

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ: KONYA OTOMOTİV YAN SANAYİ ÖRNEĞİ

AYŞE NUR GÜLTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Emel GELMEZ

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü tarafından
20203007 numaralı Yüksek Lisans tez projesi olarak desteklenmiştir.

Konya-2022

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın fikir aşamasından bu yana çalışmamın her aşamasında sabırla yol göstererek yardımlarını ve değerli bilgilerini esirgemeyen, danışman hocam Sayın Doç. Dr. Emel GELMEZ'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yüksek lisans savunma jürimde yer alan Sayın Prof. Dr. Muammer ZERENLER ve Sayın Doç. Dr. Ahmet Alper SAYIN hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tez dönemi boyunca desteklerini esirgemeyen ve motive eden Sayın Doç. Dr. Mehtap ÖZTÜRK'e ve Sayın Doç. Dr. Resul ÖZTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu yola girmemi ve bu yolda devam etmem için maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen, her daim aldığım her kararda arkamda duran ve bana karşı inançlarını hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli annem Lütfiye AYAS, babam Turan AYAS'a ve her daim yanımda olan ablam Kübra TÜZNER'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu dönemde her zaman benim yanımda olan ve daima beni destekleyen bana karşı inancını kaybetmeyen, bana her zaman umut veren sevgili eşim Yusuf GÜLTEKİN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	vi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
KÜRESEL REKABET ORTAMI.....	2
1.1.Küreselleşme Kavramı ve Kapsamı.....	2
1.2.Küreselleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	3
1.3.Küreselleşmenin Boyutları.....	6
1.4.Küresel Rekabet.....	7
1.4.1. Rekabet Kavramı.....	7
1.4.2. Rekabet Teknikleri.....	9
1.4.3. Küresel Rekabet Kavramı.....	9
1.4.4. Porter'ın Rekabet Analiz Modeli.....	10
1.4.4.1. Endüstriye Yeni Girecek İşletmeler ve Oluşturdukları Tehditler.....	12
1.4.4.2. İkame Ürün Tehdidi.....	13
1.4.4.3. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri.....	13
1.4.4.4. Alıcıların Pazarlık Güçleri.....	14
1.4.4.5. İşletmeler Arası Rekabet.....	15
1.4.5. Rekabet Stratejileri.....	15
1.4.5.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi.....	16
1.4.5.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	16
1.4.5.3. Odaklanma Stratejisi.....	16
İKİNCİ BÖLÜM.....	18
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	18
2.1. Tedarik Zinciri Kavramı ve Kapsamı.....	18
2.2. Tedarik Zincirinin Yapısı.....	20
2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı ve Kapsamı.....	22
2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....	24

2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	26
2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	29
2.6.1. Geleneksel (Rekabet Esasına Dayalı) Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	31
2.6.2. İş Birliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	32
2.7. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri.....	36
2.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	37
2.7.2. Müşteri Hizmet Yönetimi.....	37
2.7.3. Talep Yönetimi.....	38
2.7.4. Sipariş İşleme.....	39
2.7.5. Üretim Akış Yönetimi.....	39
2.7.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi.....	40
2.7.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme.....	40
2.7.8. İadelerin Yönetimi.....	41
2.8. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları.....	42
2.9. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları.....	47
2.9.1. Stratejik Tedarik Ortaklığı.....	47
2.9.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	48
2.9.3. Bilgi Paylaşımı.....	49
2.9.4. Bilgi Kalitesi.....	50
2.9.5. Erteleme.....	51
2.10. Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı.....	52
2.10.1. İşletme Performansı Ölçümü.....	52
2.10.2. Tedarik Zinciri Performansı Ölçümü.....	54
2.10.2.1. Esneklik Performansı.....	55
2.10.2.2. Kaynak Performansı.....	56
2.10.2.3. Çıktı Performansı.....	56
2.11. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları, Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı İlişkilerine Yönelik Literatür İncelemesi.....	57
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	64
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	64
3.1. Otomotiv Sektörü ve Türkiye'nin Sektördeki Durumu.....	64
3.2. Konya Otomotiv Yan Sanayi.....	69

3.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	71
3.4. Araştırmanın Önemi.....	72
3.5. Araştırmanın Amacı.....	72
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	72
3.7. Araştırmanın Kısıtları.....	73
3.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	74
3.9. Araştırmanın Metodolojisi.....	74
3.9.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi ve Hazırlanması.....	76
3.9.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	76
3.9.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi.....	77
3.10. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	77
3.10.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler.....	78
3.10.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	80
3.10.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği.....	81
3.10.2.2. Veri Toplama Aracının Yapısal Geçerliliği.....	82
3.10.3. İşletmelerin Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	83
3.10.4. İşletmelerin Tedarik Zinciri Performanslarına İlişkin Bulgular.....	87
3.10.5. İşletmelerin Genel İşletme Performanslarına İlişkin Bulgular.....	90
3.10.6. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	91
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	95
DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
4.1. Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri.....	95
4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi.....	96
4.3. İşletme Yöneticilerine Öneriler.....	99
4.4. Gelecekte Yapılabilecek Çalışmalar İçin Öneriler.....	100
KAYNAKÇA.....	102
EK-1: ETİK KURUL ONAYI.....	119
EK-2: ANKET FORMU	120



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ayşe Nur GÜLTEKİN
	Numarası	194227021009
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Üretim Yönetimi ve Pazarlama
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Emel GELMEZ
	Tezin Adı	Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Etkisi: Konya Otomotiv Yan Sanayi Örneği

ÖZET

Hızla değişen pazar koşullarında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için tedarik zinciri yönetiminin avantajlarından faydalanmaktadır. Nitekim, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanması ile işletmelerin verimlilik, etkinlik ve performanslarında iyileşmeler olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacı ile Konya Sanayi Odası'na kayıtlı otomotiv yan sanayi işletmeleri üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı; tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansı ve tedarik zinciri performansının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları, Tedarik Zinciri Performansı, İşletme Performansı



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ayşe Nur GÜLTEKİN
	Numarası	194227021009
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Üretim Yönetimi ve Pazarlama
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Emel GELMEZ
	Tezin Adı	The Effect of Supply Chain Management Applications on Supply Chain and Business Performance: The Case of Konya Automotive Sub-Industry

SUMMARY

In rapidly changing market conditions, enterprises benefit from the advantages of supply chain management in order to maintain their existence and gain competitive advantage. As a matter of fact, with the successful implementation of supply chain management applications, it is seen that there are improvements in the productivity, efficiency and performance of the enterprises. In this context, in this study, the effect of supply chain management applications of enterprises on supply chain performance and business performance has been examined. In order to test the hypotheses determined in this framework, a survey was conducted on automotive supply industry companies registered in Konya Chamber of Industry. The obtained data were tested with the SPSS 22.0 package program. As a result of the analysis, it has been determined that the supply chain management applications of the enterprises have a positive effect on the supply chain performance, the supply chain applications have a positive effect on the business performance and the supply chain performance have positive effect on the business performance.

Keywords: Supply Chain Management Applications, Supply Chain Performance, Business Performance

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Küreselleşme Süreci.....	6
Tablo 2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Evresi.....	25
Tablo 2.2. Rekabetçi ve İş Birlikçi Modelin Karşılaştırılması.....	35
Tablo 2.3. Etkin Bir Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Katma Değer.....	44
Tablo 3.1. 2015-2019 Dönemi Ülkelere Göre Motorlu Araç Üretim Rakamları.....	65
Tablo 3.2. İhracatta Türkiye Konya Karşılaştırması (1000 \$).....	70
Tablo 3.3. Konya İli İthalat İstatistikleri (1000 \$).....	71
Tablo 3.4. Araştırma Hipotezinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar.....	73
Tablo 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanıtımı.....	77
Tablo 3.6. Anketleri Cevaplayanların Unvanlarının İşletmelere Göre Dağılımı.....	78
Tablo3.7.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Büyüklükleri.....	78
Tablo 3.8. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Süreye Göre Dağılımları.....	79
Tablo 3.9. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Sermaye Yapıları.....	79
Tablo 3.10.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Pazar Yapıları.....	80
Tablo 3.11. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Rekabet Düzeyleri.....	80
Tablo 3.12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	81
Tablo 3.13. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri.....	82
Tablo 3.14. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi.....	84
Tablo 3.15. İşletmelerin Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulama Düzeyi.....	86
Tablo 3.16. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Faktör Analizi.....	88
Tablo 3.17. İşletmelerin Tedarik Zinciri Performansı Düzeyi.....	89
Tablo 3.18. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi.....	90
Tablo 3.19. İşletmelerin Genel Performans Düzeyi.....	91
Tablo 3.20. Korelasyon Matrisi.....	92
Tablo 3.21. Regresyon Analizi: Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları.....	93
Tablo 3.22. Regresyon Analizi: İşletme Performansı.....	93
Tablo 3.23. Regresyon Analizi: Tedarik Zinciri Performansı.....	94
Tablo 4.1. Araştırma Bulgularının Özeti.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Porter'ın Endüstrideki Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Rekabetçi Güç Modeli.....	11
Şekil 2.1. Tedarik Zincirinin Genel Yapısı.....	22
Şekil 2.2. Geleneksel Alıcı- Tedarikçi İlişkilerinde Tedarik Zinciri Yapısı.....	32
Şekil 2.3. İş Birlikçi Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Tedarik Zinciri Yapısı.....	34
Şekil 2.4. İş Birliği Esasına Göre Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları.....	36
Şekil 2.5. Yıllar İtibariyle Otomotiv Sektörü Dış Ticareti (Milyon Dolar).....	69
Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	71
Şekil 3.2. Kavramsal Modele İlişkin Hipotezler.....	73
Şekil 3.3. Araştırmada İzlenen Yöntem.....	75

GİRİŞ

Küreselleşme ile hız kazanan ulusal rekabet ve uluslararası rekabet, ürünlerin piyasadan düşme hızı, tüketici taleplerinin yükselmesi ile işletmeleri tedarik zincirine yatırımda bulunmaya yöneltmektedir. İşletmelerin hızla değişen pazar şartlarına yönelik stratejiler geliştirip değer yaratmaları işletme devamlılığı açısından önem ar etmektedir. Çünkü pazarda değişim hızı ve belirsizlik yüksek olduğu için bu yönde faaliyette bulunan üretim işletmeleri yalnızca maliyet, kalite gibi seçeneklerle kısıtlı kalmayıp daha çok seçenekle müşteri isteklerini karşılayabilecek ve böylece rekabet edebilecek duruma gelecektir.

Bu çalışmanın temel amacı tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerinde etkisinin belirlenmesidir. Bu çerçevede araştırmaya dahil edilen işletmelerden elde edilen bulgular ile tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerinde etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde küresel rekabet kavramı ve rekabet stratejileri konuları detaylandırılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi uygulamaları konuları detaylandırılarak tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, tedarik zinciri performansı ve işletme performansı ile ilgili literatür incelemeleri detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın uygulama kısmını oluşturmakta olup Konya Sanayi Odası (KSO) veri tabanına kayıtlı 101 otomotiv işletmesi ile yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerden hareketle kurulan hipotezlerin doğruluğu test edilerek sonuçlar incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırma sonucunda elde edilen sonuçlardan hareketle değerlendirmeler yapılarak işletmelere ve gelecekte yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL REKABET ORTAMI

Pazarların küreselleşmesi ile 1990'lü yılların sonlarına doğru ortaya çıkan yeni teknolojik unsurlarla birlikte işletme stratejilerinde köklü dönüşümler yaşamıştır. Bunun sonucunda küreselleşme konusunda çok geniş bir literatür söz konusu olup küreselleşme ile ilgili birbirinden farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda ekonomik ve sosyal yaşam üzerinde etkiler yaratan küreselleşme ve küresel rekabet bu başlık altında detaylandırılacaktır.

1.1. Küreselleşme Kavramı ve Kapsamı

Son yıllarda küreselleşme konusu literatürde çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Sosyal bilimlerin çoğu alanında küreselleşme ile alakalı birbirinden farklı yaklaşımlardan bahsedilmektedir (Alemdar, 2010, s. 4). Küreselleşme; iktisadi, siyasi ve sosyal alanlarda ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları geçerek dünyaca büyümesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Çavuş, 2006, s. 4). Bilgi ve iletişimin doğru kullanımı sonucunda küreselleşme ile birlikte ekonomik olaylar gelişerek yaygınlaşmış, düşüncelerdeki farklılıklarda azalmalar olmuştur (Arıboğan, 1993, s. 54). Küreselleşme, sermayenin yerel dolaşımını ve ulusal ekonomilerin gittikçe küresel finans piyasası tarafından önemsenmesini ifade etmekte olup piyasa sisteminde dış ticaret serbestliğinin, tüketim ve tüketici önceliğinin dünya çapında yaygınlaşması şeklinde ifade etmektedir (Eğilmez, 2008, s. 44 ve Soros, 2003, s. 10).

Küreselleşme, ülkeler arası mal, hizmet, uluslararası sermaye akışları, teknolojinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması sonucu oluşan ekonomik ferahlamayı ifade etmektedir (Çavuş, 2006, s. 5). Ekonomik yapının temelinde, yoğun teknolojik atılımların ve iletişimin etkisinden bahsedilen gelişmeler küreselleşme olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda küresel pazar, küresel işletme, küresel ürün, küresel yönetici, küresel rekabet ve buna benzer kavramlar toplum üzerinde sık sık kullanılmaya başlamıştır (Rajagopal vd., 1993, s. 44).

1.2. Küreselleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi

Küreselleşmenin temeli insanların ve toplumların değişim ve etkileşim düşünceleri üzerine atılmıştır. Başka bir ifade ile dünyanın yeniden yapılandırma isteğinin ve bu isteğin faaliyete geçirilmesinin tarihsel bir sonucu olarak küreselleşmeden bahsedilmektedir (Erizkan, 2002, s. 65). Ekonomik olayların küreselleşmesi ve oluşturduğu yeni durumun genellikle 1960'lı yıllarda meydana çıktığı düşünülmektedir. Bu yıllarda bir yandan küresel işletmelerin ortaya çıkıp ve küresel seviyede faaliyet gösterdiği, diğer yandan da ticari faaliyetlerde hızlı bir gelişimin olduğu ifade edilmektedir. Ancak küresel faaliyetler, görsel olarak eski biçimde gözükse de işleyiş biçimini ifade eden yeni bir kavramdır (Tutar, 2000, s. 21).

Küreselleşme, dünya ekonomisinde önemli sayılabilecek dört hareketlilik sonucu ve özellikle 1980'li yılların ortalarında ekonomi literatüründe yer almıştır. Söz konusu dört önemli hareketlilik, küreselleşmeye hız kazandırmıştır. Bu dört önemli hareketlilik; insan hareketliliği, sermaye hareketliliği, enerji hareketliliği ve kuvvet hareketliliğinden oluşmaktadır. İletişim ve aktarmada yaşanan gelişmeler sonucu maliyetlerde meydana gelen düşüş dört hareketlilik ile birlikte kolaylık sağlanarak küreselleşme daha da önem kazanmıştır (Karluk, 2007, s. 4). Küreselleşme kavramının oluşumu farklı dönemlerden geçmiştir. Geçirdiği dönemler birçok yazar tarafından incelenmiş ve modellemeler geliştirilmiştir. Gelişim süreçleri için ortaya sunulan fikirlerden birisi Robertson (1999)'a aittir. Küreselleşme süreçleri beş farklı aşamada şu şekilde açıklanabilmektedir (Robertson, 1999, s. 100):

- *Oluşum Aşaması:* Bu aşama 1400-1750 yılları arasını incelemektedir. Oluşum aşaması, millet devletlerinin temellerinin atılması, orta çağda oluşan 'millet ötesi' sistemin bitişi, Katolik kilisesinin etkinlik alanlarındaki gelişmeleri, modern coğrafyanın başlangıcı ve miladi takvimin dağıtılması gibi olaylardan oluşmaktadır.
- *Başlangıç Aşaması:* Bu aşama 1750-1875 yılları arasını incelemektedir. Başlangıç aşamasının özellikleri arasında tek bir devlet düşüncesinde meydana gelen değişimler, uluslararası ilişki anlayışının netleşmesi, ulus dışı

ve uluslararası düzenleme sonucu yasal sözleşme ve iletişime olan ilginin hızla artması yer almaktadır.

- *Yükseliş Aşaması:* Bu aşama 1875-1925 yılları arasını inceleyen küreselleşmenin üçüncü aşamasıdır. Modernleşme sorunları ilk olarak bu dönemde ele alınmıştır. Ayrıca Avrupa toplumlarına dahil edilmeyenlerin uluslararası topluma dahil edilmesi, insanlık ile ilgili fikirlerin uluslararası açıdan değerlendirilmesi ve küresel iletişim türlerinin sayısında hızlı bir artış olması bu dönemin belli başlı gelişmeleri olarak belirtilebilmektedir.
- *Hegemonya İçin Mücadele Aşaması:* 1920 yılı ortalarında kendini gösteren ve 1960'lı yıllara kadar devam eden bu süreçte Milletler Cemiyeti ve Birleşmiş Milletlerin kurulması, "Ulusal Bağımsızlık İlkesi'nin kabulü, soğuk savaşların artması ve atom bombasının kullanılması gibi gelişmeler yaşanmıştır.
- *Belirsizlik Aşaması:* Bu aşama 1960'lı yılların sonlarına doğru başlamıştır. Belirsizlik aşamasında; küresel bilinçlenmenin yükselmesi, Soğuk Savaş'ın ve zıt görüşlerin bitmesi, nükleer silah kullanımında yaygınlık olması, küresel iletişimde kullanılan araçların hızla artması, insan haklarındaki durumun küresel sorun hale dönüşmesi ve küresel medya sistemlerinin geliştirilmesi gibi olaylardan bahsedilmektedir.

Küreselleşmenin gelişimi Kutlu ve Ekşikanat (2002)'a göre üç aşamadan oluşmaktadır (Kutlu ve Ekşikanat, 2002, s. 278):

- *Birinci Aşama:* 1840'larda yaşanan süreçler birinci aşamayı oluşturmaktadır. Denizcilikteki gelişmeler ve merkantilist yaklaşımlar bu dönemin önemli özelliklerindedir.
- *İkinci Aşama:* Sanayi devrimi ile 1890'lı yıllarda başlayan süreç ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Sanayileşme alanındaki gelişmeler ve bu süreç doğrultusunda devamlı hammadde sağlama, ürünlere yeni pazarlar bulma, düşük sermayenin olduğu yerlere yönelik yatırımlarda bulunma ve bunun gibi ihtiyaçların artması, belirtilen dönemin önemli özelliklerindedir.

- *Üçüncü Aşama:* Bu aşama küreselleşmenin hızlandığı dönem olmakta ve içerisinde üç temel gücü barındırmaktadır. Bu güçler; 1960 yılından itibaren çok uluslu işletmelerin ortaya çıkması, 1980 yılında hâkim olunan teknolojik gelişim süreci ile birlikte 1990'lı yıllarda Sovyetler Birliği'nin dağılması bu dönemin önemli özellikleri arasındadır.

Küreselleşme sürecini daha kapsamlı değerlendirmek amacıyla küreselleşme süreci Tablo 1.1.'de gösterilmiştir.



Tablo 1.1. Küreselleşme Süreci

Dönemler	Etki Alanı	Hareket Alanı	Uygulama Alanı
1919 ve öncesi dönemi	Ekonomik, politik, dini ve düşünsel	Sanayi, Rönesans, Kapitalizm, Bilim ve Coğrafi Keşifler	Politik mücadele ve ekonomik gücü olmayanların uygulamalardan çıkarılması
1919 ve 1944 yılları arası dönemi	Ekonomik, politik coğrafi ve sosyal	Ulusal devletlerin dünya üzerinde düzen oluşturma çabaları, bu çabalar doğrultusunda savaş, kriz ekonomisinin oluşturduğu borçlar	İdeolojik zıtlışmanın önem kazanması, çözüm sorunları, etnik ve coğrafi sorunların birbirinden ayırt edilmesi
1944 ve 1973 yılları arası dönemi	Politik ve ekonomik	Ulusal devlet dışı aktörlerin yükselişi	Soğuk savaş, modernleşmenin küreselleşmesi
1973 ve 1989 yılları arası dönemi	Politik, teknolojik ve ekonomik	Neo- liberal anlayışı benimsenerek küreselleşmenin yükselmesini destekleyecek ekonomik iş birlikleri	Ulusal ve küresel düşüncelerin birbirleriyle çatışması ve yenilik
1989 ve 1995 yılları arası dönemi	Etnik, politik, ekonomik, teknolojik ve coğrafi	Küresel işletmeciliğe yönelme, küresel sorunlara karşı çözümler	Yeni küresel dengesizlikler ve yeni etnik çatışmalar
1995 ve sonrası dönemi	Ekonomik ve teknolojik	Teknolojinin ekonomiye olan katkısında yükselme	Yeni ekonominin, küreselleşmenin doğrudan yenilemesini sağlaması, küresel politik ve ekonomik duyarlılık

Kaynak: Dulupçu, 2001, s. 21.

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere küreselleşme sürecinin etki alanları dönemler arası benzerlik göstermiştir. Özellikle ekonomi alanının her dönemde etkisi görülmektedir. Küreselleşme; 1919 ve öncesi yıllarda ekonomik, politik, dini ve düşünsel alanları etkilerken, 1919-1944 yılları arasında da ekonomik, politik, coğrafi ve sosyal alanları etkilediği görülmektedir. 1944-1973 yıllarında politik ve ekonomik alanları etkileyen küreselleşme, bu yıllarda ulus dışına doğru yönelmiştir. Böylece modernleşmenin küreselleşmesi başlamıştır. Daha sonraki yıllarda ise politik ve ekonomik etki alanları dışında etnik, coğrafi ve teknolojik alanlarını da etkilemiştir (Dulupçu, 2001, s. 22).

1.3. Küreselleşmenin Boyutları

Karluk (2007)’a göre küreselleşmenin boyutları aşağıda açıklanmıştır (Karluk, 2007, s. 2):

- *Genel Olarak Küreselleşme*: Ulusal etkenlerin bütün dünya üzerinde etki sağlaması, uluslararası etkenlerin ise ulusal duruma gelmesidir.
- *Ekonomik Küreselleşme*: Ticaret, üretim, yatırım, finansal faaliyetler, teknoloji, ekonomik sistem ve ideolojilerin uluslararası duruma gelmesidir.
- *Siyasi Küreselleşme*: Ulusal devlet düzeyinde kabul gören siyasi yönetim modellerinin uluslararası açıdan geçerlilik kazanmasıdır.
- *Kültürel Küreselleşme*: Yerel kültürlerin farklı kültürlerden etkilenme durumu veya onları etkilemesi, belirli ulusal kültürlerinin uluslararası hale gelmesidir.
- *Teknolojik Küreselleşme*: Teknolojide ileri durumda olan ülkelerde meydana gelen yeniliklerin ve üretim sistemlerinin uluslararası duruma gelmesi ve dünyaya yayılmasıdır.

1.4. Küresel Rekabet

Küreselleşme ve bilgi ekonomisinde meydana gelen gelişmeler sonucu işletmelerin yeniden dönüşüme uğrayarak şekil alması kaçınılmazdır. Küreselleşme sonucu artış gösteren yeni pazarlarda yer alabilmek için uluslararası ve ulusal işletmeler arasında rekabet önem kazanmıştır (Adıgüzel, 2011, s. 20). Küresel rekabet artışı, işletmelerin ve ülkelerin küreselleşme sayesinde fırsatları nasıl değerlendirebildikleri, karşılaştıkları güçlükleri ise ne kadar doğru yönetebildikleri rekabet güçleri ve devamlılığı ile ilgilidir (Aktan ve Vural, 2004, s. 15). Bu kapsamda rekabet kavramının detaylandırılması önemlidir.

1.4.1. Rekabet Kavramı

Pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı sınıf müşterilere sunan işletmeler rekabet içerisindeyler. Öyle ki rekabet, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda müşteri beklentilerine karşılık veren ve müşterilere değer sağlayan stratejiler ile piyasada devamlılığını sürdürme çabasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 257). İşletmeler müşterilerin ilgisini çekebilmek için pazarda devamlı yarış halinde olmaları rekabet kavramını açıklamaktadır. Rekabet, içerisinde birçok tarafın kısıtlı kaynak,

güç, bağımlı olma durumu veya farklı amaçlar için aktif bir yarış içerisinde olma durumu olarak da tanımlanabilmektedir (İslamoğlu, 2006, s. 96).

Rekabet, bağımsız piyasa ekonomisinin zorunlu bir şartı olarak görülmektedir. Bağımsız piyasa modelinin bir başka adı ise bağımsız piyasa rejimidir. Rekabet odaklı bir ekonomi sadece eldeki kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda rakip işletmelerin ürünlerindeki fiyat hareketlerinden haberdar olma, daha büyük pazar payına sahip olabilmeyi isteyen işletmelere fayda sağlamasına ayrıca işletmelerin üretim aşamasında güncel teknolojilerden faydalanmasına olanak sağlamaktadır (Sabır, 2002, s. 5). Rekabet, Türk Rekabet Kurumu'na göre mal ve hizmet pazarlarında oluşan girişimler arasında ekonomik açıdan serbest bir karar verebilmesine olanak sağlayan bir yarış temsil etmektedir (rekabet.gov.tr, Erişim Tarihi: 31.01.2022).

İşletme yönetiminde bulunanların asıl görevlerinden birisi işletmenin kaynak ve hedeflerinin birbirini karşılamasını sağlamak ayrıca rekabeti güçlü esaslara dayandıracak güven veren yolları bulmasıdır. Genel olarak bütün işletmeler, faaliyet gösterdikleri alanlarda diğer rakiplere karşı farklı bir üstünlük sağlamaya çalışmaktadır. Her işletmenin rakiplerinden farklı bir üstünlük kazanma şansı mümkündür. Bu açıdan rekabet, uzun yıllardır işletmeler arasında devam eden ve işletmelerin var olduğu sürece de bu olayın devam edeceği bilinmektedir. Burada önemli olan işletmeler açısından sahip olunan üstünlüğün geçerliliğini korumasıdır (İslamoğlu, 2006, s. 95). Günümüzde rekabet varlığı yok sayılamayacak bir kavramdır. Rakiplerin yaptığı faaliyetlere yönelik değerlendirme yapılmadan harekete geçilmesi durumunda rekabet sürecinde işletmelerin zarar görmesi olasıdır. Günümüzde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için rakiplerini takibe alarak ve yapılan faaliyetlerden haberdar olarak rakiplere karşı stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Bu rekabet anında işletme yöneticilerinin alacağı kritik karar ise hangi tekniğin izleneceğidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 257).

1.4.2. Rekabet Teknikleri

Bu konu ile ilgili pazarlamacıların üç farklı düşünceleri bulunmaktadır. Bu düşünceler aşağıda açıklanmıştır (İslamoğlu, 2006, s. 98):

- *Aktif düşünce:* İşletmeler rakiplerini zarara uğratacak şekilde pazar paylarını ve buldukları konumu yükseltmeyi kilit bir amaç olarak kabul etmektedir. Bu bağlamda, belirli koşullara, yasalara uygunluk ile elde edilebilmesi mümkün olan kâr oranları haricindeki elde edilen düşük kârlar kabul edilmemektedir. Bu anlayışa göre işletmenin kâr elde edebilmesi için bir diğer işletmenin zararda olması gerekmektedir.
- *İlimli tutum:* Bu düşüncede ise rakip işletmenin de zarar görebileceği bir pazar payında artış için çabalanması çok da anlamlı görülmemektedir. Bunun sebebi ise pazarda oluşabilecek genişlemenin işletme açısından yeterli olacağı düşünülmesidir. Bu anlayışa göre bir işletmenin kâr elde etmesi için bir diğer işletmenin, daima zarar etmesi gerekli görülmemektedir.
- *Pasif tutum:* Bu düşünce anlayışında ise pazar paylarının genişlemesi ile bütün işletmelerin genişleyeceği algısı benimsenmektedir.

1.4.3. Küresel Rekabet Kavramı

Günümüzde küresel rekabet algısının önemli noktalarından birisi uluslararası sınırların kalkmasıdır. Yirmi yıl içerisinde, küreselleşme sayesinde mal nakil esnasında oluşan engellerin kaldırılması ve gümrük ücretlerinin indirilmesi konusunda ciddi ilerlemeler kaydedilmiş ve sonucunda ise işletmeler arası rekabet, ulusal sınırları aşip uluslar ötesi boyutlara ulaşabilmiştir (Kutlu ve Eşkinat, 2002, s. 278). Küresel rekabet anlayışında kazanç elde etmenin tek yolu olarak yatırım ve gelişme fikri geçerliliğini kaybetmiş, başarının fiyatla geleceği düşüncesi yıkılmıştır. Böylece müşterilerin getirmiş olduğu kalite standartları ve müşterilerden sağlanan değerler rekabetin ilgisi haline gelmiştir. Küresel rekabet süreci, müşteri isteklerinin kaliteye ve hıza önem vererek karşılanmasını zorunlu hale getirmiştir. Müşteri istek ve önceliklerine önem veren işletmeler küresel pazarda diğer işletmelere göre daha rahat sürdürülebilirlik sağlamaktadır (Demir, 2001, s. 90). Küresel rekabet, ortak rekabeti

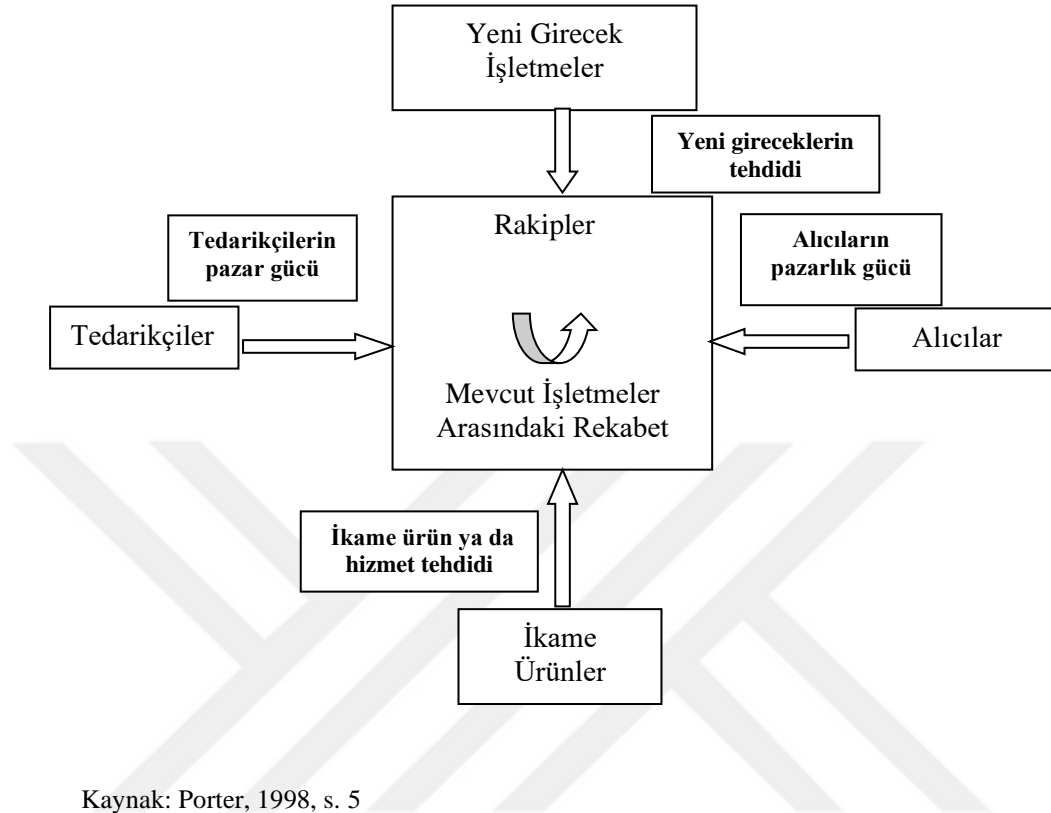
bir avantaj olarak belirterek işletmelerin gündemlerine girmesini sağlamıştır. Yeni rekabet anlayışında aynı iş ortamında bulunan işletmelerin birbirleriyle rekabet ederken gelişmelerini ve büyümelerini destekleyerek aynı neden ve hedeflerle ortak bir çıkar sağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Ortak rekabet anlayışında işletmelerin kendilerini yükseltmek için bir başka işletmenin önünü kesmeye gerek olmadığı, tek bir işin iyi olması ile değil birçok işin birlikte iyi sonuçlar verdiği zaman başarı sağlanabileceği anlayışı savunulmaktadır (Bozkurt, 2000, s. 27).

Küresel rekabet müşteriye değer sağlama fikrine odaklanmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta müşteriye sağlanacak değer bilincinde olmak ve rekabette fazla açılmamaktır (Barnet ve Cavanagh, 1995, s. 285). Müşteriye değer sağlama çalışmaları bir zaman sonra işletmeleri rekabet üstü olmaya yöneltmektedir. Rekabet üstü olmak, işletmenin sürekliliğini sağlayacak temel çizgiyi güvence altında tutmayı ifade etmektedir. Ayrıca rekabetin bu temel çizgiden yukarı çıkmasını sağlamaya yönelik çalışmaları içermektedir. Bu çalışmalarda işletmeler mal ve hizmetler açısından rakiplerinden farklı değer algıları yaratmayı ve bu şekilde farklı olmayı istemektedir. Küresel rekabet algısının anlaşılabilmesi ve başarının sağlanabilmesi için işletmelerin buldukları sanayi kollarının yapılarını iyi bilmesi, geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerin belirlenmesi önemli olacaktır (İslamoğlu, 2006, s. 95).

1.4.4. Porter'ın Rekabet Analiz Modeli

Küresel rekabetin benimsenmesi ve bu alanda başarının sağlanabilmesi, işletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstri konumunun yapısına ve geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerin belirlenmesine bağlıdır. Rekabet üstünlüğünün sonucu olarak endüstri kârlılığı, endüstri yapısının bir işlevine bağlıdır. Endüstriyel yapı, ilerleyen süreçlerde değişimler gösterse de derecesi sabit olmaktadır. Endüstriyel yapıdaki bir değişim, farklı rekabet güçlerinin etkinliğini değiştirebilmektedir. Gerçekleştirilen değiştirme işlemi, endüstrinin kârlılık durumunu pozitif ya da negatif olarak etkileyebilmektedir (Porter, 1998, s. 5). Şekil 1.1.'de endüstri kârlılık durumunu belirlemek için ihtiyaç duyulan beş rekabetçi gücü ögesi sunulmuştur.

Şekil 1.1. Endüstriyel Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Rekabetçi Güç Modeli



Kaynak: Porter, 1998, s. 5

Beş rekabetçi güç modeline göre iki önemli tehdit ögesi vardır. Bunlardan ilki, ikame işletmeler ve bunların ürettikleri mallardan dolayı oluşan tehdit, ikincisi ise sektöre yeni adım atma olasılığı düşünülen işletmelerin oluşturduğu bir tehdit unsurudur. Bu iki tehdit işletmenin pazar durumunu etkileyebileceğinden işletme tarafından göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Beş rekabetçi güç modelini etkileyen diğer iki unsur ise tedarikçilerin pazar gücü ve alıcıların pazarlık gücüdür. Bu kapsamda işletmeler oluşturacakları stratejiler ile güç sağlayabilirler ise tedarikçiler üzerinde de bir etki yaratacaktır. Alıcılar ise fiyatları düşürmeye yönelik üreticilerden satın alınan mal miktarını azaltarak pazarlık etmede bu gücünü kullanabilecektir. Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere rekabet üstünlüğü sağlama açısından önemli bir etkiye sahip beş unsurdan ilki endüstriye dahil olacak işletmelerin oluşturduğu tehditlerden oluşmaktadır (Porter, 1998, s. 6).

1.4.4.1. Endüstriye Yeni Girecek İşletmeler ve Oluşturdukları Tehditler

Yeni işletmelerin endüstriye girmesi ile rekabet düzeyinde artış olacaktır. Aynı zamanda mevcut işletmenin performansında düşüş yaşanacaktır. Endüstriye girişler, yüksek performans ve yüksek oranda getirisi olduğu sürece sürekliliği devam edecek olup rekabetçi işletmelere eşit oranda bir getiri sağladığında ve istenilen performansa geldiğinde sona erecektir. Yeni giren işletmeler, endüstride faaliyette bulunan işletmelerin pazar payları üzerinde bir tehdit oluşturabileceği ve üretim kapasitesini artırıp, arz fazlasını meydana getirebileceği için ciddi fiyat düşüşlerine ve diğer rekabet işletmelerinin gelirlerinde düşüş yaşanmasına sebep olabilecektir (Barney, 2001, s. 79). Sektöre yeni kurulan bir işletmenin girebileceği gibi mevcut bulunan işletmeler ile birleşme ya da onları satın alma şeklinde de girilmesi mümkündür. Endüstriye girme fikrine sahip olan işletmelerin karar aşamasında endüstrinin cazipliği bir etken olabilmektedir. Cazip gözükken bir endüstriye dahil olma arzusunda olan işletmelerin iki önemli etkeni dikkate alınması gerekmektedir. Birincisi endüstriye giriş engelleri, ikinci ise rakiplerin karşı tepki vermeleridir (Gürleyik, 2004, s. 25).

Endüstriye giriş engelleri; endüstriye giriş maliyetlerini yükselten endüstrinin yapısal özellikleri arasındadır. Bu engeller şu şekilde sıralanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 96-97):

- Dağıtım kanallarının bulunmaması ve mevcut bulunan kanallardan faydalanamama,
- Sermaye gerekliliğinin yüksek olması,
- Ölçek ekonomisi,
- Sektörde yer edinen markalara yönelik olan bağımlılık ve ürün çeşitliliği oluşturmanın güçlüğü,
- Endüstride faaliyet gösteren işletmelerin maliyet avantajı,
- Ürün farklılaştırma ve
- Tedarikçi-ürün değiştirme maliyetlerindeki yükseklik, giriş engelleri arasında sayılabilmektedir.

Pazara yeni giren işletmeleri caydıran faktörler, endüstrilere göre farklılık göstermektedir (Miller ve Dess, 1993, s. 562). Endüstriyel rekabet düzeyini belirleyen beş rekabetçi güç modelinde yer bulan diğer tehdit ögesi ikame ürün tehditleridir.

1.4.4.2. İkame Ürün Tehdidi

Herhangi bir sektörde bulunan bütün işletmeler, ikame ürün üreten diğer sektörler ile rekabet içerisinde. İkame ürün ya da hizmetler, birbirine benzer ürünler olup tüketici ihtiyaçlarını farklı şekillerde karşılayabilmektedir. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin kâr kazanabilecekleri şekilde fiyatları belirlerken bir maksimum sınır koyarak sektörün potansiyel gelirlerini kısıtlayacaktır. Bu bağlamda ikame ürünlerin etkisi sektörün genel talep esnekliğini oluşturmaktadır (Porter, 2008, s. 28). Bu belirtilen konu, piyasaya dışarıdan gelme olasılığı olan herhangi bir rekabet durumu ve bunun sonucunda işletmenin mevcut üretilen ürünlerin dışında alternatif ürünlerin piyasaya girme olasılığı benimsetilmeye çalışılmıştır. Mevcut bir ürünün ikamesi bulunuyor ise ufak bir fiyat değişikliğinde talep, fiyata göre esnekliğe sahip olduğu için tüketiciler ikame ürünleri tercih edebilecektir (Grant, 2002, s. 73). Diğer yandan bu ikame malların potansiyel bir rakip olabileceği, değişen tüketici beklentilerine, ikame malların fayda- fiyat ve kalite üstünlüğü sağlaması gibi şartlarına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 97). Endüstriden ya da pazar koşullarından kaynaklanan bir diğer tehdit ögesi ise tedarikçilerin pazarlık güçleridir.

1.4.4.3. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri

Tedarikçilerin sahip olduğu pazarlık gücü, işletme içi ilişkide çoğunlukla bireysel kararlarının onay görmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda da işletme kendi oluşturduğu stratejik kararları özgürce seçip uygulamaya koymada sıkıntı yaşayabilecektir. Ancak pazarlık gücü az olan tedarikçiler var ise işletme, tedarikçiler ile ilişkilerinde isteklerini onlara rahatlıkla kabul ettirebilecek, böylece kendi stratejilerini rahatlıkla uygulamaya koyabilecektir (Barney, 2001, s. 96). Tedarikçiler, işletmelerin performansını ürün fiyatlarında artırarak ya da kalitelerini düşürerek tehditte bulunabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 200, s. 98).

Bir endüstride tedarikçileri güçlü tutan şartlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Porter, 2000, s. 34-35):

- Girdilerin çeşitlendirilmesi,
- Tedarikçilerin sahip olduğu geçiş maliyetlerinin fazlalığı,
- İkame ürün girdilerinin varlığı,
- Tedarikçilerin çoğunluklu olması,
- Tedarikçilerin sahip olduğu satış hacminin önemi,
- İlerleyen süreçlere ait birleşme tehdididir.

Sektörün rekabetçi yapısının oluşmasında etkisinin bulunduğu bir diğer öge alıcıların pazarlık gücüdür.

1.4.4.4. Alıcıların Pazarlık Güçleri

Endüstride var olan üreticiler ve alıcılar arasındaki ilişkilerin varlığını belirlemeye yönelik analizler; üreticiler ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin analizleri ile yüksek oranda benzerlik göstermektedir. Alıcılar, sektöre kâr sağlayabilme adına fiyatları düşürmeye yönelik üreticilerden satın alınan mal miktarını azaltarak daha kaliteli ürünler için pazarlık etmede bu gücünü kullanmaktadır. Böylece alıcı taleplerinin büyük bir kısmının işletmeler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olabilmektedir (Grant, 2002, s. 80).

Alıcıların pazarlık güçlerini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Porter, 2000, s. 32):

- Alıcıların, tedarikçilere göre büyüklüğü,
- Alıcıların sahip olduğu geçiş maliyetlerinin düşük olması,
- Alıcıların ürünler hakkında tam bilgiye sahip olması,
- Geçmiş süreçlere ait birleşme yeteneği,
- İkame ürünlere ait başarı sağlanması şeklinde ifade edilebilmektedir.

Endüstriyel rekabet düzeyini belirlemek için kullanılan beş rekabetçi güç modelinin, işletme performansını etkileyebilecek bir diğer olgu ise mevcut işletmeler arasındaki rekabet düzeyidir.

1.4.4.5. İşletmeler Arası Rekabet

İşletmeler birbirlerine bağımlı oldukları için bir işletmenin yaptığı faaliyete karşılık diğer işletmenin rekabetçi şekilde yanıt vermesi olası bir durumdur. Bu rekabetin yoğunluğu, bir işletmeye rakiplerinin meydan okuduğu ve pazar konumlarını geliştirme fırsatı yakaladığı zaman artması mümkündür (Porter, 1998, s. 6). Birçok endüstride, işletmeler arası yoğun bir rekabet bulunmaktadır. Genel olarak bu rekabet; fiyat, ürün farklılaştırılması ve ürün geliştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Miller ve Dess, 1993, s. 60). Rekabetin sahip olduğu farklı konular; öncelikli olarak fiyat rekabetinde oluşan dengesizlikler sonucu endüstrilerin kâr sağlayabilmeleri zorlaşacaktır. Fiyat düşürme hareketleri, rakip işletmeler tarafından kolaylıkla izlenebilir olması ve talebin sektördeki fiyat esnekliğinden oldukça yüksek olması durumu dışında, bütün işletmelerin gelirlerinde azalma olabilecektir. Bir yandan da reklam savaşları, bütün işletmelere fayda sağlayacak şekilde, talepleri veya endüstrideki ürün farklılaştırma düzeyini yükseltebilmektedir (Barney, 2001, s. 94).

1.4.5. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri; işletmenin bulunduğu konum ile rakiplerinin bulunduğu konum arasında farklılık oluşturmak için kullanılmaktadır. İşletme, konumunu belirleyebilmek için, rakiplerinden farklı stratejileri tercih edeceğini ve bu stratejileri gerçekleştireceği yol haritası belirlemesi gerekmektedir. Strateji; tüketicilere fayda ve rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 252). Porter, rekabet stratejisini kusursuz bir değer bileşeni oluşturmak için farklı faaliyetlerin uygulanması şeklinde belirtmektedir (Coşkun vd., 2013, s. 105). Uzun süreli temel bir strateji, işletmenin rakipleri ile daha iyi durumda ne şekilde mücadelede bulunacağına bağlıdır. Porter'ın belirlemiş olduğu modele göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için toplam maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç stratejiden birinin seçilmesi gereklidir (Pearce ve Robinson, 2015, s. 183).

1.4.5.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

1970'li yıllardan itibaren yaygınlařan ilk strateji, toplam maliyet liderliđine ulařmaktır. Toplam maliyet liderliđi, pazarda aktif rekabet sađlayabilmek için bir yandan tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karřılarken bir yandan da iřletmenin bu faaliyetlerde oluřabilecek maliyetlerin en aza indirilmesini sađlamaktadır (Porter, 2000, s. 44-45). Maliyeti dűřük olan iřletmeler girdi maliyetlerindeki artıř ile gűclű tedarikçilere karřı bir savunma kazanabilmektedir. İřletmenin bulunduđu dűřük maliyetli konum, ikame őrűnlerde de olsa, rekabette olduđu iřletmelere karřı avantaj sađlayacaktır (Porter, 2000, s. 44-45). Toplam maliyet liderliđi stratejisi, iřletme faaliyetlerini rakiplere gűre dűřük maliyetler sađlayarak, sektűrde ortalama őrűnde bir kazanç elde etmesi řeklinde ifade edilebilmektedir (Yılmaz vd., 2015, s. 411).

1.4.5.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılařtırma stratejisi, satılan őrűnű ya da sađladıđı hizmeti farklılařtırmaya giderek, iřletmelerin sektűrde farklılık yaratma isteđidir. Bu farklılařtırma; tasarım, marka veya teknoloji gibi űzellikleri kapsamaktadır (Porter, 2000, s. 47). Farklılařtırma stratejisi; beř rekabetçi gű ile uđrařabilmek için maliyet liderliđinden yararlanılan yűntemden farklı olsa da faaliyete konulması durumunda iřletmenin mal ve hizmetlerini rakip iřletmelerden farklı ve yűksek fiyatlar ile bűyűk bir kâr sađlamasıdır (Őlgen ve Mirze, 2013, s. 262). Farklılařtırma stratejisi ile de oluřabilecek bazı riskler bulunmaktadır. Dűřük maliyet uygulayan rakiplere karřı farklılařtırmada bulunan iřletme, rakipler ile aralarındaki maliyetlerin artması halinde tüketicilerin markalara olan bađlılıđını kontrol etme noktasında sıkıntıya girecektir. Sonucunda tüketiciler, maliyet açısından tasarruf etmek amacıyla farklılařtırılmıř iřletmenin bazı mal ve hizmetlerine olan yűnelimini bırakabilecektir. Sektűrler bűyűdűke benzerlerinin oluřması, algılanan farklılařtırmayı azaltacaktır (Porter, 2000, s. 48).

1.4.5.3. Odaklanma Stratejisi

Őűncű strateji olan odaklanma; bir tüketicisi grubu, őrűn çeřitliliđinin bir bűlűműne ya da pazar őrűzerine yođunlařmaktadır. Toplam maliyet giderleri ve

farklılaştırma stratejileri hedeflerini sektör genelinde uygulamayı istemelerine rağmen, odaklanma stratejisi yalnızca bir noktaya en iyi şekilde hizmet etmeyi amaçlamaktadır (Dinçer, 2013, s. 204). Odaklanmayı gerçekleştirebilen işletmeler, bunun sonucu olarak sektörün çok üstünde kâr sağlayabilmektedir. Odaklanma stratejisi, işletmelerin stratejik hedeflerine yönelik maliyet düşüklüğü veya farklılaştırmayı ya da her ikisini de içinde bulundurmaktadır (Porter, 2010, s. 50).



İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Günümüz küresel ortamında hammadde ve malzemelerin tedarikinde nihai ürün oluşturulması, müşteriye ulaştırılması ve sürecin verimli bir şekilde yürütülmesi için etkin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Öyle ki tedarik zinciri yönetiminin önemi günden güne artmakta ve literatürde çeşitli çalışmalarda yer almaktadır. Bu kapsamda, tedarik zinciri kavramı ve kapsamı, yapısı, amaçları, süreçleri, avantaj ve dezavantajları bu başlık altında detaylandırılacaktır.

2.1. Tedarik Zinciri Kavramı ve Kapsamı

Tedarik, tarihsel süreç içerisinde geçmişten günümüze kadar varlığını korumuştur. Bu kavram 1800'lü yıllardan itibaren birçok çalışmada yer almıştır (Şen, 2008, s. 4). Tedarik; araştırma bulma, elde etme ve sağlama gibi unsurları ifade etmektedir (TDK, 2021, Erişim Tarihi: 3.11.2021). Tedarik, işletme ihtiyaçlarının belirlenmesi, tedarikçi seçimi, fiyatlandırma, ürün tesliminin ve takibinin sağlanması gibi fonksiyonların tamamıdır (Acar ve Ateş, 2011, s. 18-19). Bir başka ifade ile tedarik, işletme dışındaki arz kaynaklarından hammadde ve ürün elde etme sürecidir (Filiz, 2008, s. 137).

Tedarik, işletme tarafından ihtiyaç duyulan malzemelerin piyasadan temin edilmesidir (Keskin, 2009, s. 33). Her organizasyondan hatta organizasyon içerisindeki birimlere göre farklılık gösteren tedarik zinciri kavramı, ortaklar, tedarikçiler, üreticiler, perakendeci ve müşteriler arası iletişimi sağlamlaştırma, grup içi çalışmalarda yardımlaşma, müşteri beklentilerini karşılama, kaynak kullanımında aktif ve verimli olma, düzenli üretim ve dağıtım zinciri oluşturmanın temelleri üzerine kurulmuş bir kavramdır (Lysons, 2000, s. 124 ve Genç, 2009, s. 263). Tedarik zinciri, tedarikçi ve müşteri arasında oluşabilecek maliyetleri minimuma indirmek, hızlı materyal ve bilgi akışını sağlayabilmek için iş birliği içerisinde olan organizasyonlardan oluşan bir ağdır (Govil, 2002, s. 43).

Tedarik zinciri, hammaddelerin tedarik edilmesinden başlayarak üretilen ürünün son müşteriye ulaştırılmasını içeren aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaların her biri,

dünyanın farklı yerlerinde bulunan tesislerde oluşabilmektedir (Haq ve Kannan, 2006, s. 826). Ayrıca, tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcıları, üretici, dağıtıcı ve perakendecileri içerisinde bulunduran tedarik zinciri, bu bölümler arasında ürün, malzeme ve bilgi akışını sağlayan bir kümeden oluşmaktadır (Özdemir, 2004, s. 89). Tedarik zincirini kısa şekilde tanımlamak gerekirse, nihai ürünlerin müşteriye ulaştırılmasını sağlayan faaliyetlerin tümüdür. Tedarik zinciri, kapsamı ve düzeyi açısından işletmeler arası farklılık olsa dahi, bütün üretim ve hizmet işletmelerinde mevcut bulunmaktadır. Tedarik zincirinde yalnızca ürünlerin akışı dışında para ve bilgi akışı da gerçekleşmektedir. Aynı zamanda geri dönüşüm faaliyetlerinin işletmelerde kullanılması ile tedarik zincirinin, geriye doğru lojistik faaliyetlerini de kapsadığı görülmektedir (Fleischmann, 2001, s. 2).

Tedarik zinciri, bir ürünün hammadde tedarikinden itibaren üretim sürecinin tamamlanması sonucunda müşteriye dağıtımının gerçekleştirilmesini sağlayan bir departman ağıdır (Haq ve Kannan, 2006, s. 826). Bu kapsamda tedarik zinciri, hammaddenin tedarik aşamasından müşterilere ulaştırılması süresince ürün ve bilgi akışı ile ilgili faaliyetler bütünü şeklinde ifade edilebilmektedir (Yüksel, 2010, s. 78).

Tedarik zinciri yalnızca imalatçılar ve tedarikçiler ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda nakliyecileri, perakendecileri ve müşterileri de içeren bir kavramdır. Bir üretici gibi her organizasyon içinde, müşteri talebinin alınması süreci ile başlayan hizmet ya da malın ulaştırılmasına kadar bütün işlevleri kapsayan bir konudur. Aynı zamanda işlevler, ürün geliştirme, finans, operasyonlar, pazarlama, dağıtım ve müşteri hizmetlerini kapsamaktadır (Şen, 2008, s. 4). Yapılan açıklamalardan hareketle tedarik zinciri (Acar ve Ateş, 2011, s. 18-19);

- Hammadde ve gerekli araç- gereçleri temin etmek,
- Hammaddeleri ve parçaları tamamlanan ürüne dönüştürmek,
- Ürünlere katkı sağlamak,
- Perakendecilere, müşterilere mal ve hizmetleri dağıtmak şeklinde ifade edilebilmektedir.

Tedarik zinciri, perakendeciler, üreticiler, dağıtıcılar, lojistik ve tedarikçiler arasındaki bilgi akışını kolaylaştırmak amacıyla çok sayıda iş sürecinin birlikte uyumlu olmasını sağlayan bütünleşik bir sistemdir (Cai vd., 2010, s. 440). Bu sistem ile tedarik zincirinin başarısı işletmede bulunan departmanlar ve bu zincirde bulunan üyelerin gerçekleştirmiş oldukları iş birliği ve bütünleşmesinden meydana gelmektedir. Üyeler arası iş birliği ve bütünleşebilmenin en önemli özelliği ise tedarik zinciri üyeleri arasındaki bilgi paylaşımıdır (Yüksel, 2010, s. 79-80).

Bilgi paylaşımı, sistemler, insanlar veya organizasyon birimleri için faydalı bilgilerin dağıtılması anlamına gelmektedir. Küresel ekonomik sistemde işletmelerin rekabet edebilmesi için güncel ve uygun bilgiye ulaşılması, paylaşılması ve yayılması gerekmektedir. Bilgi paylaşımı, işletmelerin hayatta kalması ve tedarik zinciri entegrasyonunun sağlanması için temel bir yaklaşımdır. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi bilgi paylaşımını daha önemli hale getirmiştir (Chopra ve Meindl, 2007, s. 4-5). Tedarik zincirinde tedarikçiler, üreticiler, perakendeciler, distribütörler ile müşteriler tarafından sağlanan bilgi, finans ve malzeme akışları ile aralarında sağlıklı bir iletişim kurulabilmektedir. Nitekim tedarik zincirleri arasında iç ve dış entegrasyon için bilgi paylaşımı gerekmektedir (Lofti, vd., 2013, s. 299). Dolayısıyla bilginin, karar alma aşamasında fayda sağlayabilmesi için doğruluğu kanıtlanmalı, zamanında bilgiye sahip olunmalı ve bulunan bu bilginin işletme adına önem arz etmesi gerekmektedir (Yıldız, 2015, s. 27).

2.2. Tedarik Zincirinin Yapısı

Tedarik zincirinde yer alan işletmeler arasındaki bağlantıların tümü aynı zamanda tedarik zinciri yapısını oluşturmaktadır (Şen, 2010, s. 22). Tedarik zincirindeki yapılar, işletmeler ve sektörler arasında değişkenlik gösterse bile bu yapılardaki ortak nokta, ürünün hammadde halinden başlayarak nihai duruma gelip müşterilere ulaştırma aşamalarından oluşmasıdır (Ciravoğlu, 2006, s. 15). Bazı işletmelerde söz konusu aşamalar daha karışık ve uzun olurken, bazı işletmelerde daha kısa ve basit şekildedir (Turner, 1993, s. 52).

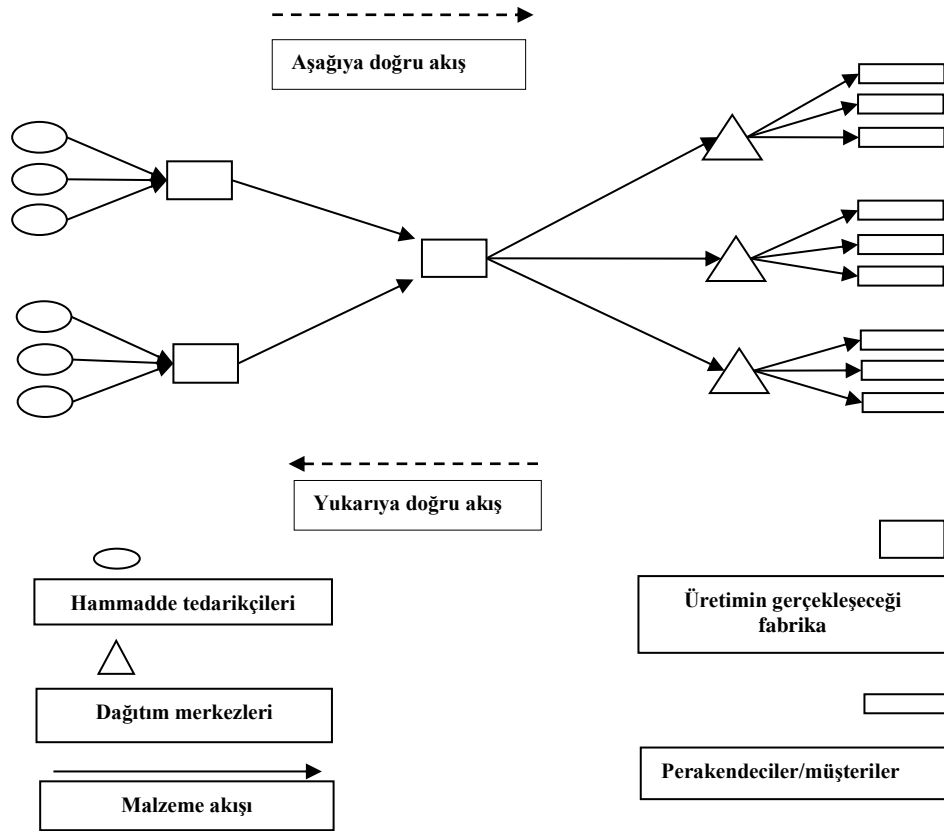
Tedarik zinciri yapı bakımından birbirlerinden farklı üç temel alandan oluşmaktadır. Bu alanlar şu şekilde açıklanabilmektedir (Bowersox vd., 2003, s. 18):

- *Tedarik- satın alma süreci:* Gerekli olan hammaddenin temin edilip, ana ürün kaynağının üretim yerine ulaştırıldığı kısımdır.
- *İmalat süreci:* Üretimin gerçekleştiği bölümdür.
- *Pazarlama ile dağıtım süreci:* Üretimi gerçekleştiren ürünlerin tüketiciyle bulunduğu kısımdır.

Donald Waters (2006)'a göre tedarik zinciri yapısı birçok boyuta sahiptir. Bunlar; tedarik zinciri alanının genişliği, uzunluğu, tesis sayısı, konumları, işlevleri, kapasiteleri ve operasyon yeteneklerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda tedarik zinciri stratejisi; sahip olduğu boyutlar ile hizmet kalitesini yükselterek maliyeti minimum düzeyde tutabilmeyi hedeflemektedir (Simchi-Levi vd., 2000, s. 112). Tedarik zinciri yönetimi yapısı, işletmelerde üretim miktarında artış sağlanması, ürün pazarlarında meydana gelen değişimlere yönelik takibin sağlanması ve tüketicilere ürün sağlamada ortaklar arası bağlantıların kurulmasına yardımcı olmaktadır (Paksoy vd., 2003, s. 4).

Tedarik zinciri yapısını daha kapsamlı değerlendirmek amacıyla genel yapısı Şekil 2.1 aracılığı ile sunulmuştur.

Şekil 2.1. Tedarik Zincirinin Genel Yapısı



Kaynak: Ataman, 2002, s. 37.

Şekil 2.1’de genel tedarik zinciri yapısı içinde bulunan süreçler yer almaktadır. Bu süreçler, ilk aşamada tedarikçilerden hammaddelerin temin edilmesi ile başlamaktadır. Bir sonraki aşamada ise temin edilen hammadde üretim merkezinde son ürüne dönüşmekte ve tamamlanmış ürünler dağıtım kanalına gönderilmektedir. Son aşamada ise dağıtım kanalında toplanan ürünler perakendecilere ve müşterilere gönderilmektedir (Ataman, 2002, s. 35).

2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Tedarik zinciri yönetimi, ürün akışının yönetimi olup hammadde halinden itibaren ürünün son haline dönüştüren bütün aşamaları kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, müşteri değerinin ve müşteri önceliğinin en yüksek seviyeye ulaştırılması ve pazarda rekabet avantajının sağlanabilmesi için işletmelerin arz kaynağında yer alan faaliyetlerin etkin bir şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir (Lee ve Kincaide, 2003,

s. 36). Tedarik zinciri yönetimi, müşteri memnuniyetini hedeflediği için ürünün yeterli oranda üretilmesinden ve bakım hizmetlerinden etkin bir biçimde faydalanmasına kadar bütün süreçleri kapsamaktadır (Ballou, 1999, s. 53). Bir başka ifade ile, tedarik zinciri yönetimi, hammaddeden başlayarak ürünün nihai durumu dahil alıcıya ulaştırılmasına kadar geçen süreçte, hammadde ve malzemelerinin tedarikinden, üretim, montaj, depolama, envanter kontrol ve alıcıya ulaştırılmasına kadar gerçekleşen bütün işlemlerin kontrolünü sağlamada bilgi sistemlerinden faydalanan bir ağıdır (Güçlü, 2010, s. 4).

Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde konuya çeşitli şekilde yaklaşıldığı görülmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, müşteriler ve ortaklar için değer yaratan bilgi, mal ve hizmet sağlama amacı ile ilk tedarikçiden nihai kullanıcılara kadar uzanan önemli iş süreçlerinin birleşimidir. Tedarik zinciri yönetimi, iş süreçlerine katılan işletmelerin tedarik sürecine katkıda bulunacak ve katma değer yaratacak bütün fonksiyonların bir sistem üzerinde birleşmesidir. Ayrıca tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin fonksiyonları kullanmasından dolayı doğacak maliyetleri minimuma indirgeyerek toplam verimliliği en yüksek seviyeye ulaştırmayı sağlamaktadır (Long, 2012, s. 88-89). Tedarik zinciri yönetimi, bilgi ve ürünlerin doğadan hammadde halinden ürünün tamamlanarak son kullanıcıya kadar ulaştırılma sürecinde ürün akış ve dönüşümü ile ilgili tüm faaliyetlerin rekabet avantajına dönüştürmek üzere entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır (Handfield ve Nichols, 1999, s. 2). Bir başka ifade ile tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin rekabet edilebilecek fiyatlar ile yüksek kaliteli malzemeleri ve hizmetleri sağlayabilmesi için tedarikçiler ile ortak hareket edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Albright ve Davis, 1999, s. 380).

Tedarik zinciri yönetimi, müşteri değerini yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmek için tedarik zinciri faaliyetlerinin etkin yönetimi şeklinde açıklanabilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, bilgi teknolojileri, lojistik süreçleri ve müşteriler ile kurulan iletişim bağlantılarının kontrolünü sağlamakta büyük bir yenilik sunmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi faaliyetleri, ürün geliştirme, kaynak bulma, üretimin sağlanması ve lojistik ile bu faaliyetleri birleştirebilmek için gereken bilgi

sistemleri dahil her şeyi kapsamaktadır (Paksoy vd., 2003, s. 3). Tedarik zinciri yönetimi birçok fonksiyonel alanları ifade etmekte olup gelen ve giden nakliye, depolama ve envanter kontrolü gibi faaliyetleri içermektedir. Kaynak bulma ve tedarik etme süreci de tedarik zinciri yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir. Tahmin, üretim planlama ve çizelgeleme, sipariş işleme ve aynı zamanda müşteri hizmetleri de tedarik zinciri yönetimi sürecinin bir parçasıdır (Li ve Chen, 2017, s. 2-7). Organizasyon içinde satıcılar, taşıyıcılar, üçüncü taraf işletmeler ve bilgi sistemi sağlayıcıları bulunmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, organizasyon içinde tüm zinciri oluşturan işletmelerin etkin ve verimli olarak çalışmasını sağlamaktadır (Long, 2012, s. 89).

2.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili konular incelendiğinde geçmişten günümüze örneklerine rastlanılan bir konu olarak literatürde yer almaktadır. Tedarik zinciri yönetimi alanı, 1950'li yılların sonunda başlayan girdi/çıkıktı envanter akışları ile ilgili çalışmalardan ileri gelmektedir. 1970 yılında uygulanmaya başlanan malzeme ihtiyaç planlaması, tedarik zinciri uygulamasının asıl başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Yıldız, 2015, s. 17). Tam zamanında üretim; dağıtım, dijitalleşme ve elektronik iletişim sürecinin üretici, müşteri ve tedarikçiler arasındaki bilgi akışını hızlandırması ve bu açıdan daha hızlı çalışma süreleri ile azalan stoklara seçenek sağlanması ile tam zamanında üretim 1970'ler ve 1980'lerde ortaya çıkmıştır. 1993 ve 1994 yıllarında ise tedarik zinciri yönetimi iş dünyasında yer almaya başlamıştır. 1990'lı yılların sonunda internetin ortaya çıkmasıyla beraber taşımacılıktan lojistiğe kadar çoğu tedarik zinciri hizmeti, internette erişimi açık hale gelmiştir (Zuckerman, 2002, s. 24-25). 2000'li yıllardan sonra teknolojinin gelişmesi ile birlikte tedarikçilerle olan iletişim kalitesinde de gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler ile birlikte internetin yaygın olarak kullanılması, işletmelerin araştırma seçeneklerini arttırmış olup daha çok ürün ve fiyat araştırması yapabilmeyi, doğru kaynaklara ulaşabilmeyi kolaylaştırmıştır (Erdal, 2018, s. 766). Anlatılanlardan hareketle tedarik zinciri yönetiminin gelişim evreleri Tablo 2.1'de sunulmuştur:

Tablo 2.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Evresi

Tedarik Zinciri Yönetimi Evresi	Yönetim Odağı	Organizasyonel Tasarım
1960'lı yıllara kadar Merkezi Olmayan Lojistik Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Operasyon performansı Satış/pazarlama desteği Depolama Stok kontrolü Nakliye etkinliği Fiziksel Dağıtım Yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> Merkezeleşmemiş lojistik fonksiyonu Lojistik fonksiyonları arasında zayıf bağlar Küçük lojistik yönetim yetkisi
1980'li yıllara kadar	<ul style="list-style-type: none"> Lojistik merkezleşmesi Toplam maliyet yönetimi Operasyonların optimizasyonu Müşteri hizmetleri Rekabet avantajı olarak lojistik 	<ul style="list-style-type: none"> Merkezeleştirilmiş lojistik fonksiyonları Lojistik yönetim yetkisinin artan gücü Bilgisayar uygulamaları
1990'lı yıllara kadar	<ul style="list-style-type: none"> Tedarik zinciri stratejileri İşletme fonksiyonları ile bütünleşme Lojistik ortaklarının yetkinlik kazanımı için kullanılması 	<ul style="list-style-type: none"> Lojistik fonksiyonlarının genişlemesi Lojistiğin tedarik ortaklarıyla daha yakın entegrasyonu Lojistik kanal planlaması Bir strateji olarak lojistik
2000'li yıllara kadar	<ul style="list-style-type: none"> Tedarik zincirine stratejik bakış Extranet teknolojilerinin kullanımı Kanal yeterliliklerinden yararlanmak için iş birliği 	<ul style="list-style-type: none"> Ticari ortak ağı Sanal organizasyon Pazar birleşmesi Benchmarking ve ERP ile entegrasyon
2000 ve sonrası yıllar E- Tedarik Zinciri Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> İnternetin Tedarik zinciri yönetimi konseptine uygulanması Kanal veri tabanlarının düşük maliyetli ağı E- ticaret Tedarik zinciri senkronizasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> Ağa bağlı, çok girişimli tedarik zinciri .com' lar, E- satıcılar ve pazar borsaları Örgütsel çeviklik ve ölçeklenebilirlik

Kaynak: Ross, 2011, s. 7

Tablo 2.1'de de görüldüğü üzere 2000'li yıllardan sonra tedarik zinciri yönetimi, teknoloji destekli tedarik zinciri yönetimi aşamasına yönelmiştir. Teknoloji destekli yapılar, işletmelere aynı zamanda hız ve dinamiklik açısından da önemli faydalar sağlamaktadır. Tedarik zincirini meydana getiren süreçler artık günümüzde teknolojik ağlar ile birbirine kenetlenmiş durumdadır. E-ticaretinde gelişmesi ile tedarik zinciri yönetiminde teknolojiden faydalanmanın önemi yükselmiştir (Ross, 2011, s. 8).

2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı ve Önemi

Günümüz küresel pazarlarındaki şiddetli rekabet, ürün döngü süresinin kısılması ve müşteri beklentilerinin yükselmesi ile işletmelerin müşteri ve tedarikçilere odaklanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Tedarik zinciri yönetimi 1990'lerden günümüze kadar üst düzey yönetimin önemli buldukları konular arasında yer almaktadır (Lee ve Kincade, 2003, s. 36). Tedarik zinciri yönetiminin temel amacı, zincirde bulunan üyelerin sahip olduğu bilgiyi diğer işletmelere de sunarak daha iyi arz-talep dengesini kurabilmektir. Arz- talep dengesinin sağlanması ile tedarik zincirinde bulunan işletmeler stok durumlarını azaltmaya, mal ve hizmet üretimleri ile müşterilere cevap verebilme süresini hızlandırmaya çalışmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin stratejik amacı, doğru mekânda, doğru zamanda ve doğru biçimde müşteri isteklerini karşılayarak pazar payını yükseltmektir (Özdemir, 2004, s. 89). Tedarik zinciri yönetimi sürecinin başarısı, gerekli altyapının oluşturulmasına ve bilgi paylaşımına bağlıdır (Turner, 1993, s. 52). Dolayısıyla bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, tedarik zinciri yönetiminde koordinasyon sağlayabilmek amacıyla bilginin paylaşılmasını teşvik etmektedir. Daha etkili ve verimli tedarik zincirlerinin kurulması için tedarik zinciri üyelerinin ortak bir yaklaşımda bulunmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Mofokeng ve Chinomona, 2017, s. 2).

Tedarik zinciri yönetiminin amacı, tedarik zinciri performansına minimum maliyetle maksimum değeri kazandırmaya çalışmaktır. Başka bir ifadeyle, tedarik zinciri verimliliğini maksimum seviyeye çıkarmak ve en fazla faydayı sağlamak için işletme içinde iş birliği ve tüm tedarik zincirine bağlı ortaklarla bağlantıların kurulması gerekmektedir (Acar ve Köşoğlu, 2014, s. 52-53). Tedarik zinciri yönetimi, temelinde arz ve talep yönetimini birleştirmektedir. Bütün zinciri görüntüleyip ve zincirin her adımında verimli biçimde çalışabilmek amacıyla farklı stratejileri kullanmaktadır. Sürece dahil edilen her bir birim, maliyetleri minimum düzeye indirmeyi ve işletmelerin performanslarını iyileştirmelerine yardımcı bulunurken, aynı zamanda ortakları ve müşterileri için değer yaratmayı hedeflemesi gerekmektedir. Bu süreçte böylece gereksiz masrafların ve işlemlerin oranlarını da minimuma indirebilecektir (Mofokeng ve Chinomona, 2017, s. 4).

Tedarik zinciri yönetimi, etkin olan tedarik zinciri akışını olumsuz yönde etkileyebilecek faktörleri göz önünde bulundurur, olası ihtimaller değerlendirilerek ve bu değerlendirmeler sonucunda çözümler üretilmektedir. İşletmelerin müşterilerine en iyi ürünleri sunmak ve bütün taleplerine karşılık verebilmesi için rekabet ettiği küresel pazarda tedarik zinciri yönetimi önemli bir etkidir. Böylece bütün işletmeler, etkin bir tedarik zinciri sürecine önemli ölçüde bağımlıdır (Lee ve Kincade, 2003, s. 36). Tedarik zinciri yönetiminin anlaşılması ve uygulanması, küresel pazarda rekabetçi kalmak ve kârlılığı artırmak için temel bir ön koşul haline gelmiştir. Tedarik zinciri yönetiminin amacı hem bilgi hem de malzeme akışlarını etkili bir rekabet silahı olarak tedarik zinciri boyunca sorunsuz bir şekilde devam ettirmektir (Lofti vd., 2013, s. 301).

Tedarik zinciri yönetiminin kısa süreli hedeflerinden bazıları; üretkenliği artırmak, envanter ve döngü süresini düşürmek, uzun süreli hedefi ise tedarik zincirinin tüm üyeleri için pazar payını ve kârını artırmaktır. İşletmenin örgütsel performansı ve finansal ölçütleri, işletmeleri karşılaştırmak ve bir işletmenin zaman içindeki davranışını değerlendirmek için bir araç olarak hizmet etmektedir. Tedarik zinciri yönetimi de dahil olmak üzere herhangi bir örgütsel girişim, nihayetinde işletme performansının artmasını sağlamalıdır. Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin hem tedarik zinciri performansını dikkate alarak değerlendirmekte hem de her bir işletmenin amaçlarını doğrudan etkilemektedir (Ciravoğlu, 2006, s. 44). İşletmelerin tedarik zincirlerinin güçlü olması küresel pazarlarda başarılı olmasını sağlamaktadır. Tedarik zincirinin gücü, zincirde bulunan işletmelerin tedarikçilerle sıkı iş birliğine bağlıdır. Tedarik zinciri yönetimi, bu amaçla tedarikçiler ile güçlü bir ilişki ağı kurarak işletmeler arası iş birliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda etkili bir tedarik zinciri yönetiminin önemli amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Acar ve Köşoğlu, 2014, s. 52-53):

- Maliyetlerin azaltılması,
- Kârlılık durumunun yükseltilmesi,
- Rekabet gücünün yükseltilmesi,
- İşletmenin değerinin yükseltilmesi,
- Pazardaki değişimlere karşı hassasiyetin oluşturulması ve pazar oranının artırılması,

- Müşteri hizmet performansının artırılması,
- Müşterilere cevap verme süresinde kısaltılmalar yapılması ve
- Stok maliyetlerinin düşürülmesidir.

Tedarik zinciri yönetimi genel olarak değerlendirildiğinde diğer önemli hedefleri şunlardır (Hollmann, 2011, s. 972-975):

- Tedarik zinciri yönetimi; ortakların kaynak üretkenliğini maksimize etmeyi, standartlaştırılmış süreçler oluşturmayı, ortakların sürekli çaba sarf etme durumunu azaltmayı ve envanter düzeylerini minimum hale getirmek için tedarikçiler ile farklı seviyelerde iş birliği halinde olmasını hedeflemektedir.
- Tedarik zinciri yönetimi; tedarik zincirindeki giderlerinin azaltılması, işletmelerin sermayelerini koruma istekleri konusunda ekonomik belirsizliğin meydana çıktığı durumlarda önemli olmaktadır.
- Tedarik zinciri yönetimi; minimum maliyetli ve düşük fiyatlı ürünler üretmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda tedarik zinciri yöneticilerinin müşterilere değer yaratma konusuna odaklanmaları gerekmektedir.
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin düzenli olarak ölçülmesi, müşterilerin memnun edilmelerinde en ideal yol olmaktadır.
- Tedarik zinciri yönetimi; müşterilere yönelik özel mal ve hizmetler, ürün çeşitliliği, sezon dışı stok mevcudiyeti ve hızlı bir şekilde sipariş beklentilerinin karşılanmasını hedeflemektedir.

Yukarıda açıklanan tedarik zinciri yönetimi hedeflerine ek olarak, ürün farklılaşmasını geliştirmeyi, satışları yükseltmeyi ve işletmelerin yeni pazarlara dahil olabilmesi için tedarik zincirinden faydalanan işletmelere yol göstermeyi de hedeflemektedir (Chopra ve Meindl, 2007, s. 4-5). Tedarik zinciri yönetiminin rekabet açısından önemi günümüzde bütün işletmeler tarafından anlaşılmaktadır. Artık tedarikçilerin ve müşterilerin ayrı birimler olarak ele alındığı ve izole edilip yönetildiği söylenmemektedir. Rekabet, çoğu durumda, işbirlikçi işletmelerin tedarik zinciri boyunca diğer işletmeler ile sürdürdükleri bir rekabet ağıdır (Ciravoğlu, 2006, s. 41). İşletmeler, tedarik zincirindeki tüm bağlantıları hızlı, verimli ve kârlı bir şekilde yönetmeyi hedefleyerek böylece maliyetlerde düşme ve üretim, depolama, nakliye ve

dağıtım ile sağlanan kalitenin artırılmasına da olanak sağlamaktadır. Ayrıca perakende satış ile işletmelerin rekabet güçleri ve pazar paylarının yükseltilmesi mümkün hale gelmektedir (Şen, 2008, s. 27).

Tedarik zinciri yönetiminin son zamanlarda işletme faaliyetlerinin öneminin gün geçtikçe artmasının sebepleri arasında taşıma mesafeleri ve maliyetlerinin yükselmesi, üretim teknolojilerinin birçok alanda en son seviyeye ulaşması sonucu maliyeti düşürmek için tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerine odaklanması gerekmektedir (Kobu, 2010, s. 12). Bir başka ifade ile işletmeler kendi bünyelerinde bulunan tedarik kaynaklarını kullanmaktan çok, daha düşük maliyette kaliteli malzeme üreten ve kendi alanlarında daha çok uzmanlaşan tedarikçileri tercih etmektedir. (Lummus ve Vokurka, 1999, s. 12).

2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Tedarik zinciri yönetimi süreçlerinde, alıcı ve tedarikçi ilişki süreci, en belirgin faktörlerindendir. Aktif bir tedarik zinciri yaratma ve rekabet avantajının sağlanmasında alıcı-tedarikçi ilişkisi öneminin bilinmesi faydalı olacaktır. Tedarik zinciri yönetiminde bulunan üyelerin bilgi paylaşımı ile müşteriler açısından tercihte bulunulan mal ve hizmet bilgilerine daha hızlı ve daha kolay şekilde ulaşabilmektedir. Paylaşılan bilgiler doğrultusunda tedarikçilerden beklenen özellikler daha net belirlenebilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi sürecinin önemli faktörlerinden biri alıcı-tedarikçi ilişkileridir. Alıcı-tedarikçi ilişkileri öneminin benimsenmesi etkin tedarik zinciri oluşturulmasında ve rekabet avantajı sağlanmasında önemli bir unsurdur (Güleş vd., 2012, s. 18- 19).

Alıcı tedarikçi ilişkilerinde çoğu araştırmacının kabul etmiş olduğu iki önemli model bulunmaktadır. Bunlar; geleneksel (rekabetçi) model ve iş birliğine dayalı modeldir (Cusumano ve Takeshi, 1991, s. 563). Ancak, uygulamada gerek rekabetçi modelin gerekse de iş birliği modelinin saf bir uygulaması bulunmamaktadır. Uygulamada bu iki model uç noktalar olarak kabul edildiği zaman işletmeler hangi modele daha yakınsa daha rekabetçi veya daha işbirlikçi olarak değerlendirilmektedir (Macbeth ve Ferguson, 1994, s. 467). Bu çerçevede geleneksel (rekabetçi) modelde

bilgi paylaşımı kısıtlı ve taraflar arasında mesafe söz konusu iken iş birliğine dayalı modelde iş birliği üst düzeydedir (Wu ve Choi, 2005, s. 28).

Alıcı tedarikçi ilişkileri bugüne ulaşana dek devamlı değişime uğramıştır. Tedarik zinciri yönetimi kapsamında alıcı-tedarikçi ilişkilerinde işletmelerin geleneksel (rekabetçi) model yerine iş birliği modelin tercih edilmesine neden olan faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Kannan ve Choon, 2006, s. 756):

- *Japon işletmelerinin rekabetteki etkisi:* Çoğunlukla otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmeler, Japon işletmelere karşı rekabet üstünlüklerini kaybetmesi sonucunda pazar payları düşmüş ve diğer rakiplerini incelemeye almışlardır. Bu işletmelerin üstünlüğünde, yalın üretim sisteminin büyük bir payı olduğu anlaşılmıştır. Yalın üretim açısından önemli bir faktör alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel rekabetçi modelden ayrı olarak tedarikçi ve işletmeler arasında karşılıklı güvene ve iş birliğine dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisi bulunmaktadır.
- *Tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarının gelişimi:* Bu iki üretim yaklaşımlarının temelinde dağıtım kanalları, tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlar gibi işletmelerle birlikte karşılıklı güven ve iş birliğine dayalıdır. Bunun sonucunda tedarikçiler ile de işletmeler devamlı iletişim halinde olup birlikte kazanma görüşünü benimsemektedir (Kannan ve Choon, 2006, s. 756).
- *Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerindeki değişimler:* Günümüzün yoğun rekabet şartlarının da etkisi ile müşteri talepleri çoğalmakta ve farklılaşmaktadır. Müşteri taleplerinde meydana gelen değişiklikler, tedarikçilerle olan ilişkilerde fiyat, güven, kalite, esneklik ve hız gibi etkenlerde önem kazanmaktadır (Kannan ve Choon, 2006, s. 756).
- *Taleplerdeki belirsizlik sebebiyle tedarikçilerin yatırım yapmamaları veya yatırımlarını ertelemeleri:* Tedarikçilerin, alıcıların fiyat konusunda baskı oluşturması ve sipariş zamanı konusunda tedirginliklerinin olması, alıcıların taleplerine karşılık verebilecek teknolojilere yatırım yapılmaması da alıcıların

rekabetçi yapılarını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu bağlamda işletmeler tedarikçiler ile olan ilişkilerini değerlendirerek geleneksel (rekabetçi) ilişkiler yerine her iki tarafında kazanacağı iş birliğine dayanan ilişki modelini benimsemişlerdir. Kısaca taraflar arası rekabetin yükselmesi, ürünlerin özellikleri ve üretim sürecindeki teknolojik yenilikler, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde uygulanan geleneksel modelin yetersiz olmasına ve böylece iş birliği modeli uygulamalarına yönelmelerine sebep olmuştur.

2.6.1. Geleneksel (Rekabet Esasına Dayalı) Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

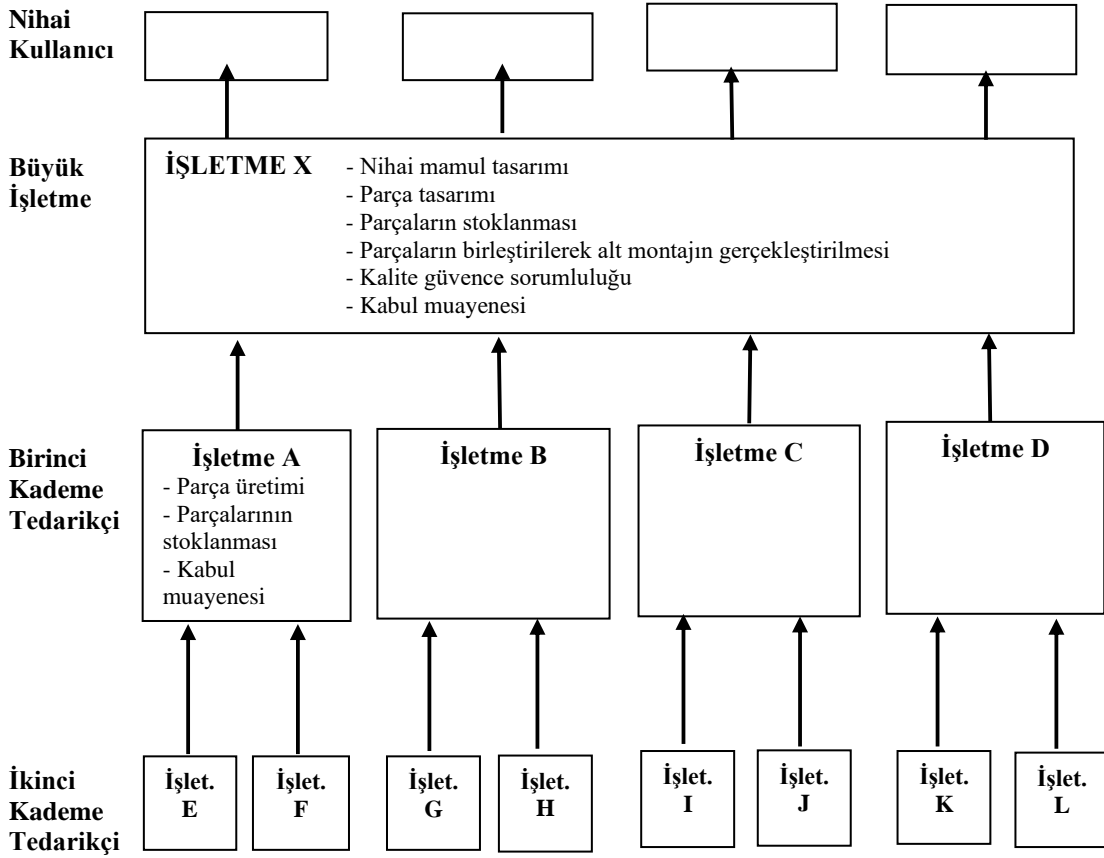
Geleneksel alıcı-tedarikçi modelindeki asıl amaç, satın alınan mal ve hizmetlerin fiyatlarını minimize etmektir (Shapiro, 1985, s. 785). Geleneksel alıcı- tedarikçi ilişkisindeki temel varsayım, tedarikçiler arası satılan ürün fiyatı haricinde başka bir etken bulunmamasıdır. Bu modelde fiyat etkenine öncelik verilmektedir. Ancak sipariş alabilmek için sadece fiyat etkeninin yeterli olmadığı ayrıca alıcılara gösterilen hizmet, zamanlı teslimat, kalite ve üretimde genişlik gibi faktörlerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Matthyssens ve Van den Bulte, 1994, s. 51). Bu noktada geleneksel (rekabetçi) modelin özellikleri aşağıda açıklanmıştır (Humphreys vd., 2003, s. 237):

- İşletmeler, fiyatları azaltmak ve tedarik sistemlerini sürdürebilmek için birçok rakip tedarikçi ile çalışmaktadır.
- Tedarikçilerin sayılarını belirli düzeyde tutmak amacıyla birçok tedarikçiden belirli miktarlarda hammadde alışı yapılmaktadır.
- Alıcılar, tedarikçilere yönelik mesafeli yaklaşarak kısa süreli anlaşmalar yapmaktadır.

Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisinde alıcıların, tedarikçilerle hassas ve kısa süreli ilişkilerde bulunmalarının amacı düşük fiyat ve maliyete ulaşmayı istemeleridir (Burgess vd., 1997, s. 324). Ayrıca geleneksel alıcı- tedarikçi ilişkilerinde tedarikçilerin ürün dizaynı üzerine etkisi az veya hiç bulunmamaktadır. Bu açıdan alıcı ve tedarikçi arasındaki iletişimin de zayıflığı söz konusudur. Taraflar arasında bir problem meydana geldiği zaman aralarındaki ticari ilişki genel olarak sözleşmenin bitişi sırasında ya da bazı durumlarda hemen sonlandırılabilir (Güleş, vd.,

2012, s. 22). Açıklamalardan hareketle geleneksel alıcı- tedarikçi ilişkilerinde tedarik zinciri yapısı Şekil 2.2' de sunulmuştur.

Şekil 2.2. Geleneksel Alıcı- Tedarikçi İlişkilerinde Tedarik Zinciri Yapısı



Kaynak: Robinson, 1989, s. 6

Şekil 2.2' de görüldüğü üzere geleneksel (rekabetçi) alıcı-tedarikçi ilişkilerinde, her aşamada birçok tedarikçi yer almaktadır. Birden fazla tedarikçi ile çalışılmasındaki asıl amaç satın alma maliyetlerinin en düşük seviyede tutulmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek için geniş bir tedarikçi sınıfı tutulmaktadır. İşletmeler sürekli farklı tedarikçilerle çalışmakta ve kısa dönemli sözleşmeler yapmaktadır (Günday, 2018, s. 29).

2.6.2. İş Birliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

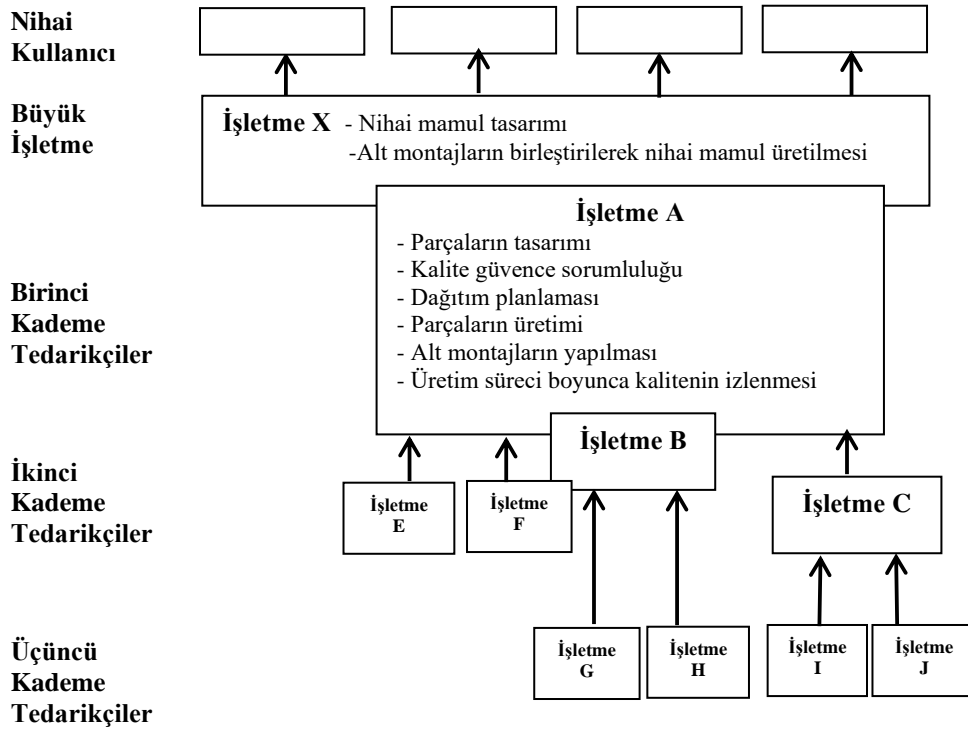
İş birliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkileri, girdi fiyatından çok işletmelerin daha sağlam iş birliği halinde olmaları, zenginleştirilmiş kalite güvencesi ve daha esnek bir dağıtım esasına odaklı model oluşturulmuştur. Geleneksel (rekabetçi)

modelden ayrı bir şekilde alıcı bir ürün ya da hizmeti genel olarak iki yan sanayiciden temin etmektedir. Bu şekilde tercih edilmesinin asıl nedeni birçok farklı tedarikçi ile çalışıldığı zaman hepsi ile aynı seviyede ilişki kurmanın zorluğu ve işletmede yavaş bir yapının oluşabilmesi düşüncesidir. İş birlikçi modele göre alıcı-tedarikçi ilişkilerinin genel özellikleri ve yapısı aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Tangpong vd., 2008, s. 573):

- İş birlikçi modelde kalite, hız ve güvenilirlik açısından ürün tedarikinin sağlanacağı garanti edilen, uzun süreli anlaşmalar ve taraflar arası ilişki kurulması önemlidir.
- İş birlikçi modelde tedarikçiler sadece üretici olmakla kalmayıp ürünün tasarım aşamasına da katılmaktadır.
- İş birlikçi modelde ürün yenilik süreçlerine dahil olan tedarikçilerden hata oranının sıfır düzeyinde tutulması istenmektedir. Bu açıdan bu ilişki modelinde alıcılar ve tedarikçiler arasında güven, risk dağılımı ve teknolojik destekler fazladır.
- İş birlikçi modelde alıcı-tedarikçi arasında paylaşılan bilgilerin miktarı ve çeşitliliği açısından fazladır.
- İş birlikçi modelde işletmelerin üst düzeyde ilişki kurulabilmesi ve verimliliğini artırabilmesi için tedarikçi sayılarını düşürmektedir.
- İş birlikçi modelde taraflar arasında olası sorunların çözümlenmesi için yapıcı davranışlar belirlenmektedir. Ayrıca taraflar ile yapılan anlaşmalar esnek olup genellikle orta veya uzun vadeli yapılmaktadır.

İş birliği esasına göre alıcı-tedarikçi ilişkilerinde tedarik zincirinin yapısı Şekil 2.3' te sunulmuştur.

Şekil 2.3. İş Birlikçi Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Tedarik Zinciri Yapısı



Kaynak: Robinson, 1989, s. 8

Şekil 2.3.'te görüldüğü gibi iş birlikçi alıcı-tedarikçi modelinde tedarikçi sayılarında azalma olmuştur. Tedarikçiler geleneksel (rekabetçi) modeldeki gibi yalnızca üretim odaklı olmakla yetinmeyip aynı zamanda ürün tasarımı, kalite güvencesi ve dağıtım planlamalarında da yer almaktadır (Günday, 2018, s. 30). Bu açıklamalardan hareketle geleneksel ve iş birliği modelinin genel özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2.2' de sunulmuştur.

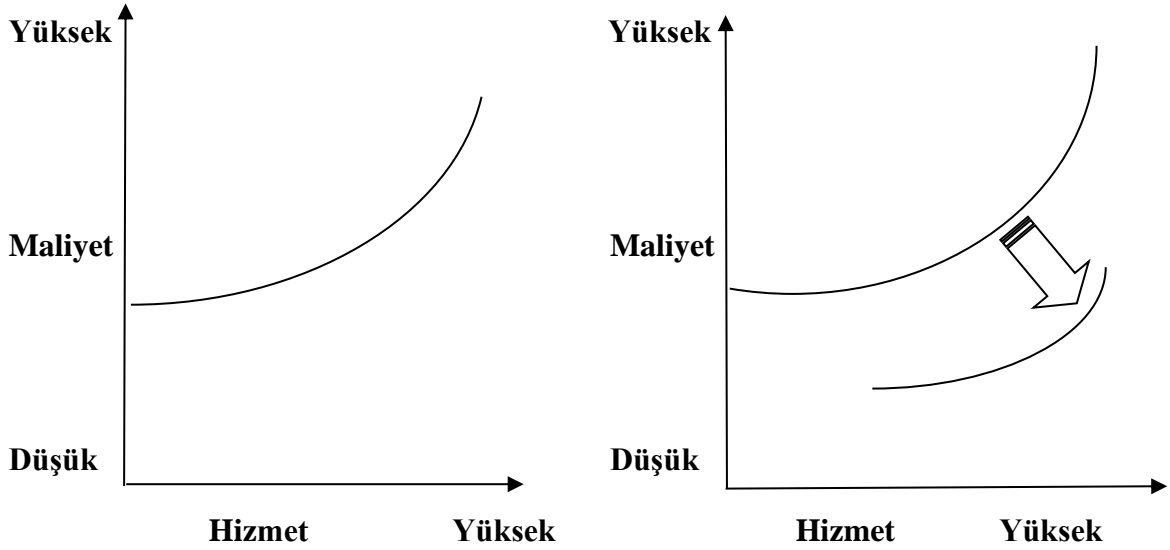
Tablo 2.2. Rekabetçi ve İş Birlikçi Modelin Karşılaştırılması

Unsurlar	Rekabetçi	İş Birlikçi
Tedarikçi sayısı	Çok	Az
Ticari ilişkilerin süresi	Kısa	Uzun
Sözleşme süresi	Kısa vadeli	Orta / uzun vadeli
Tedarikçi seçim kriterleri	Fiyat	Kalite, fiyat vd.
Araştırmaya- geliştirmeye katılım	Az veya hiç	Çok
Fiyat stratejisi	Rekabetçi	Hedef fiyat
Kalite geliştirme	Düşük	Yüksek
Bilgi alışverişi	Düşük	Yüksek
Risk paylaşımı	Düşük	Yüksek
Teknolojik destek	Düşük	Yüksek
Karşılıklı güven ve bağlılık	Düşük	Yüksek

Kaynak: Güleş, 1999, s. 7.

Tablo 2.2' de görüldüğü üzere rekabetçi modelde birçok tedarikçi ile çalışılırken tedarikçiler ile kısa süreli anlaşmalar yapılmaktadır. İş birlikçi modelde ise daha az tedarikçi ile çalışarak uzun süreli anlaşmalar yapılmaktadır. Sözleşme süresi açısından karşılaştırıldığında rekabetçi model kısa vadeli iken iş birlikçi modelde orta ya da uzun vadeli'dir. Fiyat stratejisi karşılaştırıldığında rekabetçi modelde rekabet odaklı bir strateji dikkate alınır iken iş birlikçi model de hedef fiyat stratejisi kullanılmaktadır (Güleş, 1999, s. 7). Bu açıklamalar ışığında iş birliği modeline göre tedarik zinciri yönetiminin faydaları şekil 2.4.'te gösterilmektedir.

Şekil 2.4. İş Birliği Esasına Göre Tedarik Zinciri Yönetimi Faydaları



Kaynak: kobiline.com, Erişim Tarihi: 14.04.2022

İş birlikçi modelin potansiyel faydaları kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir (Peker ve Güleş, 2002, s. 216):

- Az sayıdaki tedarikçiyi yönetmek daha kolaydır.
- Yeni tedarikçi arayışı ve onlarla yapılan görüşmelerden kaynaklanan zaman israfı ve maliyette düşüşler sağlanır.
- Taraflar birbirlerine yeni ürün tasarımlarında destek vermektedir.
- Taraflar, teknolojik desteğin ve kullanılan teknolojinin paylaşılmasına daha ılımlı yaklaşmaktadır.
- İşletmenin stoklarında azalış sağlanır.

2.7. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Küresel rekabet ortamında işletmelerin müşterilere mal ve hizmet tedarikinin sağlanma süreci önem arz etmektedir. İşletme süreçlerinin birbiri arasındaki uyumu tedarik zinciri yönetimi açısından da oldukça önemlidir. Tedarik zinciri yönetimi süreçleri, Küresel Tedarik Zinciri Forumu tarafından sekiz alt süreç şeklinde belirlenmiştir. Bu sekiz alt süreç hem stratejik hem de operasyonel süreç şeklinde yürütülmektedir. Bu alt süreçler; müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmet yönetimi, talep yönetimi, sipariş işleme, üretim akış yönetimi, tedarikçi ilişkileri yönetimi, ürün

geliştirme ve ticarileştirme ve iadelerin yönetiminden oluşmaktadır (Croxtton vd., 2001, s. 13-14). Bu süreçler şu şekilde açıklanabilmektedir.

2.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüzde mal ve hizmet niteliklerine dayalı rekabet stratejileri yeterli değildir. Bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetimi olarak ifade edilen kavramın önemi günden güne artmaktadır. Müşteri odaklı yaklaşımlar ve müşteri ilişkileri yönetimi her sektörde ve zamanda geçerli ifadelerdir (Ovalı, 2005, s. 2). Ancak müşteri ilişkilerinin yönetilmesi gerekliliği son zamanlarda yeni bir anlayış olarak benimsenmiştir. Teknolojik gelişmeler sonucu iletişim ve internet aracılığıyla müşteri memnuniyetini daha etkili hale getirmek ve birebir ilişki kurabilmek oldukça kolaylaşmıştır. Böylece bir müşteriden ziyade daha fazla müşteri ile ilişki kurma olanağı sağlamaktadır (Özkul, 2015, s. 1).

Bir işletmenin sadık müşterilerden oluşan geniş bir takipçi kitlesi oluşturabilmesi için, iş yaptığı kişi veya kuruluşlar ile sağlam ilişkiler kurması gerekmektedir. Bu noktada, temel iletişim ve güvenin sağlanması önem arz etmektedir. İletişim konusunda, tedarikçilerin müşteriyi herhangi bir şekilde etkileyebilecek tüm konularda şeffaf olması gerekmektedir (Turner, 1993, s. 55). Bir işletmenin devamlı başarı elde etmesinde mevcut müşterilerini muhafaza edebilmesini ve onları sadık müşteri durumuna dönüştürmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çünkü süreklilik kazandırılan müşteriler işletmeye yeni müşterileri kazandırmanın yanında daha fazla hizmet ya da ürün satın alınabilme olasılığı demektir (Kadyrova, 2009, s. 33-34).

2.7.2. Müşteri Hizmet Yönetimi

Rekabetçi iş ortamında üst yönetimin, beklenmeyen durumlar karşısında müşteriyi olumsuz etkilemeden yanıt verebilmesi için müşteri hizmetleri yönetimi sürecini etkin bir şekilde yürütmesi gerekmektedir. Müşteri hizmet yönetiminde işletme ile müşteri arasında bir engel söz konusu değildir. Müşteri hizmet yönetimi sürecinde ürünün elde edilmesi, sipariş ve müşterileri bilgilendirme hususunda işletmeler müşterilerine birincil kaynak hizmeti sağlamaktadır. Müşterilere sunulan

tam zamanlı bilgiler, üretim ve lojistiğin sağlanması gibi aşamalarda ortak bağlantılarla sağlanmaktadır (Bolumole, 2003, s. 69-70).

Müşteri hizmet yönetimi; müşterilerden sorumlu ekipler tarafından geliştirilen mal ve hizmet sözleşmelerinin yönetiminden sorumludur. Geleneksel müşteri hizmetleri faaliyeti ile müşteri hizmetleri yönetimi süreci arasındaki temel ayırt edici faktör, sürecin öncelikle riski öngörerek harekete geçmesidir (Özkul, 2015, s. 1). Müşteri hizmet yönetimi süreci; mal ve hizmet sözleşmelerinde verilen sözlerin sorunsuz gerçekleştirilebilmesi amacı ile müşteriye sorun olabilecek durumları belirleyerek önlemlerin alınmasını içermektedir (Bolumole vd., 2003, s. 69-70).

2.7.3. Talep Yönetimi

Taleple ilgili bilginin, alıcı ve son kullanıcılar üzerinde olmak üzere üretim ve dağıtım kanalı boyunca tüm tedarik zincirine etki etmesi talep yönetiminin temel amacıdır. Talep yönetimi, müşteri talepleri doğrultusunda tedarik zinciri imkânlarını dengelemek için verimli bir tedarik zinciri yönetimi elde etmeyi amaçlamaktadır. Talep yönetimi, mal ve hizmete yönelik talebin tahmin edilmesi, planlanması ve yönetilmesi için kullanılan bir planlama metodolojisidir (Tanrıverdi, 2010, s. 28-35).

Talep yönetimi, mal ve hizmet üreten işletmeler için tanımlanmış bir süreçtir. Talep yönetimi süreci, müşterilerin gereksinimlerinin tedarik zincirinin yetenekleriyle eşitlenmesine odaklanmaktadır. Bu durum talebi tahmin etmeyi, üretim, tedarik ve dağıtım yetenekleriyle senkronize etmeyi içermektedir. İyi bir talep yönetimi süreci, işletmenin olası talebe karşı daha proaktif olmasını ve beklenmeyen talebi daha reaktif karşılayabilmesini sağlayabilmektir. Talep yönetiminin önemli bir bileşeni, talep değişkenliğini azaltmanın ve operasyonel esnekliği artırmanın yollarını bulmaktır. Talep dalgalanmasının tüm zamanların en yüksek seviyesinde olduğu düşünüldüğünde, çoğu işletme için süregiden bir “standart” bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmelerde talep planlama ve envanter optimizasyonu gerekmektedir (Croxtton, 2002, s. 51-52).

2.7.4. Sipariş İşleme

Alıcı ihtiyaçlarının karşılanması tedarik zinciri yönetiminin en temel amacıdır. Sipariş işleme sistemleri, genellikle ürünlerin toplanması, paketlenmesi ve tüketicilere gönderilmesini sağlayan görevleri içermektedir. Bu sistem ayrıca müşteri sorularının, iadelerin veya diğer sorunların ele alınmasını da içerebilmektedir. Üretim, pazarlama ve lojistik planları işletmeler tarafından sipariş işleme sürecinde bir araya getirilmelidir. Tedarik zinciri yönetiminde müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, siparişleri yerine getirme bakımından önem arz etmektedir. Aktif sipariş işleme süreci; sipariş kabulü, teslimi ve siparişin ücret tahsilatını içermektedir. Müşteri siparişi işleme, herhangi bir ticari organizasyonda önemli bir işlev olarak kabul edilmektedir (Özdemir, 2004, s. 92). İşletmenin müşteriyle ilgili bilgilere hakim olması ve siparişleri hızlı şekilde sisteme işlemesi müşteri ihtiyaçlarını giderebilmesi açısından önemlidir (Öztürk, 2016, s. 20). Kotler vd. (1999)'e göre siparişin kabulü satış temsilcileri, telefon, posta ve bilgisayar programları gibi çeşitli kanallar üzerinde gerçekleştirilmektedir.

Croxton vd. (2001)'e göre sipariş işleme süreci üç adımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilkinde ekip üyeleri tarafından siparişler sisteme girilir, organize edilir ve sistemden gelen veriler talep yönetimi ve müşteri hizmetleri yönetimine aktarılmaktadır. İkincisinde ise müşterilerin cari hesapları doğrulanmakta ve ardından siparişler işlenmektedir. Üçüncüsü, işletmeler siparişi üretir ve müşteriye iletilir. Sipariş bilgileri iş akışı sürecine aktarıldıktan sonra da süreç tamamlanmaktadır.

2.7.5. Üretim Akış Yönetimi

Üretim akış yönetimi, ürün üretiminin ekonomik ve kârlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan süreçlerden oluşmaktadır. Esasında, üretim akış yönetimi, belirli bir zamanda, konumda ve belirli bir ürünün ne kadar üretilmesi gerektiğini hesaplayabilmesi, envanter alanını, ürünün bozulma ihtimali vb. gibi etkenleri dikkate alarak israf etmeden üretmeyi kapsamaktadır (Croxtton, 2002, s. 54). Doğru üretim akışı yönetimi, işletmenin yetersiz siparişleri nedeniyle stok dışı kalma olasılığını da azaltmaktadır (Tanrıverdi, 2010, s. 29).

Mal ve hizmetlerin üretilme süreci ve ilgili hedef pazara göre ürünlerin üretim esnekliğini tesis etmek üretim akış yönetiminin temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca, üretim süreçleri, ürünün ortaya çıkarılması, üretim esnekliğinin uygulanması ve yönetilmesi ile ilgili tüm konular üretim akış yönetimi süreçleri içerisinde yer almaktadır (Özdemir, 2004, s. 92). Üretim akış yönetiminin uygulanması, işletmelerde çeşitli mal ve hizmetlerin ortaya çıkmasını, pazara doğru zamanda sunulmasını mal ve hizmetlerin minimum maliyetlerle üretilmesini sağlamaktadır. Üretim esnekliği, planlama ve işletmenin üretim faaliyetleri tedarik zinciri boyunca her bir halkaya yönelik genişleyebilmektedir (Tanrıverdi, 2010, s. 29).

2.7.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Tedarikçi ilişkileri yönetimi bir işletmeye mal ve hizmet sağlayan satıcıları değerlendirmek, her bir tedarikçinin başarıya olan katkısını ölçmek, performanslarını iyileştirmek ve stratejiler geliştirmek için oluşan sistematik bir yaklaşımdır. Tedarikçi ilişkileri yönetimi; tedarik, proje yönetimi ve operasyonlar gibi alanlarda tedarikçilerle düzenli olarak ilgilenen tedarik zinciri uzmanları tarafından yürütülmektedir (Teller, 2016, s. 3-5). İşletme ile tedarikçiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini amaçlayan tedarikçi ilişkileri yönetiminde, yalnızca maliyet tasarrufu değil, aynı zamanda pazarda rekabet avantajı elde etmek için tedarikçi değerinin en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir. Hem stratejik tedarik ortaklarını belirlemek hem de ilişki döngüsünü düzenlemek için bir çerçevenin oluşturulduğu bu süreçte işletme önemli gördüğü tedarikçilerden bir grubu ile iş birliği sağlayarak ilerlemektedir. Ayrıca diğer tedarikçiler ile de sıradan ticari ilişkileri devam ettirmektedir. İlişki kurallarının tanımlandığı mal ve hizmet alanında anlaşma sağlanmaktadır. Aynı zamanda tedarikçi ilişkileri yönetimi, mal ve hizmetlerin belirlenmesi ve yürütülmesi sürecinde önemli rol oynamaktadır (Yağcı, 2009, s. 42).

2.7.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

Ürün geliştirme ve ticarileştirme, müşteriler ve tedarikçiler ile ortaklaşa yeni ürünlerin geliştirilmesi aynı zamanda pazara sunulması için olanak sağlayan tedarik zinciri yönetimi sürecidir. Bu sürecin etkin bir şekilde uygulanması, yönetimin sadece

tedarik zinciri boyunca yeni ürünlerin akışını koordine etmekle yetinmeyip, aynı zamanda zincir üyelerine, ürünün ticarileştirilmesi için lojistik, pazarlama ve diğer ilgili faaliyetlerin hızlanmasını kolaylaştırmaktadır (Croxtton, 2002, s. 56). Ürün geliştirme ve ticarileştirme faaliyetlerinin doğru şekilde yönetilmesi sonucu sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabilecektir. Hızlı olarak ürünleri geliştirmek ve bu ürünleri pazara verimli şekilde taşımak, işletmelerin uzun süreli başarı sağlaması adına önem arz etmektedir (Baki, 2004, s. 77-79).

İşletme tarafından elde edilen başarının devam ettirilmesi, ürün geliştirme ve ticarileştirme fonksiyonunun temel amacıdır. Yeni ürünlerin hızlı bir şekilde geliştirilmesi, pazara etkili bir biçimde sunulması ve pazara ulaştırma süresi işletme başarısının temel bileşenlerindedir. Alıcı ve tedarikçilerin ürün geliştirme sürecinde buluşturulması ve yeni ürünlerin pazara ulaştırma süresinin kısaltılması tedarik zinciri yönetimi sayesinde gerçekleşmektedir. İşletmeler, mevcut ürünlere talep azaldıkça yerine uygun ürünler geliştirilerek rakip işletmelerden daha kısa bir zamanda ürünün tanıtımının yapılmasını ve ürünün pazara, doğru zamanda ulaşmasını sağlayarak rekabetçi piyasada varlıklarını sürdürmeyi amaçlamaktadır (Paksoy, 2017, s. 68).

2.7.8. İadelerin Yönetimi

Tersine lojistik olarak da bilinen iade yönetimi, bir işletmeye iade edilen ürünlerin denetlenme sürecini kapsamaktadır. Ürünlerde oluşabilecek kusur ve hataların, üretim sürecinden ya da tedarikçilerden kaynaklandığının tespit edilebilmesi için kalite kontrol önemli bir faktördür. İade edilen ürünler, ek depolama alanı ve bu öğelerin depolanması için iş gücü gerektirdiği için elde tutma maliyetleri artarak tedarik zincirini etkilemektedir. İade edilen mallar sadece yer kaplamakla kalmayacak, aynı zamanda değeri de düşecektir. Bu sorunların çözümü için verimli bir iade yönetimi sürecinin uygulanması gerekmektedir. Bu süreç, yeniden satış veya ikincil pazar yerleri aracılığıyla iade edilen ürünlerden hızla değer elde etmek için stratejiler oluşturmayı içermektedir (Croxtton, vd., 2001, s. 28-29). İade malların yönetimi süreci birçok işletme yönetimi tarafından önemsiz olarak değerlendirdiği için göz ardı edilebilmektedir. Ancak bu süreç, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet

avantajı sağlamasında işletmelere yardımcı olmaktadır (Rogers ve Lembke, 2001, s. 137).

2.8. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

İşletmenin rekabetçi konumunu koruması için tedarik zinciri yönetimi önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede tedarik zinciri yönetimi kapsamında işletmelerin müşteriler ile kurmuş oldukları ilişkiyi tanımlamaları gerekmektedir. Böylece işletmeler rekabette üstünlüğü yaratabilmek için uygulayacağı farklılaşma stratejisini etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile faydalı bir şekilde gerçekleştirebilecektir (Lummus ve Vokurka, 1999, s. 15). Tedarik zinciri yönetimi, ürünün üretim aşamasından satışa kadar bir işletmenin mal veya hizmetinin tüm noktalarını incelemektedir. Tedarik zinciri boyunca verimlilik ile değer yaratabilecek veya artan harcamalarla değer kaybedebilecek çok sayıda aşama olduğu için, doğru tedarik zinciri yönetimi gelirleri artırabilmekte, maliyetleri düşürebilmektedir (Simatupang ve Sridharan, 2005, s. 46-50).

Tedarik zinciri yönetimi, zincirde bulunan işletmelerin bütün faaliyetlerini kapsayacak biçimde planlama yaparak hepsini ortak bir faydada buluşturmayı amaçlamaktadır. Bu ortak faydalar işletme ilişkilerindeki iş birliği ve sağlam bir iletişimin sonucu olarak günümüzde rekabet öncülleri olarak kabul gören kalite, hız, fiyat ve güvenilirlik konularında zincirin tamamı için avantaj yaratmaktadır (Güleş vd., 2012, s. 17). Tedarik zinciri yönetimi işletmeler arası işbirlikçi yönetimi ile kaynak ve zaman israfının engellenebilmesi gibi pek çok fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda tedarik zinciri yönetiminin temel faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Lee ve Kincade, 2003, s. 36):

- Daha iyi müşteri ilişkileri ve hizmeti geliştirmek,
- Minimum gecikme ile talep edilen mal ve hizmetler için daha iyi teslimat mekanizmaları oluşturmak,
- Depo ve nakliye maliyetlerini en aza indirmek,
- Doğrudan ve dolaylı maliyetleri en aza indirmek,
- Doğru ürünlerin doğru zamanda doğru yere gönderilmesine yardımcı olmak,

- Zamanında envanter modellerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini destekleyerek stok yönetimine katkıda bulunmak,
- İşletmelerde, israfın minimuma indirilmesine, maliyetlerin düşürülmesine ve tedarik zinciri süreci boyunca verimlilik sağlama konularında yardımcı olmaktır.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirinde bulunan bütün üyelerin bilgilerini bir araya getirerek kalite, fiyat ve tasarım açısından öncelik yaratabilecek bir ürün için gereken yapıyı oluşturmaktadır (Presutti, 2003, s. 220). Tedarik zincirindeki üyelerin birleştirdikleri bilgi ile müşterilerin malı doğru bir şekilde satın alması, sisteme yalnızca hız sağlamakla kalmayıp stokların düşürülmesini sağlayarak ve zincirde bulunan üyeler için belirsizlikleri de ortadan kaldırmaktadır (Koroğlu, 2000, s. 25). Bu kapsamda Tedarik Zinciri Konseyince ifade edilen tedarik zinciri yönetimi faydalarının birkaçı şu şekilde de ifade edilmektedir (Özdemir, 2004, s. 93):

- Teslimat performanslarında iyileştirmelerin yapılması,
- Stokların düşürülmesi,
- Çevrim sürelerinin kısalması,
- Tahmin doğruluklarında artış,
- Zincir boyu verimlilikte artış,
- Zincir boyu maliyetlerde düşüş,
- Kapasite gerçekleştirme oranının artmasıdır.

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi işletmelere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu kapsamda işletmelere sağlanan katma değer oranları aşağıda Tablo 2.3' te sunulmaktadır (Aydoğan, 2007, s. 52):

Tablo 2.3. Etkin Bir Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Katma Değer

	Net katkı (%)
Teslim performansının artırılması	% 15-28
Envanterin düşürülmesi	% 25-60
Sipariş cevap verme oranının iyileştirilmesi	% 20-30
Talep tahmini başarısı	% 25-80
Tedarik çevrim süresinin kısaltılması	% 30-50
Lojistik maliyetlerinin düşürülmesi	% 25-50
Verimlilik artışı ve kapasite artışı	% 10-20

Kaynak: Aydoğan, 2007, s. 52.

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı katma değerle ilgili olarak Tablo 2.3'te görüldüğü gibi talep tahmin başarısında %25-80 aralığında, tedarik çevrim süresinin kısaltılmasında %30-50 aralığında, lojistik masraflarının azaltılmasında %25-50 aralığında, envanterin azaltılmasında %25-60 aralığında bir katkı sağlanmaktadır (Aydoğan, 2007, s. 52).

İyi tasarlanan bir tedarik zincirinin faydaları şu şekilde ifade edilebilmektedir (Kağmcıoğlu, 2007, s. 21):

- Toptancılar, farklı tedarikçilerden temin edilen ürünleri ellerinde stok bulundurarak perakendecilere karar verebilecek farklı seçenek sunabilmektedir.
- Toptancılar, perakendecilere yakın konumlarda ikame ederek tedarik zamanında azalma sağlayabilmektedir.
- Perakendeciler, bazı işlemleri kendileri uygulayarak müşterilere daha kısa sürede hizmet sağlayabilmektedir.
- Ulaşım maliyetleri basit ve daha ucuz gerçekleştirilebilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı faydaları daha net olarak ifade edilebilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi ile zincirde bulunan işletmelerin aralarında bilgi paylaşımı çoğalmakta ve aynı hedefe odaklanmış işletmeler arası ilişkiler kuvvetlenmektedir (Kağmcıoğlu, 2007, s. 21). Bu kapsamda tedarik zinciri yönetiminin işletmeler açısından en önemli avantajları aşağıda açıklanmaktadır (Türköz, 2007, s. 21-23):

- *Kalite:* Kalite belgesine sahip olan tedarikçilerin tasarım aşamasında bulunmaları önemli faydalar sağlamaktadır. Mal ve hizmet geliştirme sürecinde oluşabilecek maliyet yüksek oranda düşebilmekte ve tamamlanmış olan mal daha üstün bir teknolojiye sahip olabilmektedir.
- *Hız:* Tedarik zinciri yönetiminde sistem ağı, daha düşük bir tedarik süresi ve daha az envanter ile çalışmak için tasarlanmaktadır. Böylece işletme tüketim noktasına daha hızlı cevap verebilmektedir. Mal ve hizmetlere ulaşılabilirlik odaklı endüstrilerde zamanda tasarruf edilmesi işletmelere büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- *Maliyet:* İşletmeler mal veya hizmet satın alırken maliyetlerinde, sipariş işleme faaliyetlerinde, envanterlerde, lojistik ve taşımalardaki maliyetlerde düşüş sağlamaktadır. Gereksiz işlem ve süreçlerden arındırılmış işletmeler, üretim süreçleri ile eş zamanlı çalışmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, gereksiz stok bulundurmaktan ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.
- *Verimlilik:* Bireysel işletmeler, farklı fonksiyonların yeniden tasarımı ya da işleyişin başka bir işletmeye yaptırılması ile bir fonksiyonun verimliliği arttırılabilmektedir. Sipariş hazırlamada gereksiz envanterlerin çıkarılması, çevrim sürelerinin kısalması, dağıtım sürelerinin en yüksek standartlarda olması sağlanmaktadır.
- *Etkinlik:* Müşterilerden elde edilen bilgilerden faydalanılarak işletme etkinliğini arttırabilmektedir. Tedarik zinciri yönetimini etkin bir şekilde kullanan işletmelerde organizasyon yapısı daha aktif duruma gelmektedir. Bu açıdan teknolojinin de aktif kullanımı ile personellerin üretkenlik performansı da artmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin işletmeler üzerinde başlıca avantajları bulunduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Turner, 1993, s. 57). Tedarik zinciri iyi yönetilmez ise avantajlar dezavantajlara dönüşmekte ve işletmelerin rakiplerine karşı rekabet güçlerini kaybetmelerine neden olabilmektedir. Üretim işletmelerinin hepsi

tedarik zinciri yönetimi sistemlerine sahiptir. Ancak bunların çoğu geliştirilmeyip, karmaşık yapıda ya da kontrolünü sağlayamaz durumdadır. Bazı işletmelerde tam entegrasyon ve birleşik fonksiyonel sistem gerçekleşmemiştir (Çiftçi, 2003, s. 83).

Avantajlarının yanında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Say, 2010, s. 78):

- Yanlış girişimler sonucunda maliyetlerde artış olma olasılığı,
- Tedarik zinciri ögelerinin doğru şekilde oluşturulmasında yaşanabilecek zorluklar,
- Tedarik zincirinde bulunan bağımsız işletmelerin birbirleriyle iletişim ve uyumun sağlanmasının zor olması,
- İşletmelerin birden çok zincirin içinde bulunması şeklinde ifade edilebilmektedir.

Tedarik zinciri yönetimindeki yanlış hamleler, işletmelerin rakipleri üzerindeki rekabet güçlerini kaybetmelerine neden olacaktır. İşletmede tedarik zincirinin yanlış yönetilmesinden kaynaklanan kayıplar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Ayvaz, 2006, s.10):

- Taleplere uyulmaması ve beklentilerin yanlış yönlendirilmesi nedeniyle müşteriler arasında kayıplar oluşmaktadır.
- Ürünlerin istenilen zamanda ve miktarda teslim edilememesi nedeniyle güven eksikliği oluşmaktadır.
- Kaybedilen kârlar, verimsiz ve aşırı envanterden kaynaklanmaktadır.
- Müşteri hizmetleri ve ürün geliştirme taleplerini daha iyi karşılayabilen rakiplerin pazarlarına yönelik müşteri kayıpları oluşabilmektedir.
- Gelir kayıpları, öngörülemeyen taleplerin karşılanmasından ve ürünlerin gruplandırma işlemlerinin yanlış yapılmasından kaynaklanmaktadır.

2.9. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları tedarik zincirini etkin olarak yönetebilme adına bir örgütte üstlenilen faaliyetlerin tamamını içermektedir (Ungan, 2011, s. 309). Bu çerçevede bu kısımda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının alt boyutlarını oluşturan stratejik tedarik ortaklığı, müşteri ilişkileri yönetimi, bilgi paylaşımı, bilgi kalitesi ve erteleme uygulamalarına ilişkin bilgiler verilecektir (Lee vd., 2018, s. 16).

2.9.1. Stratejik Tedarik Ortaklığı

Günümüz rekabet odaklı pazar şartlarında müşterilerin istekleri büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda işletmeler müşteri taleplerini karşılamada tedarikçilere başvurmaktadır. İşletmeler tedarikçilerden yardım alabilmek amacıyla daha iyi ve yakın ilişkiler kurmaktadır (Özdemir, 2007, s.13). Stratejik tedarik ortaklığı; işletme ve tedarikçi arasında kurulan uzun süreli ilişkiler olarak kabul edilmektedir. Uzun süreli kurulan bu ilişki işletme ve tedarikçilerin yalnız başarılması mümkün olmayan hedeflere birbirlerinin güçlerini birleştirerek başarıya ulaşmalarına imkân sağlama üzerine kurulmuştur (Li vd., 2006, s. 109).

Günümüzde stratejik ortaklıklar, işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri için ek çözüm üretme isteklerinden oluşmaktadır. Birçok işletme stratejik ortaklıklarını, maliyetlerini azaltmak ya da eksik görülen yönleri doldurmak amacıyla da meydana getirmektedir. Stratejik ortaklık olgusunda işletmeler arası yapılan anlaşmada bir ya da birçok işletme yer alabilmektedir. Birden çok işletme arasındaki ilişkilerde işletmeler, işletme içi ve dışında ortak hareket etmesi gerekmektedir (Wheelen ve Hungar, 2012, s. 127). İşletmelerin yeni pazarlara girme isteği, üretim maliyetlerinde düşüş sağlanması ve yeni teknolojilerin geliştirilip kullanılması amacıyla stratejik tedarik ortaklığının kurulması kaçınılmazdır (Walters vd., 1994, s. 5). İşletmelerin stratejik tedarik ortaklığı kurmasına sebep olan bir başka neden ise işletmenin sahip olduğu yeteneklerinde gelişmeler yaratmaktır. Stratejik ortaklık kuran işletmeler bireysel çalışan işletmelere göre %50 oranda daha yüksek performansa ulaşabilmektedir (Medcof, 1997, s. 718-729).

Tedarik zinciri yönetiminde stratejik tedarikçi ortaklık ilişkisi iki tarafında yani işletme ve tedarikçilerin birbirine güveni olması, iş birliğine açık olması, iletişime açık olması, kâr ve riskleri paylaşmada adil olunmasına dayanan ve işletmelerin birleşme sonrası elde edebilecek işletme performansı ve rekabet avantajından daha fazla kazanılmasına yön veren bir iş ilişkisidir (Ünüvar, 2007, s. 36). Stratejik ortaklık tedarik zinciri yönetimi için yalnızca bir şart olarak değil başarılı bir tedarik zinciri yönetiminden doğmuş bir sonuç olarak görülmektedir. Bu çerçevede tedarikçiler ve müşteriler arası ilişki kısa süreli ve tek taraflı olmaktan çıkıp uzun süreli ve ortaklığa dayanan bir ilişkiye dönüşmektedir (Lee ve Kincade, 2003, s. 33).

Tedarik zinciri yönetimi, aşağıda belirtilen ortaklık özelliklerini gerektirmektedir (Baki, 2004, s.72):

- Ortak vizyon ve kültür oluşturma,
- Risk ve kazançların adil paylaşımı,
- Taraflar arasında uzun vadeli iş birliği ve güven,
- Çeşitli seviyelerde işletme katılımlarında çapraz koordinasyon,
- Nihâî kullanıcıların ihtiyaçlarına dayalı iş birliği,
- Karşılıklı bilgi değişimi ve ortak planlama yapma şeklinde ifade edilebilmektedir.

2.9.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Piyasa koşullarında rekabetin artış göstermesi, kâr oranında düşüşler olması ve benzer ürünlerin piyasada artış göstermesi, ürün farklılaştırmasını git gide zor bir duruma sürüklemektedir. Bunun sonucunda işletmeler pazarlama kanalı olarak yeniden yapılanmaya yönelmiştir (Sağel, 2004, s. 50). Mevcut olan müşterilere ve yeni gelebilecek müşterilere ulaşmak ve müşteri sadakatini yakalayabilmek için müşteri ilişkilerinin yeniden düzenlenip planlanması ve oluşturulması gerekmektedir. Bunların oluşturulabilmesi “Customer Relationship Management” bir başka ifade ile müşteri ilişkileri yönetimi ile karşılanmaya çalışılmaktadır (Kırım, 2004, s. 34).

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşterilerine daha iyi ve profesyonel bir hizmet sunabilmek için müşteri bilgilerini toplayarak ve toplanan verilerin analiz sonucundan

elde edilen bulgulara göre harekete geçilen tüm eylemleri kapsamaktadır (Güldür, 2004, s. 45). Müşteri ilişkileri yönetimi üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan ilki, insan faktörüdür; müşterilerin taleplerini ve işletmelerden beklentilerini anlayıp, talep ve beklentilere yönelik her müşterinin ihtiyacını göz önünde bulundurarak çözüm önerilerinde bulunmaktadır. İkincisi bileşen ise süreçtir; çalışanlar, müşteri beklentilerini hızlı ve etkili süreç yenilemeleri ile müşteri odaklı bir yapı oluşumu sağlamaktadır. Üçüncüsü ise teknolojidir; işletme içi müşterilerin bilgilerini bütün süreç dahilinde takip edilmesine kolaylık sağlamasına ek olarak farklı müşteri taleplerine de hızlı çözümlerde bulunmasına olanak sunan bilişim alt yapısına sahip olmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi, sadece bir departman ya da bir kişinin işi olmakla kalmayıp bütün organizasyon birimlerinin dahil olmasını gerektiren bir iştir (Dereli, 2005, s. 45).

Müşteri ilişkileri yönetimi, stratejik bir olgudur. Dolayısıyla işletmelerin müşteri seçimleri, müşteri kazanmaları ve müşterileri ellerinde tutma aşamalarını etkilemektedir. Yapısının temelinde insan, süreç ve teknoloji bulunan müşteri ilişkileri yönetimi; kârlılık, bilgi ve etkileşim ile itici bir güç olmaktadır (Close ve Einsendfeld, 2002, s. 125). Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan işletmelerin, müşteri ilişkileri yönetimi ile hizmet verdiği alanda kârlı müşterilerin kazanılmasına fırsat sağlayacağı, kazanılabilecek müşterilerle sağlam ve uzun süreli ilişkiler kurulmasına ve müşteri sadakatini yükseltebileceği yolları seçmesine yön vermektedir (Zerenler, 2007, s. 297).

2.9.3. Bilgi Paylaşımı

Sözlük anlamında bilgi, “öğrenme, araştırmada bulunma ve gözlem ile sahip olunan gerçek” şeklinde belirtilmektedir (tdk.gov.tr., E.T:14.06.2022). Tedarik zinciri yönetimi içinde bilgi paylaşımı tedarik zincirine üye işletmeler arası ortak bir bilginin sahip olunması olarak ifade edilebilmektedir (Çemberci vd., 2015, s. 143). Bilginin kullanılması işletmelerde de değer artışı sağlamasından ziyade işletmelerin örgütsel açıdan da değerini yükseltmektedir (Koçoğlu, 2010, s. 58).

Günümüzde bilgi son zamanlarda, işletmelerin ekonomik olarak istedikleri seviyeye gelmesinde çok önemli bir araç durumuna gelmiştir ve aynı zamanda

işletmelerin bilgi güvenliklerini koruyabilmek adına yatırımda buldukları alanların arasında birinci sırada gelmektedir (Yu vd., 2010, s. 1). Tedarik zincirinde bulunan bilgi akışının etkili yönetimi tedarik zinciri yönetimi elamanları arası bilgi paylaşımı ile sağlanabilmektedir (Koçoğlu, 2010, s. 61). Zincir boyunca hammadde tedarikinden itibaren son ürünün müşterilere ulaştırmasına kadar güvenilir, sıkıntısız, kaliteli ve doğru zamanlı bir bilgi akışının sağlanması bilgi paylaşımının temel öğeleri arasında yer almaktadır (Huang vd., 2003, s. 1485).

Bilgi paylaşımı, tedarik zinciri aşamaları arasında malzeme akışının sağlanmasını koordine etmektedir (Aytaç, 2008, s. 18). Aynı zamanda tedarik zinciri üyeleri arası ilişkilerinin kalitelerini yükselterek işletmelerin stok maliyetlerinde düşüşlerin sağlanmasına, sipariş girişlerinin daha kısa sürede gerçekleştirilmesi ile daha hızlı ve güvenilir bir teslimat ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesine yönelik faaliyetlerin benimsenmesine yön vermektedir (Zhou ve Benton, 2007, s. 1350).

Günümüzde işletmeler bilgileri faydalı bir şekilde kullanarak birbirlerine karşı pazarda bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Yön, 2007, s. 25). Paylaşılan bilginin kalitesi ve seviyesindeki yükselme ile tedarik zinciri performansının artmasına; toplam maliyetlerde düşüş, müşteri hizmet ve memnuniyetinde artış sağlayarak işletmelere olumlu etkiler yaratmaktadır (Premus ve Saanders, 2008, s. 179).

2.9.4. Bilgi Kalitesi

Bilgi kalitesi, doğru, zamanlı, yeterli ve güvenilir bir bilgi alışverişi olarak tanımlanmaktadır (Monczka vd., 1998, s. 210). İşletmelerin bilgi kalitesinin niteliklerini belirleyen unsurlar; bilgilerin bir birbirine bağlı olması, temsil edebilmesi ve erişilebilir olmasıdır (Lee vd., 2002, s. 197). Bir başka ifade ile bilgi kalitesinin, erişilebilir olması, kullanılabilir olması, bilginin uygunluğu, zamanlaması ve doğruluğu olmak üzere beş unsuru bulunmaktadır. Bilginin doğru kullanılması sonucu bilgi kalitesinin, birçok karar verme sürecinde fayda sağladığı gibi işletmelere de fayda sağlayacağı kabul edilmektedir (Lee ve Strong, 2003, s. 90).

2.9.5. Erteleme

Erteleme uygulamaları, ürün farklılaştırmasını sağlayan süreçlerin ve ürünün tedarik zincirinde olabildiği kadar ertelenmesini ve kişileştirilmesini kapsamaktadır (Reid ve Sanders, 2002, s. 95). Bir başka ifade ile erteleme, ürünün işlevlerinin, biçimi ve kimliğinin oluştuğu, zaman ve mekân faydalarının yaratılması aşamasında oluşan kritik süreçlerin, müşteri ihtiyaçları ile ilgili bilgilere ulaşıncaya dek ertelenmesi durumudur (Alderson, 1950, s. 15).

Erteleme uygulamaları ürün etiketlenmesi, paketlenmesi, montaj ve üretim gibi birçok farklı düzeyde olabilmektedir (Zinn ve Bowersox, 1988, s. 118). Örneğin, paketleme işleminin ertelenmesi olayında ürünün siparişi alınana dek paketlenmesi yapılmaz, talep bilgisi kesinleştiğinde üretim ya da dağıtım merkezlerinde paketlenmesi yapılmaktadır (Ünüvar, 2007, s. 43-49).

Erteleme stratejileri temelinde, üretim ve lojistik kanalları erteleme uygulamaları olarak iki kısımda değerlendirilmektedir. Üretim erteleme uygulaması ürünün işlevleri, şekli ve kimliğinin farklılaştırılmasının verilen siparişin kesinleşip bilgileri elde edilinceye kadar erteleme durumudur. Lojistik erteleme uygulaması ise ürünlerin olabildiğince üretime yakın birden fazla merkezde bulundurulması ve müşteriye dağıtımının son ana kadar erteleme durumudur (Pagh ve Cooper, 1998, s. 14). İşletmeler erteleme uygulamalarını kullanma kararını verirken oluşabilecek fayda ve maliyetleri dikkate almalıdır. Öyle ki, ürünlerin standart bir hale getirilmesi hem tasarım maliyetlerinde artış sağlarken hem de ölçek ekonomisindeki kazançlarında ve envanter düzeyinde azalış sağlayacaktır. Başka bir ifade ile süreç aşamalarının tekrar düzenlenmesi de ek bir maliyet oluştururken öte yandan ertelemenin yaratacağı envanter düzeyindeki azalışlar gibi birçok fayda meydana gelecektir (Ünüvar, 2007, s. 43-49). Bu anlatılanlardan hareketle erteleme uygulaması ile işletmelerin kazanımları şu şekilde sıralanabilmektedir (Chopra ve Meindl, 2007, s. 362):

- Müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate alarak ürünlerin farklılaştırılmasının sağlanması ile müşteri tatmininde artış sağlanmaktadır.

- Tedarik zinciri sürecinde hazır stok seviyelerinin azaltılması ile fiyat iniş-çıkışlarından korunabilmeyi ve stok maliyetlerinin düşürülmesi sağlanmaktadır.
- Yalnızca stok bulundurmak için üretme anlayışından sipariş için üretme anlayışına geçiş ile birlikte pazarda gündemde olan ürünlere hâkim olarak, kârlılığı artırmaktadır.

2.10. Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı

Çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinden önce tedarik zinciri performansı ve işletme performansı detaylandırılacaktır.

2.10.1. İşletme Performansı Ölçümü

Performans kavramı işletmeleri başarıya ulaştırmada, rekabette üstünlüğe ve ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Performans genel bir ifade ile bir konunun analizi yapıp ve sonuçların elde edilme sürecini belirleyerek, bazen çelişkili bazen de tamamlayıcı parametrelerden oluşan bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Barber, 2017, s. 690-692). Performans ölçüm adımlarını oluşturan ve destek sağlayan araçlar performans ölçüm sistemleri şeklinde adlandırılmaktadır (Beamon, 1999, s. 282). Performans ölçümü literatürde sık sık tartışılan bir konu olup ancak çok fazla tanımlanan bir konu olmamaktadır (Neely vd., 1995, s. 80).

Organizasyonların etkili ve verimli sonuçlar elde etmesi zor olduğu için iş süreçlerinin performansını ölçmek hem akademik hem de iş dünyasında merkezi bir konu haline gelmiştir. Buna yönelik performans ölçüm modellerinin uygulanması, bir iş stratejisi ile uyum sağlaması performans göstergelerinin seçiminin işletmeye bağlı olduğu anlamına gelmektedir (Neely vd., 1997, s. 1132). Performans ölçüm sistemi, performans yönetimi sürecinin kilit noktasında yer alan bir bilgi sistemidir. Ayrıca performans yönetim sistemi sürecinin etkili ve verimli çalışması büyük öneme sahiptir (Ünsal, 2017, s. 362). Performans ölçüm sistemi, esas olarak iki temel işlevi yerine getiren performans yönetimi sürecinde yöneticileri destekleyen bir bilgi sistemidir.

Bunlardan ilki, hedef belirleme sürecine dahil olan tüm örgütsel birimler arasındaki iletişimi sağlamak ve yapılandırmaktır. İkincisi ise insanların, faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin, iş birimlerinin performansı hakkında bilgi toplamak, işlemek ve sunmaktır (Kaplan ve Norton, 1996, s. 55).

İşletmeler rekabet ortamında devamlılıklarını sürdürebilmeye ya da gelişmeye çalışan bir yapı olduğu için performans ölçüm sistemleri, işletmelerin algısal ve kontrol yeteneklerine önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede işletmeler, belirli faaliyetleri izleyip kontrol etmeye yardımcı olmak için performans ölçüm sistemlerini kullanmaktadır (Neely, 1998, s. 5-6). İşletmelerin performansını ölçmesinin nedenleri şu şekilde özetlenmiştir (Bititci vd., 2002, s. 1273):

- İşletmelerin faaliyetlerini izlemek ve kontrol etmek için,
- İşletme faaliyetlerini iyileştirmeyi desteklemek için,
- İşletme koşullarını iyileştirme çabasının etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için,
- İşletmelerin örgütsel amaç ve hedeflere uyum sağlaması için,
- Ödüllendirmek ve disipline etmek için performans ölçümü yapılmaktadır.

İşletme performansı ölçümünde işletme içerisindeki beş önemli unsuru dengelemesi açısından bir araç olarak değerlendirilebilmektedir. Bunlar (Simmons, 2000, s. 86):

- Kâr, büyüme ve kontrolün dengelenmesi,
- Kısa vadeli sonuçları uzun vadeli yetenekler ve büyüme fırsatlarıyla dengelenmesi,
- Farklı seçim bölgelerinin performans beklentilerini dengelemesi,
- Fırsatlar ve dikkatin dengelenmesi,
- İnsan davranışının güdülerinin dengelemesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

Çalışma kapsamında tedarik zinciri performansı incelenen temel değişkenlerden biri olduğu için tedarik zinciri performansı konusu detaylandırılacaktır. Tedarik zinciri performansı karmaşık yapısı gereği incelenmesi gerekmektedir (Yüksel, 2010, s. 144). Tedarik zinciri performansı ölçümü ile işletmenin mal durumu, stok devir hızı,

verimliliği, hatalı ürün oranı ve ürün teslim süresi gibi unsurlar belirlenebilmektedir (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 355). Tedarik zinciri performansı şu şekilde açıklanabilmektedir.

2.10.2. Tedarik Zinciri Performansı Ölçümü

Son zamanlarda literatürde tedarik zinciri yönetimi ile ilgili araştırmaların hızla yükseliş gösterdiği bilinirken tedarik zinciri performansının ölçülmesine yönelik çalışmalar kısıtlı sayıdadır. Tedarik zincirleri için performans sistemlerinin başarılı bir şekilde tasarlanması yapılmadığı durumlarda işletmeler tedarik zincirlerinin mevcut performansını belirleyemeyecek ve böylece tedarik zinciri performanslarını iyileştirme programları hazırlayabilmede zorluklarla karşılaşabilecektir (Yüksel, 2010, s. 143). Günümüz işletmelerin çoğu işletme faaliyetlerini tedarik zincirlerinin bünyesinde sürdürmektedir. Bu çerçevede işletme performansının tedarik zinciri performansı ile arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Böylece işletmelerin bireysel performanslarının artması ile birlikte tedarik zinciri toplam performansı da artarak ön plana çıkabilmektedir (Yalçın, 2004, s. 49). Bu şekilde performans ölçümlerinden çok, tedarik zincirinin tümünü etkileyebilecek ve değerlendirecek ölçüm yöntemlerinin geliştirilip faaliyete geçirilmesi kaçınılmaz olacaktır (Hwang vd., 2008, s. 411).

Tedarik zinciri yönetiminde uygulanmaya konulan performansı ölçümleri, zincirin bütün aşamasında yaşanan ve yaşanabilecek olan olumsuz durumları ortaya çıkarmakta ve gereken tedbirlerin alınmasına olanak sağlamaktadır. Tedarik zinciri performansı ölçüm sistemlerinin tasarımı yapılırken dikkate alınması gereken ilk adım; tedarik zincirinin etkinlik durumunu ve etkenlik durumunu belirleyebilecek uygun ölçütlerin belirlenmesidir (Beamon, 1999, s. 275). Tedarik zinciri performansının değerlendirilebilmesi adına faydalanılan ölçütlerin hepsinde bulunan ortak nokta devamlı gelişme ve müşteri memnuniyetidir (Handfield ve Nichols, 1999, s. 66).

Tedarik zinciri performansı ölçüm sisteminde birlikte olması gereken özellikler; kapsam, evrensellik, ölçülebilir olması ve mantık özellikleridir. Bir başka ifade ile

tedarik zinciri performansı ölçüm sistemi, tedarik zincirinin temel amaçlarını iyi bir şekilde yansıtabilmeli, bütün zinciri kapsayabilmeli ve kolay ölçülüp, karşılaştırılabilir ölçütlerden oluşması gerekmektedir (Yalçiner, 2004, s. 50). Tedarik zinciri performansının ölçülmesi aşamasında sadece tedarik zincirinde bulunan bir üyenin performansının ölçülmesi ile kalmayıp, sistemin bütün performansının ölçülmesi ile gerçek ve doğru sonuçlarının ortaya çıkarılacağı düşünülmektedir. Bu sistem üzerinden başka işletmeler için farklı performans değerlendirme teknikleri uygulanabilmektedir. Ancak zincir üyelerindeki ortak amaç müşteriye sunulan hizmette sürekli bir gelişim sağlama isteği olarak belirtilmektedir (Karasu, 2006, s. 60). Tedarik zinciri performansının esneklik performansı, kaynak performansı ve çıktı performansı olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır (Sezen, 2008, s. 24). Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilmektedir.

2.10.2.1. Esneklik Performansı

Tedarik zinciri performansı analizinde kullanılan esneklik boyutu, bir sistemin tedarikçilerden, üreticilerden ve müşterilerden gelen memnuniyet ve zamanlamada oluşabilecek aksaklıkları yönetebilme yeteneğini ölçmektedir (Handfield ve Nichols, 1999, s. 66). Tedarik zincirinin etkinliğinde, tedarik zincirindeki belirsizlik oranlarının yüksek olması sebebiyle, esneklik kilit bir faktördür. Esneklik, tedarik zinciri kaynaklarının etkin kullanımını sağlarken, talep miktarındaki ve üretim şartlarındaki gibi değişimlere hızlı şekilde tepki verebilmelidir. Bu sebeple esneklik, tedarik zinciri performansının ölçülmesinde dikkate alınması gerekli olan önemli bir ölçüttür (Beamon, 1999, s. 275-276).

Esnek bir tedarik zinciri sistemlerinin faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Beamon, 1999, s. 275-276):

- İade sayılarında azalma,
- Sipariş iptal oranlarında azalma,
- Siparişlerin müşterilere geç gönderimlerinde azalma,
- Müşteri memnuniyetinde artış olması,

- Mevsimsellik gibi talep değişikliklerine yanıt verebilme ve böyle durumlara uyum sağlama yeteneğinin oluşması,
- Zayıf üretim performansının olduğu dönemlere (makine arızaları gibi) yanıt verme ve bu duruma uyum sağlama yeteneğinin oluşması,
- Tedarikçi performanslarının zayıf olduğu dönemlerde problem çözebilme ve bu döneme uyum sağlama yeteneğinin oluşması,
- Teslimat performanslarının düşük olduğu dönemlerde çözüm bulabilme ve bu duruma uyum sağlama yeteneğinin oluşması,
- Yeni ürünlere, yeni pazarlara ve yeni rakiplere yanıt verme yeteneğinin oluşması esnek bir tedarik zincirinin faydalarından oluşmaktadır.

2.10.2.2. Kaynak Performansı

Kaynak performansı ölçümü, tedarik zinciri performansı ölçüm sisteminin önemli bir parçasıdır. Tedarik zinciri performans analizinin genel amaçlarından birisi kaynağı en aza indirgemektir (Beamon, 1999, s. 276). Kaynak performansı, envanter durumuna, çalışanların ihtiyaçlarına, ekipman durumuna, enerji kullanımına ve maliyetlere önem vermektedir. Kaynaklar genel olarak minimum miktar ya da verimlilik cinsinden ölçülmektedir. Verimlilik, tedarik zinciri sisteminin hedeflerini karşılayabilmek için sistemdeki kaynakların kullanım durumunu ölçmektedir. Bu anlatılanlar çerçevesinde kaynak performansının, sistemin çıktısı ve esneklik performansı ile doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir (Handfield ve Nichols, 1999, s. 67).

2.10.2.3. Çıktı Performansı

Çıktı performans ölçütleri sadece işletmenin stratejik hedeflerine uygun olmakla kalmayıp aynı zamanda bu stratejik hedefler genel olarak müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için müşterilerin istek ve değerlerine göre de uygunluk sağlaması gerekmektedir (Corbett, 2001, s. 92). Çıktı performans ölçütleri; müşterilere karşı duyarlılığı, ürün kalitesi ve ürün miktarını içermektedir. Çıktı performansının sayısal olarak ifade edilebildiği birkaç ölçütü bulunmaktadır. Bunlar; Üretilen ürün miktarı, belirli bir ürünün üretilmesi için gerekli olan süre, zamanında teslimatı

sağlanan sipariş miktarıdır. Sayısal olarak temsil edilebilmesinin daha zor olduğu ölçütleri de bulunmaktadır. Bunlar ise; Müşteri memnuniyeti ve ürün kalitesidir (Beamon, 1999, s. 276).

İşletme performansı ve tedarik zinciri performansı hakkındaki açıklamalardan hareketle tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, tedarik zinciri performansı ve işletme performansı ilişkilerine yönelik literatür incelemesi aşağıda sunulmuştur.

2.11. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları, Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı İlişkilerine Yönelik Literatür İncelemesi

Literatürde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı ile birlikte ya da ayrı ayrı değerlendirildiği çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazıları şu şekilde özetlenebilmektedir.

Tan vd. (1998) çalışmalarında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisini incelemiştir. Çalışma kapsamında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının kullanımına ilişkin üretim işletmelerine anket uygulaması gerçekleştirilmiş olup analiz sonucunda tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Wisner (2003) tarafından yapılan çalışmada ABD'li ve Avrupalı işletme yöneticilerine kapsamlı bir anket uygulanarak, işletme performansı ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının etkileri araştırılmıştır. Katılımcılara işletmelerinin tedarik zinciri yönetimini ne kadar uyguladıkları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Olumlu yanıt veren katılımcılara daha sonra tedarikçi yönetimi ve müşteri ilişkileri stratejileri, tedarik zinciri yönetimi stratejileri ve işletme performansı ile ilgili sorular iletilmiştir. Böylece bu faaliyet ve stratejiler ile işletme performansı arasındaki bağlantılara ilişkin analizler yapılmıştır. Hipotezlerin birbirleriyle ilişkili olduğu anlaşılacak, uygulama ve stratejilerin işletme performansını olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Byrd ve Davidson (2003) tarafından yapılan bu çalışmada bilişim teknolojilerinin tedarik zinciri yönetimi üzerindeki etkisi ile işletme performansı üzerine etkisinin incelenebilmesi için ABD'de bulunan 225 büyük işletmeye anket

uygulamıştır. Araştırmadaki bulgular doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanarak yapısal eşitlik analizi ile değerlendirilmiştir. Analizler sonucu bilişim teknolojilerinin tedarik zinciri yönetimi üzerine etkisinin olduğu ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının ise işletme performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu kanısına varılmıştır.

Li vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamasının boyutları incelenmiş, rekabet avantajı ve işletme performansı açısından etkileri araştırılmıştır. Çalışma kapsamında 196 işletmeden toplanan veriler yapısal eşitlik modelinden faydalanılarak test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar kapsamında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının daha verimli şekilde kullanılması sonucu rekabet avantajı ve işletme performansında artış olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, rekabet avantajının işletme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Civaroğlu (2006) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının Trakya bölgesinde ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performanslarına olan etkilerini belirlemeyi amaçlayarak anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ise tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Devli (2007) tarafından Aydın ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde tedarik zinciri yönetiminin etkilerinin ölçülebilmesi için anket uygulaması yürütülmüştür. Yapılan analizler sonucunda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda tedarik zinciri performansının, işletmelerin ürün kalitesi ve operasyonel faaliyetler üzerine olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Yağcı (2009) tarafından yapılan çalışmada Ege bölgesinde bulunan büyük ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi incelemiştir. Çalışma kapsamında 105 otel işletmesine anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tedarik

zinciri yönetimi uygulamalarının konaklama işletmelerinin performansı üzerine olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Hsu vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının operasyon yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık sağladığı şeklindeki önermeyi test etmek amacıyla regresyon analizini ve yapısal eşitlik modellemesini kullanmışlardır. Sonuçlar, araştırma modelini desteklemekte ayrıca işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kim (2009) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamasını, rekabet yeteneği, tedarik zinciri entegrasyonu ve işletme performansı arasındaki nedensel bağlantıları incelenmiştir. Kore ve Japon üretim işletmeleri üzerine anket uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ibrahim vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada Malezya'daki elektronik üretim işletmeleri üzerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki incelemiştir. 101 üretim işletmesine anket uygulaması yapılan bu çalışmada; tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının benimsenmesi sonucu tedarik zinciri uygulamaları ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ou vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ve bu uygulamalarının işletme performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada tedarik zinciri yönetimi faktörleri ve işletme performansının çeşitli boyutları arasındaki ilişkileri bağlayan yapısal bir model keşfedilmiş ve böylece tedarik zinciri yönetimi literatürüne katkıda bulunarak işletme performansı üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir.

Ungan (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Sivas ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını ne derece kullandıkları incelenmiştir. Çalışma kapsamında 41 işletme üzerine anket uygulaması yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarında eksikliklerin olduğu tespit edilmiştir.

Johnson ve Templar (2011) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri performansı ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında tedarik zinciri performansının işletme performansı için engel olmayıp daha çok kolaylaştırıcı bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Wong ve Wong (2011) tarafından yapılan bu çalışma Asya Pasifik Bölgesi'nde gerçekleştirilmiştir. Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının ve bilgi yönetimi yeteneklerinin işletme performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğu incelenmiştir. Elde edilen verilerin analizinde, faktör analizi, aracılı regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansını etkileyebilmesi için bilgi yönetimi yetenekleri ile etkileşimde olmasının gerekliliği kanısına varılmıştır.

Ince vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ve rekabet avantajları incelenerek işletme performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda başarıyla uygulanmış bir Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemi ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının verimliliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Golicic ve Smith (2013) tarafından yapılan bu çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına yönelik kapsamlı bir literatür araştırması yapılarak, işletme performansı üzerinde genel bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için meta-analiz ile incelemesi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ise işletme performansı üzerindeki etkisinin genel olarak olumlu sonuçlar verdiği tespit edilmiştir.

Qrunfleh ve Tarafdar (2015) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile bilişim teknolojisinin kullanımı arasındaki uyumu aynı zamanda bu uyumun tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Veriler, ABD'deki imalat işletmelerinden satın alma, lojistik ve tedarik zinciri fonksiyonlarındaki 205 üst düzey yöneticiden toplanmıştır. Anket verileri yapısal

eşitlik modelleme analizi ile test edilmiş olup analiz sonucunda ise tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerine ve işletme performansı üzerine pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Urk (2016) çalışmasında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. İzmir Demir Çelik Sanayisinde faaliyet gösteren 602 işletmeye anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansına ve işletme performansına olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Gandhi vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada Hindistan perakende sektöründe tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerine tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının benimsenmesini ve uygulanmasını incelemiştir. 125 perakende işletmesinin yöneticilerine ampirik bir çalışma uygulanmıştır. Çalışmada çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiş, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının, tedarik zinciri performansı ve işletme performansı ile arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bıçakcı ve Üreten (2017) tarafından yapılan çalışmada Ankara ilinde bulunan 42 büyük üretim işletmesine tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerine etkisini incelemeye yönelik bir ampirik çalışma yapılmıştır. Verilerin analizi sonucunda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Barber vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının yedi boyutunu (stratejik tedarik ortaklığı, bilgi paylaşımı, bilgi kalitesi, müşteri hizmet yönetimi, yalın uygulamalar, erteleme, toplam kalite yönetimi) tedarik zinciri performansı ve üretim işletmelerin performansları üzerindeki ilişki incelenmiştir. Analizler sonucu elde edilen veriler tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ve bununda işletme performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Truong vd. (2017) tarafından yapılan çalışma tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile işletmenin genel performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Vietnam’da bir hazır giyim sektöründe anket uygulanmıştır. Buradan toplanan verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çalışma sonucu elde edilen veriler, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Das (2018) tarafından yapılan çalışmada Hindistan’da bulunan üretim ve süreç esaslı işletmeler arasında sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının benimsenmesini ve bu uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında verilerin analiz edilmesinde yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen sonuçlar tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde pek fazla olumlu etkisi bulunamamıştır. Aynı zamanda rekabet gücü faktörünün de bu değişkenler üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir.

Quynh ve Huy (2018) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine etkilerinin incelenmesi amacıyla Ho Chi Minh şehrinde bulunan KOBİ’lere anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Acar ve Çağlıyan (2018) tarafından yapılan çalışmada otomotiv sektöründe faaliyette bulunan üreticilerin sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada anket yönteminden faydalanılmış olup Konya ili otomotiv sektöründe faaliyette bulunan 158 işletmeye uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kwamega vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile Gana’da bulunan tarım işletmeciliğinde faaliyet gösteren işletmelerin performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu işletmelere uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucu tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Nursyamsiah ve Syah, (2019) tarafından yapılan çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının ve rekabet avantajının aracılık ettiği işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyerek işletme performansı üzerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının en iyi şekilde uygulandığında olumlu etkiler sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Zhou ve Li (2020) tarafından yapılan bu çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının ve kalite yönetiminin işletme performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çin'de bulunan 138 küçük ve orta ölçekli işletmeye anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ise tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Özgüner ve Yıldız (2021) tarafından Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 176 üretim işletmesi üzerine tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına yönelik etkisini belirlemek amacı ile anket uygulaması yapılmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programlarından faydalanarak analizi yapılmıştır. Analiz sonucu tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine olumlu etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Acar vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada Bursa ilinde faaliyet gösteren 23 otel işletmesinde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarından bilgi teknolojisinin kullanımı, teslimat ve lojistik entegrasyonun otellerin işletme performanslarını olumlu yönde etkilediği ancak stratejik tedarikçi ortaklığının bu örneklem üzerinde beklenen olumlu etkiyi göstermediği tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümde ilk olarak Otomotiv Sektörü ve Konya Otomotiv Yan Sanayi hakkında bilgiler verilerek araştırmanın temel amacından hareketle kurulan hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacı ile yapılan analizlere yer verilmiş olup elde edilen sonuçlar incelenmiştir.

3.1. Otomotiv Sektörü ve Türkiye'nin Sektördeki Durumu

Otomotiv sanayi, yalnızca karayolu için motorlu taşıt üretiminde bulunan ana sanayi ile kalmayıp aynı zamanda ana sanayide meydana gelen ihtiyaçların teknik özelliklerine uygun şekilde parça ve aksam üreten yan sanayiden de oluşmaktadır. Böylece bu sanayi dalı doğrudan ve dolaylı istihdam sağlayarak iç ve dış piyasalara yüksek teknolojiye sahip, katma değeri yüksek olan ürünler oluşturarak ülke ekonomisi üzerine yüksek seviyede fayda sağlamaktadır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü, 2011). Otomotiv sektörü; farklı birçok sektörde (demir-çelik, petro-kimya ve lastik vb.) kendini alıcı konumuna koyması nedeniyle sektörlerin gelişmesinde ve ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda ülke ekonomisinde bir öncü olarak değerlendirilmektedir (Görener ve Görener, 2008, s. 306).

Hızla değişen ekonomi ve teknolojiadaki gelişmeler, otomotiv sektörünü de etkilemekte olup sektör sürekli bir yenileme içerisinde. Türkiye'deki işletmeler, dünya otomotiv sektöründeki yerinin temellerini sağlamlaştırmak için bu gelişmeleri ve eğilimleri doğru değerlendirmek zorundadır. Malzeme bölümündeki ilerlemeler ile ağır malzemeler yerinde hafif malzemelerin kullanımının yaygınlaşması, nano teknoloji malzemelerin ve elektronik sistemlerin giderek motorlu araçlarda entegre hale gelmesi otomotiv sektöründeki üretim standardizasyonunu değiştirirken, buna bağlı olarak tüketici alışkanlıklarında da hızlı değişimlere sebep olmaktadır (Karatop, 2015, s. 67).

Dünya genelinde otomotiv sektörüne çeşitli yatırımlar yapılmaktadır. Buna bağlı olarak otomotiv sektörünün 2015-2019 dönemi ülkelere göre motorlu araç üretim rakamları Tablo 3.1’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. 2015-2019 Dönemi Ülkelere Göre Motorlu Araç Üretim Rakamları

	2015		2016		2017		2018		2019	
1	Çin	24.503.326	Çin	28.118.794	Çin	29.015.434	Çin	27.809.196	Çin	25.720.665
2	ABD	12.100.095	ABD	12.198.137	ABD	11.189.985	ABD	11.314.705	ABD	10.880.019
3	Japonya	9.278.238	Japonya	9.204.590	Japonya	9.693.746	Japonya	9.728.528	Japonya	9.684.298
4	Almanya	6.033.164	Almanya	6.062.562	Almanya	5.645.581	Hindistan	5.174.645	Almanya	4.661.328
5	G. Kore	4.555.957	Hindistan	4.488.965	Hindistan	4.782.896	Almanya	5.120.409	Hindistan	4.516.017
6	Hindistan	4.125.744	G. Kore	4.228.509	G. Kore	4.114.913	Meksika	4.100.525	Meksika	3.986.794
7	Meksika	3.565.469	Meksika	3.597.462	Meksika	4.068.415	G. Kore	4.028.834	G. Kore	3.950.617
8	İspanya	2.733.201	İspanya	2.885.922	İspanya	2.848.335	Brezilya	2.879.809	Brezilya	2.944.988
9	Brezilya	2.429.463	Kanada	2.370.271	Brezilya	2.699.672	İspanya	2.819.565	İspanya	2.822.355
10	Kanada	2.283.474	Brezilya	2.156.356	Fransa	2.227.000	Fransa	2.270.000	Fransa	2.202.460
11	Fransa	1.970.000	Fransa	2.082.000	Kanada	2.199.789	Tayland	2.167.694	Tayland	2.013.710
12	Tayland	1.915.420	Tayland	1.944.417	Tayland	1.988.823	Kanada	2.020.840	Kanada	1.916.585
13	İngiltere	1.682.156	İngiltere	1.816.622	İngiltere	1.749.385	Rusya	1.767.674	Rusya	1.719.784
14	Rusya	1.384.399	Türkiye	1.485.927	Türkiye	1.695.731	İngiltere	1.604.328	Türkiye	1.461.244
15	Türkiye	1.358.796	Çek C.	1.349.896	Rusya	1.551.293	Türkiye	1.550.150	Çek C.	1.433.963
16	Çek C.	1.303.603	Rusya	1.303.989	İran	1.515.396	Çek C.	1.345.041	İngiltere	1.381.405
17	Endonezya	1.098.780	Endonezya	1.177.389	Çek C.	1.419.993	Endonezya	1.343.714	Endonezya	1.286.848
18	İtalya	1.014.223	İran	1.164.710	Endonezya	1.216.615	İran	1.095.526	Slovakya	1.100.000

Kaynak: OICA; Sanayi Genel Müdürlüğü, 2022, s. 7, Erişim Tarihi: 20.04.2022.

Dünyada 2015–2019 yıllarında ülkelere göre motorlu araç üretim rakamlarını gösteren Tablo 3.1’de de görüldüğü üzere; 2019 yılında Türkiye’de üretim 2018 yılına göre %5,7’lik bir düşüş yaşanarak motorlu araç üretim sayısı 1.461.244 adet olarak gerçekleşmiştir (www.sanayi.gov.tr).

Ülkemizde otomotiv sektörünün temeli 1950’li yıllarda atılmıştır. 1960 yılının sonunda ve 1970 yılının başında kurulmuş olan montaj fabrikaları ile otomotiv sektörü Türkiye’de gelişim göstermeye başlamıştır. Ülkemizde 1954 yılında “Türk Willys Overland Ltd”nin ordunun ihtiyacını karşılamak için ürettiği kamyonet ve jip ile ilk olarak otomotiv sanayi ürünlerinin üretimi başlanmıştır. İlk Türk otomobili ise 1961’li yıllarda dört adet üretilmiş olan “devrim” isimli otomobillerdir. Ancak o dönemlerde

talebin sınırlı olması nedeniyle üretimleri durdurulmuş ve devam etmemiştir. İlk kez ciddi anlamda ülkemizde otomobil üretimi ise 1966'lı yıllarda olmuştur (Yılmaz vd., 2017, s. 685).

Türkiye'de ilk kez otomotiv sanayi ürün üretimi 1954 yılında Türk Willys Overland Ltd.'nin orduya jip ve kamyonet üretimi sağlaması ile başlamıştır. 1955 yılında Türk Otomotiv Endüstrisi A.Ş.'nin kamyon fabrikası ve ardından Otosan ve Çiftçiler A.Ş.'nin ikinci ve üçüncü kamyon fabrikaları gelmektedir. Otobüs üretimi ise 1963 yılında İstanbul Otobüs Karöseri San. A.Ş. tarafından Magirüs otobüslerinin montajı ile başlatılmıştır (Bedir, 2002, s. 26). 1970'li senelerde lisans alarak “teknik iş birliği” ile üretimi yapılmıştır. 1980'li yıllarda yabancı sermayeler ekonomimizde etkin bir rol almaya başlaması ile birlikte teknik iş birliği “ekonomik iş birliğine” dönüştüğü gözlemlenmiştir. Bu dönemlerde benimsenmiş olan yerel ekonomilerin politikalar kapsamında sektörün dışa açık, modern teknolojiler kullanan, finansal ölçeklerde üretimleri yapılan, kalite ve fiyat yönünden uluslararası rekabet güçlerine sahip bir konuma gelmesi amaç edinilmiştir (Yılmaz vd., 2017, s. 685).

Otomotiv sanayisinde sürdürülebilir rekabet gücünün sağlanabilmesi amacı ile üretim alanında, teknoloji geliştirme ve Ar-Ge alanında yetkinliklerin de varlığını zorunlu kılmışlardır. Bu yetkinliklerin hedefi ise sınai ve fikri mülkiyet hakkının sağlamış olduğu özgün ürün ve teknolojilerin ülkemizde geliştirilmiş olmasıdır. Bu süreçte “üretim merkezi”nden “mükemmeliyet merkezi”ne dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu amaç ile taşıt araçları parça/aksam için üretilen sanayi kuruluşlarında yeni örgütlenmelerin giderilmesi sağlanacaktır (Görener ve Görener, 2008, s. 306).

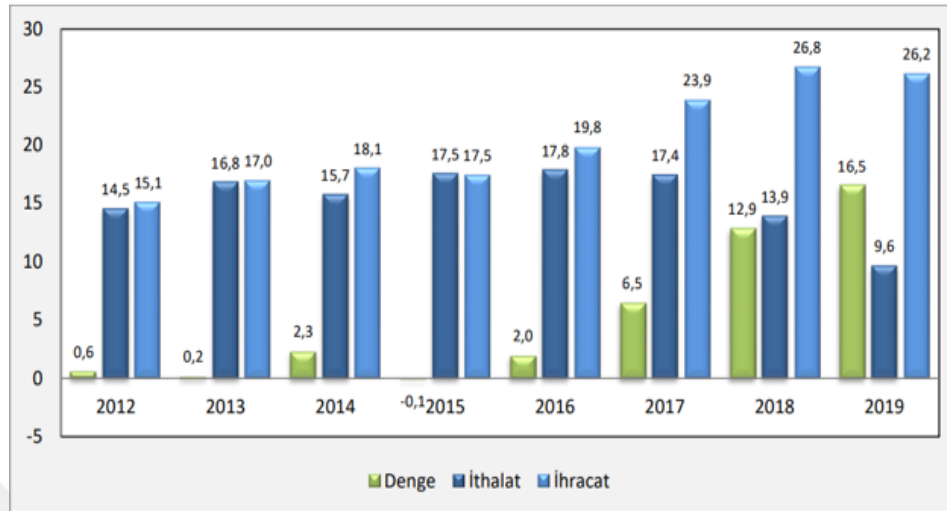
Ülkemiz için uygulanabilecek stratejilerin uzun dönemli vizyonları “yüksek ve orta teknoloji ürünlerde Avrasya'nın üretim merkezi olmak” olarak belirlenmiştir. Bu uzun dönemde vizyon kapsamı olarak ülkemiz “Otomotiv Sanayi Stratejisi”nin genel hedefi, Türkiye sanayisinin verimlilik düzeyi ve rekabet edebilirliği yükseltilerek, dünya ihracatından daha çok pay sahibi olan, yüksek katma değer sağlayan ve ileri teknoloji ürünler ile üretilen, nitelikli iş gücüne sahip olan, ayrıca topluma ve çevreye duyarlı bir sanayi yapısının dönüşümünü hızlandırmaktır

(Karatop, 2015, s. 67). Ülkemizdeki otomotiv sektöründe işletmeler, zayıf ve güçlü yönleriyle sahip olduğu fırsatlara karşı tehditleri göz önünde bulundurarak, birtakım amaçlar belirlemiştir. “Ar-Ge altyapısını sağlamlaştırmak, işletmelerin tasarım, üretim ve kapasitelerini arttırmak, sektörde iç ve dış pazarları geliştirmek, hukuki ve idari düzenlemelerin sağlamlaştırılması, fiziki altyapısının sağlamlaştırılması” olmak üzere beş amaç belirlenmiş ve bu amaçlara yönelik planların 2023’e kadar uygulanması belirlenmiştir (Yılmaz vd., 2017, s. 689).

Türkiye otomotiv sektörü, demir-çelik, petrokimya, plastik, cam, tekstil, elektronik ve yazılım gibi farklı sektörlerin üretmiş olduğu mamul ve yarı mamullerin alıcısı konumunda olup turizm, inşaat, altyapı, ulaştırma ve savunma gibi sektörlerde talep edilen ve ihtiyaç görülen motorlu kara taşıtlarını da tedariki sağlamaktadır. Bu sektörlerin ürün alıcısı ve aynı zamanda tedarikçisi olması nedeniyle otomotiv sektöründe gerçekleşen her çeşit teknolojik odaklı gelişim ve ilerleme bu sanayi kollarının da gelişip ilerlemesine yol sağlamaktadır (Gür ve Furuncu, 2019, s. 18).

Türkiye otomotiv sektörü ana sanayisi ve yan sanayisi ile birlikte, küresel pazarlarda yerleşimini büyük oranda tamamlamıştır. Türkiye otomotiv sektörü, üretimde uyguladığı kalite güvence sistemi ve verimlilik başarılarını yaptığı ihracatlar ile ortaya koymuş ve kendisini kanıtlamıştır. Uygulanan üretim süreçleri ve teknolojileri, dünyanın önde gelen yan sanayi üreticilerinin kullandıkları süreç ve teknolojilerle aynı seviyededir (sanayi.gov.tr., E.T: 20.05.2022). Bu anlatılanlardan hareketle Türkiye’nin otomotiv sektöründe yıllar itibariyle dış ticaret oranları Şekil 2.5’te sunulmuştur.

Şekil 2.5. Yıllar İtibariyle Otomotiv Sektörü Dış Ticareti (Milyon Dolar)



Kaynak: kso.org.tr. Erişim Tarihi: 20.05.2022.

Şekil 2.5’ te görüldüğü üzere, genel olarak bakıldığında son zamanlara doğru ithalat oranında düşüş yaşanırken ihracat oranlarında yıllar ilerledikçe yükselmeler yaşanmıştır. 2019 yılı dış ticaretinde, toplam 9,6 milyon dolar ithalata karşılık 26,2 milyon dolar ihracatın gerçekleştiği görülmektedir.

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) raporuna bakıldığında; otomotiv sektörünün Türkiye ekonomisi bakımından önemi son yıllarda büyük oranda artış sağlamıştır. Türkiye’de faaliyette bulunan küresel otomotiv marka işletmeleri, üretim faaliyetlerini işletmelerin sermayeleri ile ya da Türkiye’den bir işletme ile ortaklık sağlayarak sürdürebilmektedir. Türkiye’nin, otomotiv sektörü ile direkt yabancı yatırımcıları çekebilmesi 2000-2007 yıllarında önemli miktarda yükseliş göstermiştir. Bunun sonucunda bu belirtilen dönemlerde Türkiye’nin otomotiv üretimi hızlı bir şekilde yükselişe geçmiştir. Ancak, otomotiv imalatı Türkiye’ye 2007 yılından sonra direkt gelmiş olan yabancı yatırımcıların sermayelerinde bir durgunluk oluşması ile mevcut üreticilerin yeni yatırımda bulunmamaları ve küresel pazardaki durgunluk sebebiyle bir durağanlık dönemine geçilmiştir. Bu durağanlık döneminin iyileştirilme çalışmalarına başlandığı 2010 yılından itibaren otomotiv üretiminde yeniden yükselmeye geçilmiştir (TEPAV, 2014, s. 12).

3.2. Konya Otomotiv Yan Sanayi

Konya sanayisi son yıllarda dünya pazarı üzerindeki pazar payı git gide artarak otomotiv yedek parça sanayi kolunda kalite ve üretim kapasitesi açısından önemli bir konuma gelmiştir. Konya coğrafi konumu açısından değerlendirildiğinde, otomotiv yan sanayisinin, tarım makineleri sanayi, savunma sanayi, raylı sistemler sanayi ve havacılık sanayi gibi sektörlere ürün sağlama imkânının bulunması ve bünyesinde pekçok organize sanayi bölgesi ile sanayi sitesinin bulunması sektöre kolaylık sunarak iktisadi avantajlar sağlamaktadır (KTO, 2017, s. 19). Konya otomotiv yan sanayinde, Türkiye’de faaliyette bulunan otomobil işletmelerine ve yurt dışına satışlar yapılmaktadır. Türkiye’deki en önemli motor supap, piston, gömlek, krank, conta ve dişli fabrikaları Konya’da yer almaktadır. Konya’da faaliyette bulunan otomotiv yan sanayi işletmelerinde belirtilen ürünlerin yanında, manifold, komple dingil parçaları ve üretimi, oto kalorifer ve ekipmanları, fren aksamları, hidrolik pompa ve aksesuarlarda üretilmektedir (kso.org.tr). Bu üreticilerin büyük bir kısmı dünya çapında üretim sağlamakta olup ISO 9000 belgeye sahiplerdir. Konya bölgesinde bütün marka ve model aracın yedek parçası üretilmektedir. Öncelik olarak AB ülkeleri, Güney Amerika, Kuzey Afrika ve Güney Afrika, Ortadoğu Ülkeleri, Rusya ve uzak doğu ülkelerine ihracat sağlanmaktadır (KSO, 2010, s. 12).

Konya otomotiv yan sanayisinin temel gelişimi TÛMOSAN’ın (Ticaret Anonim Şirketi) imalat yapmaya başlaması ile yükselişe geçmiştir. TÛMOSAN’ın imalata geçmesi ve Türk otomotivindeki olan gelişmeler Konya’da bulunan sanayi altyapısının, otomotiv yan sanayiye yönelmesini sağlamıştır. Günümüzde arz talep dengesinin de gelişmesi ile küçük sanayi sitelerinde oto yedek parça imalatı ve küçük işletmeler şeklinde karasörcülük ile başlamış olan otomotiv yan sanayi üretimin yerini, organize sanayi bölgelerinde imalat yapmakta olan üretilen ürünlerin tamamının ya da büyük oranının ihraç edildiği büyük işletmeler almıştır (kso.org.tr., E.T: 26.05.2022). Konya otomotiv yan sanayinin gelmiş olduğu nokta dünyadaki birçok ülkeye ihracat yapmaktadır. Konya’da dünyada bulunan bütün marka ve model araçların yedek parçaları üretilmekte olup öncelikle AB ülkeleri başta olmak üzere, Ortadoğu, Güney

Amerika, Türk Cumhuriyetleri, Uzak Doğu Ülkeleri ve Kuzey ve Güney Afrika'ya ihraç edilmektedir (Otomotiv Mühendisleri Derneği, 2020).

Konya'nın Otomotiv Sektöründeki ihracat miktarı, 2019 yılı itibari ile 29,5 milyon dolardan fazla olmakta ve sektörde 15.000 kişiden fazla istihdam sağlanmaktadır. Konya birinci Organize Sanayi Bölgesinde üretim yapmakta olan birçok işletme sektörel olarak değerlendirildiğinde, "Otomotiv ve Yedek Parça" sektörünün %43 gibi bir oranla 9 farklı sektör içerisinde en çok istihdam sağladığı görülmektedir (kso.org.tr., E.T: 26.05.2022).

Otomotiv sektörü ihracatta ve ithalatta ülkemiz için önemli bir yerdedir. Ayrıca Konya ilinde de gelişen otomotiv sektörü ithalat ve ihracat verileri aşağıda Tablo 3.2 ve Tablo 3.3'te sunulmaktadır (TİM, KSO, 2020, s.1).

Tablo 3.2. İhracatta Türkiye Konya Karşılaştırması (1000 \$)

İHRACAT (1000\$)	Haziran 2019	Haziran 2020	Değişim %	Ocak-Haziran 2019	Ocak-Haziran 2020	Değişim %
Konya	111.635,20	173.322,59	55,26	1.001.577,08	973.328,00	- 2,82
Türkiye	11.634.681,70	13.469.013,31	15,77	88.364.175,02	75.054.742,16	- 15,06

Kaynak: TİM, Konya Sanayi Odası, 2020, s.1.

Tablo 3.2 incelendiğinde 2020 yılı Haziran ayında Konya ihracatının, 2019 yılının aynı ayına göre %55,26 oranında yükseldiği, Türkiye ihracatının da aynı döneme göre %15,77 oranında yükseliş gösterdiği görülmektedir. Ocak-Haziran 2020 döneminde ise Konya ihracatı Ocak-Haziran 2019 dönemine göre %2,82, Türkiye ihracatı ise %15,06 oranında düşüş yaşadığı görülmektedir (kso.org.tr., E.T: 26.05.2022).

Tablo 3.3. Konya İli İthalat İstatistikleri (1000 \$)

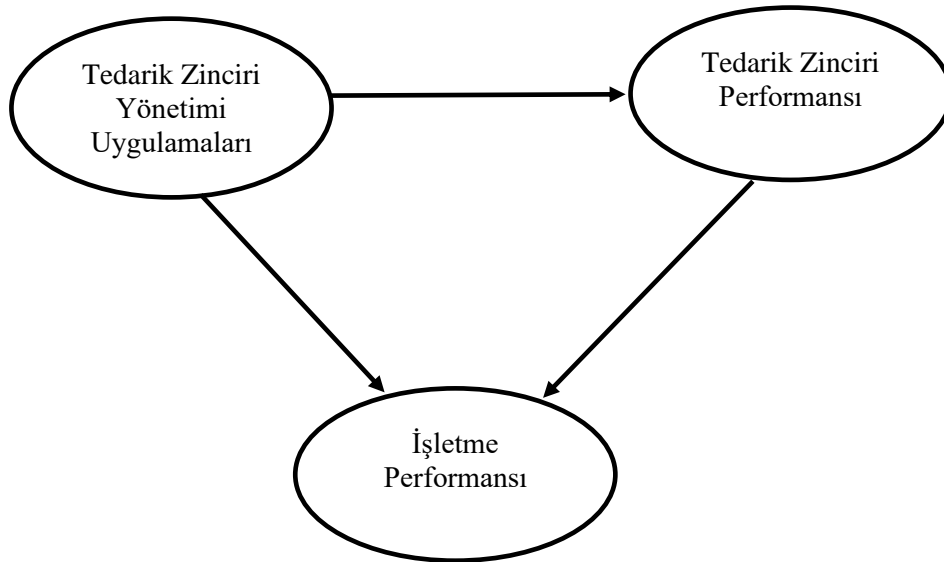
		Mayıs (2019)	Mayıs (2020)	Değişim %
İthalat	Konya	74.408,15	66.993,31	-9,97
	Türkiye	18.540.978,84	13.386.913,46	-27,80

Kaynak: TÜİK, 2020, s. 5

Tablo 3.3 incelendiğinde 2020 yılının Mayıs ayı Konya ithalatına bakıldığında 2019 yılının Mayıs ayına göre %9,97 oranında düşüş yaşayarak 66 milyon 993 bin \$ olarak gerçekleştiği görülmektedir. 2020 Mayıs ayı için Türkiye ithalatı da %27,80 oranında düşme yaşamıştır (kso.org.tr., E.T: 27.05.2022).

3.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın temel amacı işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri ve işletme performansı üzerine olan etkisinin belirlenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda kavramsal bir model oluşturulmuştur. Şekil 3.1’de araştırmanın kavramsal modeli sunulmuştur.

Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.4. Araştırmanın Önemi

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, tedarik zinciri performansı ve işletme performansı ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı literatürde çeşitli çalışmalar mevcuttur. Yapılan literatür incelemesinden hareketle araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin her birinin ayrı ayrı kullanıldığı çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte bütün değişkenlerin bir arada incelendiği sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu çerçevede bu çalışma özellikle otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerine etkilerinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

3.5. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerine etkisini tespit etmektir. Bu kapsamda çalışmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- İşletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulama düzeylerinin belirlenmesi,
- İşletmelerin tedarik zinciri performans düzeylerinin belirlenmesi,
- İşletmelerin genel performans düzeylerinin belirlenmesidir.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

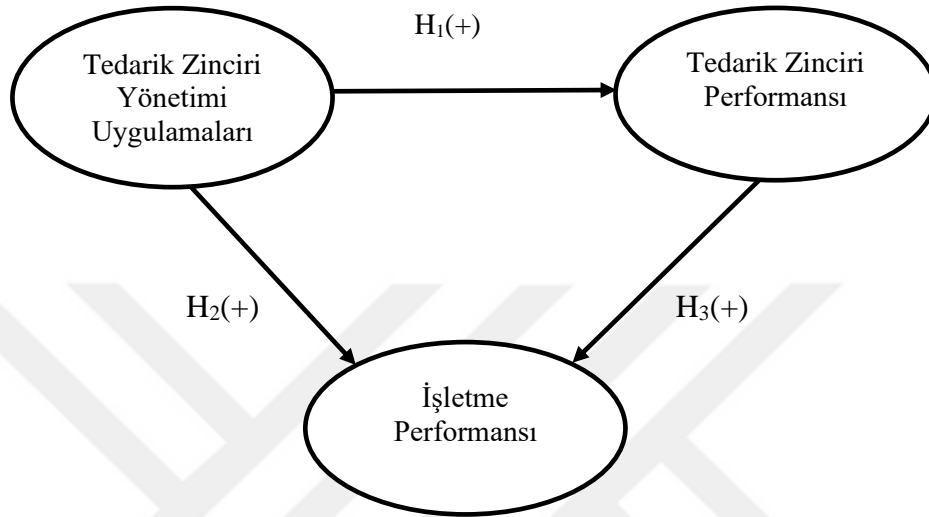
Araştırmanın temel amacı doğrultusunda belirlenen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiş olup Şekil 3.2’de kavramsal modele ilişkin hipotezler sunulmuştur.

Hipotez 1: Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 2: Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 3: Tedarik zinciri performansının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Şekil 3.2. Kavramsal Modele İlişkin Hipotezler



Kavramsal modelin oluşturulması ve hipotezlerin belirlenmesinde yararlanılan çalışmalar Tablo 3.4’te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Araştırma Hipotezinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar

	İlgili Literatür
<i>Hipotez 1</i>	Ibrahim ve Hamid, 2014; Lazaveric vd., 2007.
<i>Hipotez 2</i>	Truong vd., 2017; Golicic ve Smith, 2013; Gandhi vd., 2017.
<i>Hipotez 3</i>	Shavazi vd. 2009; Choi ve Eboch, 1998; De Toni ve Nassimbeni, 1999, Wu vd., 2010.

3.7. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmadan elde edilen bulguların hem işletmelere hem de yapılabilecek olası çalışmalara faydalı olacağı düşünülürken bazı sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıklar araştırma sonuçlarının genelleştirilmesinde bazı problemlere yol açabilmektedir. Bu durumlar aşağıdaki gibi kısaca özetlenebilir.

- Araştırma evreni dahilinde bulunan işletmeler örnek kütleği temsil etmekle birlikte araştırma sonuçlarının genel şekilde yorumlanması açısından sınırlıdır. Araştırma örneğini Konya Sanayi Odası'na kayıtlı 101 otomotiv yan sanayi işletmelerinden oluşturmaktadır. Aynı zamanda araştırma kapsamındaki işletmeler küçük ve orta ölçeklidir. Bu sebeple büyük ölçekli işletmeler ile yapılan çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Araştırma belirlenmiş bir zamana ait veriler üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada yanıtları istenen soruların ve belirtilen hipotezler göz önünde bulundurulduğunda veri toplama metodunun süreli bir çalışma şeklinde gerçekleştirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda zaman önemli bir kısıt olarak belirlenebilmektedir.
- Araştırmada cevap verenlerin genel olarak işletme yönetiminde bulunmasından dolayı cevaplama önyargısında tam olarak kontrol sağlanmamıştır.

3.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütleğini, Konya Sanayi Odası'na kayıtlı otomotiv yan sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çerçevede Konya Sanayi Odası'na kayıtlı 284 işletme bulunmaktadır.¹ Bu kapsamda 24 Şubat 2022 tarihi itibarıyla doğrudan görüşme yapılarak anketlerin işletmelere ulaştırılıp değerlendirilmeye alınması sağlanmıştır. 15 Nisan 2022 tarihinden itibaren değerlendirmeye alınabilecek 101 anket formuna ulaşılmıştır. Elde edilen 101 anket formu yaklaşık %35,56'lık bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

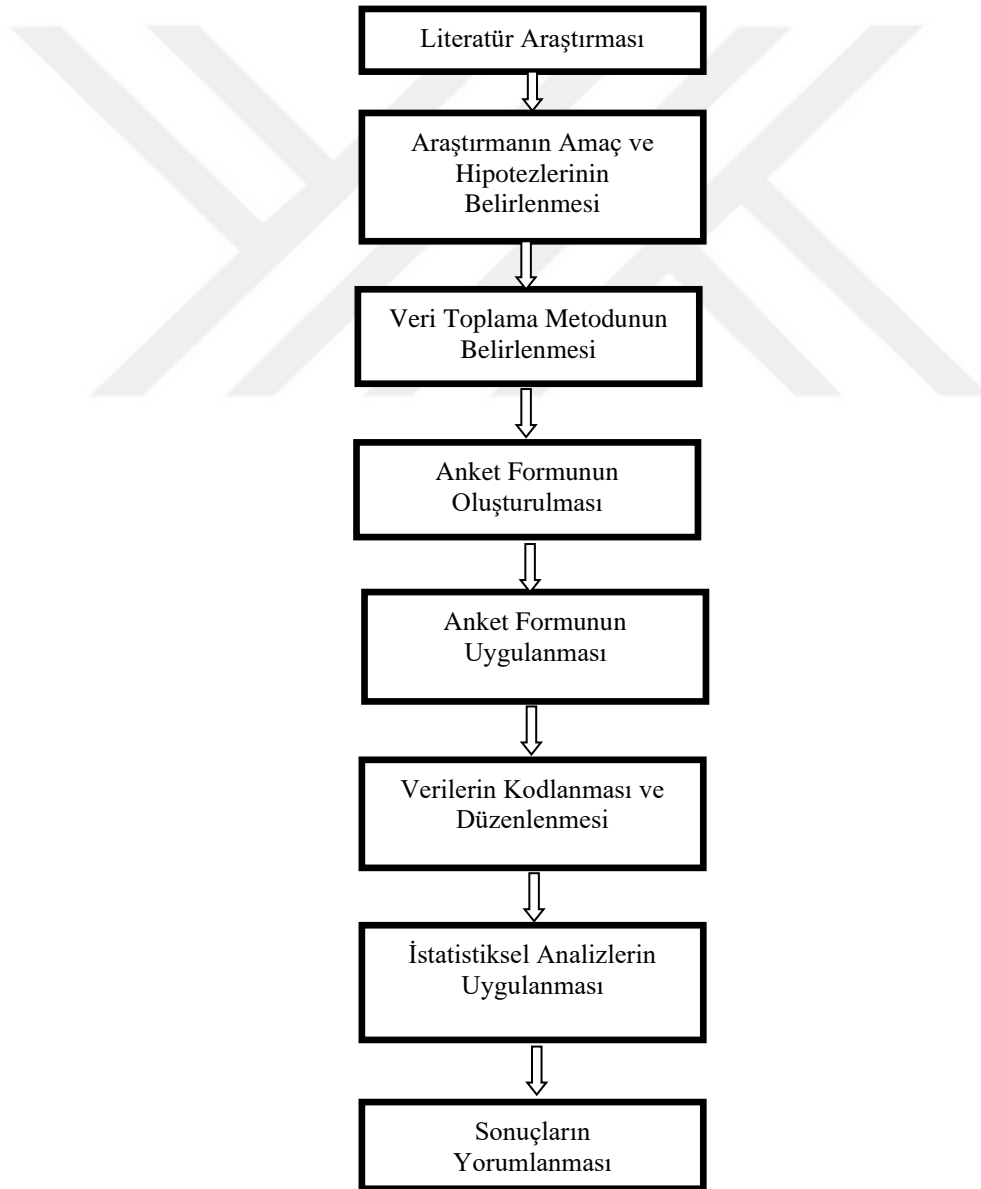
3.9. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmadan sağlanan verilerin etkin ve doğru biçimde değerlendirilebilmesi, araştırma sürecinde izlenecek olan metodolojiyle doğrudan ilişkisi vardır. Araştırma metodolojisinin açıklanması ise bu açıdan önem arz etmektedir. Bu araştırmada belirlenen temel amaç doğrultusunda metodoloji bölümünde araştırmaya başlamadan önce 09.02.2022 tarihinde bilimsel etik kurul raporu alınabilmesi için Selçuk

* Veriler Konya Sanayi Odası Başkanlığı'ndan 27.12.2021 tarihinde alınmıştır.

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilimsel Etik Değerlendirme kuruluna başvurulmuştur. 15. 02.2022 tarihinde, E- 242889 sayılı bilimsel etik kurul raporu “uygun” onayı alınarak uygulamaya başlanmıştır (bkz. Ek 1). Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek ve kurulmuş olan hipotezlerin doğruluğunu test edebilmek amacı ile veri toplama aracının geliştirilmesi, analizi gerçekleştirilecek olan ana kütlelin belirlenmesi, anket formalarının hazırlanması, değerlendirilen anketlerin kodlanması ve düzenlenmesi, analizde kullanılacak olan istatistiksel veriler hakkında bilgiler verilecektir. Bu çerçevede araştırmada izlenen yöntem Şekil 3.3’te sunulmaktadır.

Şekil 3.3. Araştırmada İzlenen Yöntem



3.9.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi ve Hazırlanması

Çalışmada verilerin toplanabilmesi için kantitatif araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırmanın ana kütesini Konya Sanayi Odası'na kayıtlı 284 otomotiv yan sanayi işletmesi oluşturmaktadır. Örnek kütenin belirlenme aşamasında Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, s. 50) tarafından hazırlanmış olan belirli bir ana kütle temsil edebilecek olası örnek kütle rakamları tablosundan faydalanılmıştır. Bu bağlamda 100 örneklem için 49; 500 örneklem için 81 olmak üzere $\pm 0,10$ örneklem hatası ile 284 işletme için 101 örneğe ulaşılmıştır. Bu bağlamda veri toplama sürecinde değerlendirmeye uygun 101 adet anket formu elde edilmiş olup, anket sayısının ana kütle temsil ettiği söylenebilmektedir.

3.9.2. Anket Formunun Hazırlanması

Anket formunun oluşturulmasında ilk olarak literatür araştırılması yapılmış olup çalışmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada belirtilen hipotezleri ve teorik modeli test edebilmek için gerekli olan veriye ulaşabilmek için oluşturulan anket formunun birinci kısmında araştırmaya dahil olan işletmeleri tanıtan demografik bilgiler, ikinci kısımda tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, tedarik zinciri performansı ve işletme performansına yönelik sorular yer almaktadır (bkz. Ek 2). Bu kapsamda aşağıda ölçeklere ve sorulara yönelik açıklamalar temel başlıklar altında verilmiştir.

İşletme Özellikleri: Anketi cevaplayan kişinin işletmede sahip olduğu görev ve unvanı, işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin faaliyet gösterdiği süre, sermaye yapısı, pazar yapısı ve rekabet düzeylerini kapsamaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları: İşletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını ölçmek amacıyla Lee vd. (2018) tarafından kullanılmış olan 27 maddelik bir ölçekten oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipi olup 1 "kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" anlamındadır.

Tedarik Zinciri Performansı: İşletmelerin tedarik zinciri performansını belirlemek amacıyla Sezen (2008) tarafından kullanılmış olan 17 maddelik bir

ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi olup 1 “çok düşük” ve 5 “çok yüksek” anlamındadır.

İşletme Performansı: İşletme performansını ölçmek amacıyla Güleş ve Çağlıyan (2003) tarafından kullanılmış olan 7 maddelik bir ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi olup 1 “çok düşük” ve 5 “çok yüksek” anlamındadır.

Açıklamalardan hareketle araştırmada kullanılmış olan ölçeklere ait özet tablo aşağıda yer alan Tablo 3.5 aracılığı ile sunulmuştur.

Tablo 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanıtımı

Anket Soruları	Yazarlar
Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	Lee vd., 2018.
Tedarik Zinciri Performansı	Sezen, 2008.
İşletme Performansı	Güleş ve Çağlıyan, 2003.

3.9.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi

Yanıtlanan anket formları kodlanıp SPSS 22.0 sürümü ile analizi sağlanmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen verilere Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmış olup $p < 0.05$ sonucu elde edilmiştir. Bu kapsamda anket aracılığıyla elde edilen veriler non-parametrik veri olduğundan parametrik olmayan testlerden faydalanılmıştır (Lilliefors, 1967, s. 399, Rowntree, 1991, s. 124-128).

Araştırmadan sonuç çıkarılan verilerin değerlendirilip ve hipotezlerin test edilmesi için faydalanılan testler:

- Faktör Analizi,
- Korelasyon Analizi,
- Regresyon Analizidir.

3.10. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında araştırma sonucunda ulaşılan verilerin istatistiksel analizleri tablo ve şekiller üzerinde ifade edilecektir. Elde edilen verilerin istatistiksel

bakımından anlamlarının varlığı değerlendirilecek ve hipotezlerin doğruluğunun olup olmadığı belirlenecektir.

3.10.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya dahil olan işletmelerin anketi cevaplandıranların unvanları, çalışan sayıları, faaliyet gösterdikleri süreler, sermaye yapıları, pazar yapıları ve rekabet düzeyleri hakkında bilgiler verilecektir. Araştırma Konya Otomotiv Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmaya katılıp anketi yanıtlayanların unvanlarına göre dağılım sonuçları Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Anketleri Cevaplayanların Unvanlarının İşletmelere Göre Dağılımı

Unvan	Sayı	Yüzde
İşletme Sahibi	11	10,9
Genel Müdür	12	11,8
Üretim Müdürü	5	5,0
Muhasebe, Finans, Satın Alma	49	48,5
Diğer İşletme Sorumluları	24	23,8
Toplam	101	100,0

Tablo 3.6 incelendiğinde ankete cevap verenlerin büyük bir kısmı (%48,5) işletmelerin muhasebe, finans ve satın alma departmanlarından oluştuğu görülmektedir. Ardından %23,8 oranıyla diğer işletme sorumluları gelmektedir. Ayrıca %11,8'inin genel müdür, %10,9'u işletme sahibi oldukları bilinirken %5'lik kısmı üretim müdürlerinden oluştuğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Büyüklükleri

Çalışan Sayısına Göre Büyüklük	Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde
Küçük Ölçekli	1-50	75	74,3
Orta Ölçekli	51-500	25	24,7
Büyük Ölçekli	500 ve üzeri	1	1,0
Toplam		101	100,0

Tablo 3.7 incelendiğinde %74,3'ünün küçük ölçekli işletme, %24,7'sinin orta ölçekli işletme, %1'lik küçük bir yüzdesinin ise büyük ölçekli işletmeden oluştuğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında işletmelerin en genç olanı, bir başka ifade ile en yeni olanı 5-10 yıldır faaliyette bulunmakta iken en eski, bir başka ifadeyle en deneyimli işletmeler ise 11-51 yıl ve üzeri süredir faaliyetini sürdürmektedir. Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sürelerle göre dağılımları Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Göre Dağılımları

Faaliyette Buldukları Süre	Sayı	Yüzde
5-10 yıl arası	2	2,0
11-20 yıl arası	55	54,5
21-50 yıl arası	33	32,7
51 ve üzeri arası	11	10,8
Toplam	101	100,0

Tablo 3.8 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin %2'si 5-10 yıl arasında faaliyette bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda gerideki işletmelerin tamamı (%98) on yıldan fazla zamandır sektörde faaliyette bulunmaktadır. Bu durum söz konusu işletmelerin büyük bir kısmının (%98) bu sektörde uzun süre faaliyette bulunan eski işletmeler olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin sermaye yapılarına yönelik ulaşılan bilgiler Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Sermaye Yapıları

Sermaye Yapıları	Sayı	Yüzde
Tamamen Yerli	99	98,0
Tamamen Yabancı	1	1,0
Yabancı Ortaklık	1	1,0
Toplam	101	100,0

Tablo 3.9 incelendiğinde işletmelerin büyük bir kısmının (%98) tamamen yerli sermaye ile kurulduğu görülmektedir. Sermaye yapısı tamamen yabancı ortaklık olan

işletmelerin oranı %1 iken sermaye yapısının yabancı ortaklık ile kurulan işletmelerin oranı yine %1'dir.

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin pazar yapıları ürünlerini piyasaya sundukları pazarlar kapsamında incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya dahil olan işletmelerin pazar paylarının sonuçlarına göre dağılımı Tablo 3.10'da görülmektedir.

Tablo 3.10. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Pazar Yapıları

Pazar Payı	Sayı	Yüzde
Sadece Yurt İçi	29	28,7
Sadece Yurt Dışı	3	3,0
Her İki Pazar	69	68,3
Toplam	101	100,0

Tablo 3.10 incelendiğinde işletmelerin büyük bir kısmının (%68,3) her iki pazarda faaliyet gösterdiği görülmektedir. İşletmelerin %28,7'sinin sadece yurt içi pazarda faaliyet gösterdiği görülür iken %3'ü oranındakilerin yalnızca yurt dışı pazarda faaliyette bulunduğu görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin sektördeki rekabet düzeyleri incelendiğinde sonuçlar tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Rekabet Düzeyleri

Rekabet Düzeyi	Sayı	Yüzde
Çok Düşük	2	2,0
Düşük	3	3,0
Orta	43	42,6
Yüksek	40	39,6
Çok Yüksek	13	12,8
Toplam	101	100,0

Tablo 3.11 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen işletmelerin sektördeki rekabet düzeyleri %42,6 oranla orta düzeyde, %39,6 oranında yüksek düzeyde olduğu görülür iken %12,8 oranında çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

3.10.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerliliği

Verilerin güvenilirliği, bilimsel çalışmanın ilk şartıdır (Arslanoğlu, 2016, s. 124). Test veya ölçek güvenilir olursa verilerde bir o kadar güvenilir durumdadır

(Altunışık vd., 2010, s. 122). Ölçme aracının doğru yanıtlar verebilmesi açısından geçerli ve aynı zamanda güvenilir olması şarttır. Güvenilirlik veya geçerlilik şartlarından birinin eksik olması halinde doğru sonuçlar elde edilmemektedir (Arslanoğlu, 2016, s. 125). Bu bağlamda araştırma verilerinin değerlendirilme ve hipotezlerin test edilmesine girilmeden önce ölçeklerin güvenilirlik ve aynı zamanda geçerliliği incelenmiştir. Aşağıda ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri açıklanmıştır.

3.10.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir test veya ölçeğin ölçülmesi istenen maddeyi tutarlı ve istikrarlı şekilde ölçme derecesi olarak ifade edilebilmektedir. Kullanılan ölçüm aracının çeşidine göre farklı güvenilirlik analizi yöntemleri bulunmaktadır (Altunışık vd., 2010, s. 122-124). Bu yöntemler; test- yeniden test, alternatif formlar yaklaşımı ve içsel tutarlılık analizleridir. Bu yöntemlerden en fazla kullanılan analiz içsel tutarlılık analizleridir. İçsel tutarlılık metodu Cronbach alfa katsayısının belirlenmesiyle yapılmaktadır (Güleş, 1996, s. 102). Alfa değerleri 0 ile 1 arasındadır. Kabul edilebilir bir değer en düşük 0,70 oranında istenmektedir (Altunışık vd., 2010, s. 125).

Araştırmanın anket formunda bulunan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa katsayısından faydalanılmıştır. Tablo 3.12’de ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları sunularak ölçeğin yapısı hakkında bilgiler özetlenmiştir.

Tablo 3.12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	5’li ölçek (1-5 arası)	27	0,904
Tedarik Zinciri Performansı	5’li ölçek (1-5 arası)	17	0,837
İşletme Performansı	5’li ölçek (1-5 arası)	7	0,752

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,752 ile 0,904 arasında değiştiği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Altunışık vd., 2010, s. 125; Gürbüz ve Şahin, 2016 s. 166).

3.10.2.2. Veri Toplama Aracının Yapısal Geçerliliği

Yapısal geçerlilik, diğer geçerlilik analizlerine bakış daha kapsamlıdır. Ayrıca önceden kabul edilen ihtimal “neden-sonuç” ilişkilerini de içinde kapsamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 168). Yapısal geçerliliğin incelenmesinde faydalanılan önemli iki araç bulunmaktadır. Bunlar; faktör analizi ve bilinen grup ile karşılaştırma yöntemi şeklindedir (Karasar, 2005, s. 152). Yapı geçerliliğinin incelenmesinde en güçlü yöntemlerden birisi faktör analizidir. Dolayısıyla yaygın bir uygulama alanı bulunmaktadır (Bülbül, 2003, s. 219-220). Bu araştırmanın temel değişkenlerinin bulunduğu ölçeklerin yapı geçerliliklerini ölçmek ve ölçeği meydana getiren maddelerin faktör yapısını ortaya çıkarmak için faktör analiz tekniklerinden olan “asal bileşenler” analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizinden önce değişkenler arası karşılıklı korelasyon düzey ve faktör analizine uygunluğunu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testiyle değerlendirmeye alınmıştır (Bülbül, 2003, s. 219-220). Tablo 3.13’te sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3.13. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri

Ölçekler	KMO	Barlett	P
Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	0,810	1829,322	p<0,001
Tedarik Zinciri Performansı	0,835	673,024	p<0,001
İşletme Performansı	0,749	175,936	p<0,001

Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0 ve 1 arasında değişen bir katsayı şeklinde olduğu söylenmektedir. 0,5’ten küçük olduğu durumda faktör analizinin uygulanması mümkün değilken bu değer 0,6-0,7 arasında kabul edilebilir düzeyde olduğu; 0,7-0,8 arasında iyi; 0,8-0,9 arası çok iyi ve 0,9-1,0 arası ise muhteşem düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 423). Burada Tablo 3.13’e bakıldığında ölçeklerin KMO değerlerinin hepsinin 0,60’tan büyük olduğu görülebilmektedir. Böylece bu değişkenlerin faktör analizine tabi tutulabileceği anlaşılmaktadır. Barlett Küresellik Testi ise korelasyon matrisi içindeki ilişkilerin faktör analizi yapılacak ölçüde yeterliliğini ölçmektedir. Sonucun anlamlı olabilmesi için p<0,05 olması gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 312). Bu bağlamda KMO değerleri ve Barlett testi sonuçlarına göre faktör analizi için uygunluğu ve anlamlı gruplar oluşabileceği anlaşılmaktadır.

Yapı geçerliliği sağlayabilmek için araştırmada faydalanılan ölçeklere, bağımsız şekilde asal bileşen faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda en yaygın çözümü ortaya çıkarmak için; faktörlerin 1'den büyük değere sahip olması gerekmektedir. Faktör yüklerinin ise 0,45'ten yüksek olması gerek görülmüştür (Jonsson, 2000, s. 1457). Bu kapsamda çalışmada kullanılan faktör analizi sonuçlarına, boyutların tek tek değerlendirilmesine sırasıyla aşağıda yer verilmiştir.

3.10.3. İşletmelerin Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında ilk olarak yapısal geçerliliği sağlamak amacıyla araştırmanın kavramsal modelinde yer alan tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Faktör analizi sonrasında araştırma kapsamına dahil olan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına ilişkin bulgular incelenmiştir.

İşletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ölçeğine “varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” uygulanmıştır. Tablo 3.14'te faktör analizine ait sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3.14. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi

Faktör/Madde		1	2	3	4	5
Stratejik Tedarikçi Ortaklığı	Tedarikçi seçimlerinde kalite bizim için ilktir.	0,802				
	Problemlerimizi düzenli bir şekilde tedarikçilerimiz ile iş birliği içinde çözmeye çalışırız.	0,668				
	Üretim kalitelerini artırmaları için tedarikçilerimize yardımcı oluruz.	0,797				
	Ana tedarikçilerimize yönelik sürekli iyileştirme programlarımız bulunmaktadır.	0,738				
	Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize ana tedarikçilerimizi dahil ederiz.	0,634				
	Yeni ürün geliştirme süreçlerinde ana tedarikçilerimizle aktif olarak birlikte çalışırız.	0,565				
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Güvenilirlik, yanıt verme ve diğer standartları belirleyebilmek için müşterilerle sık sık etkileşim kurarız.		0,604			
	Müşteri memnuniyetini sürekli gözlemler ve değerlendiririz.		0,733			
	Belli aralıklarla geleceğe yönelik müşteri beklentilerini belirleriz.		0,800			
	Müşterilerin bizden yardım almalarını kolaylaştırırız.		0,744			
	Müşteri ilişkilerin önemini belirli aralıklarla değerlendiririz.		0,815			
Bilgi Paylaşımı	Ticari ortaklarımızı, değişen ihtiyaçlar hakkında önceden bilgilendiririz.			0,755		
	Ticari ortaklarımızla özel bilgileri paylaşıyoruz.			0,657		
	Ticari ortaklarımız, işimizi etkileyecek sorunlar hakkında bizi tam olarak bilgilendirir.			0,827		
	Ticari ortaklarımız iş süreçlerine ilişkin temel ticari bilgileri bizimle paylaşıyor.			0,879		
	Ticari ortaklarımız ile birlikte iş planlamasının oluşturulmasında yardımcı olan bilgi alışverişinde bulunmaktayız.			0,885		
	Ticari ortaklarımız ile birlikte diğer ortakları etkileyebilecek olay ve değişiklikler hakkında bilgi paylaşımı yaparız.			0,898		
Bilgi Kalitesi	Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi tam zamanlıdır.				0,878	
	Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi doğrudur.				0,927	
	Tedarikçilerimizle aramızda bilgi alışverişi tamdır (eksiksizdir).				0,880	
	Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi yeterlidir.				0,911	
	Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi güvenilirlidir.				0,904	
Erteleme	Ürünlerimiz modüler montaj için tasarlanmıştır.					0,736
	Üretim süreci modüllerimiz, dağıtım merkezlerinde özelleştirme yapılabilmesi için yeniden düzenlenebilir.					0,774
	Nihai ürün montaj faaliyetleri müşteri siparişleri gerçekleşinceye kadar ertelenir.					0,840
	Nihai ürün montaj faaliyetleri tedarik zincirinde mümkün olan en son (veya müşterilere en yakın) noktaya kadar ertelenir.					0,822
	Ürünlerimiz, tedarik zincirindeki müşterilere yakın dağıtım noktalarında depolanır.					0,780
Özdeğer	5,991	6,774	5,046	4,051	4,130	
Açıklanan Varyans (%)	17,721	18,003	13,597	12,013	15,555	
Cronbach Alpha	0,788	0,792	0,899	0,942	0,850	
Toplam Varyans (%)	76,889					

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşen Faktör Analizi. (ii) KMO: 0,810, Barlett Testi=1829,322; p<0,001

Tablo 3.14’te görüldüğü gibi tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile ilgili asal bileşen faktör analizi sonucu beş boyuttan oluşmakta olup toplam varyansın %76,889’unu açıklamaktadır. Maddelerin öz değerleri 1’den büyük ve faktör yükleri de 0,45’ten büyüktür. Araştırma sonuçları literatür ile benzerlik göstermektedir (Özgüner ve Yıldız, 2021, s. 60; Lee vd., 2018, s. 6).

İlk faktör yapısını ifade eden boyut “stratejik tedarikçi ortaklığı” olup altı maddeyi kapsamaktadır. Bu boyutun toplam varyansın %17,721’ini açıklamaktadır. İkinci faktör “müşteri ilişkileri yönetimi” olup toplam varyansın %18,003’ünü açıklamaktadır ve beş maddeden meydana gelmektedir. Üçüncü faktör “bilgi paylaşımı” olarak adlandırılmıştır ve toplam varyansın %13,597’sini açıklamaktadır ve altı maddeden oluşmaktadır. Dördüncü faktör olarak “bilgi kalitesi” toplam varyansın %12,013’ünü açıklamakta olup beş maddeden oluşmaktadır. Beşinci faktörü tanımlayan “erteleme” ise toplam varyansın %15,555’ini açıklamaktadır ve beş maddeden oluşmaktadır.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirilmeleri aşağıda tablo 3.15’te sunulmuştur.

Tablo 3.15. İşletmelerin Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Düzeyi

Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	Ort.	Std.
Müşteri memnuniyetini sürekli gözlemler ve değerlendiririz.	4,54	0,72
Müşterilerin bizden yardım almalarını kolaylaştırırız.	4,50	0,67
Müşteri ilişkilerin önemini belirli aralıklarla değerlendiririz.	4,30	0,67
Belli aralıklarla geleceğe yönelik müşteri beklentilerini belirleriz.	4,22	0,78
Güvenilirlik, yanıt verme ve diğer standartları belirleyebilmek için müşterilerle sık sık etkileşim kurarız.	4,22	0,78
Müşteri İlişkileri Yönetimi Toplam	4,35	0,72
Tedarikçi seçimlerinde kalite bizim için ilk sıradadır.	4,50	0,84
Problemlerimizi düzenli bir şekilde tedarikçilerimiz ile iş birliği içinde çözmeye çalışırız.	4,38	0,79
Üretim kalitelerini artırmaları için tedarikçilerimize yardımcı oluruz.	4,27	0,82
Ana tedarikçilerimize yönelik sürekli iyileştirme programlarımız bulunmaktadır.	4,03	0,96
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize ana tedarikçilerimizi dahil ederiz.	3,87	1,02
Yeni ürün geliştirme süreçlerinde ana tedarikçilerimizle aktif olarak birlikte çalışırız.	3,76	1,05
Stratejik Tedarikçi Ortaklığı Toplam	4,13	0,91
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi doğrudur.	4,17	0,84
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi tam zamanlıdır.	4,06	0,87
Tedarikçilerimizle aramızda bilgi alışverişi tamdır (eksiksizdir).	4,06	0,91
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi yeterlidir.	4,00	0,80
Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi güveniliridir.	4,00	0,84
Bilgi Kalitesi Toplam	4,05	0,85
Ticari ortaklarımızı, değişen ihtiyaçlar hakkında önceden bilgilendiririz.	3,71	1,29
Ticari ortaklarımız ile birlikte iş planlamasının oluşturulmasında yardımcı olan bilgi alışverişinde bulunmaktayız.	3,43	1,26
Ticari ortaklarımız, işimizi etkileyecek sorunlar hakkında bizi tam olarak bilgilendirir.	3,41	1,24
Ticari ortaklarımız ile birlikte diğer ortakları etkileyebilecek olay ve değişiklikler hakkında bilgi paylaşımı yaparız.	3,34	1,29
Ticari ortaklarımız iş süreçlerine ilişkin temel ticari bilgileri bizimle paylaşır.	3,30	1,36
Ticari ortaklarımızla özel bilgileri paylaşırız.	2,61	1,44
Bilgi Paylaşımı Toplam	3,30	1,31
Ürünlerimiz modüler montaj için tasarlanmıştır.	3,41	1,37
Üretim süreci modüllerimiz, dağıtım merkezlerinde özelleştirme yapılabilmesi için yeniden düzenlenebilir.	3,35	1,21
Nihai ürün montaj faaliyetleri müşteri siparişleri gerçekleşinceye kadar ertelenir.	3,19	1,29
Nihai ürün montaj faaliyetleri tedarik zincirinde mümkün olan en son (veya müşterilere en yakın) noktaya kadar ertelenir.	3,00	1,29
Ürünlerimiz, tedarik zincirindeki müşterilere yakın dağıtım noktalarında depolanır	2,75	1,38
Erteleme Toplam	3,14	1,30
Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Toplam	3,79	1,02

Notlar: (i) $n = 101$, (ii) Ölçekte 1 Kesinlikle katılmıyorum ve 5 Kesinlikle katılıyorum'u ifade etmektedir. (iii) Friedman çifti yönlü anova testine göre ($\chi^2 = 644,669$; $p < 0,001$) sonuçları istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.15 incelendiğinde işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulama düzeylerinin müşteri ilişkileri yönetimi (4,35), stratejik tedarikçi ortaklığı (4,13), bilgi kalitesi (4,05), bilgi paylaşımı (3,30) ve erteleme (3,14) olduğu görülmektedir. İşletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme düzeylerinin orta

değerin üzerinde olduğu görülmektedir (3,79). Ölçekteki boyutlar arasında en fazla ortalamaya sahip olan boyut “müşteri ilişkileri yönetimi” (4,35) olup bu boyut içerisindeki maddeler arasında en yüksek ortalamaya “müşteri memnuniyetini sürekli gözlemler ve değerlendiririz” (4,54) maddesi sahip iken en düşük ortalamaya “güvenilirlik, yanıt verme ve diğer standartları belirleyebilmek için müşterilerle sık sık etkileşim kurarız” (4,22) ve “belli aralıklarla geleceğe yönelik müşteri beklentilerini belirleriz” (4,22) maddeleri sahip olmaktadır. İkinci sırada ise stratejik tedarikçi ortaklığı (4,13) boyutu gelmektedir. Bu boyut içerisindeki maddeler arasında en yüksek ortalamaya “tedarikçi seçimlerinde kalite bizim için ilk sıradadır” (4,50) maddesi sahip iken en düşük ortalamaya “yeni ürün geliştirme süreçlerinde ana tedarikçilerimizle aktif olarak birlikte çalışırız” (3,76) maddesi sahiptir. Ardından üçüncü sırada yer alan boyut ise bilgi kalitesidir (4,05). Bu boyut içerisinde en yüksek ortalamaya “tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi doğrudur” (4,17) maddesi sahiptir. En düşük ortalamaya ise “tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi yeterlidir” (4,00) ve “tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi güvenilirdir” (4,00) maddeleri sahiptir. Dördüncü sırada bulunan boyut bilgi paylaşımıdır (3,30). Bu boyut içerisinde ise en yüksek ortalamaya “ticari ortaklarımızı, değişen ihtiyaçlar hakkında önceden bilgilendiririz” (3,71) maddesi sahip olurken en düşük ortalamaya “ticari ortaklarımızla özel bilgileri paylaşırız” (2,61) maddesi sahiptir. Son olarak beşinci boyut ise erteleme (3,14) olup bu boyut içerisinde bulunan maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip “ürünlerimiz modüler montaj için tasarlanmıştır” (3,41) maddesi sahip iken en düşük ortalamaya ise “ürünlerimiz, tedarik zincirindeki müşterilere yakın dağıtım noktalarında depolanır” (2,75) maddesi sahip olmaktadır.

3.10.4. İşletmelerin Tedarik Zinciri Performanslarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin tedarik zinciri performansı ölçeğine “varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” uygulanmıştır. Aşağıda Tablo 3.16’da faktör analizine ait sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3.16. Tedarik Zinciri Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Faktör/Madde		1	2	3
Kaynak Performansı	Toplam üretim maliyeti, bakım ve yeniden çalışma maliyetleri	0,880		
	Toplam dağıtım maliyetleri (nakliye ve dağıtım vb.)	0,818		
	Stok bulundurma maliyetleri	0,778		
	Kullanılan kaynakların toplam maliyetleri	0,671		
	Yatırım getirisi	0,604		
Çıktı Performansı	Sipariş doldurma oranı		0,772	
	Satış		0,762	
	Zamanında teslimat		0,697	
	Nakliye hataları		0,656	
	Müşteri cevap süresi		0,569	
	Üretim akış zamanı		0,563	
	Müşteri şikayetleri		0,507	
Esneklik Performansı	Talep karşılama yeteneği (mevsimsel talep dalgalanmaları gibi)			0,814
	Üretim aksamalarına cevap verebilme yeteneği (makinelere bozulması gibi)			0,801
	Tedarik aksamalarına cevap verebilme yeteneği			0,793
	Yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni rakiplere cevap verebilme yeteneği			0,766
	Teslimat aksamalarına cevap verebilme yeteneği			0,760
Özdeğer		8,864	6,328	5,097
Açıklanan Varyans (%)		16,063	15,224	11,225
Cronbach Alpha		0,804	0,690	0,844
Toplam Varyans (%)		33,973		

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşen Faktör Analizi. (ii) KMO: 0,835, Barlett Testi=673,024; $p<0,001$.

Tablo 3.16'ya göre tedarik zinciri performansı ile ilgili asal bileşen faktör analizi sonucu üç boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyansın %33,973'ünü açıklamaktadır. Asal bileşen faktör analizi sonucu ile ilgili faktör yükleri 0,45'ten ve Özdeğer ise 1' den büyük olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonuçları literatür ile benzerlik göstermektedir (Sezen, 2008, s. 235; Beamon, 1999, s. 277).

İlk faktör yapısını belirten "kaynak performansı" boyutu beş maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %16,063'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör "çıktı performansı" olarak adlandırılmış olup toplam varyansın %15,224'ünü oluşturmaktadır ve yedi maddeden oluşmaktadır. Üçüncü faktörü temsil eden

“esneklik performansı” ise beş maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %11,225’ini açıklamaktadır.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin tedarik zinciri performanslarına ilişkin değerlendirme sonuçları aşağıda Tablo 3.17’de görülmektedir.

Tablo 3.17. İşletmelerin Tedarik Zinciri Performansı Düzeyi

Tedarik Zinciri Performansı	Ort.	Std. Sap.
Üretim aksamalarına cevap verebilme yeteneği (makinelerin bozulması gibi)	4,28	0,76
Teslimat aksamalarına cevap verebilme yeteneği	4,28	0,62
Talep karşılama yeteneği (mevsimsel talep dalgalanmaları gibi)	4,24	0,84
Tedarik aksamalarına cevap verebilme yeteneği	4,22	0,74
Yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni rakiplere cevap verebilme yeteneği	4,22	0,84
Esneklik Performansı Toplam	4,24	0,76
Kullanılan kaynakların toplam maliyetleri	4,15	0,82
Toplam dağıtım maliyetleri (nakliye ve dağıtım vb.)	4,09	0,92
Toplam üretim maliyeti, bakım ve yeniden çalışma maliyetleri	4,05	0,77
Stok bulundurma maliyetleri	4,00	1,05
Yatırım getirisi	3,85	0,90
Kaynak Performansı Toplam	4,02	0,89
Müşteri cevap süresi	4,40	0,69
Zamanında teslimat	4,38	0,64
Satış	4,18	0,68
Sipariş doldurma oranı	4,12	0,71
Üretim akış zamanı	4,00	0,81
Müşteri şikayetleri	2,35	1,48
Nakliye hataları	2,20	1,28
Çıktı Performansı Toplam	3,66	0,68
Tedarik Zinciri Performansı Toplam	3,94	0,85

Notlar: (i) $n = 101$, (ii) Ölçekte 1 Çok düşük ve 5 Çok yüksek’i ifade etmektedir. (iii) Friedman çift yönlü anova testine göre ($\chi^2 = 395,851$; $p < 0,001$) sonuçları istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.17 incelendiğinde işletmelerin tedarik zinciri performans düzeylerinin esneklik (4,24), kaynak (4,02) ve çıktı (3,66) olduğu görülmektedir. İşletmelerin tedarik zinciri performans düzeyinin orta değer üzerinde olduğu görülmektedir (3,94). Ölçeği oluşturan boyutlar arasında en fazla ortalamaya sahip olan boyut “esneklik performansı” (4,24) olup bu boyut içerisindeki maddeler arasında en yüksek ortalamaya “üretim aksamalarına cevap verebilme yeteneği” (4,28) ve “teslimat aksamalarına cevap verebilme yeteneği” (4,28) maddeleri sahip olurken en düşük ortalamaya ise “tedarik aksamalarına cevap verebilme yeteneği” (4,22) ve “yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni rakiplere cevap verebilme yeteneği” (4,22) maddeleri

sahiptir. İkinci sırada ise “kaynak performansı” (4,02) boyutu yer almaktadır. Bu boyut içerisinde bulunan maddeler arasında en yüksek ortalamaya “kullanılan kaynakların toplam maliyetleri” (4,15) maddesi sahip iken en düşük ortalamaya ise “yatırım getirisi” (3,85) maddesi sahip olmaktadır. Son olarak üçüncü sıradaki boyut ise “çıktı performansı”dır (3,66). Bu boyut içerisinde yer alan maddeler arasında en yüksek ortalamaya “müşteri cevap süresi” (4,40) maddesi sahip olurken en düşük ortalamaya ise “nakliye hataları” (2,20) maddesi sahiptir.

3.10.5.İşletmelerin Genel İşletme Performanslarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin genel işletme performansı ölçeğine “varimax rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” uygulanmıştır. Tablo 3.18’de faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.18. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör/Madde	Faktör Yükleri
İşletme Performansı	İşletmenin ürünlerinin kalitesi	0,686
	İşletmenin yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu	0,727
	İşletmenin ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği	0,747
	İşletmenin verimliliği	0,689
	İşletmenin yıllık satışları	0,705
	İşletmenin pazar payı	0,724
	İşletmenin yıllık kârı	0,577
	Özdeğer	4,894
	Açıklanan Varyans (%)	39,337
	Cronbach Alpha	0,752
	Toplam Varyans (%)	39,337

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşen Faktör Analizi. (ii) KMO: 0,749, Barlett Testi=175,936; $p<0,001$.

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere işletme performansı açısından asal bileşen faktör analizi sonucu tek boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyansın %39,337’sini açıklamaktadır. Asal bileşen faktör analizi sonucu ile ilgili faktör yükleri 0,45’ten ve özdeğer ise 1’den büyük olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonuçları literatür ile benzerlik göstermektedir (Güleş ve Çağlıyan, 2003, s. 68; Güleş vd., 2003, s. 73; Bülbül vd., 2014, s. 100).

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, genel işletme performanslarına ilişkin değerlendirilmeleri Tablo 3.19’da sunulmaktadır.

Tablo 3.19. İşletmelerin Genel Performans Düzeyi

Genel İşletme Performansı	Ort.	Std. Sap.
İşletmenin ürünlerinin kalitesi	4,74	0,46
İşletmenin ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği	4,46	0,65
İşletmenin verimliliği	4,40	0,73
İşletmenin yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu	4,21	0,87
İşletmenin pazar payı	4,08	0,90
İşletmenin yıllık satışları	4,07	0,77
İşletmenin yıllık kârı	3,60	0,88
İşletme Performansı Toplam	4,22	0,75

*Notlar: (i) n= 101, (ii) Ölçekte 1 Çok düşük ve 5 Çok Yüksek'i ifade etmektedir. *Friedman çift yönlü anova testine göre ($\chi^2 = 151,712$: $p < 0,001$) sonuçları istatistiksel bakımdan anlamlıdır.*

Tablo 3.19 incelendiğinde “işletmenin ürünlerinin kalitesi” en yüksek ortalamaya (4,74) sahiptir. Araştırmaya dahil olan işletmeler açısından “işletmenin ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği” ikinci sıradadır (4,40). Bu maddeyi 4,40 ortalama ile “işletmenin verimliliği” takip etmektedir. En düşük ortalama ise “işletmenin yıllık kârı”dır (3,60). Genel olarak bakıldığında işletmelerin performanslarının orta değer üzerinde olduğu görülmektedir (4,22).

3.10.6. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın temel amacı tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerine etkisini tespit etmektir. Bu temel amaç doğrultusunda kurulmuş olan hipotezlerin test edebilmek için korelasyon analizi ve regresyon analizi yürütülmüştür. Korelasyon analizi, iki metrik değişkeni arasında olan ilişkinin belirlenmesinde kullanılan analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 352). Korelasyon katsayısı iki değişken metrik arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü tespit eden -1,0 ile +1,0 arası bir aralığa düşen indeks sayısını belirtmektedir (Burns ve Bush, 2015, s. 366). Bu bağlamda katsayı değeri; 0,01-0,29 arasında ise zayıf korelasyon, 0,30-0,69 arasında ise orta korelasyon, 0,70-0,99 yüksek korelasyon olduğu kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 353). Üç tür korelasyon analizi bulunmaktadır. Bu analizler; Pearson, Kendall's Tau-b ve Spearman analizidir. Pearson korelasyonu parametrik testlerden oluşmaktadır. Kendall's Tau-b ve Spearman korelasyon analizi ise non-parametrik testlerde kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 266). Bu kapsamda çalışmada Spearman korelasyon katsayısından faydalanılmıştır.

Korelasyon analizi ile iki değişken arası nedensellik saptaması yapmak mümkün değildir. Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arası ilişkiyi incelemektedir. Regresyon analizinde, neden sonuç ilişkisi bakımından ilişkilerin incelenmesiyle beraber bağımlı ve bağımsız değişkenler tespit edilmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 270). Açıklamalardan hareketle çalışmanın hipotezlerini test etmek için öncelikle değişkenler arasındaki ilişki Spearman korelasyon katsayısından faydalanılarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.20’de sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3.20. Korelasyon Matrisi

	Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	Tedarik Zinciri Performansı	İşletme Performansı
Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	1		
Tedarik Zinciri Performansı	0,501**	1	
İşletme Performansı	0,487**	0,568**	1

Not: * p<0,001.

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.20’de yer almaktadır. Tablo 3.20’de görüldüğü üzere değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı (p<0,001) ve en düşük 0,487 ve en yüksek 0,568 olarak orta düzeyde pozitif ilişki vardır.

Değişkenler arası anlamlı ilişkinin tespit edilmesinden sonra tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ve tedarik zinciri performansı arasındaki neden sonuç ilişkisinin incelenmesi amacı ile;

$Tedarik\ Zinciri\ Performansı = b_0 + B_1\text{Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları} + e$ şeklinde bir regresyon modeli oluşturulmuş ve basit doğrusal regresyon analizi yürütülmüştür. Modelde gösterilen e hata terimi üzerinde klasik regresyon geçerlidir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.21’de sunulmuştur.

Tablo 3.21. Regresyon Analizi: Tedarik Zinciri Performansı

Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	t	F
Tedarik Zinciri Performansı	0,229	0,221	Sabit Terim	2,441	0,281	8,693*	29,449*
			Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	0,397	0,073	5,427*	

Not:* p<0,001.

Tablo 3.21 incelendiğinde ileri sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,001). Regresyon analizi sonuçlarına göre R² sütununda yer alan açıklanan varyansın yüzdesi ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri tedarik zinciri performansının tedarik zinciri uygulamaları ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda “Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.” şeklinde ileri sürülen *Hipotez 1* kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin literatürle benzer sonuçlar gösterdiği görülmektedir (İbrahim vd., 2010; Tan vd., 1998; Wisner, 2003; Civaroğlu, 2006; Yağcı, 2009).

İşletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki nedensel ilişkinin incelenmesi için;

$$\text{İşletme Performansı} = b_0 + B_1 \text{Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları} + e$$

şeklinde bir regresyon modeli oluşturulmuş ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelde gösterilen *e* hata terimi üzerinde klasik regresyon geçerlidir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.22’de sunulmuştur.

Tablo 3.22. Regresyon Analizi: İşletme Performansı

Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	T	F
İşletme Performansı	0,027	0,018	Sabit Terim	3,683	0,330	11,153*	2,794*
			Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	0,144	0,086	1,671*	

Not:* p<0,001.

Tablo 3.22 incelendiğinde ileri sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Regresyon analizi sonuçlarına göre R^2 sütununda yer alan açıklanan varyansın yüzdesi ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri işletme performansının tedarik zinciri uygulamaları ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda “tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.” şeklinde ileri sürülen *Hipotez 2* kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin literatürle benzer sonuçlar gösterdiği görülmektedir (Truong vd., 2017; Golicic ve Smith, 2013; Gandhi vd., 2017).

İşletmelerin tedarik zinciri performansı ile işletme performansı arasındaki nedensel ilişkinin incelenmesi için;

$$\text{İşletme Performansı} = b_0 + B_1 \text{Tedarik Zinciri Performansı} + e$$

şeklinde bir regresyon modeli oluşturulmuş ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelde gösterilen e hata terimi üzerinde klasik regresyon geçerlidir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.23’te sunulmuştur.

Tablo 3.23. Regresyon Analizi: İşletme Performansı

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	T	F
İşletme Performansı	0,237	0,229	Sabit Terim	2,219	0,365	6,070*	30,678*
			Tedarik Zinciri Performansı	0,509	0,092	5,539*	

Not:* $p < 0,001$.

Tablo 3.23 incelendiğinde ileri sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Regresyon analizi sonuçlarına göre R^2 sütununda yer alan açıklanan varyansın yüzdesi ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri işletme performansının tedarik zinciri performansı ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda “Tedarik zinciri performansının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.” şeklinde ileri sürülen *Hipotez 3* kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin literatürle benzer sonuçlar gösterdiği görülmektedir (Johnson ve Templar, 2011; Urk, 2016; Gandhi vd., 2017).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında Konya otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan işletmeler üzerinde tedarik zinciri uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın bu kısmında, araştırmanın amacı ve kuramsal temelleri, araştırma bulgularının değerlendirilmesi konularına yer verilerek işletme yöneticilerine ve gelecekte yapılabilecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için öncelikle faaliyet gösterdiği pazar yapısı üzerinde geniş bilgiye sahip olmaları ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını benimsemeleri gerekmektedir. Böylece işletmelerin performanslarında da artış olması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerine etkisini tespit etmektir. Bu kapsamda çalışmanın alt amaçları; (i) İşletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulama düzeylerinin belirlenmesi, (ii) İşletmelerin tedarik zinciri performans düzeylerinin belirlenmesi, (iii) İşletmelerin genel performans düzeylerinin belirlenmesi üzerine üç başlık altında toplanmaktadır.

Çalışmanın ana kütlesi Konya Sanayi Odası veri tabanına kayıtlı bulunan otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmada kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacı ile tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ölçeği (Lee vd., 2018), tedarik zinciri performansı ölçeği (Sezen, 2008) ve işletme performansı ölçeğinden (Güleş ve Çağlıyan, 2003) faydalanılmıştır. Bu belirtilen ölçeklerin yapı geçerlilikleri literatürde sıkça kullanılan faktör analizinden faydalanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kullanılan ölçeklerin hepsinin içsel tutarlılığa ve yapı geçerliliğine sahip olduğu anlaşılmıştır.

4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırma kapsamında tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının, tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile üç temel hipotez geliştirilmiştir. Bu kapsamda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerindeki etkisi, tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi ve son olarak tedarik zinciri performansının işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tablo 4.1’de araştırmada öne sürülen hipotezlere ilişkin bulgular, açıklamalar ve bu hipotezleri test etmek amacıyla faydalanılan analiz yöntemleri yer almaktadır. Sonrasında elde edilen sonuçlar hakkında değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 4.1. Araştırma Bulgularının Özeti

Hipotez	Faydalanılan Analiz Yöntemi	Sonuç	Açıklama
<i>Hipotez 1:</i> Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Basit Doğrusal Regresyon Analizi	Kabul	Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, tedarik zinciri performansını olumlu etkilemektedir.
<i>Hipotez 2:</i> Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Basit Doğrusal Regresyon Analizi	Kabul	Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, işletme performansını olumlu etkilemektedir.
<i>Hipotez 3:</i> Tedarik zinciri performansının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Basit Doğrusal Regresyon Analizi	Kabul	Tedarik zinciri performansı, işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ölçeğine “varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre tedarik zinciri yönetimi uygulamaları; müşteri ilişkileri yönetimi, stratejik tedarikçi ortaklığı, bilgi paylaşımı, bilgi kalitesi ve erteleme olmak üzere beş boyut altında toplanmıştır.

İşletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulama düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya müşteri ilişkileri yönetimi boyutu (4,35) sahip iken bu boyut içerisindeki maddeler arasında en yüksek ortalamaya “müşteri memnuniyetini sürekli gözlemler ve değerlendiririz” (4,54) maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu durum ile işletmelerin müşteri görüşlerini, memnuniyetini önemsedikleri ve dikkate aldıkları ifade edilebilmektedir. Diğer bir boyut olan stratejik tedarikçi ortaklığı incelendiğinde orta değer üzerinde olduğu görülmektedir (4,13). Bu boyut içerisindeki maddeler arasında ise en yüksek ortalamaya “tedarikçi seçimlerinde kalite bizim için ilk sıradadır” (4,50) maddesi sahiptir. Bu durum işletmelerin tedarikçilerini titizlikle seçtiğinin bir göstergesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

Boyutlar arası ortalamalar incelendiğinde en düşük ortalamaya erteleme (3,14) boyutu sahiptir. Bu boyut içerisinde ise en düşük ortalamaya “ürünlerimiz, tedarik zincirindeki müşterilere yakın dağıtım noktalarında depolanır” (2,75) maddesi sahiptir. Bu durum işletmelerin dağıtım konusunda müşterilere yakın yerleri tercih etmedikleri anlaşılabilmektedir.

Tedarik Zinciri Performansına İlişkin Bulgular

İşletmelerin tedarik zinciri performansları ile ilgili analizler yapılmadan önce yapı geçerliliğini sağlayabilmek adına araştırmanın kavramsal modelinde faydalanan ölçeğin faktör analizine yer verilmiştir. İşletmelerin tedarik zinciri performansını ölçeğine “varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre tedarik zinciri performansı; esneklik performansı, kaynak performansı ve çıktı performansı olmak üzere üç grup içerisinde toplanmıştır.

İşletmelerin tedarik zinciri performansı uygulama dereceleri değerlendirilmeye alındığında ölçekte bulunan maddeler arasında en yüksek ortalamaya, esneklik performansı boyutu (4,24) sahiptir. Bu boyut içerisinde yer alan maddeler arası en yüksek orana ise “teslimat aksamalarına cevap verebilme yeteneği” (4,28) ve “üretim aksamalarına cevap verebilme yeteneği” (4,28) maddeleri sahiptir. Bu durum işletmelerin üretim ve teslimat aksamalarında hızlı şekilde çözüm üretebildiği anlaşılmaktadır.

Kaynak performansı boyutu incelendiğinde orta değerin üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir (4,02). Bu boyutun içerisinde ise en yüksek ortalamaya “kullanılan kaynakların toplam maliyetleri” (4,15) maddesi sahiptir. Çıktı performansı boyutu incelendiğinde ise orta değerin üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir (3,66). Bu boyutun içerisinde bulunan “Müşteri cevap süresi” (4,40) ve “Zamanında teslimat”ın (4,38) en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerin müşterilere karşı yaklaşımlarında titiz davranışlar sergilediği ve zamanında teslimat ile güvenilirlik sağlayabildiğinin bir göstergesi şeklinde yorumlanabilmektedir.

İşletme Performansına İlişkin Bulgular

İşletme genel performansına yönelik analizler yapılmadan önce yapı geçerliliğinin sağlanması için araştırmanın kavramsal modelinde kullanılan ölçeğin faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İşletme performans ölçeğine “varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizi” uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda tek boyut altında toplandığı görülmektedir.

İşletmelerin genel performans düzeyleri değerlendirilmeye alındığında orta değerin üzerinde olduğu görülebilmektedir (4,22). Bu boyut içerisinde ise en yüksek ortalamaya sahip “işletmenin ürünlerinin kalitesi” (4,74) maddesi sahiptir. Bu durum işletmelerin ürünleri üzerinde kaliteye vermiş oldukları önemin bir göstergesi şeklinde yorumlanabilmektedir.

Kavramsal Model

Araştırmanın temel amacı Konya otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında oluşturulan kavramsal modelinin test etmek amacıyla SPSS 22.0 paket programından faydalanılmıştır.

Hipotezlerin test edilmesinde ilk olarak değişkenler arası korelasyonlar incelenmiştir. Bu kapsamda tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, tedarik zinciri performansı ve işletme performansı arasındaki korelasyonlar irdelenmiştir. Her bir

değişken arası istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0,001$) ve en düşük 0,487 ve en yüksek 0,568 olmak üzere pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyonların analizinden sonra; işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri süren -1- numaralı hipotez incelenmiştir. Bu hipotezin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve regresyon sonuçları incelendiğinde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,229$, $F=29,449$ ve $p<0,001$). Bu doğrultuda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri süren *Hipotez 1* kabul edilmiştir.

Araştırma kavramsal modelinin ikinci aşamasında ise tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri süren -2- numaralı hipotez incelenmiştir. Bu hipotezin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu regresyon sonuçları incelendiğinde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($R^2=0,027$, $F=2,794$ ve $p<0,001$). Bu doğrultuda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri sürülen *Hipotez 2* kabul edilmiştir.

Üçüncü aşamada ise işletmelerin tedarik zinciri performans düzeylerinin genel işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri süren -3- numaralı hipotez incelenmiştir. Bu hipotezin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde tedarik zinciri performansının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir ($R^2= 0,237$, $F=30,678$ ve $p<0,001$). Bu doğrultuda işletmelerin tedarik zinciri performansının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri süren *Hipotez 3* kabul edilmiştir.

4.3. İşletme Yöneticilerine Öneriler

Konya otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansı ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda işletme yöneticilerine şu öneriler sunulabilmektedir.

- Üst düzey yöneticiler tarafından tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile birlikte sağlanan faydalar göz önünde bulundurularak konuya verilen önemin artırılması gerekmektedir.
- İşletmelerde tedarik zinciri yönetiminin gelişimini sağlayabilmek için satın alma, üretim, paketleme, müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı unsurları işletme faaliyetleri ile entegre edilmesi gerekmektedir. Yönetimde sağlanacak bu koordinasyon ile birlikte faaliyetlerin sürdürülmesinde sonucunda daha başarı elde edilebilecektir.
- İşletmeler tedarik zinciri yönetiminin uygulanmasında büyük bir paya sahip olduğu görülen müşteri ilişkileri yönetimi için, gelişmelerin yakından takip edilmesi ile müşteri memnuniyeti ve sadakati kazanılarak daha güvenilir bir işletme durumuna gelebilecektir.
- Tedarikçiler ile kurulacak bilgi ağı sayesinde pazardan haberdar olma, gelişmeleri yakından takip etme ve geliştirilecek vizyona katkı sağlayarak işletmelerin rekabet gücü artırabilecektir.
- İşletmelerin tedarik kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilmesi için tedarikçiler ile olan ilişkilerine daha çok özen göstermesi gerekmektedir. Ayrıca hammadde ve malzeme maliyetlerinin azaltılmasına yönelik tedarikçiler ile ortaklıklar kurulması önem arz etmektedir.

4.4. Gelecekte Yapılabilecek Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışma kapsamında Konya otomotiv yan sanayisinde faaliyette bulunan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri performansının ve işletme performansının üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmanın gelecekte yapılabilecek çalışmalara yön verebilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda olası çalışmalar için aşağıdaki öneriler sunulabilmektedir.

- Araştırmaya dahil edilen işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmeler olması çalışmanın önemli sınırlılığıdır. Gelecekte gerçekleştirilmesi düşünülen çalışmalarda büyük işletmeler üzerine bir uygulama yapılabilir. Aynı

zamanda küçük ölçekli, orta ölçekli ve büyük ölçekli işletme karşılaştırılmasının yapılabileceği bir uygulama gerçekleştirilebilir.

- Çalışmanın yalnızca otomotiv yan sanayi işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmesi önemli bir sınırlılıktır. Bu yüzden çalışma farklı sektörlerde gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda bu sektörler karşılaştırılarak sonuçlar yorumlanabilir.
- Çalışmanın Konya ilinde gerçekleştirilmesi de önemli bir sınırlılıktır. Bu yüzden gerek tedarik zinciri yönetimi uygulamaları gerekse tedarik zinciri performansı ve işletme performansı faaliyetlerini eş zamanlı gerçekleştiren işletmelerin farklı illerde uygulanması ile farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, D., & Ateş, B. A. (2011). Tedarik Zinciri Temel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. *Mali Çözüm Dergisi*, 21(105), 18-19.

Acar, A. Z., Kara, K., & Gülsoy, E. (2021). Tedarik Zinciri Uygulamalarının Otel İşletmelerinin Performansına Etkisi: Bursa İli Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik)*, 20(78), 569-589.

Acar, Ö. E., & Çağlıyan, V. (2021). Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 408-433.

Acar, Z., & Köseoğlu, M. (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Adıgüzel, M. (2011). *Uluslararası Rekabet Gücü Belirleyici Faktörler ve Ölçülmesi, Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Türkiye*. (2. Baskı). Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.

Albright, T., & Davis, S. (1999). The Elements of Supply Chain Management. *International Journal*, 49, 50-65.

Alemdar, H. (2010). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin Çok Uluslu İşletmelerin Küresel Rekabet Stratejilerindeki Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Alderson, B. R. (1950). Eventration of The Diaphragm in Identical Twins. *The British Journal of Radiology*, 23(268), 231-232.

Alomar, M., & Pasek, Z.J. (2014). Linking Supply Chain Strategy and Processes to Performance Improvement. *Procedia 47th Conference on Manufacturing Systems CIRP 17*, 628-634.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (6. Baskı). Ankara: Sakarya Kitabevi.

Arıboğan, Ü. (1993). Globalleşmenin Farklı Boyutları, *İktisat Dergisi*, 243, 54.

Arslanoğlu, İ. (2016). *Bilimsel Yöntem ve Araştırma Teknikleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Ataman, G. (2002). Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(17), 35-42.

Aydoğan, B. (2007). *Pazarlama Yönetiminde Stok ve Raf Yönetimi Tüketim Malları Grubunda Market ve Hipermarketlerde Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Aytaç, P. (2008). *Tedarikçi Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu: Würth Gmbh. Tedarik Zinciri Uygulaması*, Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ayvaz, B. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Kullanılan Elektronik Veri Değişimi Sisteminin Performansını Etkileyen Faktörler*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Baki, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. (24. Baskı) Trabzon: Volkan Matbaacılık.

Bakoğlu, R., & Yılmaz, E. (2001). *Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: Fast Food Sektörü Örneği* VI. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum.

Ballou, R. H. (1999). *Business Logistics Management*, (3. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

Barber, K. D., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., & Abdi, M. R. (2017). The Effect of Supply Chain Management Practices on Supply Chain and Manufacturing Firms' Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 28(5), 577-609.

Barnet, R.J., & Cavanagh, J., (1995). *Küresel Düşler*. (1. Baskı). İstanbul: Sabah Kitapları.

Barney, Jay, B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. (3. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

Beamon, B.M. (1999). Measuring Supply Chain Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 275-292.

Beamon, A. (1998). Supply Chain Design and Analysis: Model and Methods, *International Journal of Production Economics*, 55(3), 281-294.

Bedir, A. (2002). Türkiye'de Otomotiv Sanayii Gelişme Perspektifi, <https://www.sbb.gov.tr>.

Bıçakçı, P. S., & Üreten, S. (2017). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Zincir Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 367-386.

Bititci, U. S., Nudurupati, S. S., Turner, T. J., & Creighton, S. (2002). Web Enabled Performance Measurement Systems: Management Implications. *International Journal of Operations & Production Management*. 22(11), 1273-1287.

Bolumole, Yemisi A., Knemeyer, A. Michael., & Douglas M. Lambert, (2003). The Customer Service Management Process, *The International Journal of Logistics Management*, 14, (2),15-31.

Bowersox, D.J., Closs, D.J., & Stank T.P. (2003). How to Master Cross-Enterprise Collaboration, *Supply Chain Management Review*, 7(4), 18-27.

Bozkurt, V. (2000). *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Burgess, T. F., Gules, H. K., & Tekin, M. (1997). Supply-Chain Collaboration and Success in Techonology Implementation, *Integrated Manufacturing Systems*, 8(5), 324.

Burns, A.C., & Bush, R.F. (2015). *Marketing Research/Pazarlama Araştırması*, Çeviri Editörü: Fatma Demirci Orel, (7. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Bülbül, H. (2003), *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Byrd, T. A., & Davidson, N. W. (2003). Examining Possible Antecedents of IT Impact on The Supply Chain and Its Effect on Firm Performance. *Information & Management*, 41(2), 243-255.

Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2010). Implementing Supply Chain Information Integration in China: The Role of Institutional Forces and Trust. *Journal of Operations Management*, 28(3), 257-268.

Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation*. (3. Baskı). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ciravoğlu, G. (2006). *Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Corbett, C. J. (2001). Stochastic Inventory Systems in a Supply Chain With Asymmetric Information: Cycle Stocks, Safety Stocks, and Consignment Stock. *Operations Research*, 49(4), 487-500.

Cohen, S., & Roussel, J. (2013). *Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance*. (2. Baskı). McGraw-Hill Education.

Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 101-132.

Croxtan, K.L. S.J., Dastugue-Garcia & D.M, Lambert. (2001). The Supply Chain Management Process, *The International Journal of Logistics Management*. 12, 13-35.

Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çiftçi, Ö. (2003). *WEB Tabanlı Tedarik Zinciri Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Das, D. (2018). The Impact of Sustainable Supply Chain Management Practices on Firm Performance: Lessons From Indian Organizations. *Journal of Cleaner Production*, 203, 179-196.

Demir, G., (2001). Küreselleşme Üzerine. Ankara Üniversitesi *SBF Dergisi*, 56(1), 90-110.

Devli, A. T. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Tedarik Zincirinin Rolü ve Performansının Ölçümü: Aydın İli Uygulaması*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

De Toni, A. F., Meneghetti, A., Nassimbeni, G., & Tonchia, S. (1999). *Imprese Artigiane e Innovazione*. Milano.

Dinçer, M. A. M. (2013). *Kurumsal Kuram ve Rekabet Olgusu: İnovasyon ve Kümelenme Açısından Bir Değerlendirme*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

DPT (2007). Otomotiv Sanayi, Özel İhtisas Komisyon Raporu (2007-2013), Ankara, <https://www.sbb.gov.tr>.

Doğruer, İ. M. (2005). *Üretim Organizasyonu ve Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Dulupçu, M. A. (2001). *Küresel Rekabet Gücü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eğilmez, M. (2008). *Küresel Finans Krizi*. (1. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Erdal, H. (2018). Tedarik Zinciri Risk Yönetimi: Kavramsal Süreç ve Kapsamlı Bir Edebiyat Eğitimi. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24 (4), 764-796.

Erızkan, H.N. (2002). Küreselleşmenin Tarihsel ve Düşünsel Temelleri Üzerine, *Doğu-Batı Düşünce Dergisi*, 5(18), 65-79.

Fleischmann, M. (2001). *Quantitative Models for Reverse Logistics*. Springer-Verlag, Berlin, Germany.

Filiz, A. (2008). *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları*. (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). Performance Measurement in Service Businesses, CIMA. *Journal of Computers in Industry*, 58, 474-485.

Gandhi, A. V., Shaikh, A., & Sheorey, P. A. (2017). Impact of Supply Chain Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence From a Developing Country. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 45(4), 366-384.

Genç, R. (2009). *Çağımızın Mesleği Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Genç, R. (2009b). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Golicic, S. L., & Smith, C. D. (2013). A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 78-95.

Govil, M. (2002). *Supply Chain Design and Management Strategic and Tactical Perspectives*. (1. Baskı). Academic Press.

Görçün, Ö.F. (2016). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi*, (4. Baskı). Beta Basım Yayım.

Görener, Ö., & Görener, A. (2008). Otomotiv Endüstrisinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri: Sektörel Bir İnceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 306-319.

Grant, R.M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications*. (4. Baskı). Wiley -Blackwell.

Gunasekeran, A., Patel, C., & Tirtiroğlu, E. (2001). Performance Measures and Metrics in A supply Chain Environment, *International Journal of Operations and Production Management*, 21(172), 72.

Güçlü, C. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Güleş H.K. (1999). Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 1(3), 1-16.

Güleş, H.K., & Çağlıyan, V. (2003). İleri İmalat Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 63-85.

Güleş, H.K, Bülbül, H., & Çağlıyan, V. (2004). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 61-83.

Güleş, H. K., Paksoy, T., Bülbül, H., & Özceylan, E. (2012). *Tedarik Zinciri Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Güldür, G. (2004). 4 Temel Bileşeni ile CRM Dünyası- 4x4 CRM, <http://www.crminturkey.org>, Erişim Tarihi:15 Mayıs 2022.

Günday, A. H. (2018). *Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kimya Sektöründe Görgül Bir Analiz*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Gür, N., & Furuncu, Y. (2019). Küresel Otomotiv Sektörünün Değişimi ve Yerli Otomobil Projesinin Geleceği. *Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı Yayınları*, 127(1), 17-59.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe Yöntem-Analiz*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürleyik, H. Y. (2004). *Türk İmalat Endüstrilerinde Yapı- Davranış -Performans Paradigması Altında Kârlılığın Belirleyenleri: Bir Panel Veri Analizi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Gürsoy, Ö. (2013). *Üretim Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Scor (Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli) Modelinin Farkındalık Düzeyi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.

Handfield, R.B., & Nichols, L.E., (1999). *Introduction to Supply Chain Management*, (1. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

Haq, A. Noorul., & Kannan, G. (2006). Fuzzy Analytical Hierarchy Process for Evaluating and Selecting A Vendor in A Supply Chain Model. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 29, (7-8), 826-835.

Hollmann, D. (2011). *Supply Chain Network Design Under Uncertainty and Risk*. Doktora Tezi. Brunel University.

Holmberg, S., (2000). A System Perspective on Supply Chain Measurements. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*,30(10), 847–868.

Hsu, C. C., Tan, K. C., Kannan, V. R., & Keong Leong, G. (2009). Supply Chain Management Practices as a Mediator of The Relationship Between Operations Capability and Firm Performance. *International Journal of Production Research*, 47(3), 835-855.

<http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=551>, Erişim Tarihi 31.01.2022.

<http://www.kobiline.com>, 2006, Erişim Tarihi: 24.04.2022.

<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000730/haber/9.html>, Erişim Tarihi: 01.10.2020.

<https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/issue/28437/302920>, Erişim Tarihi: 3.05.2022.

<https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/OtomotivSektorRaporu2020.pdf>, 8, Erişim Tarihi: 27.05.2022.

https://www.tdk.com.tr/Tedarik-Zinciri-ve-Satin-Alma-YonetimiLojistik_5655.html, Erişim Tarihi: 03.11.2021.

Huang, G. Q., Lau, J. S., & Mak, K. L. (2003). The Impacts of Sharing Production Information on Supply Chain Dynamics: A Review of The Literature. *International Journal of Production Research*, 41(7), 1483-1517.

Humphreys, P., Shiu, W.K., & Lo, V. H. Y. (2003). Buyer-Supplier Relationship: Perspectives Between Hong Kong and The United Kingdom, *Journal of Materials Processing Technology*, 138(1), 237.

Hwang, Y. D., Lin, Y. C., & Lyu Jr, J. (2008). The Performance Evaluation of SCOR Sourcing Process-The Case Study of Taiwan's TFT-LCD Industry. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 411-423.

Ibrahim, A. R., Zolait, A. H., & Sundram, V. P. (2010). Supply Chain Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of The Electronics Industry in Malaysia. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 1(3), 48-55.

İnce, H., İmamoglu, S. Z., Keskin, H., Akgun, A., & Efe, M. N. (2013). The Impact of ERP Systems and Supply Chain Management Practices on Firm Performance: Case of Turkish Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1124-1133.

İslamoğlu A. H. (2006). *Hizmet Pazarlaması*, (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

İslamoğlu, A.H., & Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Jonsson, P. (2000). An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(12), 1446-1474.

Johnson, M., & Templar, S. (2011). The Relationships Between Supply Chain and Firm Performance: The Development and Testing of A Unified Proxy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(2), 88- 103.

Kadyrova, J. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetimi Çerçevesinde İşletme Performansının Belirlenmesi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kağnıcıoğlu, C.H., (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kannan, V.R., & Choon Tan, K. (2006). Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Managament*, 36(10), 755-775.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harward Business Review*. 41(26), 1-14.

Karasu, I. F. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Karatop, B. (2015). *Bulanık AHP Yöntemiyle Odak Strateji Modelinin Geliştirilmesi: Otomotiv Sektöründe Uygulama*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Karluk, R. (2007). *Küreselleşen Dünyada Uluslararası Kuruluşlar*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Keskin, M. H. (2009). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi Geçmişi, Değişimi, Bugünü Geleceği* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kırım, A. (2004). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. (4. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kim, S. W. (2009). An Investigation on The Direct and Indirect Effect of Supply Chain Integration on Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 328-346.

Kobu, B. (2010). *Üretim Yönetimi*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçoğlu, İ. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Yenilik ve Bilgi Paylaşımının Önemi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Kotler, P., G. Armstrong., J. Saunders & V. Wong. (1999). *Principles of Marketing*. (5. Baskı). Cambridge: Prentice-Hall,

Kutlu, E., & Eşkinat, R., (2002). *Dünya Ekonomisi*. (15. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kwamega, M., Li, D., & Abrokwah, E. (2018). Supply Chain Management Practices and Agribusiness Firms' Performance: Mediating Role of Supply Chain Integration. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-11.

Lai, K. H., Ngai, E. W., & Cheng, T. C. E. (2002). Measures for Evaluating Supply Chain Performance in Transport Logistics. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 38(6), 439-456.

Lee, H.L., & Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunitie. *Sloan Management Review*, 33(3), 65-73.

Lee, Y., & Kincade, D. (2003). US Apparel Manufacturers' Company Characteristic Differences Based On SCM Activities. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(1), 31-48.

Lee, Y. W., & Strong, D. M. (2003). Knowing-Why About Data Processes and Data Quality. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 13-39.

Lee, V. H., Ooi, K. B., Chong, A. Y. L., & Sohal, A. (2018). The Effects of Supply Chain Management on Technological Innovation: The Mediating Role of Guanxi. *International Journal of Production Economics*, 205, 15-29.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

Li, W., & Chen, J. (2017). Backward Integration Strategy in a Retailer Stackelberg Supply Chain, *Omega*. 75, 1–13.

Lilliefors, H. W. (1967). On the Kolmogorov-Smirnov Test for Normality With Mean and Variance Unknown. *Journal of The American statistical Association*, 62(318), 399-402.

Lofti, Z., Mukhtar, M., Sahran, S., & Zadeh, A. T., (2013). Information Sharing in Supply Chain Management, *The 4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics*, 11, 299-303

Long, D. (2012). *Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi*, (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Lummus, R. R., Krumwiede, D. W. & Vokurka, R. J. (2001). The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Developing A Common Industry Definition. *Industrial Management & Data Systems*, 101(8), 426-431.

Lummus, R. R., & Robert. J. V., (1999). Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines, *Industrial Management & Data Systems*, 99(1), 11-17.

Lysons, K. (2000). Concerning Corporate Culture. *Manager*, 34, 1-27.

Macbeth, D. K., & Ferguson, N. (1994). Partnership sourcing: An integrated supply chain approach. *Financial Times Management/Pitman*, 12, 477-498.

Matthyssens, P., & Van den Bulte, C. (1994). Getting Closer and Nicer: Partnerships in The Supply Chain. *Long Range Planning*, 27(1), 72-83.

Mccormack, K., Laderia, M.B., & Oliviera, M.P., (2008). Supply Chain Maturity and Performance in Brazil. *Supply Chain Management: International Journal*, 13(4), 272-282.

Medcof, J.W. (1997). Who Do So Many Alliances End in Divorce, *Long Range Planning*, 30 (5), 718-321.

Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.

Mofokeng, T. M., & Chinomona, R. (2017). Supply Chain Partnership, Supply Chain Collaboration and Supply Chain Integration as The Antecedents of Supply chain Performance. *African Journal of Business Management*, 50(1), 1-10.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K., (1995). Performance Measurement System Design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(31), 80-116.

Nursyamsiah, S., & Syah, N. F. (2019). The Impact of Supply Chain Management Practices and Supply Chain Integration on Company Performance Mediated by Competitive Advantage (Empirical Study on Cabbage Agribusiness in Bandungrejo Village, Magelang, Indonesia). *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(4), 333-350.

Ovalı, E. (2005). Müşteri İlişkileri Yönetimi Programının Bir Parçası Olarak Satış Görüşmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Üzerine Bir Pilot Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi, *Sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(4), 2-13.

Ou, C. S., Liu, F. C., Hung, Y. C., & Yen, D. C. (2010). A Structural Model of Supply Chain Management on Firm Performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 30(5), 526-545.

Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 87-96.

Özgüner, Z., & Yıldız, A. (2021). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: Gaziantep İli Örneği. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 378-402.

Öztürk, D. (2016). Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 6(1), 17-24.

Özkul, O. (2015). *İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetim Faaliyetleri*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Edirne.

Pagh, J.D., & Cooper, M.C. (1998). Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How To Choose The Right Strategy, *Journal of Business Logistics*, 19 (2), 13-32.

Paksoy, M.H. (2017). İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, (1). 67-86

Paksoy, T., Güleş, H., K., & Altıparmak, F. (2003). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve En İyilemesi: Çok Aşamalı Karma Tam sayılı Bir Doğrusal Programlama Modeli, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 1-25.

Parker, C., (2000). Performance Measurement. *Work Study*.49(2), 63–66.

Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. (Çev.: M. Barca). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Peker, A., & Güleş, H.K., (2002). Alıcı-Tedarikçi (Ana Sanayi-Yan Sanayi) İlişkilerindeki Gelişmelerin Endüstriyel Pazarlama Anlayışı Üzerine Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 215-219.

Porter. M.E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.

Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.

Premus, R., & Sanders, N. R. (2008). Information Sharing in Global Supply Chain Alliances. *Journal of Asia-Pacific Business*, 9(2), 174-192.

Presutti J., & William D. (2003). Supply Management and E-Procurement: Creating Value Added in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 32, 219-226.

Rajagopal, S., & Bernard, K. N. (1993). Globalization of The Procurement Process. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(7), 44-56.

Robertson, R. (1999). *Küreselleşme: Toplum Kuramı ve Küresel Kültür*, (Çev: Ümit Hüsrev Yolsal). Ankara: Bilim Sanat Yayınları.

Robinson, T. (1989). Partners in Providing The Goods: The Changing Relationship Between Large Companies and Their Small Suppliers. *London*, 3(4), 7

Rogers, D.S., & Lembke, R.S. (2001). An Examination of Reverse Logistics Practices. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 129-148.

Ross, D. F., (2011). *Introduction to Supply Chain Management Technologies*, (2. Baskı). USA: Crc Press, Taylor and Francis Group.

Rowntree D. (1991). *Statistics Without Tears: A Primer for Nonmathematicians*. London: Penguin Books.

Russell, S. H., (2007). Supply Chain Management, More Than Integrated Logistics, *Air Force Journal of Logistics*, 31, 55-62.

Sabır, H. (2002). *Dünya Siyasetinde Küresel Rekabet Sistemi ve Politikaları*, (1. Baskı). İstanbul: Derin Yayınları.

Say, S. (2010). *Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Konya İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelere Yönelik Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Sellitto, M.A., Pereira, G.M., Borchardt, M., Inacio da S.R., & Viegas, C.V. (2015). A SCOR-Based Model for Supply Chain Performance Measurement: Application in The Footwear Industry. *International Journal of Production Research*, 53, 4917-4926.

Sezen, B. (2008). Relative Effects of Design, Integration and Information Sharing on Supply Chain Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(3), 233-240.

Shavazi, A. R., Abzari, M., & Mohammadzadeh, A. (2009). A Research in Relationship Between ICT and SCM. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 50, 92-101.

Simatupang, T., & Sridharan, R. (2005). The Collaboration Index: A Measure for Supply Chain Collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44–62.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and Managing The Supply Chain*. Boston USA: McGraw-Hill Book Company.

Simmons, J. (2002). An “Expert Witness” Perspective on Performance Appraisal in Universities and Colleges. *Employee Relations*. 24(1), 86-100.

Shapiro, C. (1985). Patent Licensing and R & D Rivalry. *The American Economic Review*, 75(2), 25-30.

Soros, G. (2003). *Küreselleşme Üzerine* (1.Basım). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Şen, E. (2008). *Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.

Şen, M. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobilerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 34(3), 1-23.

Tanrıverdi Y. (2010). *Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Tangpong, C., Michalisin, M. D. & Melcher, A.J. (2008). Toward A Typology of Buyer-Supplier Relationships: A Study of The Computer Industry, *Decision Sciences*, 39(3), 571-593.

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü. (2011). 2011-2014 Türkiye Otomotiv Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı. <https://stats.oecd.org.tr>. Erişim Tarihi: 21.05.2022.

Tekin, M., Güleş, H.K., & Öğüt, A. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, (5. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Tekin, M. & Ömürbek, N. (2004). *Küresel rekabet Ortamında Teknolojik İş birliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*. Ankara: Yenişehir Kitabevi.

Teller, C., Kotzab, H., Holweg, C., Grant, D.B., (2016). The Importance of Key Supplier Relationship *Management in Supply Chain. International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(2), 1-16.

Truong, H. Q., Sameiro, M., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Duong, B. A. T., Duong, H. H., & Vilhenac, E. (2017). Supply Chain Management Practices and Firms' Operational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 12(3), 35-52.

Turner, J.R. (1993). Integrated Supply Chain Management-Whats Wrong with This Picture. *Industrial Engineering*, 25(12), 52-55.

Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.

Türköz, Ö. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Gereksinim Planlaması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ungan, M. C. (2011). En İyi Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Bir Saha Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 307-322.

Urk, H. (2016). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Tedarik Zinciri ve Şirket Performansı Üzerine Etkilerinin Ampirik Analizi*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Ülgen, H., & Mirze, K., (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (1. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.

Ünüvar, M. (2007). *Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tez, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Waters, D.J. (2006). *Operations Strategy*. (3. Baskı). EMEA: Cengage Learning.

Walters, B. A., Peters, S. & Dess, G. G. (1994). Strategic Alliances and Joint Ventures: Making Them Work. *Business Horizons*, 37(4), 5-10.

Wheelen T.L. & Hungar D.J. (2012). *Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability*. (12. Baskı). Pretince hall.

Wisner, J. D. (2003). A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 1-26.

Wong, W. P., & Wong, K. Y. (2011). Supply Chain Management, Knowledge Management Capability, and Their Linkages Towards Firm Performance. *Business Process Management Journal*. 17(6), 940- 964.

Wu, Z., & Choi, T. Y. (2005). Supplier-Supplier Relationships in The Buyer-Supplier Triad: Building Teories From Eight Case Studies, *Journal of Operations Management*, 24(1), 27-52.

Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2015). Supply Chain Management Practices–IT Utilisation Alignment: Impact on Supply Chain Performance and Firm Performance. *International Journal of Business Information Systems*, 18(4), 364-389.

Quynh, D. V. X., & Huy, N. H. (2018). Supply Chain Management Practices, Competitive Advantages and Firm Performance: A Case of Small and Medium Enterprises (Smes) in Vietnam. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14(3), 136-146.

Yalçın, H. (2004). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Yağcı, K. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmelerinde Performansına Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir,

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, İ. (2015). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Tedarik Zincirinin Yapısal Analizi: Antalya Kemer bölgesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Yılmaz, M. K., Başar, E. E. & Pabuçcu, H. (2015). Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi: Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15 (39), 409-419.

Yılmaz, S., Taştan, K., Ecek, N., & Çınar, E. (2017). Otomotiv Sektörünün Dünyadaki ve Türkiye'deki değişimi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 7(3), 685-695.

Yön, I. (2007). *Tedarik Zinciri Uygulamalarının Rekabet Gücüne Etkisi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Yu, M. M., Ting, S. C., & Chen, M. C. (2010). Evaluating The Cross-Efficiency of Information Sharing in Supply Chains. *Expert Systems with Applications*, 37(4), 2891-2897.

Yüksel, H. (2010). *Üretim/İşlemler Yönetimi Temel Kavramlar*, (2.Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Zerenler, M. (2007). *Dijital İş Yaşamı: Tüm Boyutlarıyla Elektronik Ticaret*, (2. Baskı). Konya: Gazi Kitabevi.

Zhou, H. & Benton, Jr, W. (2007). Supply Chain Practice and Information Sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348-1365.

Zhou, H., & Li, L. (2020). The Impact of Supply Chain Practices and Quality Management on Firm Performance: Evidence From China's Small and Medium Manufacturing Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 230, 1-13.

Zinn, W. & Bowersox, D.J. (1988). Planning Physical Distribution with The Principle of Postponement, *Journal Of Business Logistics*, 9 (2), 117-136.

Zuckerman, A. (2002). *Supply Chain Management*. (1. Baskı). Capstone Pub.

EK-1: ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 25.02.2022-E.242889



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı

Sayı : E-27226719-050.01.04-242889
Konu : Ayşe Nur AYAS

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

09.02.2022 tarih ve E.230950 sayılı yazımızla Etik Kuruluna müracaat eden, Enstitünüz Yüksek Lisans Öğrencisi Ayşe Nur AYAS'ın, "Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Tedarik Zinciri ve İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Konya Otomotiv Yan Sanayi Örneği" konulu çalışması Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulumuzun 15.02.2022 tarih ve 03/17 sayılı kararı ile **Uygun** görülmüştür. Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet GÖKÜŞ
Dekan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSC837387J* Pin Kodu : 02332

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/selcuk-universitesi-ebys>

Adres : Selçuk Üniversitesi Alaaddin Keykubat Yerleşkesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Selçuklu / KONYA
Telefon : 3322410113 Faks : 3322410046
e-Posta : ibf@selcuk.edu.tr Web : www.selcuk.edu.tr
Kep Adresi : selcukuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Mehmet ERSOY
Unvanı : Bilgisayar İşletmeni
Tel No : 33222331991



EK-2: ANKET FORMU**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA OTOMOTİV YAN SANAYİ ÖRNEĞİ**

Bu anket formu “Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Tedarik Zinciri ve İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Konya Otomotiv Yan Sanayi Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışması için yürütülmektedir. Cevaplarınızın tamamının bilimsel amaçlarla kullanılacağını ve tüm cevapların gizli tutulacağını belirtir, değerli katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Emel GELMEZ
Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F
İşletme Bölümü

Ayşe Nur AYAS
Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F
İşletme Bölümü

Demografik Sorular					
1	İşletmenizin Adı				
2	İşletmedeki Görev ve Unvanınız				
3	Personel Sayısı	<input type="checkbox"/> 1-50	<input type="checkbox"/> 51-500	<input type="checkbox"/> 500 ve üzeri	
4	İşletmenizin Faaliyet Süresi	<input type="checkbox"/> 5-10	<input type="checkbox"/> 11-20	<input type="checkbox"/> 21-50	<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
5	Pazar Payınız	<input type="checkbox"/> Sadece yurt içi	<input type="checkbox"/> Sadece yurt dışı	<input type="checkbox"/> Her iki pazar	
6	Sermaye yapınız	<input type="checkbox"/> Tamamen yerli	<input type="checkbox"/> Tamamen yabancı	<input type="checkbox"/> Yabancı ortaklık	
7	Sektörünüzdeki Rekabet Düzeyi	<input type="checkbox"/> Çok düşük	<input type="checkbox"/> Düşük	<input type="checkbox"/> Orta	<input type="checkbox"/> Yüksek <input type="checkbox"/> Çok Yüksek

Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları		<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
1	Tedarikçi seçimlerinde kalite bizim için ilk sıradadır.	1	2	3	4	5
2	Problemlerimizi düzenli bir şekilde tedarikçilerimiz ile iş birliği içinde çözmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
3	Üretim kalitelerini artırmaları için tedarikçilerimize yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
4	Ana tedarikçilerimize yönelik sürekli iyileştirme programlarımız bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize ana tedarikçilerimizi dahil ederiz.	1	2	3	4	5
6	Yeni ürün geliştirme süreçlerinde ana tedarikçilerimizle aktif olarak birlikte çalışırız.	1	2	3	4	5
7	Güvenilirlik, yanıt verme ve diğer standartları belirleyebilmek için müşterilerle sık sık etkileşim kurarız.	1	2	3	4	5
8	Müşteri memnuniyetini sürekli gözlemler ve değerlendiririz.	1	2	3	4	5
9	Belli aralıklarla geleceğe yönelik müşteri beklentilerini belirleriz.	1	2	3	4	5
10	Müşterilerin bizden yardım almalarını kolaylaştırırız.	1	2	3	4	5
11	Müşteri ilişkilerin önemini belirli aralıklarla değerlendiririz.	1	2	3	4	5
12	Ticari ortaklarımızı, değişen ihtiyaçlar hakkında önceden bilgilendiririz.	1	2	3	4	5
13	Ticari ortaklarımızla özel bilgileri paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
14	Ticari ortaklarımız, işimizi etkileyecek sorunlar hakkında bizi tam olarak bilgilendirir.	1	2	3	4	5
15	Ticari ortaklarımız iş süreçlerine ilişkin temel ticari bilgileri bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
16	Ticari ortaklarımız ile birlikte iş planlamasının oluşturulmasında yardımcı olan bilgi alışverişinde bulunmaktayız.	1	2	3	4	5
17	Ticari ortaklarımız ile birlikte diğer ortakları etkileyebilecek olay ve değişiklikler hakkında bilgi paylaşımı yaparız.	1	2	3	4	5
18	Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi tam zamanlıdır.	1	2	3	4	5
19	Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi doğrudur.	1	2	3	4	5
20	Tedarikçilerimizle aramızda bilgi alışverişi tamdır (eksiksizdir).	1	2	3	4	5
21	Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi yeterlidir.	1	2	3	4	5
22	Tedarikçilerimizle aramızdaki bilgi alışverişi güvenilirdir.	1	2	3	4	5
23	Ürünlerimiz modüler montaj için tasarlanmıştır.	1	2	3	4	5
24	Üretim süreci modüllerimiz, dağıtım merkezlerinde özelleştirme yapılabilmesi için yeniden düzenlenebilir.	1	2	3	4	5
25	Nihai ürün montaj faaliyetleri müşteri siparişleri gerçekleşinceye kadar ertelenir.	1	2	3	4	5
26	Nihai ürün montaj faaliyetleri tedarik zincirinde mümkün olan en son (veya müşterilere en yakın) noktaya kadar ertelenir.	1	2	3	4	5
27	Ürünlerimiz, tedarik zincirindeki müşterilere yakın dağıtım noktalarında depolanır.	1	2	3	4	5

	Tedarik Zinciri Performansı	<i>Çok Düşük</i>	<i>Düşük</i>	<i>Orta</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Çok Yüksek</i>
1	Talep karşılama yeteneği (mevsimsel talep dalgalanmaları gibi)	1	2	3	4	5
2	Üretim aksamalarına cevap verebilme yeteneği (makinelere bozulması gibi)	1	2	3	4	5
3	Tedarik aksamalarına cevap verebilme yeteneği	1	2	3	4	5
4	Teslimat aksamalarına cevap verebilme yeteneği	1	2	3	4	5
5	Yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni rakiplere cevap verebilme yeteneği	1	2	3	4	5
6	Kullanılan kaynakların toplam maliyetleri	1	2	3	4	5
7	Toplam dağıtım maliyetleri (nakliye ve dağıtım vb.)	1	2	3	4	5
8	Toplam üretim maliyeti, bakım ve yeniden çalışma maliyetleri	1	2	3	4	5
9	Stok bulundurma maliyetleri	1	2	3	4	5
10	Yatırım getirisi	1	2	3	4	5
11	Satış	1	2	3	4	5
12	Sipariş doldurma oranı	1	2	3	4	5
13	Zamanında teslimat	1	2	3	4	5
14	Müşteri cevap süresi	1	2	3	4	5
15	Nakliye hataları	1	2	3	4	5
16	Üretim akış zamanı	1	2	3	4	5
17	Müşteri şikayetleri	1	2	3	4	5

	İşletme Performansı	<i>Çok Düşük</i>	<i>Düşük</i>	<i>Orta</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Çok Yüksek</i>
1	İşletmenin ürünlerinin kalitesi	1	2	3	4	5
2	İşletmenin yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu	1	2	3	4	5
3	İşletmenin ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği	1	2	3	4	5
4	İşletmenin verimliliği	1	2	3	4	5
5	İşletmenin yıllık satışları	1	2	3	4	5
6	İşletmenin pazar payı	1	2	3	4	5
7	İşletmenin yıllık kârı	1	2	3	4	5