ile depolama konularında da büyük bir ihtiyacın oluşmasına zemin hazırlamıştır. Ancak küreselleşme sadece bu ihtiyaçların artmasına değil aynı zamanda da küresel pazarda radikal değişimlerin yaşanmasına da öncülük etmiştir. Küreselleşmedeki hızlanmaya paralel olarak rekabet artışı da hızlanmış ve işletmeler maliyetlerini en düşük seviyede tutmak için çeşitli fırsatları değerlendirmeye yönelmiştir. Üretim bilgisinin teknolojiyle birleştirilmesi sonucu üretim maliyetlerinde düşüş yaşanmaya başlamıştır. Bu bağlamda M. Porter'ın 1980'li yıllarda belirttiği değer zinciri kavramının, ürün ve hizmetlerin teknolojiyle bütünleşik yapısı da üretim sürecine katılmaya başlanmasıyla tedarik zinciri kavramının teorik temelleri atılmıştır.

Tedarik zinciri kavramı bakış açısına göre, zincir içerisinde yer alan işletmeler birbirlerinin rakibi değil, stratejik bir ortağı durumundadır. Stratejik ortaklıkların hayata geçirilmesi sonucu, değer/tedarik zinciri boyunca üretim, dağıtım ve planlama gibi süreçlerin optimizasyonu ön plana çıkmaya başlamış, bunun sonucunda ise işletme düzeyinde yaşanan rekabet, yerini tedarik zincirleri arasında oluşan rekabet ortamına bırakmıştır (Acar ve Köseoğlu, 2014).

Lambert ve Cooper (2000)'a göre küreselleşmeden dolayı artan ulusal ve uluslararası düzeydeki rekabet, üretilen ürünlerin kısa yaşam döngüsüne sahip olması ve müşteri taleplerinin sürekli olarak artış göstermesi, işletmeleri tedarik zincirlerinin işleyişine odaklanmaya ve tedarik zincirlerini geliştirmeye yönlendirmektedir.

Literatürde, tedarik zinciriyle ilgili ortak olarak kabul edilmiş bir tanım mevcut bulunmamaktadır (Chowdhury ve Islam, 2021: 233). Bununla birlikte genel olarak yapılan tanımlar tedarik zinciri yönetimini, hammadde tedarik aşamasından son tüketiciye nihai ürün ya da hizmetin ulaştırılması süresince değer yaratan süreçler arasında ileri ve geri yönlü bağlantıların oluşmasını sağlayan işletmelerin oluşturduğu bir ağ yapısı ve bu ağ yapısındaki tüm süreçlerin yönetilmesi şeklinde tanımlamıştır (Özdemir 2004; Slack vd., 2010; Tan 2001; Lambert ve Cooper, 2000).

Tedarik zinciri yönetimi, en yalın haliyle doğru ürün ve hizmetleri en verimli yolları kullanarak en düşük maliyetle doğru zamanda ve doğru yerde, müşterilere ulaştırmada kullanılmaktadır. Bu yaklaşım içerisinde tahmin, tedarik, lojistik, stok, dağıtım, perakende,

üretim ve planlama süreçleri bulunur (Chowdhury ve Islam, 2021: 234). Koh vd. (2007), tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının, işletmelerin sahip oldukları özgün tedarik zinciri yapılarına uygun yönetim şeklini oluşturmak için işletmelerde gerçekleştirilen işlevlerin kombinasyonları olduğunu vurgulamıştır. Bu yönüyle de tedarik zinciri yönetimi uygulamaları işletmelerin operasyonel ve finansal performansını geliştirmesine, dolayısıyla örgütsel performansını iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Chowdhury ve Islam, 2021: 234).

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları mevcut literatürde farklı bakış açılarıyla tanımlanabilmektedir. Bu tez çalışmasında temel alınan çalışmalardan biri olan Omoush (2020), tedarik zinciri uygulamalarını dört farklı alt boyut altında incelemektedir:

- Tedarikçilerle işbirliği, tedarik zinciri yönetimindeki en yaygın örgütlenme biçimlerindedir ve işletmenin üretim, pazarlama, satış gibi çeşitli fonksiyonlarda gelişmesini sağlayarak rekabet avantajını artırmasına olanak tanır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin nihai müşteri çevresini korumak ve genişletmek için tasarlanan bir stratejidir. Pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri gibi fonksiyonlarla bu yönetim süreci desteklenebilir.
- Lojistik, tedarik zinciri yönetimi içerisindeki ağır tamamını yakından ilgilendiren bir süreçtir. İşletmenin doğru adımları atarak başarılı bir şekilde lojistik işlemlerini gerçekleştirmesi gerekir.
- Enformasyon ve bilgi paylaşımı, tedarik zinciri boyunca ileri ve geri yönlü olarak bilgi paylaşımının sağlanmasını ifade eder ve dolayısıyla işletmenin verimlilik, hızlı karar alma gibi konularda avantaj kazanmasını sağlar (Omoush 2020).

Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin rekabetçi pazar koşullarında yer alabilmeleri ve konumlarını kesinleştirebilmeleri için en önemli stratejik araçlardan biridir. İşletmelerin rekabetçi küresel pazarlarda var olabilmeleri için tedarik zinciri işlevlerini etkin bir şekilde yönetebilmeleri gerekir. Bununla birlikte küreselleşmeden dolayı işletme sayısının hızla artması işletmelerin sadece kaliteli ürün ve hizmetler üretebilmesini değil, aynı zamanda pazardaki tehdit ve fırsatlara da hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için tedarik zinciri yönetimi süreçlerini doğru ve etkin şekilde yürütmesi gerekmektedir (Ertuğrul, 2021: 2).

Bu noktada stratejik çeviklik, işletmenin pazar şartları içerisinde karşılaşabileceği beklenmedik riskleri ve öngörülemeyen belirsizlikleri yönetmesini sağlayarak işletmenin uzun vadede hayatta kalmasını sağlayacak bir kilit unsur olarak görülebilir. Stratejik çeviklik, işletmelerin çevresel değişimlere sürekli olarak uyum sağlayarak değişen pazar şartlarına ve müşteri taleplerine dinamik bir şekilde yanıtlar verebilmesini sağlar (Doz ve Kosonen, 2010; Vagnoni ve Khoddami, 2016; Omoush, 2020). Stratejik çeviklik buna ek olarak işletmenin

pazar şartları içerisinde hem iç hem de dış faaliyetlerini esnek, uyarlanabilir ve hızlı bir şekilde yönetmesini sağlayarak operasyonel performansını iyileştirmesine yardımcı olur. Bir başka ifadeyle stratejik çevikliğe sahip olan işletmeler, pazardaki rekabete ve değişimlere karşı dinamik tepkiler vererek operasyonel performanslarını düşürmelerini engeller (Gerald vd., 2020; Ofoegbu ve Akanbi, 2012).

Fakat, özellikle Türkiye gibi ekonomik, siyasi ve jeo-politik koşulların sıklıkla değiştiği ve belirsizliğin yüksek olduğu iş çevrelerinde faaliyet gösteren lojistik hizmeti veren firmaların tedarik zinciri yönetiminin başarılı bir şekilde yönetilememesi nedeniyle operasyonel sorunlarına zamanında tepki veremedikleri görülmektedir. Ayrıca, dinamik çevresel koşullara uyum sağlamada da güçlük çekmeleri nedeniyle çok sayıda lojistik hizmeti veren firmanın eski durumuna gelemediği hatta uzun vadede hayatta kalamadığı belirtilmektedir (Tufan ve Kılıç, 2019). Lojistik hizmeti veren firmalar üzerine yapılmış araştırmalarda bir firmanın çevresel değişimlerle başa çıkmak için stratejik çevikliğine odaklanarak tedarik zinciri yönetimini kendinden emin bir biçimde yerine getirmesi gerektiği ile ilgili bazı eksiklikler olduğunu fark ettim. Nitekim bu çalışma literatürde bazı yazarların araştırma önerisi olarak sundukları çağrılara cevap vermek amacını da taşımaktadır. Örneğin; Arokodare vd. (2019), stratejik çeviklik ile sürdürülebilir işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen daha fazla ampirik çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Tufan ve Mert (2023), çeviklikle ilgili kavramları açıklığa kavuşturmak, stratejik çevikliği diğer çeviklik türlerinden ayırmak, kurumların önemini anlamalarını sağlamak ve literatürdeki boşlukları doldurmak için yeni araştırmalara ihtiyaç vardır demiştir.

Buna binaen, yaptığım literatür taramasında özellikle lojistik hizmeti veren firmaların tedarik zinciri yönetimi, stratejik çeviklik ve operasyonel performansları arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlayamadım. İşletmelerin uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından operasyonel performanslarındaki artışa sebep olan öncülleri belirleyebilmek önemlidir.

Bu bağlamda araştırma sorularını şu şekilde oluşturdum:

- Lojistik perspektifinden performansın öncülleri nelerdir? Tedarik zinciri yönetimi ile bağlantısı nedir?
- Çeviklik stratejisi uygulayan firmaların genel özellikleri nelerdir? Tedarik zincirinde yer alan firmaların çeviklik uygulamalarının performansları üzerinde bir etkisi var mıdır?

Dinamik yetenekler teorisi dayanarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tedarik zinciri yönetimleri, stratejik çeviklik

ve operasyonel performansları arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği) bünyesinde Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren (Adana, Burdur, Hatay, Isparta, Mersin, Osmaniye, Kahramanmaraş, Antalya) lojistik işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticileri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu amaçla, UTİKAD Akdeniz Bölge Temsilciliği bünyesinde faaliyet gösteren 79 adet lojistik hizmeti veren firmanın orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde uygulanmak üzere online anket hazırlanmıştır. Gönderilen anketlerden 361 tanesine geri dönüş sağlanmıştır.

Bu bağlamda çalışma aşağıda kısaca belirtilen 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi kavramının gelişimi ve tedarik zinciri yönetiminin alt boyutları ile uygulamaları konusunda kuramsal analiz paylaşılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise operasyonel performans kavramının kuramsal analizi ve ölçütleri paylaşılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde stratejik çeviklik kavramı ve stratejik çevikliğin boyutları, örgütlerdeki ve rekabetçi ortamlardaki önemi paylaşılmıştır. Dördüncü bölümde ise tedarik zinciri yönetimi, stratejik çeviklik ve operasyonel performans kavramları arasındaki ilişkiler geçmiş çalışmalara dayanarak paylaşılmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde ise lojistik işletmelerinde tedarik zinciri yönetiminin, stratejik çeviklik ve operasyonel performans ile ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılan araştırmanın amacı, önemi, modeli, evreni ve ölçekleri sunulmuştur. Son olarak altıncı bölümde, araştırma bulguları değerlendirilmiş, araştırmanın kısıtları belirtilmiş, gelecek araştırmalar ve iş dünyasına önerilerde bulunulmuştur.

TEORİK DAYANAK

Küreselleşme, her alanda faaliyet gösteren işletmeler için bir takım fırsat ve tehditleri beraberinde getirmiştir. Teknolojinin gelişim hızındaki artış ve pazar yapısında sürekli meydana gelen değişimler de göz önüne alındığında işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrelerdeki belirsizlik artmış, pazardaki rekabet de şiddetlenmiştir. Belirsizliğin ve rekabetin hüküm sürdüğü bu tür ortamlara hızlı biçimde tepki verebilmek için, işletmelerin yenilikçilik ve operasyonel performanslarını artırmalarını sağlayacak birtakım yetenekler geliştirmeleri ile mümkün olacaktır (Şahin ve Kaplan, 2017: 106).

Bu bağlamda, işletmeler için stratejik çeviklik yeteneği geliştirmek, bu tür belirsizlik durumlarını kendileri için bir avantaja dönüştürerek uzun vadede varlıklarını sürdürme ve stratejik rekabet avantajı sağlamada kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Uğurlu vd., 2019: 95).

Stratejik yönetim teorisi, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın nadir, değerli, taklit ve ikame edilmesi mümkün olmayan ve elde edilemeyen kaynaklara sahip olan işletmeler için mümkün olduğunu savunmaktadır. Günümüz koşullarında ise bu özellikleri taşıyan kaynaklara sahip olmak, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında hayati bir role sahip görünmektedir. (Ünsal, 2009: 168-169).

İşletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl geliştirebileceklerini açıklamaya çalışan bir çerçeve olarak öne çıkan ve bununla birlikte kaynak tabanlı görüşün uzantısı olarak gelişen dinamik yetenekler, uluslararası ortamda rekabet edebilmek isteyen işletmelere rehberlik etmektedir (Bağış, 2021: 295). Uluslararası pazarlarda rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler güçlü dinamik yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Çevresel koşullardaki çeşitlilik ve değişim, uluslararası işletmeler açısından dinamik yetenekleri önemli bir konuma getirir ve “Dinamik Yetenekler” kavramının adaptasyon, esneklik ve hızlı inovasyon yapabilme kavramlarıyla birlikte ele alınması gerekir. Buna ek olarak işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri dinamik yetenekler sayesinde ivme kazanan bir faktör olarak da görülebilir (Teece ve Augier, 2007: 184-186).

Dinamik yetenekler, işletmenin hızla değişen çevre koşullarına yanıt verebilmesi için, iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırabilmesi yeteneği olarak açıklanmaktadır (Teece vd., 1997: 516). Zoo ve Winter (2002: 5) ise dinamik yetenekler teorisini, örgütün etkinliğini artırmak için çalışma rutinlerini sistematik bir şekilde oluşturduğu ve değiştirdiği, öğrenilmiş bir aktivite olarak tanımlamaktadır.

Dinamik yetenekler teorisinin temelinde, bir örgütün sahip olduğu kendisine özgü karakteristik özelliklerin oluşturduğu ancak aynı zamanda belirli bir desen etrafında tekrarlanan rutin aktiviteler yer almaktadır (Ünsal, 2009: 169). Dinamik yetenekler bir işletmenin; sektördeki işletmelerin büyük bir kısmında bulunan ortak operasyonel yeteneklere sahip olmasına, temel yetkinlikleri ifade eden çekirdek yeteneklere sahip olmasına ve çevresel değişime göre kendi yetkinliklerini yenileyebilmesi özelliklerine bağlıdır. Bu şartları sağlayan işletmeler, değişen ihtiyaçlara göre dinamik yönlerini ortaya çıkarabileceklerdir (Andreeva ve Chaika, 2006: 5-6).

Dinamik yetenekler teorisi, uzun vadeli rekabet avantajının elde edilmesi konusundaki anlayışı geliştirmiştir. Kaynak temelli görüş, kaynak yapılandırmalarının önemini etkin bir şekilde vurgularken, dinamik yetenekler teorisi, yöneticilerin dinamik yetenekleri, işletmenin çeşitli finansal, fiziksel, insan, fikri mülkiyet, marka ve çeşitli gayri maddi kaynaklarını yönetmedeki rolünü vurgulamaktadır (Seggie vd., 2007: 164). Dinamik yetenekler teorisi, işletmelerin rekabet avantajı geliştirme ve zaman içerisinde bu avantajı sürdürebilmeleri için tutarlı bir çerçeve sağlamayı amaçlamaktadır. Temel olarak bakıldığında dinamik yetenekler teorisi, uzun vadede örgütsel büyümeyi ve refahı destekleyen temelleri belirlemekle ilgilenmektedir. Dinamik yetenek, işletmenin değişen teknolojik gelişmelere ve piyasa hareketlerine yanıt verebilmek için işletmenin kendi ikame edilemez varlık ve yeteneklerini yeniden şekillendirebilmesini, yapılandırmasını ifade etmektedir (Teece ve David, 2018: 366). Bu nedenle dinamik yetenekler teorisi, sadece işletmelerin değişen müşteri ihtiyaçlarını, teknolojik gelişim fırsatlarını ve rekabetçi piyasayı algılayabilme yeteneğini ifade etmez. Buna ek olarak iş ortamına, işletmenin hem zamanında hem de verimli bir şekilde uyum sağlayabilme ve iş ortamını şekillendirebilme yeteneğini de içerir (Teece ve Augier, 2007: 179).

Dinamik yetenekler, belirli durumlarda değişim rutinlerine (bilinen bir ürün geliştirme süreci gibi) ve analizlere (yatırım olanakları analizi gibi) dayanabilmektedir. Buna ek olarak genellikle yaratıcı yönetimsel ve girişimci aktivitelere (yeni piyasaların keşfi gibi) dayanmaktadır. Bu durum ise işletmenin kendine özgü, ikame edilemez kaynaklarının ve yetkinliklerinin, iş ortamındaki fırsatlara ve ihtiyaçlara göre yeniden nasıl konumlandırılabilmesinin hızını ve derecesini yansıtır (Baretto, 2010: 271). Dinamik yetenekler işletme kaynaklarının, yetkinliklerinin ve diğer varlık özelliği taşıyan değerlerin kârlı bir şekilde yönetilebilmesini sağlar. Dinamik yetenekler aynı zamanda diğer işletmelerle ne zaman ve nasıl işbirliği kurulabileceğini değerlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Müşteriler tarafından değerlendirilen ortak “çözüm” noktası belirleyebilmek ve küresel değer

zincirini kullanmak için işletmelerin varlıklarını ve yeteneklerini geliştirmeleri, birleştirmeleri gereklidir (Teece ve David, 2010: 692).

Özellikle Türkiye gibi çevresel dinamizm ve belirsizlik durumunun yüksek olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, dinamik yeteneklerini geliştirdikleri ölçüde daha başarılı olacaklardır. Başka bir ifadeyle dinamik yeteneklere sahip olan işletmeler, elde etmiş oldukları rekabet avantajlarını dinamik yetenekler sayesinde sürdürülebilir bir düzeye getirebileceklerdir (Şahin ve Kaplan, 2017: 119).

Özetle, dinamik yetenekler operasyonel yetkinlikler, dinamik çevreler ve faaliyet rutinleri arasındaki adaptasyonu oluşturan yetenekleri ifade eder (Bağış, 2018: 1166). Dinamik yetenekler teorisi bütünlük bir yaklaşımdır. Bu nedenle dinamik olarak yetenekli olan yöneticiler, örgütün iç birimleri arasında işbirliğini kolaylaştırıcı bir stratejik vizyon ortaya koymalıdır. Asıl hedef, işletmenin canlı ve sağlıklı bir organizma derecesinde etkili bir şekilde çalışması olmalıdır (Teece ve David, 2018: 366).

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Genel Görünümü

Dünya global bir pazar olmaya doğru evrildikçe, lojistik ve tedarik zinciri kavramları işletmeler açısından daha önemli bir rol oynamaya başlamıştır. İş dünyasını cezbeden bir kavram olan tedarik zinciri yönetimi, ürünlerin en uygun şekilde stok maliyetlerini düşürmeyi, kritik karar süreçlerini en basite indirgemeyi, sipariş yönetim sistemlerini standartlaştırarak harcama ve maliyetleri minimum seviyeye indirmeyi amaçlayan faaliyetler bütünüdür (Oral, 2018: 1).

Satın alma, lojistik faaliyetler, pazarlama, örgütsel davranış, yönetim bilgi sistemleri, operasyonel yönetim ve stratejik yönetim gibi çalışma alanları “tedarik zinciri yönetimi” kavramının literatür içerisindeki gelişimine katkıda bulunmuştur. Tedarik zinciri uygulamaları, bir işletmenin stratejisini belirlemede ve uygulamasında avantaj sağlamaktadır. Hatta, tedarik zinciri yönetiminin sağladığı bu avantaj operasyonel veya teknik süreçlerin sağladığından çok daha büyük olmaktadır (Gürol, 2019: 10).

1990-2000 yılları arasında ön plana çıkan tedarik zinciri yönetimi kavramı, firmalara pazara uyum sağlayabilme ve örgütsel performanslarını artırabilmeleri için çeşitli çözümler sunmaktadır. Bütünleşik lojistik ve tedarik kanalı yönetimi kavramıyla tanışan işletmeler, küreselleşmenin hızlanması ve artan talep nedeniyle daha kaliteli bir hizmet sunmak istemektedir. Bu noktada çeviklik, yeniden yapılanma, üçüncü parti yönetim gibi kavramların da yaygınlaşması ile bütünleşik lojistik paradigması geride kalmakta ve işletmelerde tedarik zinciri yönetimi kavramına doğru bir kayma gözlemlenmektedir (Ertuğrul, 2021: 9).

Küresel piyasaların gelişmesi ve teknolojinin hızla ilerlemesi, günümüzde rekabet koşullarının artmasına sebebiyet vermiştir. Bu nedenle yüksek rekabet koşullarında hayatta kalmak isteyen işletmeler, üretmiş oldukları ürünlerini, üretimdeki maliyetlerini, verimliliklerini ve satış politikalarını etkin bir şekilde kontrol etmek zorundadır. Bu çerçeveden bakıldığında ise tedarik zinciri yönetimi: hammaddenin tedarikçiden üreticiye, dağıtıcıdan perakendeciye kadar olan yolculuğunda bilgi, malzeme ve para akışı konusunda önemli yönetimsel katkılar sunmaktadır (Yelok, 2017: 43).

Tedarik zinciri yönetimi, müşteri memnuniyetini artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için kullanılan aktif süreçlerden biridir. Tedarik zinciri yönetimi içerisinde pazar araştırması, talep yönetimi, ürün döngüsü yönetimi, planlama, tedarik, üretim yönetimi ve çeşitli lojistik faaliyetlerin her aşaması yer almaktadır. Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı tüm bu süreçleri koordine etmeye yarar. Küresel piyasalardaki rekabetin zorlaşması, teknoloji ile iletişimin hızlanması, müşteri taleplerinin değişkenliği ve ürün döngüsünün kısılması gibi nedenlerden dolayı günümüz işletmeleri tedarik zinciri yönetimi yaklaşımına odaklanmayı tercih etmektedir (Ertuğrul, 2021: 5).

1.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik kavramı, bir işletmenin çıktısı olarak nitelendirilen bir ürün için gerekli olan hammaddeyi temin etme ve üretilecek ürünleri araştırma, geliştirme, bulma gibi süreçleri kapsamaktadır. Bir işletme için tedarik zinciri, istenilen uygunluğa sahip olan hammaddelerin, hizmetlerin ve diğer ihtiyaçların en uygun kaynaklardan istenilen kalite ve zamanda elde edilmesinden sorumludur (Karakuş, 2021: 12).

Tedarik zinciri ürün ve hizmetlerin, başlangıç noktasından son aşamaya, kaynaktan nihai müşteriye kadar olan tüm süreçlerde karşılaşılabilecek birbiriyle bağlantılı planlama, koordine ve kontrol edilmesi faaliyetleridir. Aynı zamanda tedarik zinciri, bir ürün ya da hizmetin hammadde basamağından son müşteriye kadar izlediği tüm yolun, zincir içerisindeki elemanlar tarafından planlanarak koordine edilmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Yalçın, 2022: 30). Tedarik zinciri tedarikçiler, üreticiler, satıcılar, perakendeciler ve müşteriler şeklinde yapılaşan bir sistemdir. Bu sistem içerisinde ürünlerin akışı tedarikçilerden nihai müşterilere, paranın akışı ise müşteriden tedarikçiye doğrudur. Tedarik zinciri içerisindeki bilgi akışı ise iki yönlü olarak ilerler (Dilaola, 2019: 5). Tedarik zinciri yönetimi, sistem içerisindeki halihazırda üretilen çıktılardan doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda oluşmasını sağlayarak üreticilerin, depoların, dağıtım merkezlerinin ve tedarikçilerin en etkin şekilde bir arada bulunmasını sağlayan bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Bu doğrultuda her tedarik zinciri elemanının kendi içerisindeki operasyonel çevresinde, sistemin en etkin şekilde çalışması için diğer tedarik zinciri elemanlarıyla koordineli şekilde çalışması gerekmektedir. Bilgi sisteminin koordineli bir şekilde çalışması tedarik zinciri boyunca ürün ve hizmet akışının verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine hizmet eder. Tedarik zinciri faaliyetleri boyunca bilgi akışının hem tedarikçilerden müşterilere hem de müşterilerden tedarikçilere doğru olacak şekilde iki yönlü olarak durmaksızın devam etmesi, kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlayarak

tedarik zincirinin koordineli bir şekilde yönetilmesine olanak sağlamaktadır (Zalluhoğlu ve Dedeoğlu, 2011: 50-52).

Tedarik zinciri süreçleri incelendiğinde hammadde, esas tedarikçi kaynağından, bu hammaddeleri işleyerek yarı mamule dönüştüren bir üretim aşamasına doğru ilerlemektedir. Ardından yarı mamuller, tamamlanmış olan nihai ürünleri oluşturmak amacıyla bir araya getirilmektedirler. Son aşamada ortaya çıkan ürünler ise birbiri ile bütünleşik olarak çalışan dağıtım merkezlerine, perakendecilere ve nihai tüketicilere ulaştırılmaktadır (Gültekin, 2021: 4).

Tedarik zinciri, birbiriyle sürekli bir etkileşim içerisinde bulunan tedarikçi ve müşterilerden oluşan bir yapıdır. Farklı tedarikçilerden elde edilen hammaddeler, üretici firmada ürün haline getirilmekte ve sonrasında dağıtıcı firma aracılığıyla müşterilere teslim edilmektedir. Tüm bu süreçlerdeki örgütsel ilişki ve lojistik faaliyetler ise tedarik zinciri yönetimi kavramı ile ifade edilmektedir (Oral, 2018: 37).

Tedarik zincirinin başarısı için müşteri memnuniyeti ve tedarik zinciri içerisindeki üyelerin koordineli bir biçimde yönetimi kritik önem taşımaktadır. Buna ek olarak pazarda oluşabilecek olan belirsizlik, tedarik zincirinin bu değişikliklere uyum sağlamasını zorunlu hale getirmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise tedarik zinciri yönetiminin çevik bir şekilde hareket edebilme yeteneğine bağlıdır (Dilaola, 2019: 6).

1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Tedarik zinciri yönetimi, hammadde temininden başlayan sonrasında üretime ve dağıtım yoluyla nihai müşteriye kadar ulaşan ürün ya da hizmetler için değer zinciri içerisindeki tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında her türlü ürün, para ve bilgi akışının yönetilmesidir (Özdemir, 2004: 89). Tedarik zinciri yönetimi, tüm zincir boyunca malzemelerin arz ve talep doğrultusunda yönetilmesidir. Tedarik zinciri yönetimi, tüm işletmelerin fiyat zincirinde bir bütün olarak incelenmekte ve ürün, planlama, tasarım, araştırma, geliştirme, dış kaynak kullanımı, montaj, nakliye, depolama, müşteri servisi ve imalat gibi çeşitli tedarik zinciri yönetimi adımlarını barındırmaktadır (Dilaola, 2019: 7). Tedarik zinciri yönetimi, son tüketici ile ürün ve hizmet şeklinde çıktı yaratan süreçler arasında, ileri ve geri yönlü bağlantılar kuran, işbirliği içindeki işletmelerin ara bağlantılarının yönetilmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi, işletme sınırlarını aşmak için kullanılan bütünsel bir yaklaşım olarak tabir edilir (Aslam vd., 2021: 126). Daha geniş kapsamlı bir tanım olarak ise tedarik zinciri yönetimi; tüm lojistik faaliyetler ile örgütü ve diğer örgütlerle olan ilişkileri kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, müşteri

memnuniyeti oluşturmayı ve örgütsel performansı artırmayı hedefleyen bir ilişkiler yönetimi sistemidir (Erturgut, 2016: 28).

Tedarik zincirini fiziksel bir süreçle ilişkilendirmek için sıklıkla “boru hattı” benzetmesi kullanılmaktadır. Bu benzetmede sıvılar boru hattından, ürün ve hizmetlerin tedarik zincirinde hareket ettiği gibi, hareket etmektedir. Uzun boru hatları, doğal olarak kısa boru hatlarından daha fazla sıvı barındırmaktadır. Bu sebeple, sıvının (ürün ve hizmet gibi) uzun bir boru hattının sonuna ilerlemesi için ihtiyaç duyulan süre, kısa boru hattı ile kıyaslandığında daha uzun olacaktır. Tedarik zinciri içerisinde bulundurulmuş stoklar ise boru hatlarında bulunan depolama tankları gibi düşünülebilmektedir. Tedarik zinciri boru hattındaki yolculuk boyunca, ürünler zincirdeki farklı noktalarda işlem görür ve belirli noktalarda depolanmaktadır. Boru hattı ağı boyunca işlem gören ve depolanan ürün ve hizmetler bu ilişkilendirmede, nihai müşterilere talep ettikleri ürün ve hizmetleri sunmak için geliştirilen birbiriyle bağlantılı operasyon dizilerinin sistemini ifade etmektedir. Boru hattı ağı şeklinde betimlenen bu tedarik zinciri ağı, sistem içerisindeki kanallardan ürün ve hizmetlerin iki yönlü ve devamlı akışını yönetmek için oluşturulmuş bütünsel bir yönetim yaklaşımını tanımlamaktadır (Slack vd., 2010: 406).

Tedarik zinciri yönetiminin genel yapısı incelendiğinde hammadde, yarı mamul ve ürünün elde edilmesinden başlayan, sonunda ise nihai ürünü talep eden son tüketicinin ürüne ulaşana kadar olan uzun bir süreç gözlemlenir. Bu süreçte tedarik zinciri içerisinde bulunan tüm tedarik zinciri yönetimi üyelerinin arasındaki bütünleşik yapının düzenlenmesi gerekmektedir (Yalçın, 2022: 31).

Tedarik zinciri yönetimi süreci içerisinde para akışı, ürün akışı ve bilgi akışı olmak üzere üç farklı süreç daha yer almaktadır (Şahbaz, 2016: 47). tedarik zinciri yönetimi üyeleri arasında gerçekleşen bu sürecin de doğru ve eksiksiz bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu süreçler gerçekleşirken tüm tedarik zinciri yönetimi üyelerinin bir bütün olarak tek gövde halinde yönetilmesi ise tedarik zinciri yönetiminin vazgeçilmez unsurudur (Yalçın, 2022: 31).

Tedarik zinciri yönetimi, bazı durumlarda yönetim süreçleriyle bazı durumlarda ise işletmelerin örgütsel yapılarıyla çeşitli yönlerden benzeşebilir ve her durumda farklı anlamları temsil etmek için kullanılmaktadır (Harland, 1996: 63). Tedarik zinciri, genel olarak bir ürünün tasarım aşamasından son tüketimine kadar olan bir süreç boyunca planlanan faaliyetleri içerir. Bu faaliyetlerin planlanması, birbiri ile uyum içerisinde yürütülmesi, takip edilmesi ve kontrolünün sürekli olarak yapılması tedarik zinciri yönetiminin basamaklarını oluşturmaktadır. Her ürün ve hizmet için tedarik zinciri yönetimi farklılaştırılabildiğinden, tedarik zinciri yönetimi ilgi ve etki alanına göre şekillenerek farklılık ortaya çıkabilmektedir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 45).

Tedarik zinciri yönetimi üreticiler, toptancılar, perakendeciler ve tedarikçiler aracılığıyla oluşturulan yapı sayesinde, topraktan hammadde ya da minerallerin çıkarılmasıyla başlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi bu kapsamdaki uygun koşullarda, ürünlerin ya da hizmetlerin geri dönüşümünü ve yeniden kullanımını da kapsamı içerisine almaktadır. Bu bağlamda tedarik zinciri yönetimi, değer zinciri içerisindeki tüm işletmeleri tek ve sanal bir işletme olarak görmektedir. Ayrıca planlama, ürün tasarımı ve geliştirme, tedarik, imalat, montaj, nakliye, dağıtım, depolama ve teslimat sonrası müşteri destek hizmetleri gibi faaliyetleri de içerisinde barındırmaktadır. Tedarik zinciri içerisinde nihai tüketicilere, mal ve hizmetleri ulaştıran üretici yerine değer zincirinin tüm üye işletmeleridir (Tan, 2001: 40).

Tedarik zinciri içerisinde çoklu ilişkilerin planlanması, giderek artan bir şekilde tedarik zinciri yönetimi şeklinde ifade edilmektedir. Kesin olarak ifade edilmesi gerekirse, tedarik zinciri işletmeden işletmeye bire bir ilişkileri konu alan bir zincir değil, birden çok işletmenin ve bütünlük ilişkilerin dahil olduğu bir ağ olarak tabir edilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi hem işletme içi hem de işletmeler arası bütünlük yapı ve yönetim sinerjisi yakalanmasına fırsat sunan bir yaklaşımdır (Cousins vd., 2019: 770). Bu bağlamda değerlendirildiğinde tedarik zinciri yönetimi, toplam iş sürecinin mükemmelliğini konu almaktadır. Buna ek olarak ise yapılan işi ve tedarik zinciri içerisindeki işletmelerle ilişkileri yönetmenin yeni bir şeklini temsil etmektedir (Lambert ve Cooper, 2000: 65).

Tedarik zinciri yönetiminin planlaması, dış kaynak sağlayıcıları ile müşterilerin değişim ve mallar ile bilginin taşınması esnasında işbirliği yapma sürecini organize etmektedir. Bu bağlamda tedarik zinciri yönetiminin planlaması hammadde araştırması aşamasından ürün ya da hizmetlerin nihai tüketiciye akışını ve dönüşümünü ifade etmektedir. Buna ek olarak ise tedarik zinciri içerisinde hem yukarı hem de aşağı yönlü bilgi ve malzeme akışını içermektedir. Tedarik zinciri planlaması ise işletmelere kaynak sağlama, dağıtım, üretim ve nakliye gibi konularda süreç optimizasyonu avantajı sağlamaktadır (Chuang ve Shaw, 2000: 597).

Tedarik zinciri yönetimi, üretim işletmeleri, ticari işletmeler veya hizmet işletmeleri fark etmeksizin bir çıktı sağlayan tüm işletmelerin tedarik faaliyetlerini yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır. Tedarik işlevi bu nedenle bir işletmenin en temel ve stratejik işlevlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Acquah vd., 2021: 269).

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirinin işleyişine göre şekillenmektedir. Bu, tedarik ve satın alma, üretim, pazarlama ve lojistik faaliyetlerin bütünlüğü ile zincir üyesi işletmeler arasındaki faaliyetlerin uyumunu gerektirmektedir (Cousins vd., 2019: 771). Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçilerin stratejik şekilde değerlendirmesini, faydalı ilişkiler kurmayı ve işletme üretimini desteklemektedir. Bununla birlikte tedarik zinciri yönetimi üretim, yönetim ve örgüt

yapılarını değiştirmeyi içeren çok yönlü bir yönetim yaklaşımı şeklinde tanımlanmaktadır (Sayın ve Demirel, 2020: 1029). Tedarik zinciri yönetiminin en temel amacı; doğru ürünün, doğru müşteriyle, doğru yerde ve doğru zamanda buluşmasını sağlamaktır. Bunu başarmak için zincirdeki ortakların görev tanımları net olarak belirtilmeli ve tedarik zinciri altyapısı bilgi, para ve ürün akışının kolayca hareket edebileceği şekilde tasarlanmalıdır. Ancak tüm bu akışlar doğru bir şekilde kurulursa belirtilen faydalara ulaşılabilmektedir (Oral, 2018: 88).

Tedarik zinciri yönetimindeki en önemli amaçlardan biri, müşterilerin yani tüketicilerin isteklerini karşılamak üzere talep edilen ürün ve hizmetin, istenilen miktarda, yerde ve zamanda karşılanmasıdır. Tüm bu tedarik zinciri yönetimi süreci bütünlük bir yapıda ilerlemekte ve tedarik zinciri içerisinde bulunan tüm elemanlar etkili şekilde performans gösterebilmeleri için işbirliği yapmak durumundadır. Tedarik zinciri yönetimini benimseyerek kendi işletme fonksiyonlarını en etkin şekilde kullanan işletmeler, rekabet avantajlarını ve bu doğrultuda gelişen tüketici taleplerini artırmaktadırlar (Yelok, 2017: 43).

Tedarik zinciri yönetimi, endüstriyel pazardaki yapısal değişimlere bir çözüm olarak ortaya çıkan ve işletmelerin planlamadan üretime, yönetimden kontrol sistemlerine kadar her stratejisini piyasayla uyumlaştırılabilmesi için kullanılan bir uygulamadır. Müşteriye, doğru ürünün, doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyata ve kaliteyi düşürmeyen en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan ürün, malzeme, bilgi ve para akışının bütünlük şekilde yönetimi tedarik zinciri yönetimi kavramının en önemli unsurlarıdır. Zincir içerisinde yer alarak temel iş süreçlerinin bütünlük yapısı içerisinde bulunan, müşteri memnuniyetini artıracak stratejileri ve iş modellerini oluşturan yapı da tedarik zinciri olarak adlandırılmaktadır (Oral, 2018: 38).

Yöneticiler faaliyet gösterdikleri pazarlardaki yükselen rekabete karşı koymak için tedarik zinciri yönetimine önem vermektedir. Tedarik zinciri üyeleri arasındaki tüm süreçlerin başarılı bir bütünlük yönetim girişimi içerisinde gerçekleşmesi, performans konusunda işletmelerin başarısını belirleyebilmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin etkinliği şansa bırakılamaz. Bu nedenle yöneticiler, bir işletmenin tedarik zinciri ağının nasıl yönetilmesi gerektiğini tahmin etmeye ve tedarik zinciri yönetiminin potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar (Akkuş, 2017: 41). Yöneticilerin nasıl çalışmaları gerektiğine karar vermelerine yardım etmek amacıyla, sektöründe en başarılı yöneticiler tarafından gerçekleştirilen tedarik zinciri yönetimi girişimleri araştırılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen çıktılar ise tedarik zincirinin 7 prensibini ortaya çıkarmıştır. Bu prensipler sırasıyla;

- Müşteriler, servis ve hizmet ihtiyaçlarına dayanak şekilde gruplara ayrılmalı ve tedarik zincirinin yapısı bu gruplara hizmet verebilmek üzere bütünleşik hâle getirilmelidir.
- Tedarik zinciri içerisindeki lojistik ağının yapısı, işletmenin ihtiyaç duyduğu hizmet gereksinimlerine ve müşteri gruplarının karlılık oranına göre etkin hale getirilmelidir.
- Bulunulan pazarda, ölçülebilir tahminler ve minimum kaynak harcaması gözetilerek hareket edilmelidir. Bu sayede tedarik zinciri çerçevesindeki talep planlamaları etkin şekilde yapılır. Bir yönetici, tedarik zinciri içerisindeki aksaklıkları önceden görmeli ve üretim, depolama, dağıtım gibi tüm tedarik zinciri yönetimi adımlarındaki olası problemlerin doğru bir planlama ile giderilebileceğinin farkında olmalıdır.
- Tedarik zinciri süreçleri içerisindeki dönüşümler hızlandırılmalı ve ürün nihai müşteriye en iyi şekilde tanıtılmalıdır.
- Tedarik kaynakları, minimum maliyetle en iyi malzeme ve hizmete sahip olmak için stratejik şekilde yönetilmelidir.
- Tedarik zinciri içerisinde birden fazla karar verme sürecini tetikleyen ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin süreç içerisindeki hareketlerini gösteren, tedarik zinciri kapsamında yardımcı bir strateji geliştirilmelidir.
- Son tüketiciye etkili ve verimli bir hizmet sağlayabilmek adına tüm tedarik zinciri çerçevesindeki performans kriterleri belirlenmeli, düzenli aralıklarla takip edilmelidir (Şahbaz, 2016: 15-16).

İşletmenin kendi iç yapısındaki etkinlikleri ile diğer işletmeler ile arasındaki etkinliklerin yapısı rekabet ve karlılık için yaşamsal bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi uygulayabilmek için, iş süreçlerinin tedarik zincirinin anahtar üyeleriyle bütünleşik olması gerekmektedir. Tedarik zincirlerinin bütünleşik yapıda çalışmadığı durumlarda, iş süreçleri bozulur ve tedarik zinciri üyeleri arasında uyumsuzluklar yaşanır. Bu durum ayrıca, kaynakların etkin olarak kullanılmasını engellemektedir. Bu nedenle başarılı tedarik zinciri yönetiminin ilk şartı işletme içerisinde aktivitelerin koordine edilmesine bağlıdır (Akkuş, 2017: 42). Tedarik zinciri yönetiminin bütünleşik şekilde çalışması ile elde edilmek istenen şey, zincir içerisinde bulunan her üyenin ortak bir hedefe ulaşma amacıyla faaliyet göstermesini sağlamak, süreçler içerisindeki verimliliği artırmak ve bu sayede en verimli yöntemlerin kullanılmasını sağlamaktır. Bu nedenle tedarik zinciri içerisinde bulunan

herhangi bir işletmenin diğer tedarik zinciri üyesi olan işletmelerden bağımsız olarak hareket edebileceğinin düşünülmesi oldukça yanlıştır (Karakuş, 2021: 27).

Birden fazla işletmenin ve örgütün tek bir gövde şeklinde ele alınarak kaynakların etkin kullanımı sayesinde ortaya başarıyı çıkarmak, tedarik zinciri yönetiminin temel amacıdır. Tedarik zinciri yönetiminin bu özelliği sayesinde piyasa hareketleri değerlendirilebilmektedir. Piyasayı doğru şekilde değerlendirebilmek ise işletmelere müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim yapma avantajı sağlar. Üretim aşamasında bir işletmenin hem nitel hem de nicel verileri değerlendirmesi önemlidir. Üretim safhasında tedarik zinciri ağının etkin bir şekilde çalışabilmesi, tedarik zinciri yönetiminin temel amaçları içerisinde bulunur. Nihai ürün üretilip piyasaya sunulması esnasındaki tedarikçiler arasındaki iletişim ve akış etkin bir tedarik sistemi ile sağlanır. Ürünler, tüketicilere ulaştıktan sonra yaşanabilecek olan tüm aksaklıklar ise tersine lojistik faaliyetleri sayesinde çözüme ulaşır ve tedarik zincirinin kusursuz işlemesine yardımcı olur. Tedarik zincirinin en yalın amacı tedarik zinciri yönetimindeki başarının yakalanması için tüm tedarik zinciri yönetimi halkalarında kusursuz bir iletişim ve etkileşim ortamının sağlanmasıdır (Sağbaş, 2019: 6).

Tedarik zinciri yönetimi içerisinde işletmelerin ürün planlaması, ürün geliştirme, ürün tasarımı, imalat, lojistik, montaj, dağıtım, müşteri servisi, nakliye, iletişim gibi çeşitli süreçleri barındırdığından, tedarik zinciri yönetiminin amacının, sistem yaklaşımını kullanarak taşıma ve dağıtım maliyetlerinden hammadde maliyetlerine kadar tüm tedarik zinciri sistemi içerisindeki maliyetlerin minimuma indirilmesi olduğu söylenebilir. Ayrıca tedarik zinciri yönetiminin bir diğer amacı müşteri için üretilen değer maksimum seviyeye çıkarılması, kısaca değer maksimizasyonudur (Öztürk ve Akandere, 2019: 21). Başarılı bir tedarik zinciri yönetiminin amaçları özetlenecek olduğunda: üretim maliyetlerinin azaltılması, karlılığın artırılması, rekabet gücünün yükseltilmesi, işletme değerlerinin artırılması, pazar ihtiyaçlarının saptanarak bütünleştirilmesinin ve pazar payının yükseltilmesi, müşteri hizmetlerinin ve tedarik zinciri yönetimi performansının artırılması temel amaçlar olarak nitelendirilebilir (Sağbaş, 2019: 7).

Tedarik zinciri yönetimi depolama, üretim, dağıtım ve satış gibi süreçleri işletmenin faydası adına yöneten ve en verimli hale getiren sistem yaklaşımıdır. Tedarik zinciri yönetiminin bütünleşik yapısı konusundaki çalışmaları süreklilik arz etmektedir. Gelecekte de birçok işletmenin tek bir bütünleşik tedarik zincirine yönelmesini sağlayacak sebep bilgisayar teknolojisindeki gelişim dolayısıyla ortaya çıkan performans artışıdır (Sağbaş, 2019: 19).

1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Süreci

1950 ve 1960'lı yıllarda birçok üretici az ürün çeşidi ve süreç esnekliğini savunarak, tekil operasyon stratejisi geliştirmişti. Bu amaçla üreticiler birim başına üretim maliyetini minimuma indirme amacıyla seri üretim yapmaya odaklanmaktaydı. Bu dönem içerisinde müşteriler ve tedarikçiler ile teknoloji ile uzmanlık deneyimlerinin paylaşılması hem riskli hem de yanlış bir hamle olarak görülmekteydi. Bu nedenle işbirliği temelli ve stratejik ortaklıkların oluşturulması ikinci plana atılmaktaydı (Tan, 2001: 40-41).

1970'li yıllarda ise Üretim Kaynak Planlaması (MRP) geliştirilerek uygulamaya geçildi. Bu sayede yöneticiler üretim maliyeti, kalite yönetimi, yeni ürün geliştirme ve teslim süresi gibi önemli faktörlerde etkisinin farkına vardı. 1980'li yıllarda ise küresel rekabetin artması ile işletmeler düşük maliyetli ve yüksek kaliteli çıktılar ürettirmeye zorlandı (Tan, 2001: 41).

1980'li yıllardaki küresel rekabetin zorluğu, üreticilerin verimliliklerini artırmaları için tam zamanında üretim (JIT) gibi çeşitli yönetim modellerini kullanmalarını sağladı. Üretim ve zamanlama konusunda kendilerini geliştirmek isteyen üreticiler ise 1950-60'lı yıllarda geri planda kalan müşteri ve tedarikçi işbirliğinin öneminin farkına vardı. Nakliye ve lojistik alanındaki profesyoneller ise fiziksel dağıtım ve taşıma işlevlerini daha verimli hale getirmek için, tedarik zinciri yönetimi kavramının içerisindeki bütünleşik lojistik kavramını kullanmaya başladılar. Tedarik zinciri yönetimi 1990'lı yıllarda da gelişmeye devam ederek tedarikçi verimliliği, maliyet ve kalite gerekliliklerini ön planda tutmaya devam etti. Bu bağlamda 2000'li yıllara kadar tedarik zinciri yönetiminin gelişimini sağlayan en önemli kavram müşteri odaklı bir süreç yönetimi oldu (Tan, 2001: 41).

2000'li yıllardan sonra ise hem internet hem de yeni bilgi teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi, tedarik zinciri yönetimine e-tedarik, e-lojistik, e-ticaret, internet tabanlı konum izleme, gerçek zamanlı veri kaynaklı talep tahmini ve stok yönetimi gibi kolaylaştırıcı uygulamaların geliştirilmesini sağlamıştır. Tedarik zinciri yönetiminin en son aşaması olarak değerlendirilen bu yöntem literatürde "e-Tedarik Zinciri Yönetimi Aşaması" ismi verilmiştir. e-tedarik zinciri yönetimi uygulamaları sayesinde işletmeler sipariş verme, lojistik süreçler, müşteri ilişkileri, satın alma, müşteri hizmetleri ve stok yönetimi gibi her alanda etkinliklerini artırmabilmektedirler (Öztürk, 2016: 19).

1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Aktiviteleri

Tedarik zinciri yönetimi aktivitelerinin çeşitli kapsamaları araştırılırken, teorik ve pratik uygulamaların birleştirilmesiyle bu aktivite boyutlarının çeşitliliğini tanımlayan çok sayıda araştırma literatürde bulunmuştur (Alshurideh vd., 2019; Demeter ve Gelei, 2004; Suradi vd.,

2020; Thongrawd vd., 2020). Bu boyutlar, tedarikçilerle işbirliğinin kurulması, dış kaynak kullanımını, enformasyon ve bilgi paylaşımını içermektedir. Ortak işletmeler arası ileri ve geri yönde hareketi temsil eden dairesel pivot sistemi kullanılarak toplanabilecek kalite güvencesi, satın alma ve müşteri ilişkileri kurma süreçlerini ortaya çıkarır. En yalın tanımıyla, tedarik zinciri yönetiminin alt boyutları, tedarik zinciri yönetimi aktivitelerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmak amacıyla işletme tarafından yönetilen bir dizi faaliyetten oluşmaktadır (Omoush, 2020: 75-76).

1.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Alt Boyutları

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, performansın artışını sağlayan anahtar ögeler olması sebebiyle tedarik zinciri yönetiminin alt boyutları hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından son yıllarda büyük bir ilgi görmüştür. Özellikle küreselleşmenin hızlandığı çağımızda işletmeler hem yurt içi hem de yurt dışı tarafında çeşitli zorluklarla başa çıkarken nasıl rekabet edebilecekleri büyük miktarda dikkat çekmiştir. Etkin tedarik zinciri yönetimi, tüm işletmeler arasında üstün faydalar sağladığı için işletmeler rekabet ve performans düzeyleri ile müşteri memnuniyet düzeylerini artırmak amacıyla bu uygulamaları tedarik zinciri yönetimi yapısı içerisine bütünleşik hâle getirmeyi başarmalıdır (Tan ve Kannan, 2005: 158). Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına odaklanan araştırmacılar, tedarik zinciri yönetiminin dört alt boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir(Tan ve Kannan, 2005; Li vd., 2005; Suradi vd., 2020; Omoush, 2020; Adebayo, 2012; Dlugosz, 2010). Bu alt boyutlar ise tedarikçilerle işbirliği, müşteri ilişkileri yönetimi, lojistik, enformasyon ve bilgi paylaşımı olarak sıralanmaktadır.

1.2.1.1. Tedarikçilerle İşbirliği

Firma ile tedarikçi arasındaki ilişkiyi tanımlayan tedarikçilerle işbirliği alt boyutu, örgütün önemli ve sürekli faydalar elde etmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır ve işbirliği içerisindeki işletmelerin hem stratejik hem de operasyonel yeteneklerini kullanarak etkin bir örgüt oluşturmalarını sağlar (Li vd., 2005: 621). Tedarik zinciri içerisindeki işbirlikleri iki ya da daha fazla işletme arasında stratejik bir ortaklık olarak kurulmaktadır. Tedarikçilerle işbirliği yapmak için tedarik zinciri yapısının basitleştirilmesi gerekebilmektedir. Buna ek olarak tedarik zincirinde işbirlikleriyle oluşturulan işletme çeşitliliği, işbirliklerinin performansını olumsuz ya da olumlu yönde etkileyebilen bir durumdur (Suradi vd., 2020: 650).

Geçtiğimiz yüzyılda tedarikçileriyle başarılı işbirlikleri yapan işletmelerin, rekabet avantajlarını artırdığı görülmüştür. Bu türdeki tedarik zinciri pratikleri araştırma, ürün geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi fonksiyonlarda işletmeye pratiklik

kazandırmaktadır. Tedarikçilerle işbirliği, tedarik zinciri yönetimindeki en yaygın örgüt biçimleri arasında yer almaktadır (Omoush, 2020: 76).

1.2.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri şikayetlerini kabul etme, yönetme ve müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma, aynı zamanda müşteri memnuniyetini mevcutta bulunan seviyenin üzerine çıkarmak için kullanılan tüm yöntemleri kapsamaktadır (Li vd., 2005; Adebayo, 2012). Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme için en önemli ve faydalı uygulamalardan biridir. Müşteri ilişkileri yönetiminde strateji, işletmenin nihai müşteriyi kendi çevresine çekmek, müşteri çevresini korumak ve genişletmek için tasarlanmış müşteri odaklı bir stratejiyi ifade etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme açısından bilgi kaynağı sağlamakta ve satış, pazarlama, müşteri hizmetleri gibi süreçleri desteklemektedir. Günümüz rekabetçi iş ortamında da bu stratejileri uygulamak her geçen gün giderek daha da önemli bir hal almaktadır. Sürdürülebilir müşteri ilişkileri yönetiminde, işletme sürekli şekilde sonuç alacaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin ilişki kurmak istediği müşteri gruplarına ya da bireysel müşterilere yönelik bir faaliyet olarak ortaya çıkabilmektedir (Omoush, 2020: 76).

Müşteri ilişkileri yönetimi işletmeye müşteriler hakkında benzersiz bilgi kaynakları sunar. Bu bilgi kaynakları ise müşterileri işletme çevresinde tutmak ve çekmek için işletmenin rekabetçi bir strateji oluşturabilmesini sağlar. Müşteri ilişkileri yönetiminin örgüt içerisinde aktif bir şekilde uygulanması, sürdürülebilir ve tam zamanlı müşteri segmentasyonuna olanak tanır (Suradi vd., 2020: 650-651). Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde işletme, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklı bir konuma getirerek müşterilerine sağladığı değeri önemli ölçüde artırır (Adebayo, 2012: 110).

1.2.1.3. Lojistik

Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik hizmetlerin yönetimi, işletmelerin başarısını ve performansını geliştirmesi için kilit fırsatlar olarak kabul edilmektedir (Kherbach ve Mocan, 2016: 409). Tedarik zinciri yönetimi içerisindeki en zorlu adımlardan birisi, işletmenin lojistik işlemlerini nasıl başarılı bir şekilde gerçekleştireceğini belirlemesidir. Bu noktada işletmenin dış kaynak kullanımı ve acente kiralaması lojistik örgüt ile taşıma aktivitelerinde doğrudan etkilidir. Bu nedenle tedarik zinciri yönetiminin bir ağ olduğunu görmek ve bu yapının satın alma, yönetim, tedarik ve lojistik gibi süreçlere doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı olduğunu görmek yararlı olabilmektedir (Omoush, 2020: 76).

Tedarik zincirinin temel hedefleri arasında yer alan minimum sipariş teslim süresi ve teslimat güvenilirliği, sıklığı, kalitesi ile esnekliğini sağlama maddeleri incelendiğinde bu

maddelerin tedarik zinciri yönetiminin lojistik aşamasına bağlı hedefler olduğu anlaşılmaktadır. Lojistik hizmeti ile ürün teslimat maliyetlerinin azaltılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması için tedarik zincirinin içerisinde doğru stratejilerle kullanılmalıdır. Geleneksel bir tedarik zinciri ağında haklar müşteri tarafında, sorumluluklar ise tedarikçi tarafındadır. Dolayısıyla müşteriler tedarikçilerin durumlarından bağımsız şekilde taleplerini artırabilirler ve lojistik hizmetinden memnun kalmazlarsa tedarikçilerini değiştirebilirler. Tedarikçiler ise bir müşteriyi kaybetmek istemeyecekleri için kendi tedarik zincirleri içerisinde lojistik hizmetlerini en etkin şekilde yönetmelidir (Dlugosz, 2010: 17-18). Nihai tüketici üzerinde bir etkiye sebep olmak için işletmenin ürün ya da hizmetin sahip olduğu değer yanı sıra lojistik hizmetinin de değerini fark etmesi ve tedarik zincirine bütünleştirilmesi gerekmektedir. Nihai tüketici popülasyonunun isteklerini karşılamak için sağlam ve dinamik bir lojistik sistemi oluşturmak oldukça önemlidir. (Omoush, 2020: 76).

1.2.1.4. Enformasyon ve Bilgi Paylaşımı

Enformasyon ve bilgi paylaşımı, tedarik zinciri boyunca doğrulanabilir ve etkili operasyonel bilgi akışının ne derecede verimli bir şekilde tamamlandığını ifade etmektedir. Bilgi paylaşımının, tedarik zincirinin arka planında sağladığı faydayı anlamak, bilgiye temelli firmaların malzeme ve sermaye akışını en iyi şekilde tamamladığı dinamik bir akış sistemi için kritik bir öneme sahiptir (Suradi vd., 2020; Omoush, 2020).

Bilgi paylaşımı nicelik ve nitelik olmak üzere iki önemli bakış açısında incelenir ve bilgi paylaşımı her iki yönden de tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde kritik öneme sahiptir. Bilgi paylaşımının nicelik yönü, kritik ve işletme açısından özel olan bilgilerin tedarik zinciri içerisindeki ortaklara ne kadar iletilebildiğini tanımlar. Düzenli olarak enformasyon ve bilgi paylaşımı içerisinde bulunan tedarik zinciri elemanları koordineli şekilde çalışabilir, müşteri ihtiyaçlarını çok daha iyi analiz edebilir ve dolayısıyla pazar değişikliklerine karşı hızlı kararlar alabilirler. Bilgi paylaşımının nitelik yönü ise iletilen bilgilerin doğruluğu, güvenilirliği, yeterliliği ve güncelliğini ifade eder. Bilgi paylaşımının tedarik zinciri yönetimindeki önemi hangi bilgilerin ne zaman, nasıl ve kiminle paylaşıldığına bağlı şekilde değişmektedir. Enformasyon ve bilgi paylaşımında nitelik ile nicelik yönlerinin etkili şekilde sağlanması, tedarik zinciri yönetiminin bu aktiviteyi stratejik bir varlık olarak görmesi ve bilgi akışını oluşturması ile mümkün olmaktadır (Adebayo, 2012: 110).

Enformasyon ve bilgi paylaşımının tedarik zinciri içerisinde etkili bir akışa sahip olması, işletme açısından çeşitli faydalar sunar. Bu faydalar işletme verimliliğinin artması, kaliteli hizmet ve ürün sunma, maliyet düşürme, belirsizliklerin azalması, sipariş-teslimat

döngü süresinin azalması, verimli envanter yönetimi ve hızlı kararlar alabilmektir (Suradi vd., 2020; Omoush, 2020).

1.2.2. Tedarik Zinciri İş Süreçleri

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirini oluşturan işletmeler ağı genelindeki anahtar iş süreçlerinin yönetimi şeklinde her geçen gün tanınırlığını artırmaktadır. Bu bağlamda, işletme ve tedarik zincirini yönetmeye yönelik bu süreç yaklaşımının faydaları kabul edilse de hangi süreçlerin nasıl dikkate alınması gerektiği ve her süreçte hangi alt faaliyetlerin yer aldığı, birbiriyle nasıl etkileşime girdiği konuları belirsizdir (Croxtton vd., 2001: 13).

Tedarik zinciri yönetiminin başarılı bir işbirliği şeklinde uygulanması, beraberinde işletme için birçok fayda sağlar. İşletme için oldukça önemli olan gelir artışı ve tedarik zinciri maliyetleri, doğru iş süreçleri sayesinde sağlanabilir. Elbette tedarik zinciri iş süreçlerinin tek faydası maliyetlerin düşüşü değildir. Bu süreçlerin doğru şekilde yönetilmesi, işletmenin daha hızlı teslimat, piyasaya reaksiyon verme hızının artması, etkin sermaye kullanımı ve üretim döngüsünün azalması gibi faydalar da sunar. Müşterilerin talep ettiği yerde ve zamanda ürünü ya da hizmeti sunabilmek, işletmenin daha sağlıklı bir müşteri portföyüne sahip olmasını sağlar. Bunu sağlamanın en pratik yolu ise tedarik zinciri yönetimi süreçlerinin en iyi şekilde uygulanmasıdır (Fawcett vd., 2008: 36).

İşletme bünyesindeki ve işletmeler arasındaki kritik iş süreçlerinin birbiriyle ilişkili şekilde yönetilmesi, üstün bir tedarik zinciri performansını ortaya çıkarmakta ve dolayısıyla işletmenin rekabet avantajı ve getiri sağlamasına olanak sunmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde oldukça avantajlı olan bu süreçlerin, birbiriyle fonksiyonel olarak farklı olması ise bu süreçte engel yaratır. Bu nedenle üstün performanslı bir tedarik zinciri yönetimi için, süreçlerin birbirine benzer şekillerde oluşturulması gerekir. Bu noktada en önemli süreçlerin saptanması ve bu süreçlerin bütünlük şeklinde yönetilmesi gerekir (Aydın, 2005: 59).

1.2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi süreci, işletmenin nihai müşterileri ile kurduğu iletişimi nasıl geliştirebileceğini ve sürdürülebilir şekilde ilerletebileceğini hedef alır. Yönetim tarafından belirli müşteriler ya da müşteri grupları seçilir. Müşteri yöneticileri, bu müşteriler için çeşitli ürün ya da hizmet anlaşmaları hazırlar ve müşterilerle ilişki kurarlar. Bu sayede katma değer sağlamayan faaliyetler azaltılır ve müşteriler üzerindeki finansal etkiler gözlemlenir (Özdemir, 2004: 91).

Müşteri ilişkileri yönetiminde ele alınan ilk süreç, işletmenin mevcut ve gelecekte ulaşabileceği başarının anahtarı konumunda bulunan müşteri segmentlerini ortaya çıkarmak

için işletmenin kurumsal ve pazarlama stratejilerini gözden geçirmektir. Bu noktada yönetim ekibi, müşterileri kategorize etmek için belirli kriterler belirler ve buna göre belirli müşteri ya da müşteri grupları ile iletişime geçileceğine karar verilir. Müşteri ya da müşteri grupları belirlenirken göz önünde bulundurulacak kriterler ise karlılık, potansiyel büyüme, dağıtım kanalları, stratejik uyumluluklar, pazar bilgilerine erişim, pazar payı hedefleri, teknoloji seviyesi ve rekabetçi konumlandırma sorunları olmaktadır. Bu kriterler göz önünde bulundurularak müşterilere sunulabilecek, süreç özelleştirme faydaları için yönergeler geliştirilir. Kısacası stratejik düzeyde müşteri ilişkileri yönetimi süreci incelendiğinde asıl amaç, müşterileri segmentlere ayırmak için çeşitli kriterler oluşturarak ürün ve hizmet özelleştirmeleri için yönergeler oluşturmak ve bu sürecin sonunda hem işletme hem de müşteri için kazançlı çözümler üretebilmektir (Croxtton vd., 2001: 16).

Müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin operasyonel düzeyi, ürün ve hizmet sözleşmelerinin yazılması ve uygulanmasını temel alır. Çeşitli faaliyetleri kapsayan bu operasyonel süreçte ilk olarak müşteriler, stratejik düzeyde belirlenmiş olan kriterler göz önünde bulundurularak sınıflandırılır. İşletmenin başarısı için kilit konumda olduğu tanımlanan müşteriler ve diğer müşteri grupları segmentlere ayrılır. Ardından hesap ve segment yöneticisi olacak ekipler oluşturulur ve birbirleri ile bütünleşik şekilde faaliyet gösterecek şekilde konumlandırılırlar. Kilit konumda olduğu tanımlanan müşteriler için özel ekipler atanır ve düzenli olarak görüşmeler yapılır. Müşteri segmentleri için ise belirli bir ekip yöneticisi olarak atanır. Geliştirilmiş olan ürün ve hizmet sözleşmeleri, müşterilerle düzenli olarak görüşülerek uygulanır ve bu süreç içerisinde ekipler müşterilerle etkileşime geçerek satış, maliyet ve hizmet konularındaki iyileşme fırsatları üzerine çalışır. Son olarak ekip, süreç performans ölçümlerini tespit ederek, çeşitli süreçlerdeki parametrelerle birlikte üst yönetime sunulması için önemli bilgiler içeren müşteri karlılık raporlarını oluşturur (Croxtton vd., 2001: 16-17).

1.2.2.2. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, bir işletmenin mevcut tedarikçileri ile nasıl bir ilişki kurması gerektiğini tanımlar. Müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin bir yansıması olarak kabul edilebilecek bu süreç, belirli bir tedarikçi grubu seçilerek yapılmalıdır. Önemli tedarikçi grubuyla yakın ilişki kurulabilir, ancak diğer tedarikçilerle normal bir ilişki devam etmelidir. Her tedarikçi için, tarafların avantajlarını gözeterek ürün ve hizmet anlaşması yapılmalıdır. Anlaşma ve sürecin sağlıklı şekilde işlediğinden ise tedarik sürecini yöneten kişi sorumludur (Özdemir, 2004: 92).

Tedarikçi ilişkileri yönetimi süreci stratejik düzeyde incelendiğinde nihai amacın, işletmenin sürdüreceği tedarikçi ilişkilerinin düzeylerinin belirlenmesi ve tedarikçilerin segmentlere ayrılarak uygun ürün ve hizmet sözleşmelerinin geliştirilmesi olduğu anlaşılmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi için tedarikçi ilişkileri yönetiminden sorumlu ekip kurumsal, üretim ve tedarik stratejilerini inceleyerek anahtar ürün ve hizmet bileşenlerini analiz eder. Bu sayede tedarikçilerin segmentlere ayrılması için gerekli olan kriterler belirlenir ve operasyonel düzeydeki süreç için kılavuz hazırlanır. Her tedarikçi segmentine özgü ürün ve hizmet sözleşmeleri hazırlanır. Tedarikçilerle ilişkilerin başarısını ölçen parametreler geliştirilir ve bu noktadaki en önemli adım tedarikçilerle kazan-kazan temeli üzerine ilişkilerin kurulmasıdır. Ekip, süreç değerlendirilmelerini ve faydalarını tedarikçilerle paylaşmak için kılavuz geliştirir, ayrıca değerlendirmelerin karşılık üzerindeki etkilerini yönetim ekibiyle paylaşırlar (Croxtton vd., 2001: 24-26).

Tedarikçi ilişkileri yönetimindeki operasyonel süreç, stratejik düzeyde belirlenen tedarikçi kriterlerinin uygulanmasıyla başlar. Bu kriterler sayesinde işletme için kilit pozisyonda bulunan tedarikçiler bulunur ve her kilit tedarikçi için özel bir yönetim ekibi atanır. Diğer segmentlerde yer alan tedarikçiler de gruplanır ve her grup için bir yönetim ekibi görevlendirilir. Yönetim ekibi, tedarikçilerle iletişime geçerek satışları artırmak, maliyetleri düşürmek ve sunulan hizmeti geliştirmek için fırsatlar arar. Her ekip, sorumlu olduğu tedarikçi ile ürün ve hizmet sözleşmelerini geliştirmek, yönetmek için belirli özelleştirmeler yapar. Bu noktada ekipler özelleştirilen ürün ve hizmet sözleşmelerinin uygulanmasından sorumludurlar ve sürekli olarak performansı gözlemek için tedarikçilerle görüşürler. Son adımda ise ekipler, performans ölçümleri yaparak sonuçları işletmenin genel yönetimiyle paylaşır ve değerlendirirler (Croxtton vd., 2001: 26).

1.2.2.3. Müşteri Hizmet Yönetimi

Müşteriler, sadece kaliteli bir ürüne sahip olmayı istemez. Bunun yanı sıra saygı görmek, firmaya güven duymak, ilgi ve güler yüz görmek gibi taleplerde de bulunurlar. Bu talepleri karşılama düzeyi, bir işletmenin sunduğu hizmeti rakiplerinden farklılaştırır. Bu süreci en iyi şekilde yönetmek bir işletme için maksimum oranda sipariş teslimi, zamanında teslim ve iadelerin gerçekleştirilmesini gerektirir. Müşteri hizmet yönetimini en iyi şekilde icra eden işletmeler nihai müşteri portföyleri için kusursuz bir konuma ulaşırlar (Öztürk, 2016: 20).

Stratejik düzeyde incelendiğinde müşteri hizmetleri yönetimi süreci, ürün ve hizmet sözleşmelerini yönetme sürecini tasarlamakla ilgilenmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin müşterilerine sunabileceği ürün ve hizmetleri sağlarken, müşteri hizmetleri yönetimi

sürecinin stratejik düzeyi, ürün ve hizmet sözleşmeleri içerisine dahil edilebilecek olan olası ürün ve hizmetlerin nasıl teslim edilebileceği ve yönetileceği konularını planlamaktadır. En yalın tanımıyla stratejik düzeyde müşteri hizmetleri yönetimi sürecinin amacı, işletmenin ürün ve hizmet sözleşmelerinin uygulanması ve müşterilerle kilit bir temas noktasının sağlanması için gereken altyapının belirlenmesi ve koordinasyon araçlarının geliştirilmesidir (Croxtton vd., 2001: 17).

Operasyonel düzeyde incelendiğinde müşteri hizmetleri yönetimi süreci, işletmenin hem iç hem de dış çevresindeki olaylara yanıt verebilmesiyle yükümlüdür. Bu noktada müşteri hizmetleri yönetimi ekibi olayları doğru şekilde analiz etmeli ve işletme ile müşteri üzerindeki etkilerini öngörmeye çalışması gerekmektedir. Müşteri hizmet yönetimi sürecinde faaliyetlerin koordineli bir şekilde yönetilmesi ve ileride işletmenin belirli çözümleri tekrardan kullanabilmesi için raporlama yapılması esastır. Sürecin performans verileri hem müşteri ilişkileri yönetimi hem de tedarik ilişkileri yönetimi ekipleriyle paylaşılır. Müşteri hizmetleri yönetimi süreci, müşteri tarafından görülen işletme yüzü şeklinde tanımlanabilir ve ürün erişilebilirliği, gönderim tarihleri, sipariş durumu gibi müşteri bilgisi kaynağı sunar (Croxtton vd., 2001: 18).

1.2.2.4. Servis Sağlayıcı İlişkileri Yönetimi

Tedarik zincirinde bulunan servis sağlayıcıları, müşterilerin geri dönütlerine cevap veren ve bu dönütlere çözüm üreten işletmeler olarak, zincirdeki diğer elemanlara katma değer kazandırır. Bu işletmeler, tedarik faaliyetlerinde gerekli uzmanlıklara sahip oldukları için, tedarik zinciri içerisindeki olası riskleri en aza indirmek için işletmeler açısından oldukça kritik bir rol oynarlar. İşletmenin işbirliği yaptığı servis sağlayıcı işletmeler, mümkün olan en iyi şekilde müşterilere fayda sağlamaya ve genel tedarik zinciri sürecini kolaylaştırmaya odaklanmalıdır. Tedarik zinciri içerisindeki bilgi akışının büyük bir kısmı servis sağlayıcılar üzerinden diğer tedarik zinciri elemanlarına doğru aktığı için, en iyi şekilde tedarik zinciri yönetimi süreçlerini uygulamak isteyen işletmeler için servis sağlayıcılar çok önemli rol oynar (Omar, 2018: 18).

1.2.2.5. Talep Yönetimi

Talep yönetimi, bir firmanın potansiyel müşteri taleplerini öngörebilme yetisidir. İşletmenin olası müşteri taleplerini öngörebilmesi, tedarik zinciri kapasitesini en iyi şekilde ayarlamasını sağlayacaktır. Bu sayede müşteri taleplerinde yaşanabilecek dalgalanmalar, işletmenin olumsuz etkilenmemesini sağlar. Verimli bir talep yönetimi sayesinde işletme aynı

zamanda stok maliyetlerini azaltarak, piyasadaki rekabet gücünü artırabilir (Özdemir, 2004: 20).

Talep yönetimi stratejik düzeyde incelendiğinde, talep yönetiminden sorumlu ekibin yapması gereken ilk şey hangi tahmin yaklaşımını kullanacağını belirlemesidir. İşletme genelinde ihtiyaç duyulan tahmin yöntemleri, farklı departmanlara göre değişiklik gösterebilir. Ekip, tahminleri oluşturmak için gerekli olan verileri satış planlamaları, kurumsal hedefler, pazar payı hedefleri, ticaret envanteri, yeni büyüme hedefleri gibi çeşitli kaynakları kullanarak temin edebilir. Talep yönetimi ekibi, tahmin yöntemini ve veri kaynaklarını belirler ve bilgi akışını planlar. Tahminler oluşturulduktan sonra ise ürün geliştirme ve ticarileştirme, müşteri hizmetleri yönetimi, sipariş işleme, üretim süreçleri yönetimi dahil tahminler çerçevesinde etkilenen diğer süreç ekipleri ile paylaşılır. Ekip bu sürecin ardından işletmenin üretim, tedarik ve dağıtım kanallarıyla koordineli bir şekilde faaliyet gösterilmesi için gereken prosedürleri belirler. Ayrıca, gelecekte oluşabilecek kapasite sorunları tahmin edilecek, belirli önerilerde de bulunulabilir. Talep yönetiminin stratejik düzeydeki faaliyetlerinden biri de işletmenin, iç ve dış çevresinde meydana gelerek arz talep dengesini bozabilecek olaylara karşı acil durum planları oluşturmasıdır. Arz talep bozulmalarına karşı kılavuz geliştiren talep yönetimi ekibi, bu kılavuzu müşteri ilişkileri yönetimi sürecinden elde edilen müşteri beklentilerine, üretim süreçleri yönetiminden ve tedarikçi ilişkileri yönetiminden elde edilen girdilere uygun olarak oluşturur. Oluşturulan kılavuz ise müşteri hizmetleri yönetim ekibiyle paylaşılır (Croxtton vd., 2001: 19).

Talep yönetimi sürecinin operasyonel düzeyi tamamen stratejik düzeyde tasarlanan şekilde yürütülür. Talep yönetimi sürecinden sorumlu ekibin oluşturduğu tahminler analiz edilerek, işletmenin karşılaşılabileceği talep dalgalanmalarında en doğru kararlar alınır. Talep yönetimi aynı zamanda esnekliği artırmayı ve değişkenliği (talep dalgalanması, kapasite kullanımı, teslim süresi vb.) azaltmayı amaçlar. Esnekliği artırmak, işletmenin hem iç çevresinde hem de dış çevresinde meydana gelen olaylara hızlı yanıtlar oluşturabilmesine olanak sağlarken, değişkenliği azaltmak ise planlamayı kolaylaştırır ve işletmenin beklenmedik sürprizlerle karşılaşma olasılığını azaltır. Dolayısıyla talep yönetimi süreci, müşteri hizmetleri yönetimi, üretim süreçleri yönetimi ve tedarikçi ilişkileri yönetimi süreçleriyle koordineli bir şekilde ilerler. Sürecin performans ölçümü ise tahminlerin geliştirilmesinde kullanılır ve müşteri ilişkileri yönetimi ile tedarikçi ilişkileri yönetiminde görevli ekiplere iletilir (Croxtton vd., 2001: 20).

1.2.2.6. Sipariş İşleme

Etkin tedarik zinciri yönetiminin prensiplerinden biri işletmenin sipariş işleme yeteneğidir. Müşterilerin ihtiyaçlarını, talep edilen zamanda karşılamak bir işletmenin tüm tedarik zinciri elemanları arasında bütünleşik yapı sağlamasını gerektirmektedir. Toplam teslim maliyetini azaltırken aynı zamanda tedarik zinciri elemanlarıyla iyi ilişkiler geliştirmek, sorunsuz bir süreç için oldukça önemlidir (Lambert ve Cooper, 2000: 73).

Stratejik sipariş işleme süreci, dağıtım ağını tasarlamak amacıyla işletmenin üretim, lojistik ve pazarlama gereksinimlerini analiz eder. Bu nedenden dolayı sipariş işleme sürecini üstlenen ekip, işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi ile koordineli şekilde çalışarak pazarlama stratejisi, müşteri hizmetleri hedefleri ve tedarik zinciri yapılarını inceler. Ekip, işletmenin sipariş işleme süreçlerindeki yetkinliklerini değerlendirerek, süreç içerisindeki katma değer yaratan yönleri tespit eder. Lojistik ağlar analiz edilir ve sipariş işleme süreçleri için en verimli ağ oluşturularak üretim süreçleri yönetimiyle paylaşılır. Sipariş işleme sürecinin stratejik düzeyinde yer alan bir diğer faaliyet ise müşteri segmentlerinin beklentilerinin karşılanması için oluşturulan sipariş işleme planıdır. Bu noktada sipariş işleme sürecinden sorumlu ekip müşteri ilişkileri yönetimi sürecini yöneten ekip ile iletişim halindedir. Siparişten nakde çevrim süresi, sipariş işleme oranı ve eksiksiz sipariş kriterleri performansı değerlendirmek amacıyla kullanılır ve müşteri ilişkileri yönetimi ekibine iletilir (Croxtton vd., 2001: 21).

Sipariş işleme sürecinin operasyonel düzeyinde müşteri siparişlerinin nasıl oluşturulduğu, iletildiği, girildiği, işlendiği, belgelendirildiği, toplandığı, teslim edildiği ve teslimat sonrası nasıl işlendiğine ilişkin adımlar bulunmaktadır. İlk adımda siparişler oluşturulur ve iletilir. İkinci adımda ise sipariş işleme ekibi siparişleri alır, düzenler ve sisteme girerek hem müşteri hizmetleri yönetimi hem de talep yönetimine iletir. Üçüncü adımda envanter ve müşteri kredisi kontrol edilerek sipariş işlenir ve gerekli olan sipariş bilgisi üretim süreçleri yönetimine iletilir. Sonrasında gerekli olan belgeler işlenerek siparişler hazırlanır ve müşteri hizmetleri yönetimine geri bildirim verilir. Bu noktada sipariş işleme ekibi nakliye belgelerinin hazırlanması, teslimat onayının iletilmesi ve gerekli faturaların denetlenerek ödenmesinden sorumludur. Ödemenin alınması, gönderilmesi, borç giderlerinin kaydı ve performans ölçümü gerçekleştirilerek müşteri ilişkileri yönetimi, tedarikçi ilişkileri yönetimi, iade yönetimi ekiplerine geri bildirim verilir (Croxtton vd., 2001: 21).

1.2.2.7. Üretim Süreçleri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetiminde üretim süreçlerini en verimli şekilde organize etmek için işletme esnek bir üretim süreci geliştirmelidir. Özelleştirilmiş taleplere karşı, hızlı bir esneklik gösterilerek yapılan değişimler üretim süreçleri için kritik derecede önemlidir. Bu sebeple üretim planlamacıları, müşteri planlamacılarıyla birlikte her müşteri grubu üzerinde özel stratejiler geliştirebilir. Üretim akışının etkinliği, üretim döngüsünün kısalmasını ve müşterilerin taleplerine daha hızlı yanıt verilebilmesini sağlar (Lambert ve Cooper, 2000: 73).

Stratejik düzeyde incelenildiğinde üretim süreçleri yönetiminin nihai amacı, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini işletmenin karşılayabilmesi için gerekli olan üretim altyapısını belirlemektir. Bu sürecin ilk aşamasında, üretim süreçleri yönetiminden sorumlu olan ekip pazarlama, lojistik, üretim ve satın alma departmanlarının stratejilerini gözden geçirir. İkinci adımda ise işletmenin ve tedarik zincirinin ihtiyaç duyabileceği üretim esnekliği derecesi belirlenir. Bu noktada ekip, minimum üretilmesi gereken miktar, döngü süresi, üretim süreçlerinde ihtiyaç duyulan işgücü ve kalite politikası gibi üretim yeteneklerini tespit eder. Esneklik derecesinin belirlenmesi ise üretim süreçlerinde kullanılan itme-çekme sisteminin sınırlarını belirler. Sonraki adımda ise ekip, tedarik zincirinde bulunan üretim kısıtlamalarını ve gereksinimleri tespit eder. Bu sayede tedarik zinciri faaliyetlerinin minimum yönetim çabasıyla senkronize edilmesi için gerekli olan kriterler geliştirilebilir. Üretim süreçleri yönetiminin bir diğer alt faaliyeti, üretim yeteneklerinin belirlenmesidir. Bu sayede işletme müşteri taleplerinden hangilerini karşılayabileceğini belirler. Son olarak ekip, üretim süreçleri yönetiminin performansını değerlendirmek için üretim döngü süresi, envanter seviyeleri ve ürün kalitesi parametrelerini ölçerek, müşteri ilişkileri yönetimine iletir (Croxtton vd., 2001: 22-24).

Operasyonel düzeydeki üretim süreçleri yönetimi, işletmenin operasyon yönetimine benzetilebilir, ancak bu noktada asıl hedef iç operasyon yönetimini tedarik zincirindeki faaliyetlerle bütünleşik bir yapıya ulaştırmaktır. Bu nedenle üretim süreçleri yönetiminden sorumlu ekip ilk olarak, üretim süreçlerinin rotasını ve hızını belirler. Üretim programı oluşturan ekip bu sayede ürün akışındaki aksamaların önüne geçmek için üretim tesislerinin kapasitesini oluşturulmuş olan programla bütünleşik olarak sürdürür. Sonrasında ekip, üretim ve malzeme planlamasını oluşturur. Bu sayede genel üretim planı, malzeme ve kapasite ihtiyaçları ortaya çıkarılır. Kapasite ve talep oranlarının birbiriyle koordineli işlemesi sağlanır. Son adımda ise ekip, üretim sürecinin sonunda ortaya çıkan ürün kalitesini analiz ederek, kalite sorunlarının nedenlerini raporlar ve tedarikçi ilişkileri yönetimi, ürün geliştirme ve

ticarileştirme ya da iade yönetimiyle birlikte çalışarak bu sorunlar için çözüm geliştirir (Croxtton vd., 2001: 24).

1.2.2.8. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

Ürün geliştirme ve bu ürünleri piyasaya etkili bir şekilde sunabilme becerisi bir işletmenin kilit özellikleri arasındadır. Hızlı geliştirilen ürünlerin pazara sunulması, işletmenin doğru zamanda ihtiyaç duyulan talebe karşılık verebilmesine olanak sağlar. Bu nedenle bu süreçte müşteri geri bildirimleri ve tedarikçilerden gelen bilgi akışı dikkate alınır. Kısa zaman döngüsüne sahip ürünlerde bir işletmenin rekabetçi gücünü yansıtabilmesi için kısa ürün geliştirme döngülerinde başarılı olması ve pazara sunması gerekmektedir (Özdemir, 2004: 93).

Ürün geliştirme ve ticarileştirme sürecinin stratejik düzeydeki ilk adımı, bu süreci etkileyen kaynak, üretim ve pazarlama stratejilerini incelemektir. İkinci adımda süreçten sorumlu olan ekip, fikir üretme ve tarama süreçleri geliştirerek işletmenin stratejik hedeflerine uygun kılavuzlar oluşturur. Sonrasında çapraz işlevsel ürün geliştirme ekibi için gerekli olan yönergeler oluşturulur. Bu sayede ürün geliştirme süreçlerinde doğru personel ve tedarikçilerle işbirliği yapılması için gerekli önlemler alınmış olunur. Dördüncü adımda, ürün ticarileştirme sorunları ve engelleri belirlenerek yeni ürün proje yönergeleri hazırlar. Pazara yeni ürünün sürülme süresi ve karlılık beklentileri gibi çeşitli giderler, bu yönerge sayesinde tahmin edilebilir. Son adımda ekip pazara ürün sunma süresi, karlılığa ulaşma süresi ve ilk yıl satış miktarları gibi parametreler oluşturarak değerlendirmelerini müşteri ilişkileri yönetimiyle paylaşır (Croxtton vd., 2001: 27).

Ürün geliştirme ve ticarileştirme sürecinin operasyonel düzeydeki ilk adımı, yeni ürünleri tanımlayarak uygunluğunu değerlendirmektir. Süreçten sorumlu ekip, pazar değerlendirmesi yaparak stratejik düzeyde tanımlanmış olan yönergelerin doğrultusunda her ürün için bir geliştirme ekibi oluşturur. Oluşturulan ekip, ürün fikirlerinin prototip olarak tasarlanmasında görev alır ve tedarikçilerle koordineli bir şekilde çalışır. Prototip değerlendirilir ve ekip ürünün hangi kısımlarının işletme içinde üretilmesi gerektiğini belirler. Altıncı adımda ise oluşturulan bu yeni ürünün hangi pazarlama ve dağıtım kanallarıyla pazara sunulacağına karar verilir. Gerekli prosedürler tamamlandıktan sonra ise ürünün sunumunun gerçekleştirilmesidir. Son aşamada süreç performansı ölçülür ve hem müşteri ilişkileri yönetimi hem de tedarikçi ilişkileri yönetimi ile paylaşılır (Croxtton vd., 2001: 28).

1.2.2.9. İadelerin Yönetimi

Müşteri memnuniyeti için kritik noktalardan biri iadelerin yönetimidir. Hangi sebep olursa olsun işletmeye geri iade edildiğinde işletme ve nakliye firması ilgili davranmalıdır. İşletme içerisindeki üretici, nakliye ve müşteri arasındaki bilgi akışının en hızlı şekilde gerçekleşmesi, iade yönetimi sürecinin başarılı olmasında en önemli noktadır. Doğru şekilde yönetilen bir iade sistemi sayesinde işletme hem verimlilik hem de rekabet avantajı elde edebilir (Öztürk, 2016: 21).

İadelerin yönetiminden sorumlu ekip, stratejik düzeyde öncelikle çevresel ve yasal uyumluluk yönergelerini analiz eder. İkinci adımda ise iadelerden kaçınma, korunma ve elden çıkarma yönergeleri geliştirilir. Bu sayede en az iade oranına ulaşmak için gerekli olan üretim aşamaları belirlenir, tersine lojistik sürecinde ürünlerin akışı yönetilir ve ürünlerin direkt olarak gönderilmesi gereken noktalar açık bir şekilde tanımlanır. Üçüncü adımda ise tersine lojistik sürecindeki akışın en verimli şekilde ulaşması için iade ağı geliştirilir. Ekip dördüncü adımda müşteri ilişkileri yönetimi ve tedarikçi ilişkileri yönetimiyle koordineli bir şekilde çalışarak, iade sürecindeki ödeme kurallarını belirler. Sürecin son adımında iade yönetimi sürecinin işletme üzerindeki finansal etkilerinin anlaşılması için gerekli parametreler geliştirilir ve sürecin performansı değerlendirilir (Croxtton vd., 2001: 28-29).

İade yönetiminin operasyonel düzeydeki amacı, iade faaliyetlerinin etkin şekilde sürdürülmesidir. Müşteri tarafından iletilen iade talebi ile süreç başlar, bazı durumlarda iade talebini yapan perakendeci ya da dağıtıcı da olabilir. İade değerlendirilir ve stratejik düzeyde geliştirilen yönergelere uygun şekilde iade sürecinin rotasına karar verilir. İadeler işlendikten sonra stratejik düzeyde oluşturulan ödeme kurallarına uygun şekilde müşteriye geri ödeme yapılır. İadelerin yönetiminden sorumlu ekip son adımda iade sürecini analiz eder ve süreç performansını ölçerek gerekli iyileştirmelerin yapılması için müşteri ilişkileri yönetimi, üretim süreçleri yönetimi, tedarikçi ilişkileri yönetimi, ya da ürün geliştirme ve ticarileştirme ekiplerine geri bildirimde bulunur (Croxtton vd., 2001: 29-30).

İKİNCİ BÖLÜM

OPERASYONEL PERFORMANS

2.1. Performans ve Operasyonel Performans Kavramları

Performans, belirlenen işin en iyi düzeyde yapılması olarak ifade edilmektedir. Çalışanların her birinin performansı işletme için, işletmelerin her birinin performansı ise tedarik zinciri için önemlidir. Performansın artması, çok daha güçlü bir işbirliği yapısının oluşturulması demektir (Özçelik, 2019: 26).

Operasyonel performans, eylem verimliliğini ve etkinliğini ölçme süreci olarak tanımlanmıştır. Etkililik, tüketici gereksinimlerinin karşılanma aralığından bahsederken, verimlilik, tüketici memnuniyetini sağlarken işletmelerin kaynaklarının ne kadar ekonomik olarak kullanıldığını ifade etmektedir (Amino, 2018: 27).

Operasyonel performans, rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti ile maksimum karlılık seviyesine ulaşmayı hedeflerken, bu aşamada kullanılan standartları ve ölçüleri ifade etmektedir (Omar, 2018: 36). Operasyonel performans, lojistik işletmelerde örgüt yapısı, amaçları, stratejileri ve çevresi ile yakından ilişki içindedir. Bir örgütün iş aşamalarını bir bütünlük halinde gerçekleştirmesi operasyonel performansın artmasıyla ilişkilidir. Operasyonel performans, birey ya da grubun tek başına olan performans ya da başarıları yerine tüm birey ve ortakların başarısını konu alır. Süreçlerdeki iş akışlarındaki uygulama performansı örgütsel performansı tanımlamaktadır (Özçelik, 2019: 1).

Operasyonel performansın artırılmasına dair uygulamalardaki temel amaç, üst yönetimin, çalışanların ve müşterilerin optimum düzeyde memnuniyet göstermesidir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, müşteri odaklı bakış açısını kullanarak operasyonel performansın finansal boyutunu planlarlar ve gerekli kriter, amaçları listelerler. Bu sayede işletme, müşterileri ile ilgili stratejik amaçlarına ulaşmada öne geçebilir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2006: 80).

Operasyonel performans, bir işletmenin işleyiş düzeyini ifade etmektedir. Etkinlik, üretkenlik ve çevresel ölçülebilirlik gibi tipik boyutlarla operasyonel performans ölçülebilir ya da örneğin, atık azaltma gibi farklı kriterlerle de ölçülebilmektedir (Omoush, 2020, s. 78). Kul (2021: 206), “Operasyonel performans, bir değer akışı yönetimi ve operasyonel zeka kombinasyonu kullanılarak iyileştirilebilir. Bu, karlılığı en üst düzeye çıkarırken ve müşteri değerini en üst düzeye çıkarırken iş süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini optimize eder.” şeklinde operasyonel performansın iyileştirilmesini açıklamıştır.

Tedarik zinciri yönetimi ve operasyonel performans birlikte incelendiğinde ise; tedarik zinciri yönetimi, operasyonel performans üzerinde etkili olacak altyapı uygulamalarıyla güçlendirilebilir. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile operasyonel performans artırılabilir ve işletmelerin yeteneklerini geliştirerek yeni fırsatlar oluşturmaları sağlanabilir (Hamed vd., 2017). Tedarik zinciri bütünlük yapısı ile operasyonel performans birbirini besleyen önemli bir süreçtir (Omar, 2018: 46).

2.2. Operasyonel Performans Ölçütleri

Bir işletmenin operasyonel performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olan grup, işletmenin üst yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler, pay sahiplerinin çıkarlarını temsil ettikleri için, temel amaç işletmeyi korumaktır. Ayrıca eğitimleri ve hedefleri doğrultusunda işletmenin vizyonunu somut bir hale getirme sorumluluğunu taşımaktadırlar. Bu nedenle, tüm operasyon yöneticilerinin kaynakları etkin kullanarak, işletmenin başarısına katkı sunması beklenmektedir. Yöneticiler, bunu başarmak için süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirme konusunda enerjik, yaratıcı ve yenilikçi bir tavır izlemelidir. Operasyonel yönetimin sunduğu beş performans avantajı şu şekilde sıralanabilir (Slack vd., 2010: 39-40);

- Ürün/hizmet üretme ve verimli olma konusunda işletmenin maliyetleri azalabilir,
- Müşteri açısından hizmet ve kalite memnuniyeti oluşabilir,
- İyi tasarlanmış bir operasyon planı sayesinde operasyonel başarısızlık riski azalabilir,
- İşletmenin etkin kapasitesi artabilir ve kaynakların kullanımı daha etkin şekilde gerçekleştirilebilir,
- Süreçleri öngörerek, gelecekteki inovasyonlar önceden tahmin edilebilir. Bu sayede işletmenin operasyonel performans becerileri artabilir.

Bir işletmedeki paydaşların vizyonu, operasyonel karar verme süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. Üst yönetimin hedefleri ise bu vizyona hizmet edebilecek bir stratejik çevre sağlamaktadır. Bu stratejik çevreyi oluşturan temel ise operasyonel performansın 5 ölçütüdür (Slack vd., 2010: 40).

2.1.1. Kalite

Kalite, spesifikasyonlara göre sürekli olarak işletmenin hizmet ve ürün üretmesi anlamına gelmektedir. Kalite, müşteri memnuniyetini artırırken aynı zamanda da operasyonel süreçleri pratikleştirir ve maliyeti düşürür. Operasyonel süreçte yapılan hataların azalması,

düzeltilmesi kalite sayesinde daha az zaman maliyetine sebebiyet vermekte ve bu da performans artışına yol açmaktadır (Slack vd., 2010: 41).

2.1.2. Maliyet

Maliyet, malların üretimine karşı yapılan harcamaları ifade etmektedir. Bu bağlamda sektör tarafından yapılan değerlendirmelerde öncelikle personel verimliliği, ardından da azalan stok üretim maliyeti hedeflenmektedir. Üretkenlik ve verimlilik ise üretilecek olan ürünün bir birimi için harcanılması gereken zaman ile ölçülmektedir. Bundan yola çıkarak işgücü maliyetinin düşmesinin işçi verimliliğini artırdığı bilinmektedir (Chavez vd., 2013: 567).

2.1.3. Teslimat

Teslimat, son üretilen çıktının müşteriye teslim edilmesi için harcanılan süre ile doğru orantılı ilerlemektedir. Bu nedenle bir işletmenin sektöründeki rakiplerine göre daha kısa teslim sürelerine sahip olması için daha etkin bir nakliye süreci oluşturması gerekmektedir. Zamanında teslimat, üretim süreçlerindeki operasyonel performansı artırmak için en önemli kriter olarak görülmektedir (Chavez vd., 2013: 566).

2.1.4. Esneklik

Esneklik, bir işletmenin operasyonel süreçlerde oluşabilecek herhangi bir duruma karşı vereceği yanıtı hızlandırmaktadır. Hızlı bir operasyonel süreç, büyük oranda esneklik faktörüne bağlıdır. Bu nedenle esnekliğin, işletmelere zaman kazandırdığını söylenilebilir. İşletmenin esnek süreçlere sahip olması, acil durumlarda operasyonel performansın mümkün olan en yüksek seviyede tutulmasını sağlayacaktır (Slack vd., 2010: 48).

2.1.5. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri, bir işletmenin gelen talepleri karşılmasına ve beklentilere yanıt verebilmesine hizmet eden en önemli elemanlarından biridir. Operasyonel performansı artıran müşteri hizmetleri, aynı zamanda pazarlama alanında da işletmenin kritik oyuncularındandır (Slack vd., 2010: 51).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK ÇEVİKLİK

3.1. Çeviklik Kavramı ve Önemi

Çeviklik, gerekli varlıkları, bilgileri ve ilişkileri hızlı bir şekilde bir araya getirerek inovasyon fırsatlarını saptama ve rekabetçi pazar fırsatlarını yakalama yeteneğidir. Çeviklik, örgütlerin çağdaş iş ortamlarındaki yenilikçi ve rekabetçi performansı için hayati öneme sahiptir. Örgütler, çeviklik düzeylerini artırmak amacıyla bilgi ve iletişim teknolojileri dahil olmak üzere birçok farklı teknolojiye güvenmektedir. Bunun temel sebebi ise çevikliğin, örgütlerin ürün, hizmet, kanal ve pazar bölümlenmesi sırasındaki yeniklere değer katması, yenilikleri yakalaması ve rekabet performanslarını sürekli şekilde iyileştirme ile yeniden tanımlama konusundaki başarısıdır (Sambamurthy vd., 2003: 237-246). Çeviklik, müşteri gereksinimleri ve pazar koşullarındaki beklenmedik değişimlerin üstesinden gelmek için işletmelerin operasyonlarını hızlı bir şekilde uyumlaştırabilmesini sağlayan bir yetenek olarak tanımlanmıştır. Çeviklik aynı zamanda bileşik bir strateji gerektiren çok yönlü bir yönetim uygulaması inşa etmek olarak görülmüştür. Buna göre çevik bir işletme hem operasyonel anlamda esnek olmalı hem de çevresel değişimlere hızlı yanıt verebilmek için stratejilerini yeniden yapılandırma noktasında stratejik çeviklik yeteneği geliştirmelidir (Uğurlu vd., 2019: 94).

Günümüzde işletmeler, iş süreç aşamalarını geliştirmek için benzersiz yaklaşımlar geliştirmesi gerektiğinin farkına varmıştır. Bu amaçla, işletmeler çeviklik ve hızı ana unsur olarak tanımlayan çevik yönetim yaklaşımını, talep değişikliklerine ya da değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermek için kullanılabilmektedir. Çevik tedarik zinciri stratejileri, farklılaştırılmış ürünlerle değişen talep koşullarında bulunan işletmeler için en etkili yöntemdir. Toplam teslim süresinin sınırlı olduğu durumlarda, çevik yönetim stratejisi özel bir dinamik örgütsel yeterlilik türü olarak nitelendirilebilir (Omoush, 2020: 77).

Bu tanımlardan hareketle, çeviklik, örgütlerin değişen koşullara hızlı ve esnek bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenek, örgütlerin değişen pazar ve teknolojik koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamasını ve kendilerini sürekli olarak yenileme yeteneğini ifade etmektedir. Çeviklik, ayrıca örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamada kullandıkları stratejik ve operasyonel araçları da içermektedir (Doz ve Kosonen, 2008: 96).

3.2. Stratejik Çeviklik Kavramının Tanımı

Stratejik çeviklik kavramı, literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kavramı ilk olarak tanımlayan Roth (1996)'a göre, stratejik çeviklik kavramı işletmenin doğru kararları sayesinde, ürünün doğru yerde, doğru fiyatlandırma ve doğru zamanda pazara sunulabilme yeteneğidir. Doz ve Kosonen (2008) ise stratejik çeviklik kavramını, stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akışı yoluyla ortaya çıkarılabilen bir sonuç olarak tanımlamaktadır.

Stratejik çeviklik, işletmenin vizyonunu bozmadan değişen pazar koşullarını ve değişen müşteri taleplerini, sürekli olarak göz önünde bulundurarak bir örgütü ve stratejilerini dinamik olarak uyumlaştırma ya da yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Uğurlu vd., 2019: 96). Stratejik çeviklik terimi bu tanıma dayanarak, beklenen örgütsel değişiklikler için verimli, kısa vadeli ve uzun vadeli planlamayı barındıran çevresel fırsatları algılama ve bu fırsatlardan yararlanma kapasitesi olarak da tanımlanabilir. En yalın tanımıyla ise stratejik çeviklik, tipik piyasa ve stratejik koşullar içinde işletmeden beklendiği gibi sınırlı sürede önemli kararların alınabilmesi yeteneği şeklinde tanımlanabilir (Omoush, 2020: 77).

Pazar türbülansının yoğun olarak hissedildiği bir ortamda işletmenin başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biri stratejik çeviklik yeteneğidir. Stratejik çeviklik, işletmenin yeni gelişmelerle yüzleşme konusunda esnek kalmasına, işletmenin stratejik yönünün sürekli olarak ayarlanmasına ve değer yaratmanın yeni yollarını geliştirebilmesine bağlı bir yetenektir. Stratejik çeviklik bu bağlamda, işletmelerin güçlü stratejik yapılar kurma becerisini artırırken aynı zamanda aksaklıkların neden olabileceği sürekli değişime uyum sağlama konusunda işletmenin ayakta kalmasını sağlamaktadır. İşletmelerin yeni gelişmelerle karşılaşması durumunda dinamik yetenekler geliştirme, taklit yetenekleri oluşturma, yüksek düzeyde örgütsel esneklik gösterme, çok yönlülüğü sürdürme, öğrenme ve bilgi paylaşımı becerilerini geliştirme ile uyarlanabilir kurum kültürünü kullanma ilişkilerini içermektedir (Weber ve Tarba, 2014: 5-6).

Stratejik çeviklik, bir işletmenin iş modellerini dönüştürme ve yenileme becerisi için temel yapı taşları arasında gösterilmektedir. Çeviklik, tahmin becerisi, yeni çerçeve oluşturma ve soyutlama stratejik duyarlılığı keskinleştirerek, işletme yöneticilerinin hem dış çevrede hem de işletme içi çevrede daha hassas, kesin ve doğru kararlar vermesini sağlayabilir (Doz ve Kosonen, 2010: 381).

Stratejik çeviklik, iki ana yetenekten oluşmaktadır. Bunlardan ilki, liderlik yönüyle öne çıkan, gerekli değişikliklerin yönünü algılamak ve stratejiyi sürdürmek için doğru kaynakları bir araya getirmektir. İkincisi ise, işletmenin eylem sürecini öne çıkaran gerekli yapısal

uyarlamaların ve örgütsel tasarımın etkinliğidir. Bu yeteneklerin her ikisi de tek başına bir örgütün kalıcı stratejik çeviklik sağlaması için yeterli değildir, her ikisinin de birbirini tamamlaması gerekmektedir. Stratejik çeviklik bu bağlamda hem tehditleri ve fırsatları algılamayı hem de çevresel aksaklıklara gerektiği gibi yanıt vermeyi kapsamaktadır. Stratejik yönetim kavramı ise bunlara göre işletmenin stratejik hamleler yaparak başarılı bir sonuç almak için gerekli örgütsel yapılandırmayı oluşturması ve sürekli olarak değişen çevreyi algılayarak hızlı reaksiyon verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Weber ve Tarba, 2014: 7).

Literatürde stratejik çeviklik kavramı dinamik yeteneklerle ilişkilendirilmiştir (Weber ve Tarba, 2014; Vagnoni ve Khoddami, 2016; Shams vd., 2020; Mavengere, 2014). Ancak literatürdeki araştırmaların bu ilişkiyi farklı teorik bakış açıları ile ele alması, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını zorlaştırabilmektedir. Dinamik yetenekler ve stratejik çeviklik arasındaki ilişki ile ilgili yapılmış çalışmalar bazı dinamik yeteneklerin işletmelerin ihtiyaç duyduğu stratejik çevikliğe ulaşmasını sağlayacak temel nitelikler olarak değerlendirilmektedir. Doz ve Kosonen (2010), stratejik çevikliğin, kaynak akışkanlığı, kolektif yükümlülük ve stratejik duyarlılık gibi çeşitli dinamik yetenekleri bir araya getirdiğini söylemiştir. Ivory ve Brooks (2018), stratejik çevikliğin kolektif yükümlülük, stratejik duyarlılık ve kaynak akışkanlığı olarak üç ana örgütsel yeteneğe bağlı olduğunu söylemiştir. Bu yetenekler örgütün yeni eğilimlerin farkında olmasına, hızlı ve cesur kararlar alabilmesine, iş süreçlerini yapılandırmasına ve kaynakların yeniden dağıtımını yönetilmesine hizmet ettiğini belirtmiştir. Teece (2007), dinamik yeteneklerin, örgütün müşteri talep ve değişen teknoloji ihtiyaçları karşısında rekabet edebilirliğini sürdüren 3 ana boyutta gruplanabileceğini söylemiştir. Bu boyutları ise büyük çevresel değişiklikleri saptayarak gelecekteki değişimleri algılamak, kaynak elde etmede doğru adımları takip etmek, yetkinliklerin sürekli olarak değiştirilmesi olarak sıralamıştır (Shams vd., 2020: 3).

Gurkov (2017), çeviklik ve dinamik yetenek kavramlarının örtüşen anlamlara sahip olduğunu söylemiştir. Teece vd. (2016)'ya göre dinamik yetenekler örgütlerin Pazar koşullarındaki şiddetli değişimleri karşılamak için iç ve dış bilgileri nasıl özümleyeceği konusundaki yön rehberi görevi gören yetenek kümesidir. Stratejik çeviklik süreci mevcut olan ve yeni iş modelleri için kaynakların kullanımı noktasında hem çelişen çabalar hem de uzlaşmalar gerektirmektedir. Stratejik çeviklik uygulamalarının, sistemlerin ve kaynakların maksimum düzeyde verimlilikle dengelenmesi için çeşitli düzeylerde değişime sahip olduğu göz önüne alındığında bu dengeleme daha karmaşık bir hale gelmektedir. Örgütün iki uyumsuz hedefi ele alma kapasitesi olarak düşünülen örgütsel çift yönlülüktür. Çift yönlülükte başarılı

olmak için ise liderlerin eski ve yeni iş alanları arasındaki kaynak tahsisini verimli şekilde düzenleyebilmeleri gerekmektedir (Weber ve Tarba, 2014: 8).

Bu dinamik yetenekler, yeni tehdit ve fırsatlar söz konusu olduğunda gereken adımları atmak için örgütlerin çevik stratejiler geliştirmesine olanak tanımaktadır. Örgütlerin çevik bir strateji geliştirerek dış çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için literatürde belirtildiği üzere örgütsel çevikliğin temel anahtarı çok yönlü yeteneklerin geliştirilmesidir. En yalın tanımıyla hem çok yönlülük hem de dinamik yetenekler, stratejik çevikliği ön planda tutan örgütler için merkezde yer alır veya direkt olarak örgütle bağlantılıdır (Shams vd., 2020: 3).

3.3. Örgütlerde Stratejik Çeviklik

Örgütlerde stratejik çeviklik, iş modelini yeniden tasarlamak ve örgüt performansını etkileyebilmek için kullanılan bir araçtır. Stratejik çeviklik kavramı, bilinen sistematik strateji kavramından çok daha farklı bir yaklaşıma sahiptir ancak sistematik strateji ile ters orantılı bir ilişki göstermez. Strateji oluşturmak, ilerideki birkaç yıl boyunca örgüt stratejisini belirleyen kapsamlı bir planlamayı açıklamaktadır (Şentürk, 2022: 43).

Örgütsel çeviklik, bir örgütün hem hızlı hem de esnek bir şekilde tepki verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu noktada çeviklik iki temel faktörden oluşur;

- Beklenen ve beklenmeyen değişimlere uygun şekillerde, zamanında tepki verebilmek.
- Değişikliklerden yararlanarak bunları fırsata dönüştürmek.

Bu temel iki faktör örgütün iş ortamındaki değişimleri algılaması, öngörmesi sayesinde olan yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Çevik bir örgüt, bu sayede iş dünyası hakkında geniş bir vizyona sahip olur, değişimlerle başa çıkabilir ve bunları fırsata dönüştürecek yeteneklere sahip olabilir (Sharifi ve Zhang, 1999: 10). Çevik stratejiler örgütlere doğru zamanda müşterilere doğru ürünü/hizmeti sunmalarına yardımcı olur, piyasa şartlarında örgütün kendisini sürdürebilmesini sağlamaktadır (Keçecioglu ve Çiçek, 2012: 297).

Çevik örgütlerde faaliyetler koordineli şekilde yürütülmekte, çalışanlar örgüt içerisindeki bilgi akışına rahatlıkla ulaşabilmekte, rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan iş süreçleri oluşturulmakta, iş grupları içerisinde bireysel çalışmalar güçlenmekte, hızlı karar alınmakta, çalışanlar mevcut teknolojinin kullanımında liderlik sergilemekte, ürün yaşam eğrisinde kalite sürekliliği sağlanırken tedarikçilerle yakın ilişkiler müşterilerle ise stratejik ortaklık yapılmaktadır (Keçecioglu ve Çiçek, 2012: 298). Kısacası, örgütsel stratejik çeviklik

bir örgütün temel iş modellerinde değişime, güncellemeye ve yenilemeye gidebilmesi durumunu tanımlamaktadır. Stratejik çevikliğe sahip örgütler, dış çevresinde yürüttüğü politikaların gücü sayesinde iç çevresindeki faaliyetlerinde etkililiği ve verimliliği oluşturabilen bir yapıyı ifade etmektedir (Doz ve Kosonen , 2010: 381).

Çeviklik, pazardaki yüksek rekabet ortamında örgütlerin sahip olması gereken hayati bir yetenektir. İş ortamındaki değişiklikleri saptama ve buna uygun nitelikleri geliştirerek doğru tepkiyi verme yeteneği çevikliklerdir. Çevik olmak isteyen örgütlerin doğru stratejiyi oluşturması ve rekabet avantajı kazanmak için temel çeviklik yetkinliklerini kazanması esastır. Her örgüt, bulunduğu piyasadaki tehditleri ve örgüte başarı sağlayacak fırsatları saptayabilmelidir (Sharifi ve Zhang, 1999: 21). Çevik örgütün piyasa içerisindeki değişimlere doğru yanıtı verebilmesi için sahip olması gereken dört temel yetenek bulunmaktadır. Bunlar;

Yanıt verebilme: Örgütün değişimleri tanımlayabilme ve bu değişimlere hızlı şekilde reaktif ya da proaktif olarak tepki verebilme yeteneğidir. Bunun için örgütün yapması gerekenler;

- Değişimleri algılama ve öngörme,
- Değişimleri tanımlayarak anında tepki verebilme,
- Değişimden kurtulmak için gereken uygulamaları geliştirme niteliklerine sahip olması gerekir.

Yetkinlik: Örgütün amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerinde üretkenlik, etkinlik ve verimliliğini maksimum düzeyde tutmasını sağlayan çeviklik yeteneğidir. Bu yeteneğin faktörleri;

- Stratejik vizyon,
- Yeterli ve uygun teknoloji,
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Maliyet etkinliği,
- Yeni ürün geliştirme,
- Değişimi yönetebilme,
- Yalınlık,
- İş birliği,
- Yetkin ve bilgili iş gücü,
- Bütünleşik yapıya sahip olmaktır.

Esneklik: Örgütün aynı olanaklarla farklı ürünleri işleme ve elde edebilme yeteneğidir.

Faktörleri ise;

- Ürün/hizmet hacim esnekliği

- Ürün/hizmet yapılandırma esnekliği
- Örgüt ve örgüt sorunlarında esneklik
- Çalışan esnekliği olmaktadır.

Hız: Örgüt içerisindeki görev ve uygulamaların mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirilebilmesidir. Faktörleri ise;

- Piyasaya hızlı şekilde yeni ürün sürebilmek,
- Ürün ve hizmet tesliminde zamanında, hızlı olmak,
- Operasyonel süreçlerin hızlı işlemesidir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17-18).

3.4. Stratejik Çevikliğin Boyutları

Stratejik çevikliği inşa etmek, örgütün iş modelini yeniden kurmasını sağlayacak ve örgüt performansını yakından etkileyecek yıllara yayılmış bir örgüt stratejisi oluşturmasını temel almaktadır (Vagnoni ve Khoddami, 2016: 626).

Stratejik çeviklik kavramı, örgütün verimlilikten ödün vermeden kendi yapısını yenileme ve esnek kalabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2008). Doz ve Kosonen (2010), buna ek olarak ise stratejik çeviklik için ihtiyaç duyulan üç farklı yetenek olarak stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve kolektif yükümlülük tanımlarını yaptılar. Bu yeteneklerden birincisi olan stratejik duyarlılık, çevik olmak için örgütün yeni fırsatların ve piyasa eğiliminin farkında olmasıydı. İkincisi olan kaynak akışkanlığı ise kaynakların hızlı ve verimli şekilde tahsis edilerek, iş sistemlerinin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir. Bu sayede örgüt pazar değişimlerini erken algılayarak hızlı bir şekilde tepki verebilmekte ve rekabette öne geçebilmektedir. Son yetenek olan kolektif yükümlülük ise örgüt içi çatışmaların ve anlaşmazlıkların önüne geçerek örgütün ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmesini sağlamaktadır (Junni vd., 2015: 600).

3.4.1. Stratejik Duyarlılık

Stratejik duyarlılık örgütün hızlı stratejik kararlar verme sürecinde, gelecekteki stratejik hamleleriyle alakalı öngörüler yerine gelişme süreci içerisinde güncel durumunu analiz etmesine odaklanmaktadır. Bu bağlamda stratejik duyarlılık, öngörüye dayalı stratejik planlamadan ziyade örgütün içgörüsüne dayalı strateji oluşturması olarak tanımlanabilmektedir (Şen, 2020: 16).

Stratejik duyarlılık, algının, farkındalığın ve dikkatin yoğunluğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda piyasaya çıkan eğilimler ve yaklaşan güçler hakkında erken farkındalığın, stratejik durumlarda gerçek zamanlı anlamlandırmanın stratejik duyarlılığı tanımlamaktadır. Güçlü dışa

yönelim ve içsel katılım süreci yüksek algı, yoğun dikkat ve açık bir diyalog ile birleştirilerek stratejik duyarlılık desteklenmektedir (Doz ve Kosonen, 2008: 96).

3.4.2. Kolektif Yükümlülük

Kolektif yükümlülük, örgütün hızlı stratejiye geçişinde, tepe yönetimin çalışma biçiminde ve çalışanların yönetim ile ilişki durumunda, birebir ilişki anlayışı yerine kolektif yükümlülüğü temel almasıdır. Bu bağlamda tepe yönetimde kişisel bağımsız kararlar yerine bağımlı kolektif yükümlülükler göre karar alınmaya başlanmaktadır (Şen, 2020: 17).

Kolektif yükümlülük, üst yönetimin “kazan-kaybet” politikasına bağlı kalmadan cesur ve hızlı kararlar alabilmesi yeteneğini tanımlamaktadır. Liderlik ekibinin birliği, stratejik durumların ve seçimlerin entelektüel kavramları anlaşıldıktan sonra hızlı bir şekilde karara ulaşılmasını sağlamaktadır. Verilen bu kararlar net ve geçerlidir. Kişisel güvensizlikler, çeşitli taahhütler ya da siyasi görüşler bu kararların alınmasını ve uygulanmasını engellemez ya da yavaşlatmaz (Doz ve Kosonen, 2008: 96).

3.4.3. Kaynak Akışkanlığı

Kaynak akışkanlığı, örgütlerin operasyon ve kaynak tahsisi süreçlerini, insan yönetimi yaklaşımlarını, iş süreçleri modellerini ve faaliyet sisteminin dönüşümünü daha hızlı, pratik hale getiren işbirliği mekanizmaları ile teşvikleri temel almaktadır. Bu iş sistemlerinin yeniden yapılandırılarak kaynakların daha hızlı şekilde yeniden dağıtılması yeteneği kaynak akışkanlığıdır (Doz ve Kosonen, 2008: 96). Bu nedenle, dinamik yetenek bakış açısıyla değerlendirildiğinde kaynak akışkanlığı, yönetim kontrolü altında olan örgütsel süreçlerle oluşturulan ayırt edici bir organizasyonel koordinatif yetenek olarak tanımlanabilmektedir (Junni vd., 2015: 601).

3.5. Rekabetçi Ortamlarda Stratejik Çevikliğin Önemi

Üretim ve bilgi teknolojilerinde değişim ile piyasa içerisindeki değişimler günümüz dünyasında örgütleri çevik olmaya zorlamaktadır (Batıbeyi, 2022: 29). Küreselleşen dünyada toplumlar, kültürler ve örgütler arasındaki iletişim oranı hızlı bir şekilde artmakta ve bunun sonucunda ortaya dinamik bir bilgi birikimi çıkmaktadır. Örgütler açısından hızlı şekilde yayılan bilgi ve etkileşim olumsuz veya olumlu sonuçlar doğurabilir. Mevcut olan yoğun bilgi akışını, dinamik iş dünyasını ve organizasyonların davranışlarını doğru şekilde analiz eden örgütler, sisteme ayak uydurarak rekabet gücünü artırabilmektedir (Sambamurthy vd., 2003: 238).

Çeviklik, genel anlamda bakıldığında örgütün değişen ve belirsiz ortamlara sürekli şekilde uyum sağlayabilme yeteneğini açıklamaktadır. Rekabetçi avantaj elde etmek isteyen örgütler için stratejik hamleler kritik öneme sahiptir. Çeviklik, yüksek rekabetin bulunduğu ortamlarda öne çıkmaktadır. Bu nedenle dinamik yetenek perspektifinden bakıldığında, çevikliğin dinamik ortamlarda örgütün temel yetenekleri arasında bulunması gerektiği söylenebilir. Çevik örgütler, rakiplerini geride bırakmak amacıyla yeni ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirebilirler. Ayrıca çevik örgütler, sürekli şekilde yeniliği temel alarak sahip oldukları bilgiyi bütünleşik bir şekilde örgüt yapısına dahil etmektedirler (Junni vd., 2015: 599).

Çevik örgütün, iş dünyasında kendisini gösterebilmek ve rekabetçi ortamlarda avantaj elde edebilmek için kendi yapısını, insan kaynakları yönetim ve uygulamalarını, araştırma ve geliştirme çalışmalarını, satış sonrası destek hizmetlerini, mal/hizmet kalitesini, farklılaştırmasını ve çeşitlendirmesini mevcut olan piyasadaki rekabet koşullarına uyumlu şekilde planlaması, koordine ederek uygulaması gerekmektedir (Yıldız, 2018: 49).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Stratejik Çeviklik

Stratejik olmak, geleceği görmeyi, güçlü seçimler yapabilmeyi ve geçerli taahhütlerde bulunmayı gerektirmektedir. Yapılan seçim ve taahhütleri uygulamak için ise kaynakların dağılımını doğru gerçekleştirilmesi esastır. Bunun için üst kademe yöneticilerin çevik, esnek, yeniliklere açık ve gelişime hazır olmaları gerekmektedir (Doz ve Kosonen, 2008: 95). İş ortamında meydana gelen hızlı değişimler, işletmelerin esnek ve yaratıcı stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Günümüz şartlarında işletmeler, sürekli şekilde artan rekabet, gelişen teknoloji, dalgalanan talep düzeyleri ve insan kaynaklı ya da engellenemeyen durumlardan dolayı meydana gelen tedarik zinciri aksamaları nedeniyle iş ortamlarında sürekli çevresel değişimlerle karşı karşıyadır. Çevresel değişimin yüksek seviyede olması ise işletmenin faaliyetlerinde belirsizlik ve risklerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu belirsizlik ve riskleri azaltmak ise işletmelerin başarısıyla ilgilidir. Literatür, bir işletmenin stratejik çevikliğinin, işletmenin karşılaşabileceği öngörülemeyen belirsizlik ve riskleri yönetmesi için önemli bir yol olarak tanımlamaktadır (Vagnoni ve Khoddami, 2016: 625-626). Çevresel değişimle ilgili olarak Doz ve Kosonen (2010: 370), birçok işletmenin, yanlış ya da kötü uygulanan iş süreçlerinden dolayı değil, geçmişte doğru olarak işleyen iş süreçlerini uzun süre devam ettirdikleri ve iş modellerini değiştirmedikleri için başarısız olduklarını söylemektedir.

Rekabetçi bir piyasa içerisinde, işletmelerin esnekliğini ve piyasadaki olaylara hızlı yanıt verebilme yeteneklerini geliştirmeye ihtiyacı vardır. Birçok işletme, teknolojik yenilikler, piyasa ortamındaki değişiklikler ve değişen müşteri talepleri dolayısıyla sürekli şekilde artan bir belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum ise işletmelerin stratejik ortamlarında ve iş süreçlerinde önemli değişikliklerin oluşmasına olanak sağlamıştır. Bir işletmenin çevikliği, örgütsel değişikliklere ve rekabet ortamında faaliyetlerin iyileştirmesine bir çözüm olarak kabul edilmektedir (Vagnoni ve Khoddami, 2016: 627). Bu nedenle piyasadaki değişiklikleri algılama, hızlı yanıt verme ve öğrenme yeteneği çevikliğin önemli unsurları olarak görülmektedir. Bir işletme, müşteri odaklı süreçlerinde, tedarik zinciri faaliyetlerinde ve iş modeli geliştirme gibi çeşitli alanlarda çevik olabilir.

Operasyonel çeviklik ise işletmenin yeni fırsatları algılamasında ve ihtiyacına göre iş süreçlerini yeniden tasarlayarak bu fırsatlardan yararlanması ile ilgilidir. Operasyonel çevikliğe sahip işletmeler, operasyonel süreçlerinde esneklik ve hız kazanarak daha doğru ve uygun

maliyetlerle iş yapabilme olanağı kazanır. Bu nedenle işletmenin tedarik zinciri çevikliği çok önemli bir role sahiptir (Sambamurthy vd., 2003: 238). Bir işletmenin operasyonel çeviklik kazanmasını sağlayan stratejik çeviklik kavramı hakkında Doz ve Kosonen (2008) stratejik çevikliğin, işletmenin fırsat ve tehditleri erken algılamasını, hızlı karar verebilmesini ve hızlı iş süreçlerini değiştirebilmesini sağladığını, stratejik duyarlılık, kolektif yükümlülük ve kaynak akışkanlığından oluştuğunu söylemiştir. Stratejik çeviklik ise literatürde bir örgütün, müşteri taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilme ile piyasa durumlarına uyum sağlayabilme gibi uzun süreli rekabet avantajlarını yönetsel aşamalarla iyileştirmesi süresince gerekli çevik uygulamaların elde edilmesi için gereken stratejik bir seçim olarak tanımlanmaktadır (Uğurlu vd., 2019: 95). Stratejik çevikliğin önemi, işletmenin çevresel değişimlere sürekli olarak uyum sağlama yeteneğini, değişen piyasa şartları ile müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmeyi ve işletmelerin strateji ve hedeflerine uygun olarak ürünlerin esnek bir şekilde güncellenebilmesini ifade etmektedir (Omoush, 2020: 75).

Stratejik çeviklik, işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere yanıt vermelerini sağlamayı, işletmenin hızlı, verimli ve kaliteli şekilde hedeflerine ulaşmalarını sağlamayan geleneksel rutin uygulamaların bırakılarak değiştirilmesini amaçlar (Omoush, 2020: 86). Kurumsal sürdürülebilirliği hedefleyen işletmeler stratejik çeviklik için hızlı karar verme, müşteri taleplerinin önceden belirleme ve dinamik iş ortamlarına uyum sağlama ilkelerini benimsemelidir. Stratejik çeviklik, öngörülemeyen durumlara karşı kolay uyum sağlayarak, ortaya çıkan sorunlara pratik çözüm geliştirerek işletmelerin sürdürülebilirliklerine katkı sağlamaktadır. Tedarik zincirindeki aksamalarda dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesi buna örnektir (Olaeye vd., 2021: 297).

Tedarik zinciri boyunca, stratejik çeviklik ile esnekliğin itici gücü, optimum performansı elde etmek için bir tedarik zinciri içerisindeki kaynakların yeniden yapılandırmasını ifade etmektedir. Bu nedenle stratejik çeviklik, geniş bir kapsam içerisinde incelenmekte ve tedarik zincirlerinde “çok boyutlu yapılara” sahip bir kavram olarak görülmekte, genellikle de Tedarik Zinciri Çevikliği olarak nitelendirilmektedir. Tedarik zinciri çevikliği , operasyonel çeviklik kazanmak için işletmenin nihai hedeflerine, piyasa değişimlerine ve müşteri taleplerine hızlı yanıtlar verebilmesi için değişiklikleri yönetme, algılama ve kaynakları yeniden yapılandırma yetkinliklerini gerektirmektedir. Bu niteliklerin dinamik yeteneklerle aynı şekilde tanımlanması ise tedarik zinciri çevikliğinin dinamik bir yetenek olarak nitelendirilebilmesini sağlamaktadır (Yawson ve Yamoah, 2022; Teece vd., 1997)

Hussain vd., (2018: 578), stratejik çeviklik ile örgütsel tedarik zinciri başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmak için Babil Üniversitesi'nde 15 faküldeki dekan yardımcıları ve bölüm başkanları ile araştırma yapmıştır. Bunun sonucunda ise stratejik çeviklik ve örgütsel tedarik zinciri başarısı arasında önemli bir etki ilişkisi olduğunu bulmuştur. Suradi ve Hasnawati (2020: 655) ise Endonezya tekstil endüstrisinde tedarik zinciri yönetimi aktiviteleri ve işletme performansı ilişkisinde stratejik çevikliğin aracılık etkisini incelediği çalışmasında 300 tedarik zinciri yöneticisinden veri toplayarak araştırma yapmış ve tedarik zinciri yönetimi aktivitelerinin, stratejik çevikliği ve işletme performansını artırmak için önemli bir belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Buna göre aşağıdaki hipotez üretilmiştir:

H1: Tedarik zinciri yönetiminin stratejik çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır

H1_a: Tedarikçilerle işbirliğinin stratejik çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır

H1_b: Müşteri ilişkileri yönetiminin stratejik çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1_c: Lojistiğin stratejik çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır

H1_d: Enformasyon akışı ve bilgi paylaşmanın stratejik çeviklik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

4.2. Stratejik Çeviklik ve Operasyonel Performans

İşletmeler, küresel dünyadaki pazar koşullarına ayak uydurabilmek ve yüksek derecedeki rekabet karşısında hayatta kalabilmek için çaba göstermektedir (Batıbeyi ve Akbaba, 2022: 570). Çeviklik kavramı temelinde, pazar taleplerine karşı hızlı yanıt verebilme ve işletmelerin bu pazara koordineli bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve sürdürülebilir şekilde hayatta kalması için önemli bir anahtardır (Alazzawi ve Al-Nattar, 2020: 293). Stratejik çeviklik üzerine ise birçok çalışma yapılmıştır ancak literatürde ortak bir tanım oluşturulmadığı görülmüştür (Batıbeyi ve Akbaba, 2022: 570).

Stratejik çeviklik, stratejik konulara odaklanan ve iş çevresinde meydana gelebilecek olan değişikliklerin önceden tahmin edilmesine dayanan yenilikçi bir çeviklik kavramı olarak ortaya çıkmaktadır (Alazzawi ve Al-Nattar, 2020: 293). Stratejik çeviklik, işletmenin pazardaki tehdit ve fırsatları erken algılayabilmesi, hızlı karar alması ve bu durumu takiben güçlü ve hızlı yanıtlar oluşturabilmesini sağlayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Vagnoni ve Khoddami, 2016: 627).

Stratejik çeviklik aynı zamanda talep ya da arz miktarlarındaki kısa vadeli değişikliklerin işletme tarafından hızlı bir şekilde değerlendirilerek aksaklıklara karşı gerekli eylemlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Batıbeyi

ve Akbaba, 2022: 571). Stratejik çeviklik, firmaların değişen iş çevresi ve Pazar koşullarıyla başa çıkabilmesi için operasyon rutinlerini değiştirerek, mevcut duruma uyum sağlayabilmesini sağlayan dinamik bir yeteneği ifade eder (Sambamurthy vd., 2003; Teece vd., 1997).

Günümüz şartlarında, iş çevresindeki stratejik çeviklik koşullarını göz önünde bulunduran işletmeler, pazarda konumlandırma yapmadan önce değişimleri öngörebilmekte veya tahmin edebilmektedirler. Bu sayede diğer işletmelerden farklılaşabilir ve rekabet avantajı kazanabilmektedirler (Alazzawi ve Al-Nattar, 2020: 294). Stratejik çeviklik, kaynak kullanımına ilişkin programatik ve rutin bir bakış açısından tamamen bağımsız olarak, uyarlanabilir ve beklenmedik durumlara karşı değişebilirlik gerektirmektedir (Doz ve Yves, 2019: 9).

Stratejik çeviklik, bir işletmenin olası değişikliklere karşı pozitif ve hızlı yanıtlar üretebilme, rakiplerinden daha hızlı fırsatları tespit edebilme ve kullanabilme, iç kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlarken diğer işletmelerin üstesinden gelemediği beklenmedik zorlukların üzerinden gelebilme, değişime uyum sağlayabilme ve esneklik gösterebilme yeteneği olanak da tanımlanmaktadır (Alazzawi ve Al-Nattar, 2020: 295).

Stratejik çevikliğin, işletmelerle bütünlük bir yapıda olması başarının temel şartlarından biridir. Bir örgütün hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilirliği sağlaması için stratejik çeviklik uygulamaları etkin bir role sahiptir. Stratejik çeviklik uygulamaları ile elde edilebilecek olan rekabet avantajı, farklı pazarlar içerisindeki çeşitli rakip işletmeler karşısında örgüte vazgeçilmez ve sürdürülebilir bir avantaj sağlamaktadır (Abusalma, 2021: 2372). Bu noktada stratejik çevikliğin önemini vurgulayan ilk husus, temel yetkinliklerin tespit edilmesi ve işletme yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında rol oynayan işletmenin iç çevresidir (Doz ve Kosonen, 2008: 96). İkinci husus ise işletmenin çevresindeki fırsat ve tehditleri şeffaf bir şekilde tespit edebilmesini sağlayan dış çevresidir. Bu nedenle stratejik çeviklik, hızlı değişen iş ortamında işletmelerin başarılı olmasını sağlayan anahtar unsurdur. İşletmenin vizyon ve misyonlarına en etkin, verimli şekilde ulaşmasını sağlarken, rekabetçi konumunu iyileştirmesine de yardımcı olur. Bu bağlamda stratejik çeviklik, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar içerisinde sürekli şekilde karar ve ihtiyaçlarının doğru şekilde uyarlanabilmesi, rekabetçi özelliklerini geliştirmesi için vizyonuna bağlı şekilde stratejilerini dinamik şekilde değiştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma yeteneğini ifade etmektedir (Doz ve Kosonen, 2010: 381).

İşletmelerin stratejik çevikliği göz önünde bulundurması, pazardaki zorlu işletmeler arası rekabet koşulları, değişen müşteri talepleri ve paydaşların değişen beklentileri gibi konularda işletmenin mevcut pazar büyüklüğünü koruması, geliştirmesi ve firma performansı

açısından önemlidir (Kale vd., 2018: 6). İşletmelerin değişen pazar koşulları karşısında işletme içi ve dışındaki faaliyetlerini ne kadar esnek, uyarlanabilir ve hızlı bir şekilde yönetebildiği, uzun vadede bakıldığında operasyonel performansını ve işletmenin pazarda hayatta kalma olasılıklarını belirleyen etmendir. Bir işletmenin pazardaki rakiplerine göre daha fazla rekabet avantajına sahip olması, işletmenin diğer işletmelere göre her zaman daha iyi operasyonel performans sergilemesine ve pazarda kendisine kalıcı bir konum yaratmasına yol açar. Bir diğer deyişle, örgütün pazardaki hızlı değişimlere karşı bağışıklık geliştirerek, performansını her zaman en üst düzeyde tutmasını sağlar (Gerald vd., 2020: 543-544). Dolayısıyla işletmelerin karmaşık pazar koşulları içerisinde meydana gelebilecek olan değişiklere hızlı ve etkin cevaplar üretebilmesi ve operasyonel performanslarını iyileştirebilmesi için reaktif olmaktan daha çok proaktif olması gerekmektedir (Ofoegbu ve Akanbi, 2012: 153).

Stratejik çeviklik, işletmenin operasyonel faaliyetlerinde hızlı kararlar almasını ve ivme kaybetmeden kendisini yenilemesidir. Stratejik çeviklik sayesinde örgüt içerisinde doğru ürün ve hizmetler doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyatta ve doğru müşteriler için üretilir (Ofoegbu ve Akanbi, 2012: 153). Stratejik çeviklik buna ek olarak bir işletmenin ürün, süreç ve hizmet yapılarındaki faaliyetlerinde sürekli olarak değişimler yapabilmesi için dinamik yeteneklerin sistematik olarak uygulanabilmesi olarak tanımlanır. Temel olarak incelendiğinde stratejik çeviklik, dinamik yetenek kavramları üzerine inşa edilmiş gibi görülse de stratejik çeviklik işletmelerin yalnızca dış değişiklere tepki verebilmesini sağlamak yerine, aynı zamanda işletme içerisinde amaçlanan stratejilerin bir parçası olarak stratejik avantajlar elde etmek için örgüt sistemlerini değiştirme konusunda işletmenin daha proaktif olmasını sağlayan bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda tekrardan incelendiğinde stratejik çeviklik, işletmenin ivmesini korurken, hızlı kararlar alabilmesine olanak tanır. Bir başka deyişle stratejik çevikliğin proaktif doğası gereği, işletme değişikliklere karşı daha duyarlı hale gelerek operasyonel performansı olumlu yönde etkilenir (Clauss vd., 2019: 6). Stratejik çeviklik, genel firma performansını en yüksek düzeye çıkarmada işletmenin stratejik yönünü sürekli şekilde ve yeterli seviyede uyum sağlama konusunda örgütsel bir yetenek oluşturmasını sağlamaktadır (Weber ve Tarba, 2014: 6).

Shin vd., (2015: 2), çevikliğin stratejik bir hedef olarak nitelendirilmesi gerektiğini belirterek, operasyonel ve firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Kore'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapılan çalışmada, çeviklik konusundaki stratejik hedeflerin hem operasyonel performans hem de müşteri kaybetmeme noktasında olumlu bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Clauss vd., (2019: 767), 432 Alman işletmesi üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda işletmelerin stratejik çevikliğin firma performansına olumlu yönde

katkı sağlayan bir mekanizma olduğunu göstermiştir. Kale vd., (2018: 1), Türkiye'deki konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı araştırma sonucunda stratejik çevikliği satın alma ve kullanım boyutta incelemiş ve her iki boyutun stratejik çeviklik üzerinde etkili olduğunu, bu sebeple stratejik çevikliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Uğurlu vd., (2019: 93), Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 88 üretici işletme yönetici üzerinden yaptığı araştırma sonucunda stratejik çevikliğin bileşenleri olarak nitelendirilen teknoloji yeteneği ve içsel uyum yeteneklerinin firma performansını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Operasyonel performans kavramını içerisine alan firma performansı kavramı ve stratejik çeviklik ilişkisi farklı endüstriler kapsamında literatürde incelenmiş, işletmelerin stratejik çeviklik uygulamaları sayesinde rekabet avantajları ve genel firma performanslarını artırdığı gösterilmiştir (Arokodare vd., 2019: 5). Buna göre aşağıdaki hipotez üretilmiştir;

H2: Stratejik çevikliğin operasyonel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Operasyonel Performans

Günümüz şartlarında işletmelerin, müşteri değeri, memnuniyeti ve sadakati yaratırken aynı zamanda verimli bir şekilde maliyetlerini en aza indirerek pazardaki koşullara en iyi şekilde adapte olmaları gerektiği için tedarik zinciri yönetimi kavramı önem kazanmıştır (Omar, 2018: 43). Tedarik zinciri yönetiminin öncelikli temel amacı tedarik zinciri süresince oluşan verimsizlikleri tespit ederek düzeltmekken bununla birlikte etkin müşteri taleplerini tahmin etmeyi, tahminlerle orantılı şekilde en uygun kaynak konumlandırmasını yapmayı ve daha sağlıklı materyaller, bilgi akışı ve finansal yönetim yöntemlerini kullanarak tedarik zincirinin etkin işleyişini sağlamayı içerir (Tatoglu vd., 2015: 3). Etkin tedarik zinciri yönetiminin temel amacı ise, işletmenin daha fazla maliyet tasarrufu sayesinde daha yüksek kâr marjlarıyla faaliyet göstermesi ve dolayısıyla müşteriler açısından rakiplerinden farklılaşması için etkin bir rekabet avantajı kaynağı yaratabilmesidir (Koh vd., 2007: 106).

Tedarik zinciri yönetimi hammadde tedarikinden nihai ürün ve hizmetlerin, nihai tüketicilere dağıtımına kadar işletmenin tüm süreçlerini içeren tedarik zinciri ve alıcıların yönetimini ifade eden bir terim olarak tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, malzeme ve hizmetlerin tedarik edilmesi, yarı ürün ve nihai ürünlerin üretilmesi ve nihai müşterilere teslim etme faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yönetilmesidir. Tedarik zinciri yönetiminin amacı, müşteri değerini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bir tedarik zinciri oluşturabilmektir (Supriadi vd., 2022: 547-548).

Küresel Tedarik Zinciri Forumu'nun tanımına göre; tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiden son tüketiciye kadar, müşterilere değer sunan, hizmet ve bilginin sağlandığı temel

iş süreçlerinin bütünleşik bir yapıda oluşturulmasıdır. Tedarik zinciri yönetimi iş fonksiyonu değil, bir örgütün hedeflediği başarıya ulaşması için örgüt içerisinde bulunan tüm üyelerin dâhil edilmesi gereken yeni bir iş modelidir (Naslund ve Wiliamson 2010: 13).

Tanımlar incelendiğinde tedarik zinciri yönetiminin, işletmelerin ürün ve hizmet üretirken bunları nihai müşterilere etkin ve verimli bir şekilde dağıtma sürecinde gerçekleştirdiği rutinlerin bütünü olduğu sonucu elde edilebilir (Zulfandi vd., 2021: 81). Tedarik zinciri yönetimi, tedarik açısından operasyonel bir yaklaşımdır ve tedarik zinciri içerisindeki tüm üyelerin doğru bilgi akışına sahip olması gerekmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde, tedarik zinciri içerisindeki üyeler arasındaki bağlantıların ve bilgi akışının genel tedarik zinciri performansı için önemi büyüktür (Johannson 1994: 525).

İşletmeler, müşteri değeri yaratırken müşteri sadakati elde edebilmek için müşterilerin taleplerini ne zaman ve nerede karşılaması gerektiğini tespit etmelidir. Tedarikçilerle yakın ilişkiler kuran işletmeler, müşteri talebinin yüksek olduğu zamanlarda özel siparişlerin önünü açarak müşteri beklentilerini karşılayabilir. Bu sayede daha az girdi kullanılarak daha düşük maliyetlerle müşteri taleplerine daha yüksek derecede yanıt verebilir ve bir taraftan işletme gelirleri artarken diğer taraftan da performans artışı sağlanır (Vencataya vd., 2016: 63). Bu bağlamda tedarik zinciri yönetimi hem tedarik zinciri içerisindeki üyelerin tek tek hem de tedarik zincirinin uzun vadeli performansını uyumlu ve yüksek performanslı bir iş modeline ulaştırmak için tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları ve müşterileri etkin bir şekilde koordine etmeye yönelik yaklaşımları ve uygulamaları içerir (Bayraktar vd., 2009: 135).

Mentzer vd. (2001)'e göre tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri içerisinde bulunan her işletmenin ve tüm tedarik zinciri süreçlerinin uzun vadedeki performansını iyileştirmek amacıyla tedarik zinciri genelinde geleneksel işletme işlevlerinin sistematik ve stratejik bir koordinasyona ulaştırılmasıdır. Tedarik zincirlerinin performans ölçümü önemlidir ve bunun başlıca sebebi tedarik zincirinin etkinliğinin izlenebilmesi, dolayısıyla takip edilebilmesi ve tedarik zinciriyle ilgili doğru kararların verilebilmesidir. Tedarik zinciri içerisindeki işletmeler, mevcut pazardaki değişimlere ve müşteri taleplerine yanıt verebilmelerini gerektiren zamana dayalı rekabetle karşı karşıyadır (Kumar ve Kushwaha 2018: 89).

Performans, bir süreç ya da iş sonucu olarak tanımlanabilir. En yalın tanımıyla performans, iş sonuçlarına ulaşmak için işin hangi yöntemle gerçekleştirileceği sürecidir. Operasyonel performans ise mal ve hizmet üretiminde uzmanlaşmış bir yönetim alanıdır ve üretim sorunlarını çözmek için özel teknikler kullanılır. İşletmenin operasyonel performansı ise işletmenin operasyonel faaliyetlerinde, belirlenen standartlar çerçevesinde belirli bir dönem için ürettiği çıktı miktarı olarak tanımlanır (Zulfandi vd., 2021: 80).

Operasyonel performans, atık azaltma, mevzuata uygunluk, döngü süresi gibi etkinlik, verimlilik ve çevre sorumluluğunun ölçütlerinde yer alan standartlara göre ölçülen, işletmenin işleyiş düzeyini ifade eden performansdır. Bu performans, ilgili tüketicilerin kalite ve malzeme akışı gibi süreçlere dâhil edilmesiyle geliştirilebilir (Omoush 2020: 78).

Slack vd. (2004), beş operasyonel performans kriteri belirtmiştir. Bunlar; düşük maliyetle üretim kapasitesi, mevzuata uygun ve hatasız üretim kapasitesi, müşteri taleplerine hızlı yanıt verme ve kısa teslim süresi sunma kapasitesi, ürün ve hizmetlerin müşterilere vaat edilen şekilde sunulma kapasitesi, operasyonları değiştirme kapasitesidir. Bir işletme bu operasyonel performans kriterlerinden birinde ya da birkaç kriterde iyi performans gösterdiği zaman işletme rekabet faktörüne uygun bir iş stratejisi oluşturabilir (Vencataya vd., 2016: 64).

Kapsamlı ve iyi bir performans ölçütünün oluşturulabilmesi için tüm üyelerin, finansal ve finansal olmayan performans kalemlerinin, tedarik zincirinin tüm süreçlerinin dikkate alınması gerekir ve performans, operasyonel performansla ölçülür (Shahbaz vd., 2018: 65). Performans, tedarik zinciri süreçlerinin, süreç boyunca oluşan ilişkilerin verimliliğini ve etkinliği ölçmek için kullanılan, birden fazla örgütsel işlevi barındıran ve birden çok işletmeyi kapsayarak tedarik zincirinin gerektiğinde düzenlenebilmesini sağlayan metrikler bütünüdür (Maestrini vd., 2017: 301).

Tedarik zinciri yönetimiyle birlikte işletmeler giderlerini düşürebilir ve tedarik, üretim, ulaştırma noktasında doğru zamanda planlama yapabilir. İşletmenin daha iyi sipariş, ürün ve süreç takibi yapması performansı ve kaliteyi artırma eğiliminde olduğunu gösterir. Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin ticaret ortaklarıyla bağlantı oluşturmasını sağlayarak tedarik zincirini mevcut olan iş stratejileri ve hedefleriyle uyumlu şekilde koordine edebilmesine yardımcı olur. Bunun sonucunda işletmenin genel performansı iyileşir ve hedeflerine ulaşması kolaylaşır (Vencataya vd., 2016: 63). Tedarik zinciri yönetiminin performanstaki olumlu etkisi, bilgi paylaşımı sayesinde bilgi akışının artması, uzun vadeli ilişkilerin güven içerisinde yönetilmesi yoluyla işlem maliyetlerinin düşürülmesi sayesinde anlaşılabilir. Operasyonel performans açısından ise istenen düzeyde metrikleri elde edebilen işletmeler, tedarik zinciri yönetiminin etkin uygulamaları sayesinde müşteri taleplerinin nihai olarak yerine getirilmesini sağlar. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, hedeflenen kalite doğrultusunda pazar taleplerinin en düşük maliyetle yerine getirilebilmesi için operasyonel verimliliğin artırılmasına katkıda bulunur. Bu nedenle araştırmacılar tedarik zinciri yönetiminin herhangi bir işletmedeki verimliliği artırmak için kullanılabilecek en etkili araçlardan biri olarak tanımlamaktadır (Chowdhury ve Islam, 2021: 236).

Tüm sektörlerde bulunan yöneticiler, tedarik zinciri yönetimini operasyonel performanslarını iyileştirmek amacıyla stratejik bir yöntem olarak kullanmaktadır ve yöneticiler bu noktada tedarik zinciri yönetiminden kalite ve teslimat performansı, en düşük satın alma maliyeti, fiyat düşürme katkılarını almayı beklemektedir (Chowdhury ve Islam, 2021: 244). Tedarik zinciri yönetiminin operasyonel performans üzerindeki pozitif etkileri ise kendisini işbirliği, süreçlerin bütünleşik bir yapıya geçirilmesi, uzun vadeli ilişkiler kurulması, bilgi paylaşımı, süreçlerin geliştirilmesi, stokların ve teslim sürelerinin azaltılması gibi çeşitli boyutlarda gösterebilmektedir (Ahirwar vd., 2014: 52-56).

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, organizasyonel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunur; imalat ya da hizmet işletmeleri fark etmeksizin işletmelerin operasyonel ve finansal performansları iyileştirilebilir (Chowdhury ve Islam, 2021: 234). Birçok çalışma, tedarik zinciri uygulamaları ile operasyonel performans arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu araştırmaların büyük bir çoğunluğunda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının operasyonel performans üzerinde önemli ve pozitif etkileri olduğu görülmüştür (Oludo, 2022: 17).

Kumar ve Kushwaha (2018), Hindistan'daki 200 uygun fiyatlı mağaza üzerinden yaptıkları ve 87 kullanılabilir anket sonucu aldıkları araştırmalarında tedarik zinciri uygulamalarının operasyonel performansla olan ilişkisini incelemek için yapısal denklem modellemesini kullandılar. Çalışmanın sonucunda, tedarik zinciri uygulamalarının üç boyutunun operasyonel performans ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu buldular.

Miguel ve Brito (2011), Brezilya'daki 103 şirketten oluşan bir örnekleme analiz etmek için yapısal denklem modellemesi kullanarak tedarik zinciri yapısının bir ölçüm modelini geliştirdiler. Operasyonel performansı maliyet, kalite, esneklik ve teslimat olarak 4 farklı boyutta inceleyen araştırmacılar, çalışma sonucunda tedarik zinciri yönetiminin tüm performans boyutları üzerinde pozitif etkileri olduğunu buldular.

Latifah vd. (2021), tedarik zinciri yönetiminin gıda KOBİ'lerinin operasyonel performansı üzerindeki etkisini incelemek için 120 kişiden oluşan bir örneklem belirlemiş ve yapılan anket çalışmasını çoklu doğrusal regresyon kullanarak analiz etmiştir. Araştırmacılar çalışma sonucunda tedarik zinciri yönetimi değişkeninin KOBİ'lerin operasyonel performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu bulmuştur.

Koh vd. (2007), Türkiye'de İstanbul'da fabrikasyon metal ürünleri ve makine imalatında faaliyet gösteren 203 imalatçı KOBİ üzerinden örneklem toplamış ve varyansa dayalı yapısal denklem modelleme yöntemi kullanarak verilerini test etmişlerdir. Araştırmacılar, çalışmada keşifsel faktör analizine dayanarak tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını dış kaynak kullanımı ile çoklu tedarikçiler ve stratejik işbirliği ile yalın

uygulamalar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Çalışma sonuçları her iki tedarik zinciri yönetimi faktörünün de operasyonel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buna göre aşağıdaki hipotezler üretilmiştir;

H3: Tedarik zinciri yönetiminin operasyonel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3_a: Tedarikçilerle işbirliğinin operasyonel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3_b: Müşteri ilişkileri yönetiminin operasyonel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3_c: Lojistiğin operasyonel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3_d: Enformasyon akışı ve bilgi paylaşmanın operasyonel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

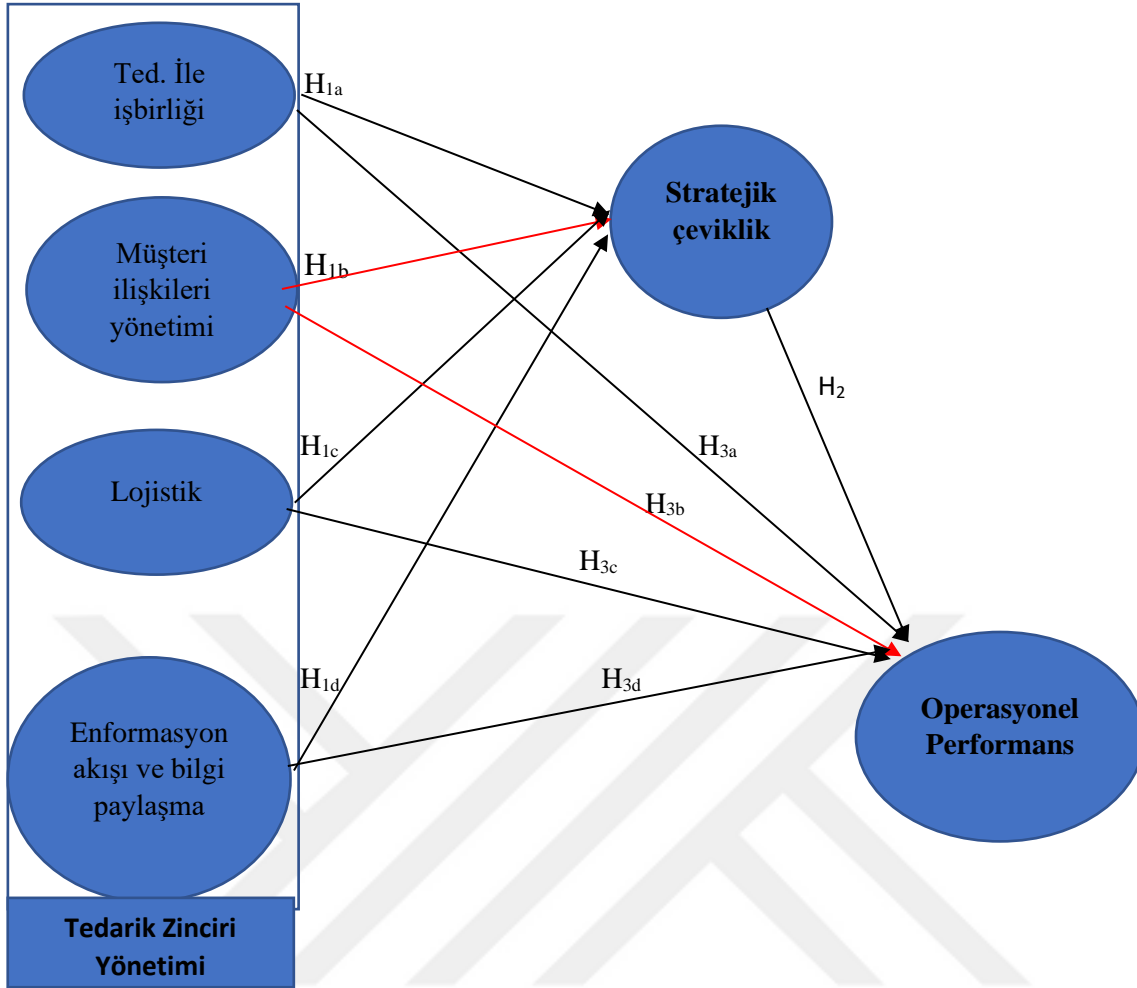
MATERYAL ve YÖNTEM

5.1. Araştırmanın amacı ve Önemi

Dinamik yetenekler teorisine dayanarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, tedarik zincirinde yer alan lojistik firmalarının tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinin stratejik çeviklik ve operasyonel performans üzerindeki etkisini incelemektir. Alanyazında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletmelerin stratejik çeviklikleri ile ilişkilendirilmediği takdirde etkin bir performans sağlanamayacağından bahsedilmektedir (Irfan vd., 2019; Omoush, 2020; Yawson ve Yamoah, 2022). Bu çalışma, bilindiği kadarıyla tedarik zinciri yönetimi ve stratejik çeviklik değişkenlerini bir arada kullanarak Türkiye’de lojistik işletmelerin operasyonel performansları üzerindeki etkilerini inceleyen ve lojistik işletmelerin operasyonel performanslarının öncüllerini belirlemeye yönelik yapılmış ilk çalışmadır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Alanyazında, işletmelerin operasyonel performanslarının başarılı olabilmesi için işletmelerin stratejik çeviklikleri ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının ekonomik değeri ve rekabet avantajı sağlama gibi farklı unsurlarla bağlantılandırılması gerekliliği ile ilgili bir kanı bulunmaktadır (Omoush, 2020; Sağbaş ve İnce, 2015). Bu sebeple bu başlık altında, tedarik zinciri yönetimi, stratejik çeviklik ve operasyonel performans değişkenleri arasındaki sıralı ilişkileri anlamaya yönelik olarak oluşturulan kavramsal modelin tasarımı, değişkenler arasında olması muhtemel ilişkilerin hipotezler yolu ile nasıl açıklandığı gösterilmektedir.



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

5.3. Araştırmanın evreni

Araştırmaya başlamadan önce, Akdeniz Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan etik açıdan uygunluk izni alınmıştır.

Çalışmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren lojistik hizmeti veren firmalar oluşturmaktadır. Bu bağlamda, UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği) bünyesinde Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren (Adana, Burdur, Hatay, Isparta, Mersin, Osmaniye, Kahramanmaraş, Antalya) lojistik işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticileri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu amaçla, UTİKAD Akdeniz Bölge Temsilciliği ile araştırmaya ait verileri toplamak için bir görüşme yapılmıştır. Görüşme sonucunda Akdeniz bölgesinde UTİKAD’ bünyesinde 79 adet işletme olduğu bilgisi alınmıştır. Bu işletmelerin orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde uygulanmak üzere hazırlanan online anket soruları UTİKAD Akdeniz Bölge Temsilciliği ile paylaşılmıştır. Gönderilen 474 anketten 361 tanesine geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %76’dır. Üzerinde çalışılan örneklem sayısının yeterliliğinden emin olabilmek için Saruhan ve Özdemirci’nin (2011) “genelleme için

gerekli örneklem sayısı tablosu” kullanılmıştır. Ayrıca, Yaşlıoğlu’ nun (2017: 75) belirttiği şekilde, ifade başına düşen gözlem sayısında ideal oranın 1’e 5 olması referans alınarak örneklem sayısının yeterli olduğu kanısına varılmıştır.

Araştırmanın örneklem çerçevesi belirlenirken UTİKAD’ın tercih edilmesinin nedeni; ülkemizde sadece eşya taşımacılığı faaliyeti gösteren işletmelerin de kendilerini lojistik işletme olarak göstermeleri; bazı işletmelerin ise faaliyet alanlarını lojistik olarak tanımlamalarına karşın bu hususu ticari unvanlarından belirtmemeleridir. Bundan dolayı da lojistik sektöründe istihdam edilen çalışan ve işletmelerin sayısı ile lojistik sektörün ticari iş hacmine ilişkin verilerin açık bir şekilde belirleyebilmek zorlaşmaktadır. Bu olumsuzluğu giderebilmek amacıyla da ülkemizde lojistik sektörünün en temel organizasyonlarından biri olan UTİKAD tercih edilmiştir.

5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmaya ait anket formu 3 ana boyuttan ve 29 ifadeden oluşmaktadır. Ankette katılımcılara ait tanımlayıcı verilere ulaşmak için de 6 adet tanımlayıcı soru ifadesi kullanılmıştır. Böylece toplamda 34 adet ifade yer almaktadır.

Omoush (2020) tarafından geliştirilmiş olan tedarik zinciri yönetimi ölçeği dört alt boyuttan ve on altı ifadeden oluşmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ölçeğinin alt boyutları şunlardır: tedarikçilerle işbirliği (ISBİR), müşteri ilişkileri yönetimi (MIY), Lojistik (LOG) ile enformasyon akışı ve bilgi paylaşma (ENF).

Stratejik çeviklik ölçeği (CEVIK) Tallon ve Pinsonneault (2011) tarafından geliştirilmiş olup tek boyut ve sekiz ifadeden oluşmaktadır.

Operasyonel performans ölçeği ise (PRF) Powell ve Dent-Micallef (1997) tarafından geliştirilmiş olup tek boyut ve beş ifadeden oluşmaktadır.

Tanımlayıcı sorular hariç araştırmada kullanılan tüm öğeler 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5’li likert tarzı ölçek ile ölçülmüştür.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1. Tanımlayıcı istatistikler

Araştırmanın veri kontrolü, ölçeklerin geçerliliği, güvenilirliği, tanımlayıcı analizler ve araştırmaya ait sekiz adet araştırma sorusu SPSS 23.0 istatistik programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın ana boyutları olan tedarik zinciri yönetimi, stratejik çeviklik ve operasyonel performans için ölçüm modelleri belirlenerek bu yapısal modeller hazırlanan sekiz adet hipotez üzerinden test edilmiştir.

Bu bölümde, araştırma verilerinin istatistiksel analizlerine ait bulgular gösterilmiştir. Araştırmanın ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlikleri analiz edilmiş yapısal modellerden edinilen sonuçlar gösterilmiştir. Araştırma örnekleme ait tanımlayıcı bilgiler Tablo 1 de yer almaktadır.

Tablo 6.1 Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler Tablosu

Tanımlayıcı Bilgiler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	224	62
	Kadın	137	38
Yaş	25 den az	54	14,9
	25-35	143	39,6
	36-45	123	34,2
	45 üzeri	41	11,3
Eğitim Durumu	Lise	73	20,2
	Üniversite	280	77,5
	Lisansüstü	8	2,3
Firma kaç yıldır sektörde faaliyet göstermektedir?	1-5 yıl	32	8,9
	6-10 yıl	56	15,5
	11-20 yıl	119	33
	20 yıl+	154	42,6
Mevcut firmada çalışılan yıl sayısı	1-2 yıl	98	27,1
	3-5 yıl	109	30,2

	6-9 yıl	123	34,1
	10 yıl+	31	8,6
	1-2 yıl	63	17,5
	3-5 yıl	89	24,7
Toplam iş deneyimi	6-9 yıl	107	29,7
	10 yıl+	102	28,1
TOPLAM		361	100

Araştırmaya katılan 361 kişiye ait tanımlayıcı bilgileri Tablo 1 de verilmiştir. Tablo 1'e göre, çalışmaya katılanların %62'sinin erkek, %38'inin kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%39,6) 25-35 yaş grubunda olup, üniversite mezunudur (%77,5).

Firmaların sektörel faaliyet süresi incelendiğinde, %42,6'sının 20 yıldan fazla; %33'ünün 11-20 yıl; %15,5' sinin 6-10 yıl ve %8,9' unun 1-5 yıl aralığında yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların mevcut firmalarındaki tecrübeleri göz önüne alındığında %34,1'inin 6-9 yıldır; %30,2 'sinin 3-5 yıldır; %27,1'inin 1-2 yıldır ve %8,6'sının 10 yıl ve üzeri yıldır çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların %29,7'sinin 6-9 yıl; %2,1'inin 10 yıl ve üzeri; %24,7'sinin 3-5 yıl ve %17,5'inin 1-2 yıllık toplam iş yaşam deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

6.2. Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada incelenen değişkenlere ait ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucu 0,50'nin altından faktör yükü olan ENF4, LOG4, ISBIR4 ve PRF 5 kodlu ifadeler analiz dışına çıkartılmıştır KMO test istatistiği 0,70'den büyük ve Bartlet testi ki-kare değeri istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğundan verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir (Bkz. Tablo 2). Faktör analizi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden Varimax yöntemi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük 6 faktör elde edilmiştir. Faktörler toplam varyansın %74,649'ünü açıklamaktadır. Faktör analizi sonuçlarına ait detaylı bilgi Tablo 2' de gösterilmektedir.

Tablo 6.2 Faktör Analizi Sonuçları Tablosu

İfadeler	1	2	3	4	5	6
CEVIK3	,820					
CEVIK5	,808					
CEVIK7	,802					
CEVIK4	,788					
CEVIK6	,764					
CEVIK8	,748					
CEVIK2	,615					
CEVIK1	,540					
MIY2		,943				
MIY3		,942				
MIY1		,917				
MIY4		,694				
PRF2			,875			
PRF4			,865			
PRF3			,807			
PRF1			,761			
ENF3				,934		
ENF2				,930		
ENF1				,876		
LOG1					,932	
LOG3					,930	
LOG2					,919	
ISBIR2						,925
ISBIR1						,919
ISBIR3						,893
Açıklanan Varyans	22,834	12,723	10,792	10,154	9,344	8,800
Kaiser-Meyer-Olkin test= 0,740		Bartlett's Test $\chi^2(300)= 7553,226$; $p < 0,05$				

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda tüm değişkenlerin Cronbach alfa değerlerinin 0,70 üzeri değerler aldığı görüldüğünden ölçeklerin güvenilirlik kriterlerini sağladığı görülmüştür (Bkz. Tablo 3). Tablo 3'te faktörlere ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir. Tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile + 2 arasında değerler aldığı için verilerin normal dağıldığına karar verilmiştir.

Tablo 6.3 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Bilgiler Tablosu

Faktörler	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alfa
Çeviklik	3,3965	,34330	-,904	,225	,888
MIY	4,5125	,52227	-,640	-,331	,906
PRF	4,4155	,53986	-1,235	1,827	,869
AKIS	4,3324	,61388	-,508	-,486	,930
LOG	4,2096	,40531	1,235	-,100	,926
İŞBİR	4,8144	,28495	-,989	-,898	,915

Araştırma hipotezlerini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. İlk önce İki model olarak uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizinin ön koşullarının

sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Verilerin normal dağılımı, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmaması ve hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması gibi kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Bkz. Tablo 3). Tolerance değerlerinin 0,2'den büyük ve VIF değerlerinin 0,5'ten küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı; Durbin- Watson değerinin 2'ye yakın olmasından dolayı da otokorelasyon probleminin olmadığına karar verilmiştir (bkz tablo 4).

Yapılan ilk çoklu doğrusal regresyon analizi modelinde bağımlı değişken olan çeviklik (CEVIK) üzerinde ISBIR, LOG ve AKIS değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu görüldüğünden H1_a, H1_c ve H1_d hipotezleri kabul edilmiş; MIY değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamsız olduğundan H1_b hipotezi reddedilmiştir. Analizlerle ilgili detaylı bilgi tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 6.4 Regresyon Modeli 1 Tablosu

Bağımsız değişkenler	Beta	t	p.	Tolerance	VIF	D-W
MIY	,077	1,508	,133	,992	1,008	1,604
AKIS	,230	4,491	,000	,991	1,010	
LOG	,100	1,992	,019	,995	1,002	
ISBIR	,101	1,996	,048	,997	1,003	
$R^2 = 0,073$		$F(4;356) = 6,969; p < 0,05$				

Yapılan ikinci çoklu doğrusal regresyon modelinde bağımlı değişken olan PRF üzerinde ISBIR, LOG, AKIS ve CEVIK değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu görüldüğünden H3_a, H3_c, H3_d ve H2 hipotezleri kabul edilmiş; MIY değişkeninin etkisi istatistiksel olarak anlamsız olduğundan H3_b hipotezi reddedilmiştir. Analizlerle ilgili detaylı bilgi tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 6.5 Regresyon Modeli 2 Tablosu

Bağımsız değişkenler	Beta	t	p	Tolerance	VIF	D-W
MIY	,088	1,710	,088	,985	1,015	
AKIS	,184	1,864	,026	,937	1,067	1,669
LOG	,101	1,994	,019	,997	1,003	
ISBIR	,103	1,998	,046	,986	1,014	
CEVIK	,194	3,669	,000	,927	1,078	
$R^2 = 0,078$		$F(5;355) = 6,032; p < 0,05$				

6.3. Sonuç ve Tartışma

COVID-19 küresel salgını nedeniyle hızla değişen iş ortamı, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ürün tedarik zincirleri bakımından önemli bir takım örgütsel zorlukları ortaya çıkarmıştır. Bu tedarik zinciri sorunları ile başa çıkabilmek ve işletmelerin operasyonel

performanslarını artırarak, çalkantılı zamanlarda bu zorlukları ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla stratejik çeviklikten güçlü bir metodolojik çerçeve olarak yararlanmak mümkündür. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, stratejik çevikliğin sağlanması ve izlenmesi için hızlı ve kolay bir yol sağlamak üzere tedarik zinciri yönetimi bileşenlerini stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerde belirlemek ve sonucunda operasyonel performansı ileri seviyelere taşımada kullanılabilir.

Dinamik yetenekler teorisi zemini üzerinde yapılandırılmış olan bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tedarik zinciri yönetimlerinin stratejik çeviklik ve operasyonel performans üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, lojistik işletmelerin tedarik zinciri yönetim faaliyetlerini sürdürdükleri ortamlardaki değişimlere stratejik çeviklik yetenekleri sayesinde nasıl cevap verecekleri ve bu durumun operasyonel performansları üzerinde ne gibi etkileri olacağına belirlenmesi bakımından da önem arz etmektedir.

Çalışmaya ait veriler analiz edildiğinde tedarik zinciri yönetiminin üç alt boyutunun (tedarikçilerle işbirliği, lojistik, enformasyon akışı ve bilgi paylaşımı) stratejik çeviklik üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu, başarılı bir tedarik zinciri yönetiminin stratejik çevikliğin öncülü olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuç, literatürdeki araştırmalarla da paralellik göstermekte ve onları tamamlamaktadır (Irfan vd., 2019; Suradi ve Hasnawati, 2020; Yawson ve Yamoah, 2022; Yun vd., 2023). Tedarik zinciri yönetiminin diğer bir alt boyutu olan müşteri ilişkileri yönetiminin ise stratejik çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu durum, örneklem çerçevesini oluşturan, Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren lojistik işletmelerin tam olarak kurumsallaşamamış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Araştırma sırasında yapılan gözlemlerde, Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren lojistik işletmelerin maliyetten kaynaklı sıkıntılarla başa çıkabilmek için müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerini pazarlama elamanları vasıtasıyla yürüttükleri görülmüştür. Bu faaliyetlerin ayrı bir departman altında gereken özeni göstermeden yapıyor olmaları bu sonucun elde edilmesine temel teşkil ediyor olabilir.

Araştırma sonucu elde edilen bir diğer sonuç, stratejik çevikliğin operasyonel performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Bu elde edilen bulgu da literatürde yapılmış çalışmalarla uyumlu ve onların sonuçlarını destekler niteliktedir (Claus vd., 2019; Lungu, 2020; Shin vd., 2015; Suradi vd., 2020).

Çalışma sonuçlarına bakıldığında, tedarik zinciri yönetiminin üç alt boyutunun (tedarikçilerle iş birliği, lojistik, enformasyon akışı ve bilgi paylaşımı) operasyonel performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisini olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, tedarik

zinciri yönetiminin operasyonel performansın öncülü olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde bu araştırmadan elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir (Hasan, 2013; Khan vd., 2022; Miguel ve Brito, 2011; Saragih vd., 2020; Tan ve Kannan, 2005; Truong vd., 2017). Tedarik zinciri yönetimi değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi alt boyutunun ise operasyonel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum da yine, müşteri ilişkileri yönetiminin stratejik çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığına görülmesi (H1_b hipotezi) üzerine yapılan açıklama ile izah edilebilir. Yani, Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren lojistik işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerini pazarlama elamanları vasıtasıyla yürütmeleri yine bu konuya getirilebilecek bir açıklama olarak düşünülmektedir.

Dinamik yetenekler teorisi bakış açısından, günümüzde rekabetin şiddeti ve çevresel değişimlerin hızı dikkate alındığında stratejik çeviklik, işletmelerin dinamik yetenekleri aracılığıyla bu değişimlere anında yanıt vererek uzun vadeli başarıya ulaşmada büyük önem taşımaktadır (Uğurlu vd., 2019). Bu nedenle lojistik hizmeti veren firmaların esnek yapıları sayesinde küreselleşmenin getirdiği değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayabildikleri kabul edilmektedir (Yılmaz vd., 2005). Fakat, Türkiye'nin bulunduğu jeopolitik konum, çevresinde yaşanan istikrarsızlıklar ve iç karışıklıklar ile içinde bulunduğu ekonomik istikrarsızlıklara bir de lojistik işletmelerin yöneticilerinin yanlış tedarik zinciri yönetim uygulamaları eklendiğinde lojistik hizmeti veren firmaların uzun vadede hayatlarını sürdürebilme şansları gittikçe azalmaktadır.

Bu olumsuzlukları önleyebilmeye yardımcı olmak için geliştirilen araştırma çerçevesinde; Türkiye'de lojistik işletmelerin tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinin stratejik çeviklikleri ve operasyonel faaliyetleri üzerinde olumlu yönde etkileri olacağından yola çıkarak, bu araştırmadan elde edilen bulguların lojistik işletmelerin operasyonel performansları üzerinde önemli etkilere sahip olacak öncülleri belirleme açısından literatüre katkı sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilecek bulgular, lojistik sektöründeki yöneticilere işletmelerinin operasyonel performanslarını artırmada rehberlik edecektir.

Bu araştırma literatüre çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, özellikle gelişmekte olan ekonomilerin lojistik hizmeti veren firmaları bağlamında, tedarik zinciri yönetimini, stratejik çevikliğini operasyonel performans düzeylerinin ana belirleyicisi olarak tanımlamaktadır. İkincisi, çalışmada kullandığımız değişkenlerin bir arada incelenmesi sonucu elde edilecek bulgular hem lojistik hizmeti veren firmaların yöneticilerine yol gösterebilir hem de gelecekteki araştırmaları, değer yaratan bir sonuca yönlendirebilir. Son olarak, bu çalışmanın, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki lojistik hizmeti veren firmaların rekabet

zorlukları ile nasıl başa çıkabilecekleri ve kısıtlı kaynaklarla faaliyet gösterdikleri pazarlarda hayatta kalabilmek için rekabet güçlerini nasıl geliştirecekleri konusunda pratik bir rehberlik sağlaması da beklenmektedir. Ayrıca, bu çalışma sonuçlarının işletme yöneticilerinin oluşturacağı tedarik zinciri ve stratejik yönetim uygulamalarına rehberlik etmesi de beklenmektedir.

Bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları da bulunmaktadır. Bu çalışma, Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren lojistik hizmeti veren firmalar üzerinde uygulanmıştır. Araştırma esnasında, bu bölgede faaliyet gösteren lojistik işletmelerin birtakım ticari kaygılar sebebiyle tam olarak kurumsallaşamadıkları görülmüştür. Personel giderlerini azaltmak için örneğin; müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerinin pazarlama elemanları vasıtası ile yürütülmeye çalışıldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle de, bu çalışmanın sonuçlarını Türkiye'nin farklı bölgelerine genellemesi yapılırken dikkat etmek yararlı olacaktır. Gelecekte bu konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar, farklı bölgeler, farklı kültürle ve farklı ülkeler bağlamında çeşitli düzenleyici ya da aracı değişkenler vasıtasıyla değişik çalışmalar yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Abusalma A. (2021). "Strategic agility and its impact on competitive capabilities in healthcare industry". *Management Science Letters*,11(9): 2371-2376.
- Acar Z. A. ve Köseoğlu M. A. (2014). *Lojistik YaklaşımıylaTedarik Zinciri Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Adebayo, I. T. (2012). "Supply chain management (SCM) practices in Nigeria today: impact on SCM performance". *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(6): 107-115.
- Ahirwar, J., Singh, M., Shrivastava, B. K., ve Dhakde, A. K. (2014). "Influence of Supply Chain Management on Its Operational Performance". *Editorial Committees*,4(1): 52-62.
- Akkuş, S. (2017) *Tedarik Zinciri Yönetimi Modellerinin İşletmelere Uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al-Nattar, B. A., ve Alazzawi, A. (2020). "Data Analytics of Strategic Agility and Competitiveness in Operation Performance: A case of Banking Sector in Saudi Arabia". In *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)* Bahrain: IEEE Xplore, 293-298.
- Amino, M. (2018). *Supplier Selection Criteria And Their Influence On Operational Performance*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Andreeva, T. E., ve Chayka, V. A. (2006). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?. St. Petersburg State University Institute of Management Discussion Paper*. St. Petersburg, 1-30.
- Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., ve Makinde, G. O. (2019). "Strategic agility and firm performance: The moderating role of organisational culture". *Business Management Dynamics*, 9(3): 01-12.
- Aydın, S. Z. (2005). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bağış, M. (2018). "Dinamik yeteneklerin mikro temelleri olarak etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4): 1163-1185.

- Bağış, Ö. Ü. M. (2021). "Dinamik yeteneklerin entelektüel yapısı üzerine ortak kelime analizi: 1991-2021". In *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, Gorazde, Bosna Hersek*, 294-310.
- Barreto, I. (2010). "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future". *Journal of management*, 36(1): 256-280.
- Batıbeyi, A. (2022). *İşletmelerde Stratejik Çeviklik ve Rekabet Zekasının Şirket Girişimciliği Üzerindeki Etkisi: TRAI Düzey 2 Bölgesinde Faalitet Gösteren Orta ve Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Batıbeyi, A., ve Akbaba, A. İ. (2022). "İşletmelerde Stratejik Çeviklik ve Rekabet Zekasının Şirket Girişimciliği Üzerindeki Etkisi". *Turkish Studies - Economy, Finance, Politics*, 17(3): 567-604.
- 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.
- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F., ve Yu, W. (2013). "Internal lean practices and operational performance: The contingency perspective of industry clockspeed". *International Journal of Operations and Production Management*, 33(5): 562-588.
- Chowdhury, A. Y., ve Islam, N. (2021). "SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND OPERATIONAL PERFORMANCE: A CRITICAL EVALUATION OF AVAILABLE LITERATURES". *International Journal of Applied Business and Management Sciences*, 2(2): 235-251.
- Chuang, M. L., ve Shaw, W. H. (2000). "Distinguishing the critical success factors between e-commerce, enterprise resource planning, and supply chain management". In *Proceedings of the 2000 IEEE Engineering Management Society*, Florida, 596-601.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., ve Hock, M. (2019). "Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation". *IEEE transactions on engineering management*, 68(3): 767-784.
- Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., ve Rogers, D. S. (2001). "The supply chain management processes". *The international journal of logistics management*, 12(2): 13-36.

- Dilaola, M. (2019). *Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektronik Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dlugosz, J. (2010) "STRATEGIC NATURE OF THE LOGISTICS CUSTOMER SERVICE IN THE SUPPLY CHAIN". *Electronic Scientific Journal of Logistics*, 6(1): 13-19.
- Doz, Y. (2019). "Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute". *Human Resource Management Review*, 30(1): 1-14.
- Doz, Y. L., ve Kosonen, M. (2010). "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal". *Long range planning*, 43(2-3): 370-382.
- Doz, Y. L., ve Kosonen, M. (2008). "The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience". *California management review*, 50(3): 95-118.
- Ertuğrul, B. (2021) *The Effect Of Supply Chain Management Processes On Competitive Advantage And Organizational Performance*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erturgut, R. (2016). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., ve McCarter, M. W. (2008). "Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management". *Supply chain management: An international journal*, 13(1): 35-48.
- Gerald, E., Obianuju, A., ve Chukwunonso, N. (2020). "Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic". *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1): 41-50.
- Gültekin, S. (2021). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Malatya İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Gürol, P. (2019). *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi İçin Kavramsal Model Önerisi: Türkiye Doğal Gaz Sektörü Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hamed, A. A. A., Bohar, A. M., ve Siam, M. (2017). "The Impact of supply chain management and information systems on operational performance: Empirical evidence from SMEs in Saudi Arabia". *International Journal of Supply Chain Management*, 6(3): 232-238.
- Harland, C. M. (1996). "Supply chain management: relationships, chains and networks". *British Journal of management*, 7(1): 63-80.
- Hasan, M. (2013). "Sustainable supply chain management practices and operational performance". *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(1): 42-48.

- Hussain, Z. N., Abood, Z. A. R., ve Talib, A. H. (2018). "Strategic agility and its impact on organizational supply chain success: Applied research in a sample of the faculties of the university of babylon". *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6): 578-587.
- Irfan, M., Wang, M., ve Akhtar, N. (2019). "Impact of IT capabilities on supply chain capabilities and organizational agility: a dynamic capability view". *Operations Management Research*, 12(1): 113-128
- Johannson, L. (1994). "How can a TQEM approach add value to your supply chain?". *Environmental Quality Management*, 3(4): 521-530.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., ve Weber, Y. (2015). "The role of strategic agility in acquisitions". *British Journal of Management*, 26(4): 596-616.
- Kale, E., Aknar, A., ve Başar, Ö. (2019). "Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility". *International Journal of Hospitality Management*, 78(1): 276-283.
- Karakuş, B. (2021). *Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Olan Etkileri Gaziantep İmalat Sanayi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Keçecioğlu, T. Ve Çiçek, A..(2012). "Örgüt DNA'sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağışıklık Sistemini Güçlendirmek)". *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(2): 295, 308.
- Khan, M. T., Idrees, M. D., Rauf, M., Sami, A., Ansari, A., ve Jamil, A. (2022). "Green supply chain management practices' impact on operational performance with the mediation of technological innovation". *Sustainability*, 14(6): 1-22.
- Kherbach, O., ve Mocan, M. L. (2016). "The importance of logistics and supply chain management in the enhancement of Romanian SMEs". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221(1): 405-413.
- Koh, S. L. C., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., ve Zaim, S. (2007). "The impact of supply chain management practices on performance of SMEs". *Industrial management and data systems*, 107(1): 103-124.
- Kul, B. (2021). "Güven, Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişki". M. Mete (Ed.) *İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler Cilt 2*, Gece Kitaplığı, Ankara, 203-223.

- Kumar, A., ve Kushwaha, G. S. (2018). "Supply chain management practices and operational performance of fair price shops in India: An empirical study". *Scientific Journal of Logistics*, 14(1): 85-99.
- Lambert, D. M., ve Cooper, M. C. (2000). "Issues in supply chain management". *Industrial marketing management*, 29(1): 65-83.
- Latifah, S. N., Wijayanti, W., ve Utami, E. M. (2021). "The effect of the application of total quality management, supply chain management, and entrepreneurship orientation on operational performance". *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 3(1): 63-73.
- Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., ve Ragu-Nathan, B. (2005). "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices". *Journal of operations management*, 23(6): 618-641.
- Lungu, M. F. (2020). "The influence of strategic agility on firm performance". In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1): 102-110.
- Maestrini, V., Luzzini, D., Maccarrone, P., ve Caniato, F. (2017). "Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda". *International Journal of Production Economics*, 183(1): 299-315.
- Mavengere, N. B. (2014). "Role of information systems for strategic agility in supply chain setting: Telecommunication industry study". *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 17(1): 100-112.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., ve Zacharia, Z. G. (2001). "Defining supply chain management". *Journal of Business logistics*, 22(2): 1-25.
- Miguel, P. L. D. S., ve Brito, L. A. L. (2011). "Supply chain management measurement and its influence on operational performance". *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 4(2): 56-70.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., ve Patterson, J. L. (2009). *Purchasing and supply chain management 4th Edition*. South-Western Cengage Learning, Canada.
- Naslund, D., ve Williamson, S. (2010). "What is management in supply chain management?-a critical review of definitions, frameworks and terminology". *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4): 11-28.
- Ofoegbu, O. E., ve Akanbi, P. A. (2012). "The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria". *International Business and Economics Research Journal (IBER)*, 11(2): 153-160.

- Olaleye, B., Anifowose, O., Efuntade, A., ve Arije, B. (2021). "The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria". *Management Science Letters*, 11(1): 297-304.
- Oludo, S. A. (2022). *The influence of supply chain management practices on operational performance and customer development in startups*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Omar, A. A. (2018). *Tedarik Zinciri Entegrasyonunun Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisi: Somali Uluslararası Ticaret İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Omoush, M. M. (2020). "Investigation the relationship between supply chain management activities and operational performance: Testing the mediating role of strategic agility-a practical study on the pharmaceutical companies". *International Business Research*, 13(2): 74-89.
- Oral, V. (2018). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özçelik, Y. Z. (2019). *Lojistik İşletmelerinde Pazar Yönelimi Operasyonel Performans ve Müşteri Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, A. İ. (2004). "Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23): 87-96.
- Öztürk, D. (2016). "Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Faktörler". *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 6(1): 17-24.
- Öztürk, M. ve Akandere, G. (2019). "Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi ve Uygulamaları". Z. E. Işıklar(Ed.), ve E. Celep(Ed.). *Üretim Yönetimi ve Pazarlamada Güncel Araştırmalar*, Paradigma Akademi Yayınları, Çanakkale, 19--45.
- Powell, T. C., ve Dent-Micallef, A. (1997). "Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources". *Strategic management journal*, 18(5): 375-405.
- Sağbaşı, M. (2019). "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri". C. Karabal(Ed.), ve M. Sağbaşı(Ed.). *Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular*, Kriter Yayınevi, İstanbul, 1-20.

- Sağbaşı, M. ve İnce, H. (2015). "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojileri, Çeviklik ve Entegrasyonun Operasyonel ve Finansal Performansa Etkisi". *Uluslararası Hakkemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 4(14): 102-131.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., ve Grover, V. (2003). "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms". *MIS quarterly*, 27(2): 237-263.
- Saragih, J., Tarigan, A., Pratama, I., Wardati, J., ve Silalahi, E. F. (2020). "The impact of total quality management, supply chain management practices and operations capability on firm performance". *Polish Journal of Management Studies*, 21(2): 384-397.
- Sarıaltın, H., ve Yılmaz, A. (2006). "Current methods in measuring organizational performance". *Bilgi Journal of Social Sciences*, 12(1): 79-94.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Seggie, S. H., Cavusgil, E., ve Talay, M. B. (2007). "Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda". *Journal of marketing theory and practice*, 15(2): 159-166.
- Shahbaz, M. S., Rasi, R. Z. R., Ahmad, M. F. B., ve Sohu, S. (2018). "The impact of supply chain collaboration on operational performance: Empirical evidence from manufacturing of Malaysia". *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(8): 64-71.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., ve Czinkota, M. R. (2021). "Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals". *Journal of International Management*, 27(1): 1-10.
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction". *International journal of production economics*, 62(1-2): 7-22.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., ve Rhim, H. (2015). "Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance". *International Journal of Production Economics*, (168): 181-196.
- Slack, N., Chambers, S., ve Johnston, R. (2010). *Operations management*. Prentice Hall Financial Times, Rotolito Lombarda, Italy.
- Slack, N., Chambers, S., ve Johnston, R. (2004). *Operations management*. Prentice Hall Financial Times, Rotolito Lombarda, Italy.
- Supriadi, Y. N., Husniati, R., Rialmi, Z., ve Manggabarani, A. S. (2022). "The Role of Dimensions of Supply Chain Management on Operational Performance of Indonesian Smes During Digital Era". *Journal of Positive School Psychology*, 6(7): 546-557.

- Suradi, S., Mahrinasari MS, M., ve Hasnawati, S. (2020). "The mediating effect of strategic agility in the relationship of supply chain management activities and firm performance of the textile industry of Indonesia". *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3): 649-656.
- Şahbaz, O. (2016). *Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, K., ve Kaplan, T. (2017). "Kaynak tabanlı görüşten dinamik yeteneklere tarihsel bir inceleme". *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2): 105-131.
- Şen, G. (2020). *Stratejik Çeviklik ve İç Girişimcilik Davranışı İlişkisinde Yenilikçi Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şentürk, B. N. (2022). *İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin İşletmelerin Stratejik Çevikliğine Etkisi: Kardemir A.Ş. Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Tallon, P. P., ve Pinsonneault, A. (2011). "Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model". *MIS quarterly*, 35(2): 463-486.
- 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. ve Kannan, V. R. (2005). "Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance". *Omega*, 33(2): 153-162.
- Tatoglu, E., Bayraktar, E., Golgeci, I., Koh, S. L., Demirbag, M., ve Zaim, S. (2015). "How do supply chain management and information systems practices influence operational performance? Evidence from emerging country SMEs". *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(3): 181-199.
- Teece, D. J. (2018). "Dynamic capabilities as (workable) management systems theory". *Journal of Management and Organization*, 24(3): 359-368.
- Teece, D. J. (2010). "Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities". B. H. Hall(Ed.), ve N. Rosenberg(Ed.). *Handbook of the Economics of Innovation*, North Holland, UK, 679-730.
- Teece, D. J. (2014). "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise". *Journal of international business studies*, (45): 8-37.

- Teece, D. J. ve Augier, M., (2007). "Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions". *Management international review*, (47): 175-192.
- Teece, D. J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic management journal*, 18(7): 509-533.
- Toptancı, A. R. (2013). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Üretim Performansına Etkileri Konusundaki Yönetici Algılamaları: Kahramanmaraş Gaziantep ve Diyarbakır İllerinde Faaliyet Gösteren İmalat İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Truong, H. Q., Sameiro, M., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Duong, B. A. T., Duong, H. H., ve Vilhenac, E. (2017). "Supply chain management practices and firms' operational performance". *International Journal of Quality and Reliability Management*.34(2): 176-193.
- Tufan, C., ve Kılıç Y. (2019). Borsa İstanbul'da İşlem Gören Lojistik İşletmelerinin Finansal Performanslarının Topsis ve Vikor Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. Cumhuriyet Üniversitesi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 119-137.
- Tufan, C., ve Mert, I. S. (2023). "The sequential effect of absorptive capacity, strategic agility, and sustainable competitive advantage on sustainable business performance of SMEs". *Environmental Science and Pollution Research*, (30): 1-16.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu E., ve Öztosun, E. (2019). "Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma". *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1): 93-106.
- Ünsal, E. (2009). "Dinamik bir yetenek olarak teknoloji yönetimi: Teknoloji yönetimi yeteneği". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2): 167-189.
- Vagnoni, E., ve Khoddami, S. (2016). "Designing Competitvity Activity Model Through The Strategic Agility Approach In a Turbulent Environment". *Foresight*, 18(6): 625-648.
- Vencataya, L., Seebaluck, A. K., ve Doorga, D. (2016). "Assessing the impact of supply chain management on competitive advantage and operational performance: A case of four star hotels of Mauritius". *International Review of Management and Marketing*, 6(4): 61-69.
- Weber, Y., ve Tarba, S. Y. (2014). "Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility". *California management review*, 56(3): 5-12.
- Wheeler, B. C. (2002). "NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement". *Information systems research*, 13(2): 125-146.

- Yalçın, B. (2022). *Akıllı Tedarik Zinciri Yönetimi ve Alan Yazınına İlişkin Bibliyometrik Analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Gerçeklilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (46): 74-85.
- Yawson, D. E., ve Yamoah, F. A. (2022). "Review of strategic agility: a holistic framework for fresh produce supply chain disruptions". *Sustainability*, 14(22): 1-15.
- Yayla, P., ve Urgan, M. C. (2019). "Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Performans Etkisi". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 6(1): 1-19.
- Yelok, Y. (2017). *Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi ve Çevresel Sürdürülebilirlik Olgusuna İlişkin Farkındalık Düzeyinin Ölçülmesi: Mersin İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yıldız, T. (2018). *Çalışmaya Tutkunluk, İş Özellikleri, Kişilik Tipleri, İşkoliklik, Stratejik Çeviklik ve Başarı Hedef Yöneliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, C., Alpkan, L., ve Ergun, E. (2005). "Cultural determinants of customer-and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance". *Journal of business research*, 58(10): 1340-1352.
- Yun, C., Shun, M., Jackson, K., Newiduum, L., ve Browndi, I. (2023). "The Significance of Information Systems in Enhancing Strategic Agility within Supply Chain Context: A Case Study of Telecommunications Industry". *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 11(2): 67-74.
- Zalluhoğlu, A. E., ve Dedeoğlu, A. Ö. (2011). "Tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanımı: otomotiv sektörü üzerine alan araştırması". *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(2): 49-63.
- Zollo, M., ve Winter, S. G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization science*, 13(3): 339-351.
- Zulfandi, N., ve Sakir, A. (2021). "The Effect of Corporate Entrepreneurship and Organizational Culture On Supply Chain Management And Its Impact On The Operational Performance Of Logistic Companies In Banda Aceh". *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(4): 78-92.

EK 1- TÜRKÇE ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket çalışması Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında, Dr. Öğr. Üyesi Cenk TUFAN'ın danışmanlığında yürütülmekte olan “Tedarik Zinciri Yönetiminde Operasyonel Performansın Öncülleri Üzerine Bir Araştırma” konulu Yüksek Lisans Tezine bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler tamamen akademik olarak kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir.

Araştırmanın amacına ulaşması, sizin tarafsız, objektif ve içten cevaplarınıza bağlıdır. Ankete ayıracağınız zaman ve araştırmamıza sağlayacağınız önemli katkıdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mehmet Barkın DİNÇER,

DEMOGRAFİK BİLGİLER							
Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.							
A1	Cinsiyetiniz:	()Kadın	()Erkek				
A2	Yaşınız:	()25 den az	()25-35	()36-45			
		()45 üzeri					
A3	Eğitim Durumunuz:	()Lise	()Üniversite	()Lisansüstü			
A4	Firmanız kaç yıldır sektörde faaliyet göstermektedir?	()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-20 yıl ()20 yıl üzeri					
A5	Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?	()1-2 yıl ()3-5 yıl ()6-9 yıl ()10 yıl üzeri					
A6	Toplam iş deneyiminiz kaç yıldır?	()1-2 yıl ()3-5 yıl ()6-9 yıl ()10 yıl üzeri					
Lütfen aşağıdaki ölçeği işletmenizi düşünerek yanıtlayınız ve ifadelere ne derece katıldığınızı (X) işaretleyiniz.							
			Kesinlikle	Kısmen	Kararsızım	Kısmen	Kesinlikle

<u>TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ</u>		1	2	3	4	5
B1	Şirket, temel tedarikçilerle iletişim açıklığını onaylar					
B2	Şirket, tedarikçileriyle ortaklığa dayalı olarak iş yapar					
B3	Şirket, temel tedarikçileri ürün ve hizmetlerini geliştirme sürecine dahil etmek için çalışıyor					
B4	Şirketin stratejisi temel tedarikçilerle iyi bir ilişki kurmaya bağlıdır					
B5	Müşteri memnuniyeti, şirketin arzuladığı bir şeydir					
B6	Şirkette müşteri hizmetleri için özel bir departman vardır					
B7	Şirkette müşterilerin müracaatları ve şikayetleriyle uygun bir şekilde ilgilenir					
B8	Şirket, müşteriler hakkında eksiksiz bir veri tabanı tutar					
B9	Şirket, siparişin alındığı andan itibaren ve nakliyesi sırasında ve faturayı işleme koyana ve finansal değerleri alana kadar siparişlere cevap veriyor mu?					
B10	Şirkette iade edilen siparişlerin düşüldüğü doğru ve eksiksiz bir sistem var mı?					
B11	Şirkette lojistik yönetimi, üretimin planlanması, programlanması ve izlenmesini içerir.					
B12	Lojistik yönetimi, tüm planlama ve uygulama seviyelerini içermekte midir?					
B13	Şirket, dahili olarak bilgi alışverişini hızlandırmak için elektronik sisteme sahiptir					
B14	Şirket, müşterilerle bilgi alışverişinde bulunmak için elektronik ağları kullanır.					
B15	Şirket, tedarikçilerle bilgi alışverişinde bulunmak için elektronik ağları kullanır.					
B16	Şirket, planlarını oluştururken edindiği enformasyon ve bilgileri tedarikçileri ile paylaşır.					

Lütfen aşağıdaki ölçeği işletmenizi_ düşünerek yanıtlayınız ve ifadelere ne derece katıldığınızı (X) işaretleyiniz

<u>STRATEJİK ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ</u>		Kesinlikle	Kısmen	Kararsızım	Kısmen	Kesinlikle
		1	2	3	4	5
C1	Şirket, toplam tüketici talebindeki değişikliklere yanıt verir					
C2	Şirket, bir ürünü veya hizmeti tek bir müşteriye uyacak şekilde özelleştirir					
C3	Şirket, rakiplerin yeni ürün veya hizmet lansmanlarına tepki verir.					
C4	Şirket, rakiplerin fiyatlarındaki değişikliklere yanıt olarak yeni fiyatlandırma programları sunar					
C5	Şirket, yeni bölgesel veya uluslararası pazarlara açılır					
C6	Şirket, satışa sunulan ürün / hizmet çeşitliliğini değiştirir (yani genişletir veya azaltır).					
C7	Şirket, daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz ürün ve hizmetler üretmek için yeni teknolojileri benimser					
C8	Şirket, daha düşük maliyetlerden, daha iyi kaliteden veya daha iyi teslimat sürelerinden yararlanabilmek için tedarikçileri değiştirir					
<u>OPERASYONEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ</u>		Kesinlikle	Kısmen	Kararsızım	Kısmen	Kesinlikle
		1	2	3	4	5
D1	Şirket, çevre değişikliğine göre ürün kalitelerindeki ve çıktılarındaki değişikliklere cevap verme yeteneğine sahiptir					
D2	Şirket, ürünleri için promosyon araçlarını ve yöntemini güncellemeye devam eder					
D3	Şirket, hammaddede gecikme olması durumunda çalışabilmesi ve parça başı maliyetin düşürülmesi için minimum stok limitini korumaktadır					
D4	Şirket acil talepleri yüksek kaliteyle hızlı bir şekilde teslim etmeye önem verir					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	Mehmet Barkın Dincer
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Ünal Aysal Anadolu Öğretmen Lisesi Antalya/Göynük
Lisans Diploması	Uluslararası Ticaret ve Lojistik, Akdeniz Üniversitesi, Antalya
Tezsiz Yüksek Lisans Diploması	
Dönem Proje Konusu	
Tezli Yüksek Lisans Diploması	
Yüksek Lisans Tez Konusu	
Doktora Diploması	
Doktora Tez Konusu	
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	Havas Ground Handling Co. – 2018 Port Akdeniz - 2019
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	