

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

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE
BEKLENTİLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:
KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

SERVET SAY
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. HASAN KÜRŞAT GÜLEŞ

Konya–2010

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	v
TEZ KABUL FORMU	vi
TEŞEKKÜR	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖZET	xi
SUMMARY	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL REKABET

1.1. Küreselleşme Kavramı ve İçeriği	3
1.1.1. Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler	5
1.1.2. Küreselleşme Süreci	6
1.1.3. Küreselleşmenin Boyutları	8
1.1.3.1. Ekonomik Boyut	8
1.1.3.2. Siyasi/Güvenlik Boyutu	9
1.1.3.3. Teknolojik/İletişimsel Boyut	10
1.1.3.4. Çevresel/Demografik Boyut	11
1.1.3.5. Kültürel Boyut	11
1.1.4. Küreselleşmenin Etkileri.....	12
1.2. Küresel Rekabet.....	15
1.2.1. Rekabet Teorileri	15
1.2.1.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi	15
1.2.1.1.1. Michael E.Porter’e Göre Rekabet Stratejileri	16
1.2.1.2. Kaynak Temelli Teori	20
1.2.1.2.1. Hamel ve Prahalad’ın Rekabet Stratejisi Modeli.....	21
1.2.2. Küresel Rekabetin Ortaya Çıkışı	22
1.2.3. Küresel Rekabet Ortamı.....	23
1.2.4. Rekabet Gücü.....	25

1.2.5. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	27
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK VE TEDARİK ZİNCİRİ

2.1. Tedarik Kavramı	32
2.2. Tedarik Zinciri Kavramı ve Çeşitleri	32
2.3. Tedarik Zincirinin Yapısı	35
2.3.1. Tedarik Zinciri Ağı	38
2.3.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri ve Çeşitleri	40
2.4. Tedarik Zinciri Elemanları	43
2.5. Tedarik Zinciri Faaliyetleri	43
2.5.1. Satın Alma	43
2.5.2. Üretim Faaliyetleri	44
2.5.3. Envanter Yönetimi	44
2.5.4. Sipariş Yönetimi	45
2.5.5. Bilgi Teknolojileri	46
2.5.6. Depolama	48
2.5.7. Lojistik ve Dağıtım	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ: BEKLENTİLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı	51
3.2. Tarihsel Gelişim Açısından Tedarik Zinciri Yönetimi	54
3.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi	57
3.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Başarı İlkeleri	58
3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Önemli Kavramlar	62
3.5.1. Tesis Yeri Seçimi ve Lojistik Ağı	64
3.5.2. Kalite ve Performans	64

3.5.3. Bilişim Teknolojileri.....	65
3.5.4. Strateji.....	66
3.5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	67
3.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi.....	67
3.7. İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri.....	68
3.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	69
3.7.2. Müşteri Hizmet Yönetimi	70
3.7.3. Talep Yönetimi	70
3.7.4. Sipariş İşleme.....	71
3.7.5. İmalat Akış Yönetimi.....	72
3.7.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	73
3.7.7. Ürün Yenilik Faaliyetleri	74
3.7.8. İadelerin Yönetimi	74
3.8. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları	75
3.8.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları.....	75
3.8.1.1. Kalite.....	75
3.8.1.2. Hız.....	76
3.8.1.3. Maliyet	76
3.8.1.4. Verimlilik.....	77
3.8.1.5. Etkinlik.....	77
3.8.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Dezavantajları.....	78
3.9. Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi.....	78
3.9.1. Küresel Tedarik Zincirinin Oluşumunu Etkileyen Faktörler	79
3.9.2. Küresel TZ Uygulamalarının Geleneksel Uygulamalardan Farkları	80
3.9.3. Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler	81
3.9.4. Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Sorunlar ve Çözüm Önerileri	83
3.9.4.1. Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Sorunlar	83
3.9.4.2. Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Hipotezleri.....	89
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	89
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı	90
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	90
4.2. Araştırmanın Yöntemi	91
4.2.1. Veri Toplama Tekniği	91
4.2.2. Araştırmaya Dahil Edilecek İşletmelerin Seçilmesi	92
4.2.3. Anket Formunun Hazırlanması	92
4.2.4. Verilerin Kodlanması ve İstatistiksel Analizi	93
4.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	93
4.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler	93
4.3.2. Tedarik Zinciri Yönetimindeki Sorunlara İlişkin Bulgular.....	96
4.3.3. Dağıtım İle İlgili Sorunlar	98
4.3.4. Malzemenin Taşınması İle İlgili Sorunlar.....	99
4.3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler ve Beklentilere Ulaşma	101
4.3.6. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Performansı	103
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	105
KAYNAKLAR	109
EK-1	119
ÖZGEÇMİŞ	122



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	SERVET SAY		
	Numarası	074227021011		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora	☐
	Tezin Adı	KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE BEKLENTİLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA		

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	SERVET SAY
	Numarası	074227021011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	PROF. DR. HASAN KÜRŞAT GÜLEŞ
	Tezin Adı	KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE BEKLENTİLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE BEKLENTİLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA başlıklı bu çalışma 13/08/20010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler
PROF.DR.HASAN KÜRŞAT GÜLEŞ	DANIŞMAN
DOÇ.DR. MUAMMER ZERENLER	ÜYE
YRD.DOÇ.DR. MEHMET YILDIZ	ÜYE

İmza

TEŞEKKÜR

Tez konusunun seçiminden sonuçlanmasına kadar her türlü destek ve hoşgörülerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. H.Kürşat Güleş Hocama ve Arş.Gör.Vural Çağlıyan'a en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmalarımın sağlıklı bir şekilde devam etmesinde yardım eden ve moral veren aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişmeler.....	81
Tablo 4.1. İşletmelerin Müşteri Sayıları	94
Tablo 4.2. İşletmelerin Uluslararası Müşterilerinin Sayısı	94
Tablo 4.3. İşletmelerin Toplam İhracat Tutarları	95
Tablo 4.4. İşletmelerin Ürün Çeşitlilikleri.....	95
Tablo 4.5. İşletmelerin Tedarik Zinciri İçerisindeki Konumları..	96
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Alanda Birlikte Çalıştıkları İşletmelerle Karşılaştıkları Tedarikle İlgili Sorunlar	96
Tablo 4.7. Tedarik Yönlü Sorunlara İlişkin Hipotez Testi	97
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Alanda Birlikte Çalıştıkları İşletmelerle Karşılaştıkları Dağıtımla İlgili Sorunlar	98
Tablo 4.9. Dağıtım Yönlü Sorunlara İlişkin Hipotez Testi.....	99
Tablo 4.10.Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Alanda Birlikte Çalıştıkları İşletmelerle Malzemenin Taşınması Alanında Karşılaştıkları Sorunlar.	99
Tablo 4.11.Malzemenin Taşınması İle ilgili Sorunlara İlişkin Hipotez Testi	100
Tablo 4.12.Tedarik Zinciri Sorunlarına İlişkin Korelasyon Tablosu.....	101
Tablo 4.13.Tedarik Zinciri Yönetiminden Beklentiler ve Beklentilere Ulaşma Düzeyi.....	102
Tablo 4.14.Beklentilere Ulaşma Düzeylerine Göre İşletmelerin TZY’de Sorunlarla Karşılaşma Durumları.....	102
Tablo 4.15.Araştırmaya Katılan İşletmelerin Performansı.....	103
Tablo 4.16.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Performanslarına Göre İşletmelerin TZY’de Sorunlarla Karşılaşma Durumları	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Küreselleşme Süreci	7
Şekil 1.2. Rekabet Stratejileri İçin Gerekli Olan Beceriler ve Organizasyonel Gereklilikler	20
Şekil 1.3. Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar	22
Şekil 1.4. Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İç Etkenler	28
Şekil 1.5. Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme Dışı Etkenler	30
Şekil 2.1. Tedarik Zinciri	32
Şekil 2.2. Tek Safhalı Tedarik Zinciri	35
Şekil 2.3. Çok Safhalı Tedarik Zinciri	36
Şekil 2.4. Tedarik Zinciri Elemanları Arasındaki İlişkiler	37
Şekil 2.5. Tedarik Zinciri ve Lojistik	49
Şekil 3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi	53
Şekil 3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	56
Şekil 3.3. İndeks Fiyatlandırma	61
Şekil 3.4. Tedarik Zinciri Stratejisi İçin Kritik Görüşmeler	62
Şekil 3.5. Tedarik Zinciri ve Bileşenleri	63
Şekil 3.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Amaçlar ve Beklentiler	81
Şekil 4.1. Araştırmada İzlenecek Yöntem	91

KISALTMALAR LİSTESİ

BT	: Bilişim Teknolojileri
CSCMP	: Tedarik Zinciri Yönetimi Konseyi (Council Of Supply Chain Management Professionals)
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EÖT	: Endüstriyel Örgüt Teorisi
GATT	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KTİ	: Kaynak Temelli Teori
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
MRP	: Malzeme İhtiyaç Planlaması (Materials Requirements Planning)
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Servet SAY	Numarası 074227021011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme A.B.D. / Üretim Yönetimi ve Pazarlama B.D.	
	Danışmanı	Prof. Dr. Hasan Kürşat Güleş	
Tezin Adı		KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE BEKLENTİLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	

ÖZET

Günümüz küresel rekabet ortamında işletmeler, sürekli değişen ve gelişen pazar koşullarında rekabet edebilmek, müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve üretim maliyetlerini azaltabilmek için değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle artık işletmeler bu amaçlara ulaşmakta kullanılacak olan en önemli araçlardan birinin tedarik zinciri yönetimi (TZY) olduğunu anlamış, hem tedarikçileriyle hem de müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve güven esasına bağlı olarak yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. TZY; tedarikçiler, üreticiler, dağıtımıcılar ve müşteriler üzerinde oluşan bir ağdaki malzeme, bilgi ve parasal akışların yönetimini içermektedir. Bu akışların farklı işletmeler arasında ve kendi içindeki koordinasyonu ve entegrasyonu ise tedarik zinciri yönetiminin başarılı olmasını sağlamaktadır. TZY'nin faydaları hammadde kaynaklarından son tüketiciye kadar bütün alanlarda ortaya çıkmaktadır.

Bu alışmada, Konya ilinde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştıkları TZY sorunları incelenmeye çalışılırken, araştırma kapsamında genel istatistik teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacıyla bilgi ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu sayede işletmelerin TZY'den beklentileri ve bu beklentilere ulaşma düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Servet SAY	Numarası 074227021011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme A.B.D. / Üretim Yönetimi ve Pazarlama B.D.	
	Danışmanı	Prof. Dr. Hasan Kürşat Güleş	
Tezin İngilizce Adı		EXPECTATIONS, PROBLEMS AND SUGGESTIONS FOR GLOBAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A STUDY ON COMPANIES OPERATING IN KONYA	

SUMMARY

In today's competitive atmosphere, companies have to adopt themselves to changes in order be able to compete in a continually changing and developing market, to meet the needs of customer expectation and to reduce production cost. Therefore, companies have realized that one of the most important means to reach this purpose is supply chain management (SCM), and thus they have started to reconstruct the relations with both customers and suppliers based on reciprocal collaboration and confidence. SCM includes the management of influxes of finance, information and material in a web among suppliers, manufacturers, deliverers and customers. The coordination and integrations of these influxes in them and among different companies mean that SCM is successful. Benefit of SCM arises in many different areas from raw material supplies to the last customer.

In this study, SCM problems, which companies face in the city of Konya, are examined. In order to have certain calculations through general statistical techniques,

data and information were held through survey method, by means of which we tried to identify the expectation of the companies from SCM and their level to reach their expectation.

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte ülkeler arasındaki ticari sınırlar ortadan kalkmaya başlamış, dolayısıyla işletmeler, hem ulusal hem de uluslar arası rakipleriyle daha sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içerisinde gelişimlerini ve devamlılıklarını sürdürmek zorunda kalmışlardır. Günümüzde rekabet, şirketler arasında değil bu şirketlerin içinde bulundukları tedarik zincirleri üzerinde yapılmaktadır. Bir şirketin tedarik zinciri; hammadde üreticileri, üretim işlemleri sırasında tedarik işleri ile uğraşanlar ve bunun ardından bitmiş ürünleri dağıtım kanallarında nihai tüketiciye kadar ulaştırılması sırasında değer yaratan bütün unsurlardır. Tedarik zincirleri artık sadece yurt içindeki tedarikçilerle ve işletmelerle sınırlı değildir. Sürekli artan bir hızla ulusal sınırları aşan tedarik zincirleri ağı kurulmaktadır. Tedarik zincirlerini en iyi şekilde kuranlar ve yönetenler pazara daha yakın, müşterinin isteklerini bilen ve hızlı şekilde cevap veren şirketler olacaklardır.

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY), işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve pazar paylarını artırabilmesi için rekabet güçlerini, ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirip yenileyerek müşteri memnuniyetini sağlama amacı güden bir yönetim anlayışıdır.

Tedarik zincirinde tüm halkaların hızlı, verimli ve birbiriyle işbirliği içerisinde çalışması, düşen maliyetler, artan verimlilik ile açığa çıkan insan ve finans kaynaklarının başka şekillerde kullanımının sağladığı kalite artışı işletmelerin rekabet gücünü artırıp, değişen çevre koşullarına rağmen pazar paylarını artırılabilmeleri için farklılık sağlayan bir avantaj haline gelmiştir.

Bu bağlamda, çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, konunun eksiksiz olarak açıklanma arzusundan hareketle küreselleşme ve küresel rekabet ortamından bahsedilmiş, daha sonra “Tedarik Zinciri” (TZ) ve TZ ağ yapısı ve TZ faaliyetleri ifade edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, “Tedarik Zinciri Yönetimi” (TZY) ve Küresel TZY kavramları ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.. TZY kavramı tarihsel gelişimi ile birlikte ele alınarak, TZY’nde uygulanması gereken ilkeler ve TZY’nin önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca alıcı-tedarikçi ilişkileri ve tedarikçi seçimi konuları üzerinde durulmuş, TZY süreçleri ve TZY’nin avantaj ve dezavantajları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümün son kısmında ise Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı ele alınarak karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise, ilk üç bölümde anlatılan teorik ve kavramsal bilgilerin ışığında, Konya ilinde faaliyet gösteren işletmelere yönelik olarak hazırlanan anketlerden elde edilen verilerin test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Son olarak sonuçlar kısaca değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL REKABET

1.1. Küreselleşme Kavramı ve İçeriği

Alvin Toffler günümüze kadar insanlığın iki büyük değişim dalgası geçirdiğinden bahsetmektedir. Toffler'a göre, birinci değişiklik dalgası; on bin yıl önce insanların tarımla ilgili faaliyetlere başlamasıyla gerçekleşen tarım devrimidir. Bu dalga 1650-1750 yıllarına kadar etkilerini devam ettirmiştir. İkinci değişiklik dalgası ise 1700'lü yıllara gelindiğinde Avrupa'da başlayan sanayi devrimidir. Toffler'a göre daha bu süreç devam ederken, bir başka ve çok daha önemli yeni bir süreç başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllar içinde sanayileşme dalgasının ulaşabileceği en yüksek noktaya ulaştığı sırada, yeryüzünde değdiği her şeyi değiştiren, ama ne olduğu henüz tam olarak anlaşılamamış olan üçüncü bir dalga (bilgi toplumu) etkisini göstermeye başlamıştır. Kömür, çelik, dokuma, demir yolu, takım tezgâhları, lastik, otomobil ikinci dalga uygarlığının klasik sanayi kolları iken, sonraları bu sanayi kollarının yerini daha dinamik sanayiler almıştır. Bunların ortaya çıkışı, daha otuz yıl öncesine kadar ya hiç bilinmeyen, ya da henüz yeni gelişmeye başlamış olan kuantum elektroniği, enformasyon teknolojileri, moleküler biyoloji ve uzay bilimleri gibi bilim dallarının bir araya gelerek gerçekleştirdikleri hamleler sayesinde mümkün olmuştur. İkinci dalga; kömür, demiryolu taşımacılığı, elektrik ve çelik gibi iş kollarını birleştirerek yaşamı kolaylaştıran ve geliştiren binlerce yenilik ortaya koyarken, günümüzde bilginin en büyük güç kaynağı olarak öneminin artmasıyla birlikte ortaya çıkan üçüncü dalga, “küreselleşme” olarak adlandırdığımız olguyu yaşamımıza sokmuştur (Toffler, 1996: 25-45; Çağlıyan, 2002:5).

Küreselleşme İngilizce karşılığı ile “Globalism”; belli bir kültürün, ekonominin ya da siyasetin, değer yargısının ya da kurumsal yapının dünya genelinde yaygınlık kazanarak o alanda geçerli tek değer yargısı ya da tek kurumsal yapı haline gelmesi şeklinde tanımlanabilir. Öte yandan küreselleşme; “Enformasyon ve Bilgi Toplumu” süreciyle birlikte gelişmekte ve üretim faaliyetlerini bütün dünyaya yayan çokuluslu işletmelerin, bu süreci bir dünya sistemi haline dönüştürürken oynadıkları roldür (Tekin ve Ömürbek, 2004:5).

Daha geniş tanımıyla küreselleşme (globalleşme), ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içeren bir kavramdır. Başka deyişle ülkelerin kendilerine has maddi ve manevi değerlerinin, bu değerler etrafında oluşmuş birikimlerinin, milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir (Mutlu, 2005:132).

Küreselleşme kelimesi; genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynak aktarımı, artan dış yatırımlar, büyüyen çok uluslu işletmeler ve ortak girişimler anlamına gelmektedir. İktisatçı Richard Lipsey'e göre bir ekonominin küreselleşmesi birçok bireysel ülke ekonomisindeki finansman ve üretim sektörlerinin artan ölçülerde bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Dünyanın değişik ülkelerindeki fabrikalardan temin edilen parçaların nihai montaj için bir başka ülkede toplanması ve üretim sürecinin değişik aşamalarında finansmanının çeşitli ülkelerin sermaye piyasalarının sağlanması bu tanıma uygun bir örnek teşkil etmektedir (Akın, 1998:7).

Güleş ve Bülbül'e göre küreselleşme veya küresel bütünleşme; ülkeler arasındaki ekonomik, sosyal ve siyasal ilişkilerin geliştirilmesi, farklı milletlerin kültür ve inançlarının tanınması, uluslararası ilişkilerin artması gibi birbiriyle ilişkili konuları içermektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:3). Bu bağlamda küreselleşme ile ilgili tanımlar çeşitlilik arz etmeye devam edecektir ve küreselleşme kavramının her zaman ekonomik, politik ve teknolojik boyutu olacaktır.

Küreselleşme temel olarak;

1. Başkalarıyla aynı veya benzer değer ve ilgilerin paylaşılması,
2. Ortak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,
3. Benzer amaçları başarmak için işbirliği yapılması,
4. Aynı amaç ve düşünceleri gerçekleştirmek için örgütlenmeden

kaynaklanan bir süreçtir (Güleş ve Bülbül, 2004:4-5).

Küreselleşme kavramının tanımlanmasıyla ilgili bu çeşitliliğe rağmen tanımlamaların birçoğunun temelinde ekonomik küreselleşme fikri yatmaktadır. Burada anlatılmak istenen ulusal ekonomilerin ve bunların stratejilerinin değiştiği ya da değişmek zorunda kaldığıdır. Bu anlamda, küreselleşme kavramı, toplumsal

yaşam içinde yeni bir durumu simgelemektedir. Bu yeni durum, küreselleşme-yerelleşme süreçlerinin birbirleriyle etkileşiminin toplumsal yaşama ait oluşu ve toplumsal yaşamın kurucu ögesini anlatmak için “küreselin yerelleşmesi” ve “yerel olanın küreselleşmesi” sonucunda ortaya çıkan yeni durum “dünya çapında” kavramıyla açıklanmaktadır (Çağlıyan, 2002: 7)

1.1.1. Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler

Teknolojik yeniliklerin iletişimi kolaylaştıran ve dünya üzerinde eşzamanlı hale getiren uydu iletişimi, faks, internet gibi telekomünikasyon sistemlerini ardışık olarak insanlığa kazandırması ile dünya giderek küçülmektedir. Küçülen bu dünyada toplumların düşünsel, kültürel ve ekonomik bağlamda iç içe geçmesiyle ülkeleri birbirinden ayıran sınırlar şeffaflaşmaktadır. Ekonomik yarışta ileri gidebilmek için ülkeler altyapılarını küresel donanımlarla zenginleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Mikro bazda işletmeler düzeyinde de faaliyetlerin ve teknolojilerin küreselleştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin değişim çabaları kendilerini olduğu kadar toplumlarını da dönüştürmektedir. Teknolojik ve kültürel farklılıklar işletmeler arası faaliyetler neticesinde ortadan kalkmaktadır (Altuntuğ, 2007: 20).

Ulaşım, enformasyon, mikro-elektronik ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, dünyayı küçülterek ülkeleri hızla birbirlerine yakınlaştırmıştır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu ulaşım ve iletişim maliyetleri aşırı derecede düşmüş ve ülkeleri, insanları ve piyasaları birbirinden ayıran zaman ve mekân gibi doğal engeller büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. 1930’larda yaklaşık 0.70 Dolar olan mil başına ortalama ulaşım maliyeti, teknolojik gelişmeler sayesinde hızlı bir düşüş trendi göstermiş ve 1990’larda 0.10 dolara kadar düşmüştür (<http://www.canaktan.org>, 2009).

Günümüzde işletmelerin ekonomik faaliyetleri yerel boyuttan dünya boyutuna yönelmiştir. İşletmelerin tedarik ve üretim faaliyetlerini en ucuz yerlere kaydırmaları ve pazarlama faaliyet alanını tüm dünya ölçeğinde belirlemeleri küreselleşme sürecinin ivme kazanmasına yol açmaktadır (Altuntuğ, 2007: 20).

Öte yandan; gerek iletişim, gerekse ulaşım teknolojisindeki gelişmeler sonucu ortaya çıkan tüketici tercihlerindeki değişimler, ülkeleri birbirlerine yakınlaştırmıştır. İletişim ve ulaşım ağındaki hızlı gelişmeler, reklâmlar yoluyla mal ve hizmetlerin

tanıtımını kolaylaştırmıştır. Ayrıca, tüketiciler küresel işletmeler tarafından üretilen ucuz ve kaliteli mal ve hizmet çeşitlerini yakından tanıma fırsatına kavuşmuşlar. Bütün dünya da ‘fast food’ türü yiyeceklerin tüketiminden Coca Cola’ya, Blue Jeans’e kadar pek çok alanda tüketici tercihleri birbirlerine doğru yaklaşmaktadır. Liberal demokrasinin hâkim olduğu hemen hemen bütün ülkelerde bu tip ürünleri üreten ve pazarlayan McDonalds, Coca Cola, Benetton gibi işletmelerin şubelerini görmek mümkündür. Terörizm, örgütsel suçlar (silah ticareti, uyuşturucu vb.), insan hakları, göç hareketleri, salgın hastalıklar ve çevre kirliliği gibi uluslararası sorunlara çözüm bulma zorunluluğu ülkeleri birbirlerine doğru yakınlaştırmış ve ülkeleri ortaklaşa karar almaya sevk etmiştir (<http://www.canaktan.org>, 2009).

1.1.2. Küreselleşme Süreci

Küreselleşme, ülkeler arasında iktisadi, sosyal ve siyasal ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması gibi birbiriyle bağlantılı konuları içeren bir kavramdır. Küreselleşme çağı olarak adlandırılan yaşadığımız dönemde hemen her alanda çarpıcı değişiklikler görülmekte, karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Günümüzde daha çok insan birbiriyle eski dönemlere oranla daha fazla bağlantı içindedir. Milyonlarca insan, farkına varmaksızın uzak mesafeler ötesinden hayatlarını değiştirmekte olan küresel ağlara takılmaktadır (Akın, 1998:6).

Küreselleşen dünyanın anlaşılması birçok açıdan oldukça karmaşıktır. Küreselleşme, bünyesinde farklı boyutlarda birçok konuyu barındıran karmaşık bir sosyal, ekonomik ve politik içeriğe sahiptir. Ekonomistler ve ekolojistler benzer şekilde ‘küresel yerelleşme (küyerelleşme)’ kavramından söz etmektedir. Bu yaklaşım ‘küresel düşün, yerel faaliyet göster’ sloganıyla ifade edilmektedir. Gerek piyasa koşullarının zorlaması, gerekse sosyal yapı nedeniyle değişik piyasalar, işletmeler ve sektörler değişik şekillerde örgütlenmektedir. Öte yandan esas itibarıyla ekonomik bir olgu olarak görülen küreselleşmeye, sosyologlar kültürel bir süreç olarak bakmaktadırlar. (Akın, 1998: 8)

Şekil 1.1. Küreselleşme Süreci



Kaynak: Akdemir, 1998:33'den aktaran Tekin ve Ömürbek, 2004: 6

Küreselleşme; yeniliklerin, (ürünlerin, standartların, olayların, kişilerin) tüm Dünya ölçeğinde kitle iletişim araçlarıyla, bilişim, talep ve kullanım olarak hareketli olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tanımda yaşanan süreçleri Şekil 1.1'de olduğu gibi açıklamak mümkündür. Şekil 1.1'den de görüleceği gibi küresel değerler anlamındaki yenilikler mobilizasyon araçlarıyla bilişim, düşünce, talep ve kullanım olarak tüm Dünya ölçeğinde mobilize olmaktadır. Bu bağlamda hem düşünce ve duyum, hem bilişim, hem talep ve hem de kullanım aşamalarının her birinde küreselleşme ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, yeni bir teknolojinin bilgi olarak insanlara iletilmesi, ilgili teknolojinin küreselleşmesi anlamına gelmektedir. Teknolojinin yaygın olarak kullanılması da onun küreselleşmesinin bir sonucudur (Tekin ve Ömürbek, 2004: 6).

Birçok alanda önemli değişime yol açan küreselleşme kavramını anlatmada kullanılabilecek en uygun ifade 'Dünya gittikçe küçülüyor' ifadesidir. Bu bağlamda, 'Dünya küresel bir mahalleye dönüştü' denilebilir. Buradaki tanımlama biçiminde özellikle iletişim alanında yaşanan gelişmelerin, mesafelerin önemini azaltması ve böylece Dünya'da, küreselleşme olgusuyla birlikte kurumsal ve bireysel anlamda

karşılıklı bağımlılığın artması vurgulanmaktadır. Kısaca, küreselleşme kavramı aynı zamanda, Dünya'nın tek bir mekân olarak algılanabilecek ölçüde küçülmesi anlamına gelen bir süreci de ifade etmektedir. Günümüzde, üretim sistemlerinde ve bu sisteme kaynaklık eden teknolojiye köklü değişimlerle, bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmaktadır. Küreselleşme süreci; üretimin uluslararası boyutunu öne çıkarmış olup, böylece bilgi ve teknolojiye ulusal sınırlar aşılmış ve bölgesel ekonomik bütünleşme hareketleri başlamıştır. Küresel bütünleşme sonucunda, ulusal düzeyde üretilen politikaların etki alanı daralmakta, ülkelerin birbirlerine karşı olan bağımlılıkları gittikçe artmakta, uluslararası rekabet ve işbirliği alanında yeni yöntemler ve birleşme biçimleri ortaya çıkmaktadır. Küresel işletmeler birbirleriyle hem rekabet etmekte, hem de verimliliklerini en üst düzeye çıkararak maliyetleri azaltmak için, stratejik işbirlikleri ve ortak girişim gibi birleşmeler yoluyla yeni ortaklıklar kurmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 7).

1.1.3. Küreselleşmenin Boyutları

Küreselleşme, çok boyutlu bir kavram olup, tüm bu boyutların karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Dolayısıyla, küreselleşme olgusu tahlil edilirken, bu farklı boyutların dikkate alınması önem arz etmektedir. Bu boyutları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bayar, 2009: 27-30):

- Ekonomik Boyut
- Siyasi/Güvenlik Boyutu
- Teknolojik/İletişimsel Boyut
- Çevresel/Demografik Boyut
- Kültürel Boyut

1.1.3.1. Ekonomik Boyut

Ekonomik boyut, küreselleşmenin en önemli bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çağdaş ekonomik küreselleşmenin özellikle üç alt bileşeni üzerinde durmak isabetli olacaktır. Bunlardan ilki günümüz uluslararası ticaretinin kendine özgü niteliklerine ilişkindir. Bu çerçevede bir örnek vermek

gerekirse, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, dünya Gayrisafi Yurtiçi Hasılası (GSYİH) 6 kat artmışken, dünya ticari eşya ihracatı 20 kat artmıştır. Ticari eşyanın yanında, benzer bir artış mamul mallar ve hizmetler ihracatında da yaşanmıştır. Savaş sonrası dönemde dünya ticaretindeki bu artışın temel nedenlerinin başında ticaretin önündeki vergi, tarife ve kısıtlamaların hızlı bir şekilde düşürülmüş olması ve söz konusu dönemde gelişmiş ülkelerin yanısıra gelişmekte olan ülkelerin de dünya ticareti içerisinde önemli bir rol üstlenmeleri gelmektedir. Çağdaş ekonomik küreselleşmenin ikinci bileşeni ise küresel mali piyasaların ve küresel sermaye akımlarının günümüzde sahip olduğu benzersiz hacim, derinlik ve çeşitlilikle ilgilidir. Günümüz küresel ekonomisinin yürütülmesinde, uluslararası bankacılık ile uluslararası döviz, tahvil ve bono piyasaları büyük bir role sahip bulunmaktadır. Örneğin, günümüzde, dünya ölçeğinde bir günlük döviz işlem hacmi 1,5 trilyon ABD Doları civarındadır. Öte yandan, özellikle “türev araçları” olarak nitelendirilen enstrümanlar sayesinde, küresel alanda kullanılan mali araçlar son derece çeşitlenmiş bulunmaktadır. Küreselleşmenin ekonomik boyutu çerçevesinde son olarak küresel üretimdeki radikal dönüşüme değinmek gerekmektedir. Günümüzde, geleneksel ulus-devlet temelindeki yapının aksine, üretim faaliyetleri küresel çerçevede yerine getirilmekte, üretimin farklı aşamaları farklı coğrafyalarda sonuçlandırılmaktadır. Bu süreçte, en önemli birim çokuluslu şirketler olarak ortaya çıkmakta, bu şirketler portföy yatırımlarından doğrudan yabancı yatırımlara, uluslararası mal ve hizmet ticaretinden turizme kadar birçok ekonomik alanda faaliyet göstermektedirler. Öte yandan, “yeni ekonomi” ve “postendüstriyel üretim” gibi kavramlarla da tanımlandığı üzere, günümüzdeki üretim sürecinin en önemli özelliği, mal üretiminden ziyade hizmet üretimine ağırlık vermesi ve bu itibarla en önemli üretim faktörünün nitelikli insan kaynağına dönüşmüş olmasıdır (Bayar, 2009: 27-28).

1.1.3.2. Siyasi/Güvenlik Boyutu

Siyasi küreselleşme, esas itibarıyla, günümüz dünyasında siyasi güç, otorite ve yönetim biçimlerindeki yapısal dönüşüm olarak tanımlanabilir. Günümüzde, nüfuz alanını tüm dünya olarak kabul eden “küresel siyaset” anlayışının giderek güçlendiği görülmektedir. Bu durum, geleneksel siyaset anlayışından farklı bir yapıyı yansıtmakta, küreselleşmenin yukarıda değinilen çok aktörlü yapısına işaret

etmektedir. Bir başka deyişle, “küresel siyaset”, söz konusu yapının dört temel aktörü olan ulus devlet, devletler-üstü kurumlar, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarının karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Ulus devlet, bu süreçte temel birim olarak faaliyet göstermeye devam etmekte, ancak yetki ve manevra alanları belirli ölçülerde kısıtlanmaktadır. Literatürde, bu yeni yapıyı betimlemek üzere “küresel yönetim” (global governance) kavramı kullanılmaktadır.

Yukarıda “küresel siyaset” ve “küresel yönetim” adı altında ifade edilmiş olan yeni siyaset anlayışı ve yapısının en önemli özelliklerinden biri geleneksel iç/dış politika ayrımının giderek daha geçersiz bir hale gelmesidir. Bu durum, belki de en açık olarak güvenlik alanında görülmektedir. Güvenlik kavramı, tarihsel olarak ulus-devlet temelinde tanımlanmıştır. Ancak, özellikle Soğuk Savaş sonrası dönemde, güvenlik sorunlarına ulus-devlet temelinde yaklaşılamayacağı kısa sürede ortaya çıkmıştır. Bu durumun temel nedenleri arasında günümüzde, yüksek askeri teknoloji ve nükleer silahlara sahip ülkelerin sayısının hızla artması; terörist faaliyetlerin eskiden olduğu gibi belirli bir coğrafi bölgeden kaynaklanmaktan ziyade küresel ölçekte icra edilmesi; “kimlik” sorununun temel bir çatışma nedeni haline gelmesi; kötü yönetimin devletlerin iflasına yol açarak küresel güvenliğe zarar vermesi; sınıraşan organize suç, insan ticareti, yasadışı göç, uyuşturucu ticareti, karapara aklama, yasadışı paranın uluslararası tedavülü gibi geleneksel olmayan risk ve tehditlerin yaygınlaşması gibi unsurlar sayılabilir (Bayar, 2009: 28-29)

1.1.3.3. Teknolojik/İletişimsel Boyut

Çağdaş küreselleşmenin en önemli tetikleyicilerinden biri de özellikle son dönemde artan bir hızla gelişen iletişim devrimine ilişkindir. Literatürde, “üçüncü sanayi devrimi” olarak da adlandırılan bu devrimin özellikleri arasında veri iletiminde mikroişlemciden ve uydu teknolojilerinden faydalanılması, bilginin saklanması, depolanması, işlenmesi ve iletilmesinde dijital ortamlardan yararlanılması ve iletişim araçlarının üretim ve kullanım maliyetlerindeki radikal düşüş seyri sıralanabilir. Yukarıda belirtilen hususlara ilişkin birkaç çarpıcı istatistiksel bilgi şu şekildedir: 1 milyon megabitlik bir veri, 1970 yılında Boston’dan Los Angeles’a 150 bin ABD Doları civarında bir maliyet karşılığında ulaştırılırken,

aynı işlemin bugünkü maliyeti 12 cent civarındadır. New York'dan Londra'ya üç dakikalık bir telefon görüşmesinin 1930 yılındaki maliyeti 300 dolar iken, bugün 20 cent civarındadır. 1993 yılında dünya genelinde yalnızca 50 internet sitesi bulunurken, bundan sadece sekiz yıl sonra, 2001 yılında bu rakam 350 milyona ulaşmıştır (Bayar, 2009: 29).

1.1.3.4. Çevresel/Demografik Boyut

Çevre konusu, özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren küreselleşmeyle birlikte anılan en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Küresel ısınma, hava kirliliği, nükleer ve kimyasal atıklar, kuraklık ve sel felaketleri, biyo-çeşitlilik ve türlerin yok oluşuna ilişkin sorunlar, asit yağmurları, deniz, göl ve akarsu kirliliği gibi problemler küreselleşme süreci ile ilintilidir. Bu sorunların temel özelliği belirli bir yer ya da bölgeyi ilgilendirmekten ziyade küresel ölçekte sonuçlar doğurmalarıdır. Bu itibarla, bu sorunların çözümü için ulus devlet ötesi bir çaba gerekmekte, küresel düzeyde bir bilinçlenme sonucunda oluşacak bir uluslararası dayanışma ve işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan, küreselleşmenin çevre boyutu, yerkürenin demografik durumuyla da yakından ilintilidir. Dünya nüfusunun artışı, en azından bazı bölgelerde, mevcut kaynakların kıtlaşması anlamına gelmektedir (Bayar, 2009: 30).

1.1.3.5. Kültürel Boyut

Kültürü genel anlamda bir topluma özgü maddi ve manevi değerler bütünü olarak alırsak, bu çalışmanın başında yapılmış olan tanım ışığında küreselleşmenin kültür üzerinde önemli etkiler doğuracağını kolaylıkla söyleyebiliriz. Özellikle iletişim devrimin bir sonucu olarak, günümüzde, tüm dünya genelinde bireyler ve toplumlar arasındaki etkileşim oldukça ileri bir seviyede bulunmaktadır. Bu sayede, söz konusu bireyler ve toplumlar arasında daha önceden birbirlerine yabancı gelen yaşam tarzları temelinde ortak bir payda oluşmakta, farklı zevkler, ilgi alanları gibi konularda belirli bir ahenk, hatta yeknesaklık sağlanmaktadır. Bir anlamda, global bir kültür ve birikim ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu noktada unutulmaması gereken husus küreselleşme dinamiklerinin zaman zaman anılan kültürlerarası ahenkten ziyade farklılaşma ve ayrışmayı da tetikleyebilmesi, öte yandan kültürel etkileşimin

çift yönlü bir biçimde seyrederek “küreselin” “yerele” ulaşması kadar, “yerelin” de “küresele” ulaşmasının söz konusu olmasıdır (Bayar, 2009: 30).

1.1.4. Küreselleşmenin Etkileri

Pek çok alanda kendisini hissettiren küreselleşme olgusu, işletmeleri de farklı boyutlarda etkilemektedir. İşletmelerin yapıları, yönetim anlayışları ve üretim biçimleri gibi pek çok değişik konu ya hızlı bir gelişim süreci içine girmekte veya tamamen yenilenmektedir. İşletmelerin küreselleşme ile birlikte yapıları daha fazla etkilenmekte ve değişikliğe uğramaktadır. Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesi çabası yatmaktadır. Dünya geneli tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmek için ülke yönetimlerinin ülke gümrüklerini daha geçirgen bir yapıya dönüştürmeleri arzu edilir. Bu çerçevede gelişmiş ülkeler tarafından yönlendirilen Dünya Ticaret Örgütü gibi kimi kurumların oluşturduğu uluslararası ticaretteki yeni düzenlemeler empoze edilmektedir (Tağraf, 2002: 34).

Günümüz dünyasında temel haberleşme olanaklarından yoksun ülkelerde internet kullanımı marjinal düzeyde olan ülkeler düşünülecek olursa dijital eşitsizliğin uçurum olduğu anlaşılır. Küreselleşme çok uluslu işletmeler, hükümet dışı örgütler, medya kartelleri, araştırma ve düşünce kuruluşları uluslararası sistemin yeni aktörleri olarak ön plana çıkarmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının, bilim adamlarının, yazarların, akademisyenlerin uluslararası ilişkileri etkileme ve yönlendirme olanağı da eskiye oranla artmıştır. Küreselleşmenin bir başka etkisi ise bilgi teknolojilerindeki değişimler üretimin yapısında büyük değişimler doğurdu. Bilgi ve hizmet işlerinde çalışan nitelikli, eğitilmiş, yaratıcılığı yüksek bilgi işçileri bu dönüşümden kazançlı çıkan gruba oluşturmaktadır. İşsizliğin artışı, iş piyasasında esnek çalışma şekillerinin uygulamalarının artması, işverenlerin sendikasılaşma yönündeki tutumları sendikalarının güç kaybetmelerine neden olmuştur. Küreselleşme sürecinde işsiz kalan ya da gelecek belirsizliği içinde bulunan kesimler kendilerine parlak bir gelecek ve büyük hayaller sunan söylemlere ve eylemlere kolayca yönelebilmektedir. Çalışanların arayışları onları gittikçe artan belirsizlik ve güvensizlik duygusuna itmektir. Bunların başlıcaları suç, uyuşturucu madde,

terörizm, silah trafiği gibi sorunlar küreselleşme ile birlikte artan sorunların bazılarıdır. Küreselleşme zengini daha zengin yoksulu daha yoksul kılmaktadır. Yararları ülkeler ve bölgeler arasında eşit dağılmamaktadır. Küresel eşitsizliğin giderilmesini sağlayacak yeterince araçta yoktur. Aynı zamanda gelişmiş ülkeler arasında siyasi ve ticari blokların oluşması, bu loklar dışında kalan gelişmekte olan ülkelerin durumunu daha da güçleştirmektedir ve gelişmekte olan ülkelerin dışlanmasına yol açmaktadır (<http://www.ismailgunes.com>, 2010).

Artan bir şekilde yaşanmakta olan küreselleşme sürecinin en fazla etkilediği alanların başında ekonomik sistemler gelmektedir. Günümüzün birçok işletmesi kârlarının önemli bir bölümünü kendi ülkelerinin dışında elde etmekte ve anlık işlemler ile nakit akışlarına kıtalar arası hareketlilik sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:3).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak yerel pazarlara küresel işletmelerin girmesi yanında, elektronik ticaret yaparak dünyanın her yerindeki müşterilere ulaşabilen işletmeler, rakiplerinin paylarını ve karlılıklarını azaltacak ve rekabetin şiddeti ve araçları giderek artacaktır (Zerenler, 2007: 38).

Küreselleşme tüm dünyada birçok şeyin değişmesine yol açmıştır. Küreselleşmenin en belirgin faydaları, sürdürülebilir ekonomik kalkınma ve daha hızlı büyüme, yükselen yaşam standartları ve yeni fırsatlar ile teknolojik ilerleme ve bilginin daha hızlı yayılması olarak sayılabilir. Bu faydaların yanı sıra küreselleşmeye yöneltilecek eleştiriler de söz konusudur. Küreselleşmenin sonuçlarını şu şekilde maddeleştirmek mümkündür (<http://yayim.meb.gov.tr>, 2009):

1. Küreselleşme ve dijital bölünme: Bilgi ve teknolojiye ulaşım ile internet kullanımında hem ülkeler hem de bölgeler arasında belirgin bir eşitsizlik bulunmaktadır. Günümüz dünyasında temel haberleşme olanaklarından yoksun ülkelerle internet kullanımı marjinal düzeyde olan ülkeler düşünülecek olursa dijital eşitsizliğin uçurum olarak tanımlamasının gerçekçi olduğu anlaşılr.

2. Yeni düzen-yeni aktörler: Küreselleşme, çokuluslu işletmeler, hükümet dışı örgütler, medya kartelleri, araştırma ve düşünce kuruluşları uluslararası sistemin yeni aktörleri olarak ön plana çıkarmıştır. Bu yeni

aktörler, güçlerinin bir yansıması olarak, uluslararası ilişkilerde ve hatta ülkesel sorunlarda etkili olabilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının, bilim adamlarının, yazarların, akademisyenlerin, kısacası “bireylerin” uluslararası ilişkileri etkileme ve yönlendirme olanağı da eskiye oranla artmıştır.

3. Yeni bir yönetici sınıfı: Bu yeni dünya düzeninin yeni yönetici sınıfı için de bir terim ortaya atıldı: ‘Kozmokratlar’. Çok gezen ve başta internet olmak üzere bilgi iletişim teknolojilerini sıkça kullanan kozmokratların sayısının bütün dünyada 20 milyon civarında olduğunu öne sürülmektedir.

4. Artan işsizlik, sendikaların düşüşü ve aidiyet sorunu: Bilgi teknolojilerindeki değişimler üretimin yapısında büyük dönüşümler doğurdu. Bilgi ve hizmet işlerinde çalışan nitelikli, eğitilmiş, yaratıcılığı, mobilitesi yüksek bilgi işçileri bu dönüşümden kazançlı çıkan gruba oluşturmaktadır. Drucker beden işçiliğinin gerileyişinin ve işsizliğin sebebinin ne rekabet sorunu, ne hükümet politikası, ne iş hayatının bir dönemi değil, yapısal olduğunu ve geri dönüşünün olmadığını belirtmektedir. İşsizliğin artışı, iş piyasasında esnek çalışma şekillerinin uygulamalarının artması, işverenlerin sendikasılaşma yönündeki tutumları sendikaların güç kaybetmesine neden olmuştur. Bu durum özellikle işsiz kalmış olan vasıfsız işgücünü geçmişte sendikaların sağladığı aidiyet duygusunu yanlış kurum ve eylemlerde aramaya itmiştir. Küreselleşme sürecinde işsiz kalan veya gelecek belirsizliği içinde bulunan kesimler kendilerine parlak bir gelecek ve büyük hayaller sunan söylemlere ve eylemlere kolayca yönelebilmektedirler. Çalışanların arayışları, onları gittikçe artan belirsizlik ve güvensizlik duygusuna itmektedir. Suç, uyuşturucu madde, terörizm, hastalık ve silah trafiği gibi sorunlar, küreselleşme ile birlikte artan sorunların diğerleridir.

5. Küresel eşitsizliğin ve yoksulluğun artışı: Küreselleşme, zengini daha zengin, yoksulu daha yoksul kılmakta; yararları ülkeler ve bölgeler arasında eşit dağılmamaktadır. Küresel eşitsizlik olgusu, bu alandaki en önemli sorunu oluşturmaktadır. Çünkü henüz eşitsizliğin giderilebilmesini sağlayacak yeterince araç ta yoktur. Aynı zamanda gelişmiş ülkeler arasında ticari ve siyasi

blokların oluşması, bu bloklar dışında kalan gelişmekte olan ülkelerin durumunu daha da güçleştirmektedir. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin dışlanmasına yol açmaktadır.

1.2. Küresel Rekabet

Küreselleşmeyle beraber, ülkeler arasındaki ticari sınırlar ortadan kalkmaya başlamıştır. Bu durum, işletmelerin hem ulusal rakipleriyle hem de uluslararası rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmalarına zemin hazırlamıştır. Dolayısıyla işletmeler günümüzde daha sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içinde gelişimlerini ve devamlılıklarını sürdürmek zorundadırlar. İşletmelerin başarılı olmaları için küresel rekabet stratejilerini etkin bir şekilde kullanabilmelerinin yanı sıra aynı zamanda sürekli bir yenilik ve gelişim içinde olmaları gerekmektedir. Hız, standartlaşma, ortaklaşa rekabet gibi yeni kavramların ve yaklaşımların değer kazanmasıyla işletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olmaları da zorlaşmıştır. İşletmeler karlarını, pazar paylarını arttırmak ve devamlılıklarını sürdürebilmek için bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri gerekir. Küresel rekabet kavramının anlaşılabilmesi ve bu alanda başarının sağlanabilmesi için işletmelerin içinde bulundukları sanayi kolunun yapısının anlaşılması ve ileriye dönük fırsat ve tehditlerin belirlenmeye çalışılması önem taşımaktadır. Bir endüstri ya da sanayi genel olarak birbirine yakın ikame özelliği taşıyan mal ve hizmet üretimiyle uğraşan işletmeler grubu olarak tanımlanabilir (Elibol, 2005: 155-156).

Michael E. Porter, yöneticilerin endüstri çevresindeki fırsat ve tehditleri analiz edebilmeleri için daha önce de üzerinde durulan beş faktör modelini geliştirmiştir.

1.2.1.Rekabet Teorileri

1.2.1.1.Endüstriyel Örgüt Teorisi

Endüstriyel organizasyon ve yönetim politikası alanlarında entelektüel bir köprü oluşturmasıyla Porter; Newman, Ansoff ve Andrews gibi daha önceki görüşleri özenle birleştirerek Endüstriyel Örgüt Teorisi'ni (EÖT) endüstrilerin rekabetçi özelliklerinin bir fonksiyonu ve performansla ilgili bir ekonomi branşı haline getirmiştir. Porter tarafından endüstriyel örgüt teorilerinin stratejiye

uygulanmasıyla gerçekleştirilen ve beş rekabetçi güç modeli olarak da bilinen görüş, literatürde endüstriyel örgüt teorilerinin en kabul gören yaklaşımıdır.

Endüstriyel örgüt teorisinin varsayımlarına göre dışsal çevre işletmenin kârlılığında ve büyümesinde önemli bir role sahiptir. İşletmelerin uygulayacağı stratejilerin belirlenmesi ve kullanacakları araçların seçimi işletmelerin karşılaşacağı rekabetçi durumlardan fazlasıyla etkilenir. Bu bakımdan işletmeler için rakiplerin faaliyetlerinin de anlaşılmasını ve açık bir şekilde resmedilmesini olanaklı kılacak sektörel analizler organizasyonlar için büyük önem taşır. Bu husus özellikle yeni bir pazara giriliyorsa daha da önemli olmaktadır. Endüstrinin anlaşılmasında en yaygın kullanılan çalışma Porter'a ait olan Endüstri Analizi ya da diğer adıyla Beş Rekabetçi Güç Modelidir. Beş rekabetçi güç modeli, rekabetçi tehditleri ve işletme çevresini geniş bir perspektifte incelemektedir. Porter tarafından geliştirilen model temelde yapmış olduğu şu vurgular bakımından önemlidir (Akgemci, 2007:175-176);

- Model endüstri ve rekabet dinamikleri üzerine yoğunlaşmakta ve bir endüstrideki rekabetin mevcut rakipler dışında da faktörlerden oluştuğuna dikkat çekmektedir.
- Sağlam ekonomik prensiplere dayanan basit bir model olup, tartışma ve düşünme ortamı oluşturan kavramsal bir çerçevedir.
- Bir endüstrideki rekabet üstünlüğünün kazanılmasında hangi faktörlerin baskın olduğunun kolay bir şekilde tespit edilmesine olanak tanımaktadır.

1.2.1.1.1. Michael E.Porter'e Göre Rekabet Stratejileri

Porter, rekabet çevresinin ve rekabet çevresinde işletmeyi etkileyen güçlerin, bir sektörün, dolayısıyla da o sektörde bulunan işletmelerin karlılığını belirlediğini ve her sektörün, rekabet güçlerini meydana getiren, kendine özgü temel bir yapısının (ekonomik ve teknik özellikler kümesi) olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla, bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, çevresini ve rekabeti etkileyen beş gücün (potansiyel rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve sektördeki rakipler) değerlendirilmesi gerekir. Porter'a göre bir işletmenin üç farklı rekabet stratejisi arasından bir seçim yapması gereklidir (Soyer ve Erkut, 2008:39).

Porter tarafından ortaya koyulan ve endüstrideki rekabet düzeyini belirleyen rekabet stratejileri temel olarak üç başlık halinde incelenmiştir: (Çağlıyan, 2002: 24)

1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
2. Farklılaştırma Stratejisi
3. Odaklanma (yenilik yapma) Stratejisi

Toplam Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklâm vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir. Düşük maliyet;

- Büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye sektördeki ortalamanın üstünde gelirler sağlar,
- İşletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar,
- Genellikle işletmeyi ikâme ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtur.

Düşük maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar getirmektedir. Bunun yanında düşük maliyetli bir strateji uygulanması çok iyi donanımlara ağır bir sermaye yatırımı, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde edebilmek için başlangıç kayıplarını da beraberinde getirebilir (Çağlıyan, 2002:25).

Farklılaştırma

İkinci genel strateji, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün/hizmet yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar; tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı gibi faktörleri karşımıza çıkarmaktadır. Örneğin, Caterpillar Traktörleri, yalnızca satıcı ağı ve yedek parça hizmetiyle değil, arıza süresi çok pahalı olan ağır ekipmanlar için önem taşıyan, son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleriyle bir

farklılık yaratmıştır. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin maliyetleri göz ardı etmesine izin vermemektedir. Farklılaştırma stratejisi;

- Bir sektörde ortalamanın üzerinde gelirler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü her ne kadar maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklıysa da savunulabilir bir konum yaratmaktadır.
- Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyet nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yatırım sağlamaktadır (Çağlıyan, 2002:25).
- Tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratmakta ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları için güçleri azalmaktadır.
- İşletmelere, müşteri sadakati elde etmek için, ikâme ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konumlar sağlayabilmektedir.

Odaklanma

Son genel strateji, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek amacıyla kurulmakta ve her fonksiyonel politika, bu düşünce etrafında geliştirilmektedir.

Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde üçüncü büyük gıda distribütörü olan Martin-Brower, müşteri listesini sekiz lider fast-food zincirine kadar indirmiştir. Martin-Brower'ın stratejisi; yalnızca dar ürün çeşitlerini stoklayarak, satın alma dönemlerine göre ayarlanmış sipariş alma prosedürleri kullanarak, depolarını müşterilerin bulundukları yerleri baz alarak kurmuş ve kayıt tutma işlemini yoğun bir şekilde kontrol edip, bilgisayar ortamına aktararak, müşterilerin özel isteklerini karşılamaya yönelik olarak kurulmuştur. Martin-Brower, bir bütün olarak sektöre hizmet veren düşük maliyetli bir distribütördür (Çağlıyan, 2002:26-27).

Farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin entegrasyonu ile rekabet edilmesinin temelinde, rakiplere karşı düşük maliyetin önemi korunurken farklılaşma sayesinde sunulan ürünlerde karşılaştırmalı fiyat üstünlüğüne sahip olunmasının

yüksek kazançlar sağlayacağı görüşü bulunmaktadır. Farklılaşma stratejisinin benimsenmesi, farklılaşma stratejisini desteklemek için birçok fonksiyonel alan arasında daha yüksek maliyetlere katlanmayı ve daha yüksek ürün kalitesine ulaşmayı gerektirmektedir. Bununla birlikte yüksek kalitedeki ürünler, daha fazla pazar talebi için bir fırsat oluşturacaktır. Bunun öğretici etkilerinin yüksek pazar paylarına ulaştırmayı kolaylaştırması, işletmenin düşük maliyet stratejisini benimsemesine olanak tanıyacaktır (Akgemci, 2007:186).

Söz konusu iki stratejinin entegrasyonunun uygulanması görüşünün dayandığı diğer nokta, sadece bir stratejinin peşinde koşulmasının birçok tehlikeye yol açabileceğidir. Stratejik uzmanlaşma, uzun vadede organizasyonun dar görüşlü olmasına ve esnekliğini yitirmesine yol açarken, önemli müşteri ihtiyaçlarının ihmali rakiplerin karşı saldırılarını kolaylaştıracaktır. Bu da işletmenin ürün sunumlarında ciddi açıklara ve zayıflıklara neden olacaktır. Tek strateji yerine birden fazla strateji (çoklu strateji) uygulayan işletmelerin performanslarının değerlendirildiği bir araştırmada, genel olarak çoklu strateji kullanan işletmelerin, daha üstün performans sergiledikleri tespit edilmiştir. Her ne kadar çoklu stratejinin işletmeleri avantajlı konuma taşıdığı düşünülse de Porter, çoklu strateji kullanımını öneren görüşlere katılmayarak, işletmelerin genel stratejileri uygularken yapacakları en büyük hatanın tüm stratejileri eş zamanlı gerçekleştirmeye çalışmaları ya da stratejiler arasında takılıp kalmaları olacağını belirtmektedir. Çünkü stratejilerin aynı anda gerçekleştirmeye çalışılması, stratejilerin yapısı gereği hiçbirinin başarılamaması anlamına gelebilmektedir. Örneğin, İspanyol ve İngiliz kökenli tersanelerin pazar payı kaybetmelerinin temel sebep, Koreli işletmelerden daha yüksek maliyetlere sahip olması, Japon işletmelere göre farklılaşmış bir yönlerinin olmaması ve müşteri kitlelerini başarılı şekilde belirleyememiş olmalarıdır (Akgemci, 2007:187).

Şekil 1.2. Rekabet Stratejileri İçin Gerekli Olan Beceriler ve Organizasyonel Gereklilikler

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Toplam Maliyet Liderliği	- Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim - işlem mühendisliği becerileri - İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi - Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler - Düşük maliyetli dağıtım sistemi	- Sıkı maliyet kontrolü - Sık, ayrıntılı kontrol raporları - Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar - Kesin sayısal hedeflere ulaşmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	- Güçlü pazarlama becerileri - Ürün mühendisliği - Yaratıcı yetenek - Güçlü temel araştırma yetenekleri - Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün - Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu - Kanallarla güçlü işbirliği	- Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon - Sayısal ölçüler yerine, özel ölçüler ve teşvikler - Üstün nitelikli işçiler, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Kaynak: Porter, 2000: 51

1.2.1.2.Kaynak Temelli Teori

Özellikle 1980'lerden sonra strateji alanında, üstün değerlerin oluşturulmasında ve üstün örgütsel performansın açıklanmasında kullanılan ikinci teori; kaynaklara, yeteneklere ve örgütsel öğrenmeye vurgu yapan Kaynak Temelli Teori'dir (KTT). Bu çerçevede stratejik yönetim sürecinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kâr oranları sağlayacak işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin incelenmesi KTT'nin konusudur. KTT, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede işletmelerin sahip oldukları içsel kaynakların kritik önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, aynı sektörde faaliyette bulunmakla beraber "neden bazı işletmeler diğerlerine göre daha başarılıdır?" sorusuna net cevaplar vermektedir. Bu sebeple KTT stratejik yönetime yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Ayrıca KTT'nin, endüstri içerisinde sürdürülebilir ve farklı bir performans ortaya koyan eşsiz işletme yeteneklerinin etkin kullanımının bir sonucu olarak işletmelerin performans konusuna odaklanmalarına neden olduğu söylenebilir. Böylece bu alandaki

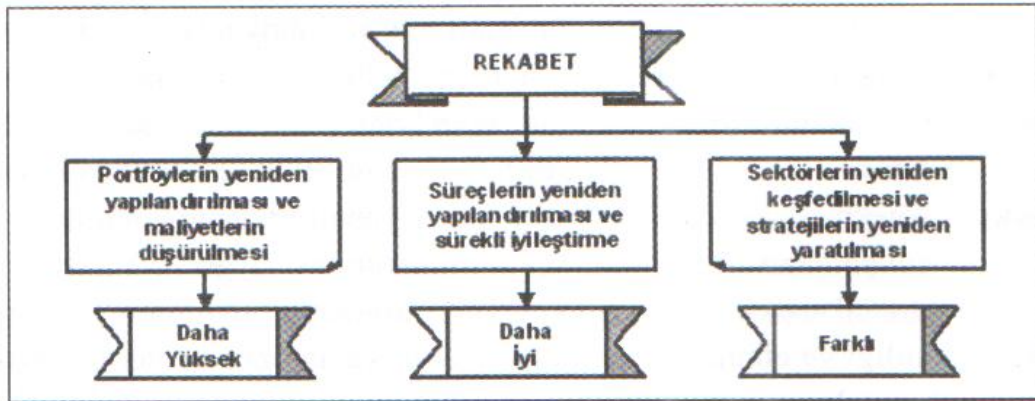
gelişmeler stratejik ve operasyonel problemlerin analizinde işletme üst yönetimlerine alternatif bir bakış açısı sağlamaktadır. Gerek ekonomi ve gerekse yönetim yazınında KTT bağlamında önemli bir kavram olarak Temel Yetenek terimi karşımıza çıkmaktadır. Literatürde temel yetenek kavramını ifade etmek üzere "yetenek", "ayırıcı yetenek", "temel yetenek", "kabiliyet", "örgütsel bilgi", "güç", "yeterlik", "yetkinlik", "üstünlükler", "içsel kabiliyetler", "görülemez varlıklar" gibi birbirinden farklı kavramlar kullanılmaktadır. Tüm bu kavramların ortak özelliği, rekabet avantajı elde etmede işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri, sistem ve davranış kalıpları ile ilgili kendine özgü bir kaynağı ifade etmeleridir. Temel yetenek yönetsel bir kavram olarak işletme stratejilerinin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Akgemci, 2007:188).

1.2.1.2.1. Hamel ve Prahalad'ın Rekabet Stratejisi Modeli

G. Hamel ve C.K. Prahalad'a göre günümüzde yurtiçinde ve uluslararası alanda rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin rakiplerine kıyasla küçülmesi, hızlanması ve iyileşmesi yeterli değildir. Bunun yanı sıra, işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması ve içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi, yani rakiplerinden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gereklidir (Aktan vd., 2004:118).

Hamel ve Prahalad'a göre, bir işletme yeni koşullara uyum sağlayabilmek için kendisini geliştirmek ve kalite, süreç, strateji v.b. bakımından daha iyi bir hale gelmek zorundadır. Ancak, iyileşmesine kıyasla daha hızlı bir şekilde küçülen bir işletme pazar payını yitirir; farklılaşmadan iyileşen bir işletme ise buna rağmen yarının pazarlarını kaybeder. Günümüzde rekabet gücüne ulaşmak ve bunu korumak için maliyetlerin aşağıya çekilmesi ve yenilik ve icatlarda bulunmanın yanı sıra ürün ve hizmetlerde farklılaşma gereklidir (Aktan vd., 2004:118).

Şekil 1.3. Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar



Kaynak : Hamel ve Prahalad, 1996:28; Aktan,2004:119

Hamel ve Prahalad'a göre geleceği yaratmak için işletmeler, sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir şekilde değiştirebilmeli; sektörler arasındaki sınırlar yeniden çizilmeli ve/veya bütünüyle yeni sektörler yaratılmalıdır. Başka bir deyişle, yeni sektörler oluşturma veya eski sektörleri yeniden şekillendirme yeteneği gelecekte lider olmanın ve bu konumu sürdürmenin temel koşuludur. Gelecek için rekabet etmek, yeni fırsatlar yaratmak ve onlara egemen olmak için rekabet etmek, yeni rekabet alanının sınırlarını belirlemek demektir. Amaç sadece bir rakibinizin ürün ve süreçlerini izlemek ve onun yöntemlerini taklit etmek değil, asıl yarının fırsatları ve onları nasıl değerlendireceğiniz konusunda bağımsız bir fikir oluşturmaktır. Bu durumda gelecekte rekabetçi bir üstünlüğe sahip olabilmek için 'stratejik' olmanın ne anlama geldiği konusunda geniş bir vizyona sahip bütün yönetici ve işgörenlerin kolektif zekâsının ve hayal gücünün bir bileşimi olan bir stratejileştirme tarzını, bir beyini gerektirir. Bu strateji, gelecekte rekabet gücüne sahip olmayı ve bu gücü yenilik ve icatlar ve farklılaşma yoluyla korumayı hedefleyen bir stratejidir (Aktan vd., 2004:119).

1.2.2. Küresel Rekabetin Ortaya Çıkışı

Küreselleşme olgusu; sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerindeki rekabetin boyutlarını ve etki alanını önemli ölçüde değiştirmiştir. Küresel rekabet, uluslararası pazarlara tek ve büyük bir fabrikadan ulaşmak yerine, daha dinamik ve esnek bir şekilde müşteri ve tedarikçiye yakın, çokuluslu ve çok fabrikalı bir yapılanma

aracılığıyla uluslararası olarak yapılmaktadır. Rekabetin evrenselleşerek küresel boyuta gelmesinde üretimin ülkelerarası yatay entegrasyonunun çok önemli bir payı olmuştur. Bu gelişmeler ışığında günümüzde geleneksel üretim faktörlerine bağlı ticaret şekli rekabet gücü ve rekabet üstünlüğünü belirleyen unsurlar olmaktan çıkmış, buna karşılık küresel teknoloji ve küresel üretime yapılan yatırım harcamaları, giderek artmıştır. Dünya ekonomisinde sarsıcı bir şekilde artan rekabetle birlikte, değişen pazar şartları ve teknolojik gelişmeler de, işletmelerin ve dolayısıyla ülkelerin rekabet güçlerini önemli ölçüde etkilemiştir (Tekin ve Ömürbek, 2004: 50).

İşletmeler uluslararası pazarlarda karşılıklı ticaret anlaşmaları sonucu daha yoğun ticari ilişkilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, pazarda rekabet edebilmek için küreselleşmenin zorunlu olduğunu daha iyi anlamışlardır. Artık ulusal pazarlar da bile rekabet eden işletmeler, kazandıkları üretim gücü ya da serbest ticaret faaliyetleri sonucunda, yabancı rakipleriyle rekabet edebilmek için küresel rekabet ortamı koşullarına göre rekabet etmek zorunda kalmıştır. Küreselleşmeyi ve küresel ticaret koşullarının önemli etki ve sonuçlarını kendi yakın iş çevrelerinde ve sektörlerinde gözlemleyen işletmeler, bu sürece direnmenin hemen hemen imkânsız olduğunun farkına varmıştır. Bu nedenle küresel rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için işletmeler radikal değişimlere ihtiyaç duymuşlardır. İşletmelerin küresel rekabet ortamında hayatta kalması için atılacak en önemli adım ise işletme yapılarının ve anlayışlarının önemli ölçüde değişmesidir. Küreselleşme süreci, işletmelerin yeni koşullara uygun olarak kendilerini değiştirmeleri gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır ve zaman içerisinde daha çok işletme bu değişimin zorunluluğunu anlayıp değişimle birlikte yeniden yapılanmaya gitmiştir (Güzelcik, 1999: 80,81).

1.2.3. Küresel Rekabet Ortamı

Yaşadığımız yüzyılda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin şekilsel ve boyutsal olarak değişmesine yol açmıştır. Devamlı olarak değişen ve gitgide belirsizleşen koşullar altında pazarlarda devamlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler büyük bir tehdit altındadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olmak isteyen işletmelerin başarısı, çevresinde

meydana gelen değişimi zamanında algılayıp, bunu işletme içine uyarlayabilme yeteneğine bağlıdır (Elibol, 2005:155-156).

Küreselleşmenin sonucu artan rekabette, fiyat, kalite ve hizmet performansı iyi olan işletmeler, işletme performansı iyi olmayan işletmeleri pazardan silmektedir. Çünkü herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip işletmeler için hızlı bir şekilde bir standart oluşturmaktadır. İşte böylesi bir rekabet ortamında Dünyanın en iyileriyle rekabet edemeyen bir işletme, kısa süre içinde pazarda kendisine bir yer bulamaz hale gelmektedir. Böylece önemli bir değişim yaşanan küresel bir Dünya'da hızla değişen koşullarla birlikte pazarda büyük güce sahip işletmeler artık bu özelliklerini çok kısa sürede kaybedebilmektedirler. Pazarda kalıcı olmak isteyen işletmeler küreselleşmenin etkisiyle oluşan bu durumu göz önüne almalıdırlar (Tekin ve Ömürbek, 2004: 52).

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte dünyada rekabet her geçen gün artmakta, tüketicilerin kendi ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir şekilde tasarlanarak üretilen ürünlerin talep edilmesi nedeniyle ürün yaşam süreleri giderek kısalarak ürün çeşidi hızla çoğalmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda üreticiler, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çok çeşitli ürünleri, hızlı bir şekilde, uygun maliyetle ve istenilen kalite düzeyinde üreterek piyasaya sürmek durumundadır. Hem pazarın beklentilerine uygun üretim yapmak, hem de rasyonel bir çalışma düzeni kurarak maliyetleri kontrol altına almak, kıt kaynakları optimum düzeyde kullanmak işletmelerin verimlilik ve kalite kavramlarını bir arada düşünmelerini gerektirmektedir (Tekin ve Zerenler, 2002: 16).

Küresel rekabet ortamında işletmeler Dünya çapında büyüyüp geliştikçe, küresel rekabet yeni ve hızla değişen bir yapıya gelmekte ve bu rekabette başarılı olmak için de yöneticiler güçlü bir yönetim uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda küresel bir yönetimle basit bir üretici, işletmeci, satıcı ve alıcı olarak rekabet araçları müşteri odaklı olarak kullanılmalıdır. Böyle bir rekabet ortamında pazarlarda uzmanlaşmayla birlikte sınırlar daralırken yöneticiler dikey rekabete önem vermekte, pazarlara daha iyi nüfuz ederek müşteri odaklı rekabetin sınırları genişlemektedir. Ürünler arasındaki önemli farklar giderek azalırken, müşteri istekleri belirli ihtiyaçlara göre standart olarak tanımlanıp, çeşitli şekillerde

karşılanmaktadır. Bu durumda işletme yöneticileri kârlarını artırmak için, ürün yerine müşteri odaklı rekabet yöntemleri kullanmaya mecbur kalmaktadırlar. Bunun sonucunda kaynak maliyetleri giderek artıp, teknolojilerin kullanılması daha fazla bilgi gerektirmektedir. Bunun sonucunda yöneticiler satıcılarla daha yakın işbirliği kurarak bilgi edinme giderlerini azaltacak, yenilikler yapmayı ve bunları etkin bir şekilde kullanmayı öngören metotları bulmak zorunda kalmışlardır. Bu stratejileri kullanarak işletmelerini yönetenler küresel rekabet ortamında önemli kazanımlar elde edebilmektedirler. Böylece küresel rekabet ortamında "en iyisi biziz" yerine müşteri odaklı davranmayı öngören "müşteriye en iyi hizmeti biz veririz" görüşü ön plana çıkmıştır. Günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin başarısı; üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesine, ürün çeşidinin artırılmasına, müşteri siparişlerine uygun üretim yapılmasına, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin hızlı bir şekilde karşılanmasına ve müşterilere sunulan hizmetlerin sürekli olarak artırılmasına bağlıdır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 54).

Sonuç olarak küresel pazarlardaki parçalanma ve sürekli değişen rekabet ortamları işletmeleri stratejik yönetim bakımından sürekli ve dinamik bir süreç içine sürüklemiş, işletmelerin her bakımdan gerek ulusal gerekse uluslararası örgütsel ilişki kurmasını kaçınılmaz hale getirmiştir (<http://www.milliyet.com.tr>, 2009).

1.2.4. Rekabet Gücü

Görelî bir ölçüt olan rekabet gücü, sektörlerin ve ülkelerin birbirlerine göre mevcut durumlarını ortaya koymaya yarar. Rekabet gücünü iki açıdan değerlendirmek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Birincisi işletmelerin rekabet gücü, ikincisi ülkelerin rekabet gücü. Bunların ayrı ayrı ele alınması aralarındaki kuvvetli bağlantının varlığını değiştirmez. Ancak uygulanan stratejilerin ve yapıların farklılaşmasını gerektirebilir. Ülkelerin rekabet gücü, işletmelerin rekabet gücünden daha fazla değişkeni irdelemeyi zorunlu hale getirmektedir. Bu değişkenlere ülkenin kurumsal yapısı, üretim yapısı, teknolojik düzeyi, alt yapısı, nitelikli insan kaynaklarının düzeyi örnek verilebilir (<http://www.ikademi.com>, 2010).

İşletmeler piyasadaki hayatiyetlerinin devamı ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için geçmişî korumaktan vazgeçip geleceği görmek zorundadırlar.

Geçmişî korumakla ifade edilmek istenilen, sektörün mevcut durumunu olduğu gibi kabul ederek buna yönelik politikalar geliştirmek yani yeniliğe kapalı olmaktır.

Rekabet gücünün üç temel gereğinin yerine getirilmesi ve bu gerekleri gerçekleştirecek stratejilerin uygulanması zorunludur.

Yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden düzenlenmesi vasıtasıyla verimliliğın artırılması ve günlük çarkın dışına çıkılması gerekmektedir. Verimliliğın artırılması birçok yolla yapılabilir. Amaç sadece küçölmek ve daha iyi olmak değıl; temelde farklı olmaktır. Hedef farklı olmak ve geleceğı kazanmaktır. (Dinçer, 1998:125)

Geleceğın kazanılabilmesi için üç safhalı rekabetten bahsedilmektedir.

- Geleceğı aramak
- Harekete geçmek
- Geleceğe herkesten önce ulaşmak

Rekabet gücünün işletmeler açısından etkin ele alınabilmesi için verimliliğın artırılması gerekir. Günümüz koşulları dikkate alındığında verimlilik artışının en önemli kaynağı insan unsurudur. Verimlilik oranını yükseltmek için işletme girdi maliyetlerini düşürmek zorundadır. Temel unsur olan insan gücü pahalı ise yerine daha etkin bir ikame bulunmalıdır. İşletme rekabet gücünü ancak kalitesini yükselterek yaratabilir. Böylece pazar payını da artırabilir.

Rekabet gücü (competitiveness) kavramı genel olarak bu konudaki literatürde; işletme, endüstri ve ulusal düzeyde olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmakta ve tanımlanmaya çalışılmaktadır (<http://www.canaktan.org>, 2009);

1. **İşletme düzeyinde rekabet gücü**, üreticilerin, rakiplerine kıyasla fiyat ve fiyat dışı özellikleri açısından daha çekici olan mal ve hizmetleri üretip satabilme yeteneğı olarak tanımlanmaktadır. Tam rekabet koşullarının hakim olduğu piyasada, sunulan ürünün piyasa fiyatının üzerinde bir ortalama maliyete sahip olması durumunda firmanın rekabet gücünden yoksun oldu_u söylenebilmektedir. (Dulupçu, 2001; 75). Öte yandan ürettiğı ürünü ortalama maliyetlerin üzerinde bir fiyata satabilse dahi, rakiplerine kıyasla daha yüksek bir ortalama maliyete sahip olan bir firma homojen ürünlerin üretildiğı bir endüstride kar elde edemeyecektir. Firmanın etkin bir şekilde yönetilememesi veya etkin olamayacağı bir ölçekte faaliyet göstermesi verimliliğini azaltıp,

rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Bu tip bir endüstride rakiplerine kıyasla marjinal maliyetlerini asgari düzeye indiren bir firmanın karlılığı ve dolayısıyla Pazar payı ve dolayısıyla rekabet gücü artış gösterecektir (Aktan ve Vural 2004; 11-12).

2. **Endüstriyel rekabet gücü**, bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir (<http://www.canaktan.org>, 2009).
3. **Ulusal (uluslararası) düzeyde rekabet gücü** ise literatürde farklı şekillerde tanımlanmasına karşın son yıllarda Porter'ın rekabetçi üstünlük kavramının benimsendiği gözlenmektedir. Porter rekabetçi gücün ülkelerin mevcut kaynakların optimum kullanılarak elde edilebileceğini, bunun için de her ülkenin uzmanlaşabileceği alanlar seçerek ve kurulacak endüstri kümeleriyle de sinerji etkisi yaratarak, kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması gerektiğini ileri sürmektedir (Çivi, 2001: 24).

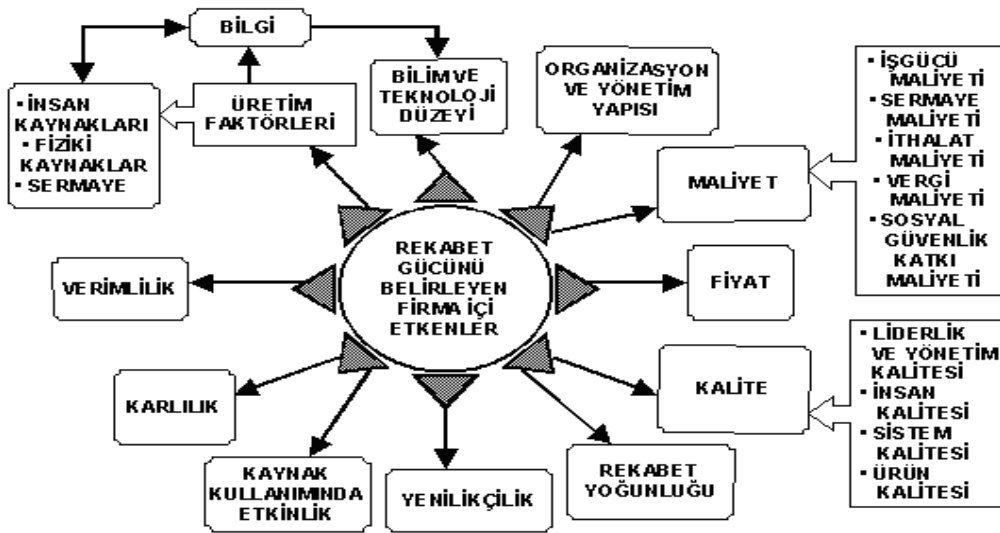
1.2.5. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Genel olarak rekabet gücünü belirleyen etkenleri iki ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar işletme içi etkenler ve işletme dışı etkenlerdir (Aktan ve Vural, 2004: 28).

1. **İşletme içi etkenler** arasında işletmenin ürettiği malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı önem taşımaktadır. Maliyetler arasında da işgücü maliyeti, sermaye maliyeti, ithalat maliyeti, vergi maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti ve benzeri maliyet faktörlerini göz önüne almak gerekir. Bunun dışında verimlilik, karlılık, işletmede kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler

rekabet gücünü belirleyen işletme içi diğer etkenlerdir (http://www.canaktan.org, 2009).

Şekil 1.4. Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Etkenler



Kaynak: Aktan ve Vural, 2004:28

Kalitenin rekabet unsuru olarak öneminin artışına bağlı olarak, kalite kavramında sürekli değişiklik meydana gelmiştir. Bunun sonucunda kalitenin boyutları ve kapsamı genişlemiştir. Artık ürün ve hizmet kalitesiyle, iş ve iş ortamı kalitesi ve yaşam kalitesi birlikte düşünülür hale gelmiştir. Çalışanların iş ve yaşamı kaliteleri onların ürettikleri ürün ve hizmetin kalitesini yakından etkilemektedir. Bundan dolayı kalite kavramının boyutlarının genişlemesi kalitenin işletmeler açısından önemini daha da arttırmıştır.

İşletme içi etkenlerden olan kalite kavramının geçmişten günümüze kadar her dönemde öneminden dolayı işletme yöneticileri mal ve hizmetlerin kalitesi ve bu kaliteyi belirleyen süreçlerle yakından ilgilenmişlerdir. Önceleri mal ve hizmet kalitesi sadece muayene ve kontrol işlemiyle sınırlı kalmıştır. Bu anlayış zamanla artan rekabetle birlikte kalitenin geliştirilmesinde yetersiz kalmıştır. Bundan dolayı kalitenin sadece üretim boyutunun incelenmesinin eksikliği görülmüştür. Bu eksikliği gidermek için kalitenin işletmede; üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman ve yönetim bölümlerindeki süreçler itibarıyla ele alınması gereği ortaya

çıkıştır. Bunun sonucunda kalite kavramı 1980'li yılların ortalarından itibaren yeni Bir boyut kazanmış ve işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçilmiştir (Tekin, 2007: 11).

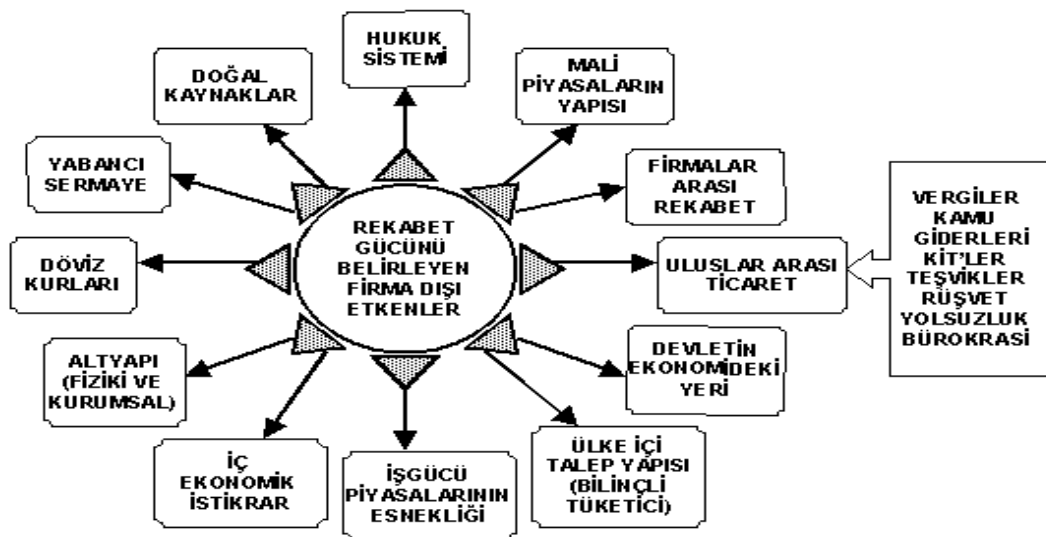
Bir diğer husus ise teknolojidir. İşletme içi etkenlerden olan teknoloji, uygulamada önem taşıyan beceri ve yetenekler, herhangi bir ürünün içerdiği bilgi ve yenilikler ile üretim süreçlerinin bünyesinde barındırdığı bilgi ve yenilikleri (süreç teknolojisi) içerir. Son yıllarda organizasyonlarla bağlantılı ve sosyal ve beşeri yaşamla ilgili bilgi ve beceriler (yönetim teknolojisi) de teknolojinin bir unsuru olarak ortaya çıkmakta ve elektronik teknolojisindeki hızlı gelişmeler sonucunda işletmelerin rekabet güçleri üzerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisi artmaktadır. Üretilen mal ve hizmetlerin kalite, miktar ve çeşitlerinin artması; iş hayatında karşılaşılan fiziki ve teknik bazı engellerin ortadan kaldırılması ve daha ucuza daha kaliteli ve bireylerin kişisel zevk ve tercihlerine uygun mal ve hizmetlerin üretilmesi yönünde bireysel ve toplumsal düzeyde görülen tercih ve beklentilerin oluşması büyük ölçüde teknolojik yenilik ve değişimin bir sonucudur. Yeni ürün ve üretim süreçleri itibarıyla tercih olanaklarını artıran teknolojik ilerleme iktisadi büyümeyi artırır, beşeri ve ekonomik kalkınmayı hızlandırır ve neticede yaşam standardı ve refahı daha üst bir seviyeye çıkarır (Aktan, 2004: 38).

İşletmelerin örgütsel yapısı da rekabet gücünü belirleyen önemli faktörlerdendir. Hiyerarşik, iş dizaynları dar segmentlere ayrılmış, katı prosedürlere sahip olan ve işgücüne otonomi ve sorumluluk vermeyen eski organizasyonel yapı istikrarlı ve değişimin yoğun olmadığı ortamlarda iyi işleyebilir ve işgücü kendisine verilen rutin görevleri yerine getirebilir. Ancak merkezileşmiş bir karar alma sistemine sahip olan bu yoğun hiyerarşik yapı statik, katı, değişime kolay uyum sağlayamayan ve direnen bir yapı olduğundan etkin yönetimi ve yenilik ve değişimi önler. Daha az hiyerarşiye sahip olan, daha açık ve daha fazla katılıma olanak sağlayan yapılar ise daha hızlı ve etkin bir bilgi akışına, daha hızlı iletişime, esnekliğe ve uyuma yol açar ve maliyetleri azaltarak yenilikçi fikirleri teşvik eder

2. **İşletme dışı etkenler** ise; yine bir değil, pek çoktur. Bunlar arasında en başta devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye devlet tarafından yapılan müdahaleler önem taşımaktadır. Devletin ekonomideki görev ve fonksiyonlarının genişlemesine paralel olarak işletmeler bundan olumsuz

etkilenirler. Devletin büyümesi demek, kamu harcamalarının artması demektir. Artan kamu harcamaları ise en başta vergiler ile finanse edileceğinden, bu dolaylı olarak işletmelerin vergi yükünün artması anlamına gelir. Öte yandan, devletin büyümesi; bürokrasi ve kırtasiyeciliğin artması anlamına gelir. Bu da nihai olarak rüşvet, kayırmacılık, yolsuzluklar ve benzeri türde yozlaşmaları yaygınlaştırır. Devletin ekonomideki yeri dışında, uluslararası rekabet gücünü belirleyen işletme dışı etkenler arasında, uluslararası ticaret sistemi de önem taşır. Bilindiği üzere uluslararası ticaret sistemleri deyince bundan korumacılık veya serbest ticaret sistemleri anlaşılır. Serbest ticaret sisteminde devletin uluslararası ticarete bir müdahalesi söz konusu değildir. Korumacılık adı verilen dış ticaret sisteminde ise, adından da anlaşıldığı üzere devletin bazı sektörleri dış rekabetin muhtemel olumsuz etkilerine karşı koruması geçerlidir. Korumacılık rekabet gücünün gelişmesinin önündeki engellerden birisidir. Sürekli devlet koruması ve desteği altında olan işletmelerin rekabet güçlerini kendiliğinden arttırmaları beklenemez. Buna karşın serbest ticaretin geçerli olduğu bir uluslararası ticaret sisteminde işletmeler, rakip işletmelerle yarışabilmek için sürekli olarak kaliteyi artırma, maliyetleri minimize etme, kaynakları etkin kullanma zorunluluğunu hissederler. Bu netice olarak işletmenin rekabet gücünü yükseltir (<http://www.canaktan.org>, 2009)

Şekil 1.5. Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme Dışı Etkenler



Kaynak: Aktan ve Vural, 2004;29

Rekabet gücünü etkileyen işletme dışı etkenler arasında tüketicilerin bilinç düzeyi de önem taşır. Sürekli kaliteyi arayan, mal ve hizmetlerde yenilikler isteyen bilinçli tüketici kesimi işletmelerin sürekli gelişme içerisinde olmaları üzerinde baskı oluşturur.

Rekabet gücünü belirleyen işletme dışı etkenlerden bir diğeri, işgücü piyasalarındaki esneklik düzeyidir. İşgücü piyasalarının katı iş hukuku kuralları ile düzenlendiği ve devletlerin bu piyasalara müdahalelerinin olduğu ülkelerde özel işletmeler bu düzenleme ve müdahalelerden olumsuz yönde etkilenmektedir. Bir taraftan bir sosyal hak olarak iş güvencesi sağlanmaya çalışılırken öte yönde işletmeye katkısı çok az olan çalışanların işten çıkarılması güçleşmektedir. Bu da doğal olarak işletmenin kârlılık ve verimlilik yapısını bozmaktadır. Ülke içi ekonomik istikrar da uluslararası rekabet gücünü etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Enflasyon, işletmelerin maliyetlerini çok olumsuz yönde etkilemekle kalmamakta, yatırım kararları üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Fiyatlar genel seviyesinde istikrar olması, rekabet gücünün artması açısından önem taşımaktadır. Fiyat istikrarının yanı sıra, döviz kurlarında ani ve sık değişimlerin olduğu ülkelerde, bu durum müteşebbislerin ve ihracatçıların sağlıklı kararlar almalarını engellemektedir. Sadece ülke içi yatırımcılar için değil yabancı yatırımcılar için de ülke içi istikrar ve döviz kurlarında istikrar önem kazanmaktadır. Yabancı sermayeye açık olan ülkelerde ülke içi rekabeti tanıyan ve bilen yerli yatırımcılar uluslararası rekabete kısa zamanda uyum gösterebilmektedirler. Bu bakımdan yabancı sermayenin de uluslararası rekabet gücünü olumlu etkileyen bir etken olduğunu belirtmek gerekir. Bir ülkenin doğal kaynakları ve doğal zenginlikleri hiç şüphesiz o ülkenin rekabet gücünü çok olumlu yönde etkiler. Yerüstü ve yeraltı zenginliklerine sahip olan ve aynı zamanda iklim koşulları üretim için elverişli olan ülkelerde rekabet gücünün yüksek olması beklenir. Rekabet gücünü etkileyen diğer işletme dışı etkenler arasında; hukuk sistemi, piyasadaki rekabet düzeyi ve mali piyasaların gelişmişlik düzeyi vesaire faktörler de önem taşır. Hukuk sistemi, bir ülkedeki kurumsal altyapıyı ifade eder. Gerek özel hukuk, gerekse kamu hukuku kurallarının çok iyi düzenlenmiş olduğu ülkelerde piyasa ekonomisi daha da güçlenir (Aktan ve Vural, 2004: 27-31).

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİK VE TEDARİK ZİNCİRİ

2.1. Tedarik Kavramı:

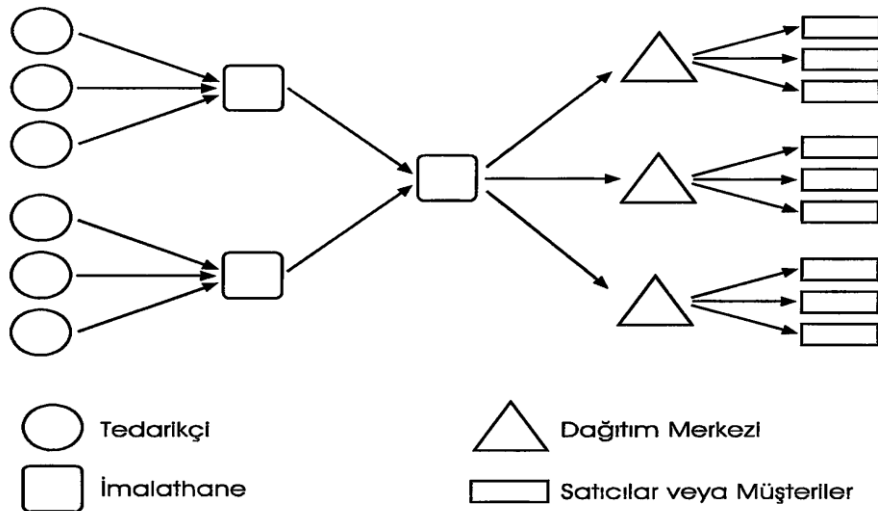
Tedarik kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde (T.D.K) “araştırıp bulma, sağlama, elde etme” anlamlarında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2009). İşletme yönetiminin üretim ve satışla birlikte üç temel işlevinden birini oluşturan tedarik işlevi; mal üretmek ve satmak için, hammadde, malzeme, makine, donatım ve personel gibi üretim faktörlerinin elde edilmesi işlemlerini içerir (Eren, 1998: 250).

Tedarik, ihtiyacın kavranması, bir tedarikçinin seçilmesi, fiyat ve diğer ilgili koşulların görüşülmesi gibi fonksiyonlar topluluğunu kapsar.

2.2. Tedarik Zinciri Kavramı ve Çeşitleri:

Tedarik zinciri kavramı, günümüzde küreselleşmenin ve teknolojideki gelişmelerin etkisiyle, adından oldukça fazla söz ettirmektedir. Tedarik zinciri ile ilgili literatürde oldukça geniş tanımlamalara rastlamak mümkündür. Tedarik zinciri, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran, hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekedir (Teigen, 1997). Aşağıda basit bir tedarik zincirinin şeması görülmektedir.

Şekil 2.1. Tedarik Zinciri



Kaynak: Yalçın, 2004: 7.

Tedarik zinciri, malzemelerin elde edilmesi, bu malzemelerin son ürünlere dönüştürülmesi ve bu son ürünlerin de müşterilere dağıtım işlevlerini gerçekleştiren tesis, dağıtım seçeneklerinin ağı olarak belirtilebilir. Bir tedarik zinciri; arzın ve talebin yönetilmesi, hammaddelerin tedariki, üretim ve montaj, depolama, envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve müşterilere ürünlerin dağıtım faaliyetlerini kapsamakta ve tüm bu faaliyetlerin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için gerekli olan bilgi sistemlerini de içermektedir (Yüksel, 2004; 144).

Jayashankar vd.'ne göre, tedarik zinciri, bir veya daha fazla ürün grubuyla ilgili; elde etme, üretim ve dağıtım faaliyetlerinden kolektif bir biçimde sorumlu olan otonom veya yarı otonom iş faaliyetlerinden oluşan bir şebekedir. Tedarik zinciri teknik olarak, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekedir. Bu şebeke, malzemelerin sağlanması, bu malzemelerin ara ve tamamlanmış ürünlere dönüşümü ve tamamlanmış ürünlerin müşterilere dağıtım fonksiyonlarını yerine getirir (Eymen, 2007: 7).

Tedarik Zinciri Konseyi'ne göre, tedarik zinciri son ürünün üretilmesi ve dağıtım (tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar) ile ilgili bütün çabaları kapsar. Bu çabalar plan, (tedarik ve talebin yönetimi), kaynak (hammadde ve yarı mamullerin temini), üretim (imalat ve montaj), teslim (depolama ve stok takibi, sipariş alımı ve yönetimi, bütün kanal boyunca dağıtım ve müşteriye teslim) olmak üzere dört temel süreçten oluşur (The Supply Chain Council, 2009).

Quinn (1997) ise konseyin tanımına benzer bir tanımlama yaparak belirtilen aktivitelerin yanında bütün bu aktivitelerin denetimini sağlayan bilgi sistemlerini de tedarik zinciri aktivitesi olarak tanımlamıştır (Aktaran: Yalçiner, 2004: 4).

Tedarik zinciri; hammadde aşamasından son kullanıcıya kadar, birleşik bilgi akışı gibi malların akışı ve dönüşümünü içeren tüm aktiviteleri çevrelemektedir. Mallar ve bilgiler tedarik zincirinin hem altından hem de üstünden akmaktadır (Ballou, 2004; 5).

Jordan ve Graves (1995:580) ise tedarik zinciri kavramını şu şekilde ifade etmektedir: “Bir tedarik zinciri, hangi ürünlerin hangi üretim yerinde üretileceğini belirleyen ürün atama kararları aracılığıyla ürün ve üretim yerlerinin doğrudan veya

dolaylı olarak birbiri ile ilişkilendirildiği bir gruptur. Bir zincirde herhangi bir üründen üretim yerine ya da herhangi bir üretim yerinden ürüne doğru çizilen ürün atama bağlantıları birer yol oluştururlar. Zincirde yer alan herhangi bir ürün, zincirin dışında yer alan herhangi bir üretim yerinde işlem göremez ve zincirde yer alan herhangi bir üretim yeri bu zincirin dışındaki bir ürünü üretemez”.

Tedarik zinciri bir faaliyet ve dağıtım ağı; hammadde ve malzeme temini süreçlerinin oluşturulması, yarı mamul ile son mamullerin transfer edilmesi, son tüketiciye ulaştırılmasıdır (Chopra vd., 2001; 3).

Üretim sırasında işletmeye giren, işletme içinde dolaşan ve işletmeden çıkan malzeme, bilgi ve enerji gibi tüm değer akışlarının ideal bir şekil almasını sağlamak işletme temel amaçlarından biri olmalıdır. Burada işletmeye malzeme sağlayan tedarikçiler ile işletme ve müşteriler arasında bir akış sisteminden bahsedilebilir. Bu sistem içinde bilgi, sipariş ve piyasa tahminlerine göre müşterilerden işletmeye doğru, işletmeden da tedarikçilere doğru bir hareket içindedir. Malzeme ve hammaddelerin tedarikinde olduğu gibi artı değer katan ürün akışı ise, nihai ürün olarak işletmeden müşterilere doğru bir yön çizer (Gedikli, 2006: 6). Buna göre bir işletme için tedarik zinciri; hammadde ve malzemenin tedarik edilip, ürün ve hizmetlerin üretilmesinden, müşteriye ulaştırılmasına kadar bir uçtan diğer uca bütün faaliyetleri içeren süreçtir (Gedikli, 2006: 6).

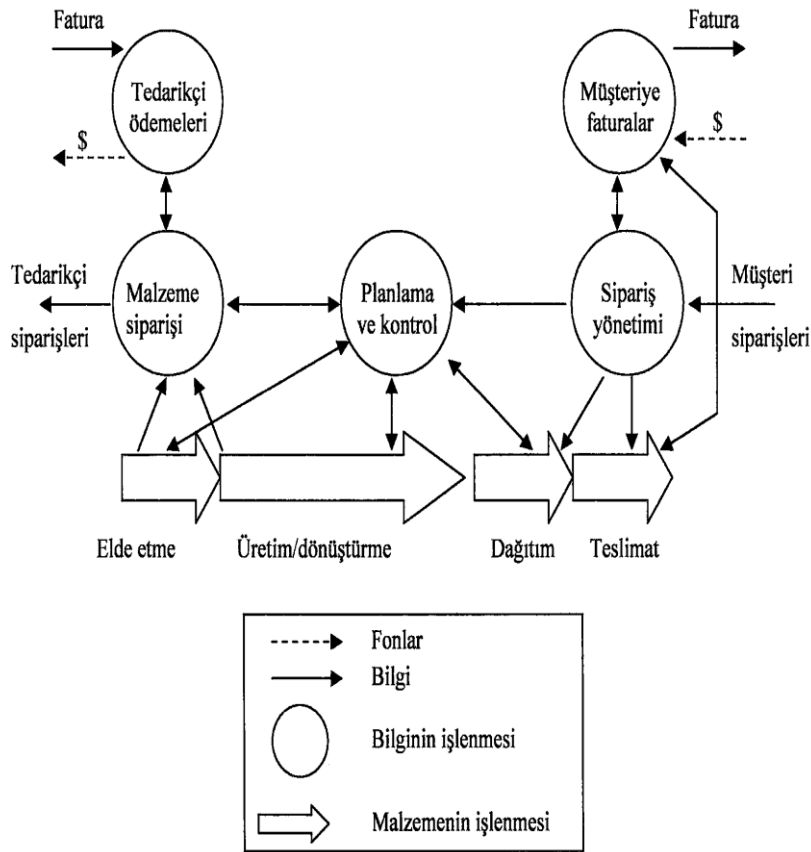
Tipik bir tedarik zincirinde, temin edilen hammadde ve malzemelerin bir veya birden çok fabrika üretilmesi, arada buluna depolara nakledilmesi ve ondan sonra da perakendeci veya alıcılara taşınması belirtilmektedir. Bu yüzden maliyetleri azaltmak ve hizmet seviyesini artırmak için tedarik zinciri içindeki etkileşimler hesaba katılmalıdır. Tedarik zinciri, lojistik ağlar, tedarikçiler, üretim merkezleri, depolar, dağıtım merkezleri, perakende yerleri arasında hammadde, envanter sürecini sağlayan ve faaliyetler arasında akış içinde bulunan tamamlanmış ürünleri kapsamaktadır (Simchi - Levi vd., 2003; 1).

Lummes ve Vokurka (1999:11) tedarik zincirini, hammaddenin tedariki, üretim ve montajı, depolaması, stok kontrolü, sipariş yönetimi, dağıtımı, ürünün müşteriye ulaştırılmasını içeren faaliyetler ve tüm bu faaliyetlerin izlenebilmesi için gerekli olan bilgi sistemleri olarak nitelemişlerdir.

2.3. Tedarik Zincirinin Yapısı

Tedarik zincirleri, zincirdeki unsurların çokluğuna başka bir ifadeyle zincirin kompleksliğine bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Tek safhalı tedarik zinciri hammadde ve malzemelerin elde edilmesi, üretim ve dağıtım fonksiyonlarını birleştirir. Bu tür tedarik zincirinde birçok bilgi işleme ve karar verme fonksiyonu bulunmaktadır (Güleş vd., 2009: 9).

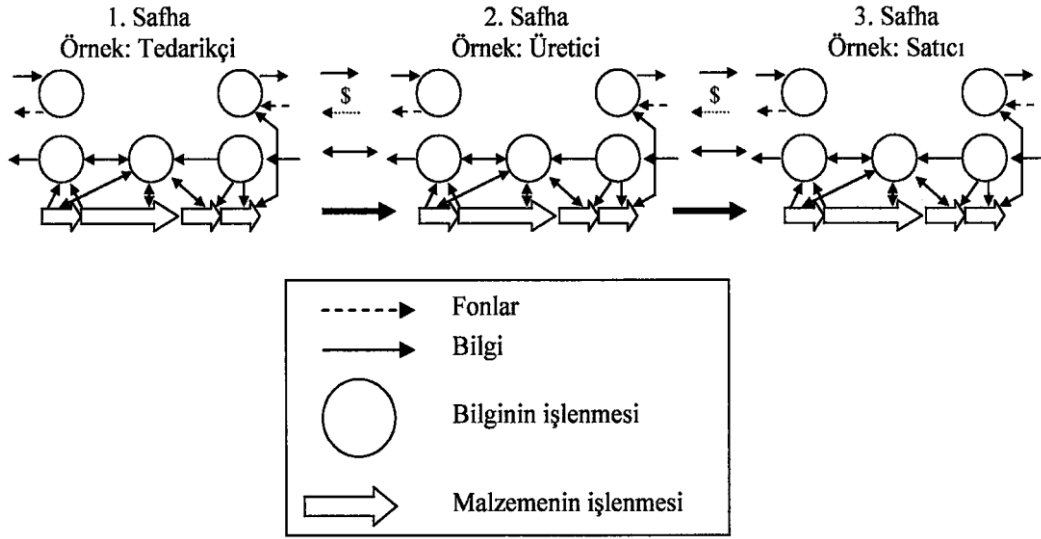
Şekil 2.2. Tek safhalı tedarik zinciri



Kaynak : Güner, 2000'den aktaran: Güleş vd., 2009: 10

Çok safhalı tedarik zinciri ise tipik olarak çok işletmeli tedarik zincirleridir. Özellikle de tek safhalı tedarik zincirlerinin çoklu kopyalarıdır. Volkswagen işletmesi çok safhalı tedarik zincirine iyi bir örnek oluşturmaktadır. İşletme, mevcut ve gelecekteki sipariş bilgileri için satıcılarıyla birlikte çalışmakta ve üretim planlamasını buna göre gerçekleştirmektedir (Güleş vd., 2009: 10).

Şekil 2.3. Çok safhalı tedarik zinciri



Kaynak: Güner:2003'den aktaran Güleş vd., 2009: 10

Tedarik zincirinin yapısı, işletmelerden işletmelere ve endüstriden endüstriye büyük değişiklikler gösterse de, hem hizmet hem de üretim organizasyonlarında görülebilir. Tedarik zinciri mal hareketiyle ilgili başlangıçtan son tüketim noktasına kadar ki tüm faaliyetlerdir. Müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik gerçekleştirilen olaylar dizisidir. Tedarikçilerden kullanıcılara, malzeme ve bilgi akışının kontrol edilmesi, yönetilmesi ve geliştirilmesinde ortak ve işbirliği içinde çalışan, birbiriyle ilgili ve birbirine bağlı organizasyonlar ağıdır (Handfield ve Nichols, 1999).

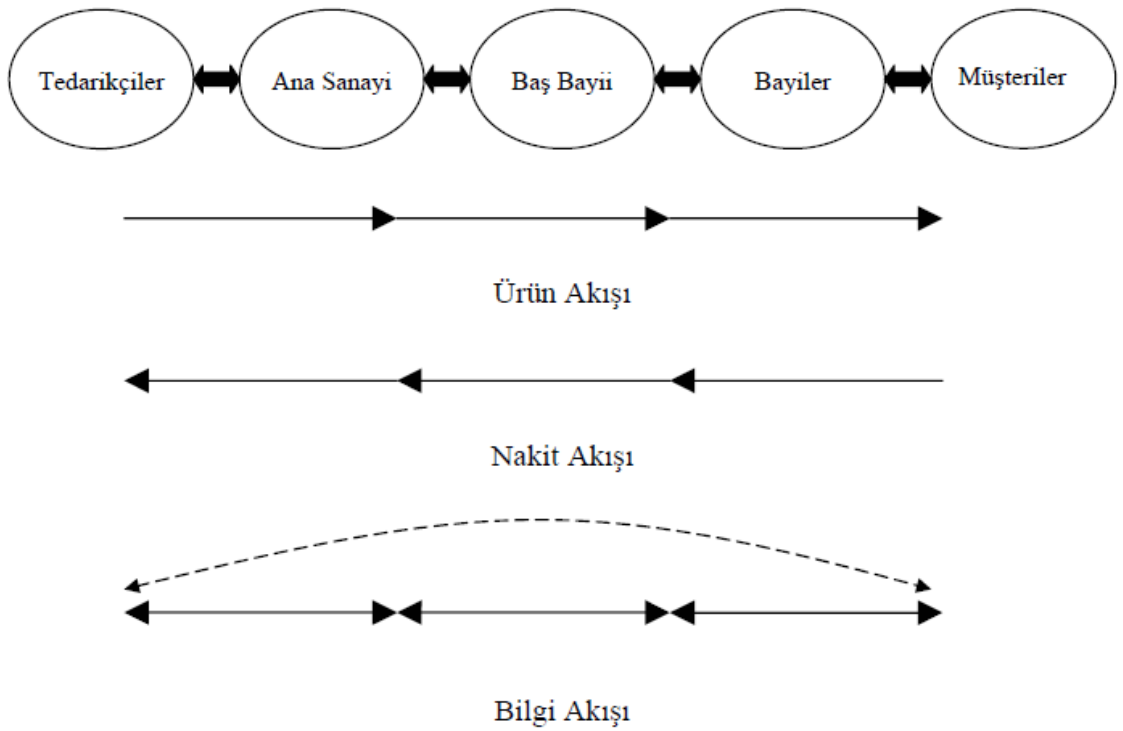
Tedarik zinciri yapısal olarak satılacak mal için gerekli satın alma ve elde etme ile başlar. Ardından, satışların desteklenmesi amacıyla envanter yönetimi ve depo yönetimine yönelir. Ürünlerin müşterilere teslimatıyla son bulur. Tedarik zincirinde malzemeler hammadde kaynaklarından, bu hammaddeleri yarı mamullere dönüştüren bir üretim seviyesine geçer. Bu yarı mamuller daha sonra tamamlanmış ürünleri meydana getirmek üzere bir sonraki seviyede birleştirilecektir. Elde edilen ürünler dağıtım merkezlerine ve buralardan da satıcılar ve müşterilere aktarılır (Çizmeci, 2002).

Tedarik zinciri sistemi bir işletmenin üretim yaparak ürünü hazırlaması için gereken hammaddenin tedarikçilerden tedarik edilmesini, oradan da fabrika “içerisinde proseslerden geçmesini ve ürünlerin ara depolar ve satış merkezleri

vasıtasıyla müşterilere ulaştırılmasını kapsar. Tedarik zinciri aynı zamanda bir elemanlar zinciridir. Elemanlar arasında, tedarik zincirinin yapısı gereği sürekli güncellenen ve yakın bir ilişki vardır. Bir tedarik zincirinin elemanları şunlardır (Ezer, 2003):

- Tedarikçiler (yan sanayi, taşeron, ana sanayi imalat atölyeleri)
- Ana sanayi (nihaî ürünü üreten) Dağıtıcılar (genel distribütörler, toptancılar), bayiler (perakendeciler)
- Müşteri (tüketici)

Şekil 2.4. Tedarik Zinciri Elemanları Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Çiftçi, 2003: 4.

Lojistik yönetimi tedarik zinciri yönetimine (TZY) benzemekle beraber, aynı zamanda müşterilerden atıkların ve her türlü kullanılmaz hale gelmiş ürünün toplanması işlemi olan “ters lojistik” işlemi de kapsar. Günümüzde ürünlerin geri çağırılması çok yaygınlaşmış ve bu işlem de ters lojistik yönetiminin en önemli konularından biri olmuştur (Yiğit, 2002: 5).

Lojistik ile ters lojistik arasındaki fark, ters lojistiğin lojistik faaliyetlerini tersine işletmesidir. Bu nedenle ters lojistik, mamul, hammadde ve malzemelerin yeniden kullanım değeri ya da çevreye en az zararlı imhası için tüketim merkezinden üretim kaynağına doğru akışının sağlanmasıdır. Bu süreç boyunca da planlama, verimlilik, hammadde akışının fayda-maliyet hesabı, stok yönetimi ve kontrolü gibi unsurlar yer almaktadır (Güleş vd., 2009: 108).

Ters tedarik zinciri faaliyetleri genellikle ters lojistik olarak adlandırılmaktadır. Bir ters tedarik zinciri kullanılmış veya kullanılmamış bir mamulün müşteriden geri alınmasını, duruma göre imha edilmesini, tekrar kullanılmasını ya da tekrar satılmasını içeren faaliyetler serisidir (aktaran: Güleş vd., 2009:107). Başka bir ifadeyle yeniden üretim, geri, kazanım, imha etme ya da kaynakları etkin bir şekilde kullanmak üzere mamul veya parçaların akışını yönetmek için tedarik zincirinin geriye doğru tasarımıdır. Ters tedarik zinciri süreci beş kilit adımda düzenlenebilir. Bu adımlar şunlardır (Aktaran: Güleş vd., 2009:107):

- Ürün bulma
- Ters lojistik
- İnceleme ve elden çıkarma
- Yenileme
- Dağıtım ve satış

2.3.1. Tedarik Zinciri Ağı

Tedarik zinciri ağı; tedarikçi, nakliyecisi, üretici, dağıtım merkezleri, perakendeci ve tüketici ile ortaya çıkan tedarik zincirini oluşturan sistemler, alt sistemler, operasyonlar, aktiviteler ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini içeren karmaşık bir bütündür (Paksoy, 2004: 439).

Bir tedarik zincirinde, hammadde kaynağından nihai müşteriye kadar, amacı müşteri değeri yaratmak olan tüm işletmeler işbirliği içindedir. Çok sayıda işletmelerden oluşan böyle bir zincirin nasıl yönetileceği ise çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden bazıları; ürünün karmaşık olup olmaması, mevcut tedarikçi sayısı ve hammadde bulunabilirliğidir. Tedarik zincirinin uzunluğu ve her katmandaki tedarikçi ve müşteri sayısı da düşünülmesi gereken önemli konular

arasındadır. İşletmelerin çoğu sadece tek bir tedarik zincirinde katılımcı olmazlar. Dolayısıyla işletme yönetimi her tedarik zincirini, o tedarik zincirindeki müşteri ve tedarikçilerini ve zincirin işletme tarafından nasıl konumlandırıldığını düşünmek zorundadır. İşletme yönetimi her bir özel tedarik zinciri bağlantısı için uygun olan ilişki türünü seçmek zorundadır. Aynı zamanda bir tedarik zincirindeki tüm bağlantıların çok sıkı bir şekilde koordine ve entegre edilmesi gerekemeyebilir. Bu durumda en uygun olan ilişki türü, zincirin belirli durumlarına en uygun olanıdır. Tedarik zincirindeki bağlantılardan hangilerinin özel önem istediği ise, işletme olanakları ve işletme için önemine göre değişmektedir (Lambert, 1992: 19).

Ağ yönetimi uygulayan bir işletmenin faaliyetleri ilişkisel özelliklere sahiptir. Ağ içinde oluşan ilişkiler, diğer ağ üyeleriyle karşılıklı gelişir ve uzun vadeli. Geliştirilmesi gereken, TZY açısından da önemli olan yönetsel özellikler; karşılıklı güven, görev ve sorumluluklarını yerine getirme, sosyal normlar, empati, karşılıklılık, esneklik, bütünlük, çatışmaların uzlaştırılması ve güç kullanımının sınırlanmasıdır. Ağların diğer ayırt edici özellikleri ise dinamik, istikrarlı, içsel, yenilikçi, öğrenmeye açık olmaları ve yeni bilgi yaratabilmeleridir (Dedeoğlu, 2001:119).

Bir işletme ağları istikrarlı tutmak için hem dikey hem de yatay ağ ilişkilerini koordine etmelidir. Ağ içindeki fırsatlardan yararlanmak için girişken olmanın yanı sıra ilişkileri korumak için de savunmacı olmak gerekmektedir. Öncelikle ağ sınırlarının genişletilerek alternatif tedarikçiler ve müşteriler yaratabilmek gerekir. Yaratılan diğer bir fırsat ise aynı yatay düzeydeki yeni elemanların sunabileceği tamamlayıcı yetenek ve sinerjilerdir. Bununla beraber pazarda tehdit olabilecek rakip faktörler de koordine edilmektedir. Aynı zamanda işletmenin konumunu koruması mevcut dikey ilişkileri düzenleyerek kaynak kullanımını kontrol etmeyi de kapsamaktadır.

Ağ yönetiminde müşteri ve tedarikçinin karşılıklı etkileşiminin yanı sıra değer zincirinde yer alan tarafların da katılımının söz konusu olması, bir işletmenin diğer bir işletmeyle ilişkisi, karşı tarafın tedarikçileri, dağıtımçıları, müşteri ve rakipleriyle olan ilişkilerinden de dolaylı ve/veya doğrudan etkilenmesine neden olmaktadır. Ağ yönetiminden TZY ilişkilerinin düzenlenmesinde yararlanılması, işletmelere bütünleşme ve uyumda gerekli olan örgütsel yapıyı sunmaktadır (Yön, 2007: 55).

2.3.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri ve Çeşitleri

Alıcı-tedarikçi ilişkileri günümüzde uygulanan bazı yönetim felsefeleri ve üretim yöntemleri için büyük bir öneme sahiptir. Özellikle toplam kalite yönetimi uygulamalarında ve yalın üretim sisteminde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin büyük bir önemi olduğu görülmektedir (Çağlıyan, 2002: 70).

Alıcı-tedarikçi ilişkileri literatürde genellikle geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına bağlı ilişkiler olmak üzere iki temel grupta incelenmektedir. Ancak uygulamada her iki modelinde tek başına uygulanması şeklinde bir yaklaşımın olmadığı görülmektedir. Uygulamada alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bu iki model etrafında yoğunlaştığı kabul edilmekte ve uygulama rekabetçi yaklaşıma daha yakınsa rekabetçi, işbirliği yaklaşımına daha yakınsa işbirliği modeli olarak nitelendirilmektedir. Bununla beraber batıdaki ilişkilerin daha çok rekabetçi modele, Japonya'daki ilişkilerin ise işbirliği modeline yakın olduğu kabul edilmekte ve ilişkilerin giderek daha işbirlikçi olduğu belirtilmektedir (Güleş ve Burgess, 2000:32-33; Güleş, 1999: 48 ve Çağlıyan, 2002:72).

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel model yerine işbirliği modelinin uygulanmasına neden olan faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Macbeth ve Ferguson'dan aktaran Paksoy v.d., 2003: 5-6):

- Yabancı işletmelerden, özellikle Japon işletmelerinden gelen rekabet. Japon rekabeti karşısında başarısız olan ve önemli miktarlardaki pazar paylarını Japon işletmelerine kaptıran batılı işletmeler (özellikle otomotiv işletmeleri) rakiplerini incelemeye almışlardır. Japon işletmelerin üstünlüğünün büyük ölçüde Yalın Üretim adını verdikleri üretim sisteminden kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Yalın üretim sistemi, sürekli üretim sistemi ile karşılaştırılınca üretim sürecinde kullanılan kaynakların (işgücü, enerji, stok, üretim alanı vb.) çok daha azını kullanarak aynı veya daha çok miktarda üretimin gerçekleştirildiği üretim sistemidir. Yalın üretimin bir unsuru da, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel modelden çok farklı olan ve taraflar arasında karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan Japon Usulü Alıcı-Tedarikçi ilişkisidir (işbirliği esasına dayanan ilişki).

- Tam Zamanında Üretim (TZÜ) ve Toplam Kalite yönetimi (TKY) gibi yeni üretim yönetimi tekniklerinin uygulamaya konulması ve bunların büyük ölçüde tedarikçilerin desteğini gerektirmesi.
- Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinde meydana gelen değişmelerin bir sonucu olarak girdi temin edilirken fiyat dışındaki unsurlara, örneğin kalite, esneklik vs. verilen önemin artırılması.
- Fiyat konusunda baskı altında tutulan ve ne zaman alıcı tarafından siparişinin kesileceğinden emin olamayan tedarikçilerin, alıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojilere yatırım yapmaması veya yapamaması.

Sonuç olarak denilebilir ki; rekabetin şiddetlenmesi, teknolojik gelişmeler (mamul ve üretim), mamulün hayat seyrinde meydana gelen kısaltmalar alıcı tedarikçi ilişkilerinde uygulanmakta olan geleneksel modelin yetersiz kalmasına yol açmış ve işletmelerin Japon Usulü Alıcı-Tedarikçi ilişkisi adı da verilen İşbirliği Modeli uygulamalarına yol açmıştır (Güleş vd., 2009).

Geleneksel model, seri üretimin getirdiği anlayışı yansıtmaktadır. Geleneksel yaklaşımda temel amaç, satın alınan mal ve hizmetin fiyatını minimize etmektir. Modelin temel varsayımı tedarikçilerin fiyat dışında birbirinden herhangi bir farkı olmadığıdır. Bu çeşit bir satın alma stratejisi şu unsurlara dayanmaktadır (Güleş, 1999:49; Çağlıyan, 2002: 77):

- Yan sanayi işletmesinin seçimi geniş çapta ihaleye ve pazarlığa dayalıdır. Alıcı belirli bir mal ya da hizmeti çok sayıda tedarikçiden alır. Bu şekilde alıcı tedarikçileri fiyat ve fiyat dışı unsurlar konusunda birbirleri ile rekabet ettirebilir ve tedarik sürecinde sürekliliği sağlar. Fiyat odaklı görüşmelerde agresiflik, "kazanma-kaybetme" yaklaşımı hakimdir. Fiyat, temel karar etmenidir. Ana işletme, çıkarını sürekli daha ucuza verecek yan sanayi işletmesini aramakta görmektedir.
- Her bir tedarikçiye onları disiplin altında tutmak amacıyla belirli miktarlarda iş verilir. Karşılıklı yarar ve ortak amaçlar söz konusu değildir. Taraflar birbirlerinin sırtından daha fazla kazanmanın yollarını aramaktadırlar.
- Sözleşmeler genellikle kısa vadeli. Nadiren çok uzun süreli ilişkiler olabilse de, bunlar kısa süreli bağlantıların bileşkesi durumundadır.

- Tedarikçilerin mamul dizaynı konusunda herhangi bir yetkisi yoktur; olması da istenmez. Bilgi paylaşımı söz konusu değildir.
- Taraflar arasında iletişim azdır. Resmi bir iletişim yaklaşımı hakimdir. Ürünün teknolojisi, finansman kaynakları, üretim programı ve üretimin projeksiyonu gibi konularda bilgi alışverişi alışkanlığı yoktur. Yüksek teknolojiler dışında, yan sanayilerin tasarru ve araştırma ve geliştirme etkinliği söz konusu değildir.
- Karşılıklı güven, risk paylaşımı ve teknolojik destek azdır. Dizayn ve tasarım aktivitelerinde çok az doğrudan görüşme ve katılım söz konusudur.

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde uygulanan İşbirliği Modeli fiyattan ziyade “taraflar arasındaki karşılıklı güvene, menfaate, sıkı işbirliğine ve kalite güvencesiyle teslimatta esnekliğe” dayanmaktadır (Çağlıyan, 2002: 80).

İşbirliğine esasına dayalı ilişkiler işletmelere ek taktikler sunmakta olup stratejik yapılan ne olursa olsun rekabet gücünü artırmak amacıyla yaptıkları faaliyetlerin başarısına olumlu katkılarda bulunmaktadır. Özellikle, tedarikçilerle geliştirilen sıkı işbirliğinin ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda uygulamaya konulan işletme içi düzenlemelerin başarısını artıracığı kabul edilmektedir. Modelin dayandığı temel esaslar şunlardır (Güleş, 1999:3; Çağlıyan: 2002, 80-81)).

- Alıcı belirli bir mal yada hizmeti az sayıda (genellikle iki) yan sanayiciden almaktadır.
- Parça bazında mal almak yerine sistem alma esası uygulanmaktadır. Bu iki unsur tedarik sürecinde kademeli bir yapılanmaya yol açmaktadır.
- Sözleşmeler genellikle orta ve uzun vadelidir.
- Tedarikçiler mamulün dizaynından doğrudan sorumludur.
- Taraflar arasında yoğun bir bilgi alış veriş vardır.
- Karşılıklı güven, risk paylaşımı ve teknolojik destek yüksektir.
- Ticari sözleşmeler esnektir ve taraflar arasındaki sorunlar karşılıklı görüşmeler yoluyla giderilmektedir. Bayi sertifikasyonu ve hata inceleme yaklaşımı söz konusudur.

- Tedarikçilerin sıfır hatalı mamul sağlamaları beklenmektedir. Hem resmi hem de gayri resmi görüşmeler oldukça sıktır.
- Toplam maliyet yönetiminin önemsenmesi ile birlikte; problem çözücü, "kazanım-kazanım" anlayışı hakimdir.

2.4. Tedarik Zinciri Elemanları

Tedarik zinciri elemanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aktaran: Yıldızöz, 2006: 16):

Planlama: Tedarik zincirinde hem operasyonel ihtiyaçların hem de müşteri taleplerinin karşılanması ürün ve hizmet senkronizasyonu ve yayılımının planlanmasıdır.

Satın alma: Bu unsur en iyi malzemelerin en düşük fiyattan alınmasını içerir. Bir tedarikçi seçilirken düşük fiyatlı olanını seçme veya fiyatı düşük tutmaya devan eden tedarikçiyi seçmenin yanında gelişme hızı, kalite ve esneklik de dikkate alınmalıdır.

İmalat: Üretim yapan işletmeler için yeni stratejiler, örneğin yalın üretim, esnek çalışma ve siparişe göre imalat, maliyet, hız ve kalitede kayda değer gelişmeler elde etmede önemlidir.

Hareket (Dağıtım ve Tasıma): Tasıma, dağıtım ve depolama, akış optimizasyonu, çapraz yükleme, birleşme gibi yeni metotlarla değer yaratan hizmetlere sürekli gelişerek adapte olmaktadır.

Satma (Müşteri ve sipariş yönetimi): Satış ve pazarlama desteği içerisinde müşteriler, kanal yönetimi, ürün ve kanal bölümlendirmesi, ürün-hizmet toplanması, sipariş yönetimi vb. içeren alanlarda gelir yaratma rekabeti içersindedirler.

2.5. Tedarik Zinciri Faaliyetleri

Tedarik zinciri yönetiminde, zinciri oluşturan tüm fonksiyonlar bütünleşmiş olmalıdır. Ürünlerin, tedarikçiden son kullanıcıya ulaşmasında bir dizi fonksiyon belirli görevleri, temel hedefler doğrultusunda yerine getirir. Bunlar

2.5.1. Satın Alma: Satın alma, müşteri siparişlerini zamanında, kaliteli ve uygun maliyetle karşılayacak malzeme ve ürünlerin optimum maliyet, kalite ve hızda

temini fonksiyonudur. Satın almadaki temel gereklilikler şunlardır: satın alma stratejileri şirket stratejileri ile uyumlu olmalıdır, satışlarla stratejik ortaklıklar kurulmalıdır, tedarikçi performansları sürekli takip edilmelidir, merkezi ve dağıtık satın alma yapısı oluşturulmalıdır, tedarikçilerle birlikte entegre bilgi sistemleri kurulmalıdır, satıcının kendi mallarının stokunu işletme deposunda yönetebileceği sistem altyapıları oluşturulmalıdır (Eymen, 2007: 11-12).

2.5.2. Üretim Faaliyetleri

Bir işletmenin tedarik zinciri faaliyetlerinin ilk ögesi olan üretimde, işletmenin potansiyel müşterilerinin ve içinde bulunduğu pazarın talep ve koşullarına göre faaliyette bulunma durumu söz konusudur. İşletme bu durumda mevcut pazardan ne miktarda, ne zamanda, nasıl bir ürün talep edilecek ve bunu üretmek için neler yapılacağına karar verecektir. Üretimin faaliyetlerinin ortaya çıkardığı ürün, lojistiğin ilk ve en önemli elemanıdır, ayrıca işletmelerin ekonomik açıdan devamlılığını sağlamaktadırlar (Ateş, 2007: 58).

2.5.3. Envanter Yönetimi

Envanter, işletmelerin talep belirsizlikleri, ekonomik ölçek gibi kısıtlardan dolayı ellerinde tutmak zorunda olduğu hammadde ve mamullerin toplamıdır. İşletmeler bir yandan kredi yolu ile borçlanırken, diğer yandan da yüksek envanter yükleri ile yaşamaktadırlar. Bu bir çelişkidir. İşletme sermayesinin katma değer yaratmayan noktalarda bağlı kalması, nakit akıştaki problemlere, ürünün durduk yerde maliyetsel olarak negatif yönde değerlendirilmesine, artan maliyetlerin de satış miktarında azalma olarak işletmeye yansımaya neden olmaktadır. Talep–üretim–tedarik üçgeninde etkin planlama ve bunun satış noktaları ve tedarikçilerle olan ilişkiler de eklendiğinde, sistemdeki envanter miktarı, azalan bir trend içine girmektedir (Topçubaşı, 2007: 26)

Tedarik Zinciri yönetiminde envanterin rolü şöyle tanımlanabilir(Topçubaşı, 2007: 26):

- Yakın gelecekte olabilecek talebi tahmin etmek
- Üretim ve dağıtım maliyetlerinin düşürülmesi/ölçek ekonomileri açısından önem arz etmektedir.

Bu sürecin etkin yönetimi için üretim işletmelerinde envanter yönetimi amacıyla kullanılan iki seçenek söz konusudur. Bunlar (<http://muhassebeprogram.com>, 2010);

- İstatistiksel envanter kontrolü (stok doldurulması veya sipariş noktası yöntemleri olarak bilinen bir grup yöntemi içeren klasik bir yaklaşım)
- Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP)

Kısaca sipariş noktası olarak da bilinen birinci seçenek, talebin belirli olmadığı durumlarda stoktaki malların devamlı olarak bulunabilirliğini sağlamak üzere geliştirilmiş yöntemleri içerir. Bu yaklaşımda, her envanter birimindeki fiziksel azalma yakından takip edilir ve eldeki stok miktarı, önceden tespit edilmiş yeniden sipariş noktası olarak tanımlanan değere düştüğünde, ilgili birim için sipariş verilir.

Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) ana üretim planını, zaman boyutunda net ihtiyaçlara dönüştüren ve planın gerçekleşmesi için gereken tüm envanter birimleri bazında bu ihtiyaçların karşılanmasını planlayan karar kuralı setlerini ve yöntemlerini içerir (Acar, 2001: 10).

2.5.4. Sipariş Yönetimi

Sipariş yönetimi, tedarik zinciri içindeki tüm elemanlar arasındaki sipariş bilgilerinin iletilmesi sürecini kapsamaktadır. Sipariş yönetiminin iyi işlemesi, yani verilen siparişlerin tam olarak ve zamanında yerine getirilmesi işletmelerin müşterileri ile iyi ilişkiler kurması açısından önemlidir. Bu sebeple müşterinin siparişi eksiksiz olarak ve istediği zamanda kendisine ulaştırılmış olmalıdır. İşletmeler içerisindeki sipariş noktaları, gelen siparişlerin şekli ve koşulları, siparişler konusunda kimlerin görevlendirileceği ve sipariş bilgi akışı açısından bir sipariş yönetimi sistemi geliştirilmelidir. Sipariş yönetiminde işletme, satın alma siparişlerini tedarikçiye iletmektedir. Sipariş alan tedarikçi kendi envanter kaynaklarından veya kendi tedarikçisinden ürünleri karşılamaktadır. Bu faaliyetler tüm tedarik zinciri içerisinde tekrarlanmaktadır (Ateş, 2007: 60)

Sharma'ya göre TZY'nde meydana gelen değişiklikler nedeniyle kendisini sürekli yenilemesi gereken sipariş yönetiminin uygulaması gereken temel kurallar şunlardır: (Sharma, 2001; 247).

- Sipariş bilgilerinin hızlı bir şekilde girmesi gerekmektedir. Bunun sağlanması ile sistem içinde bilginin aktarılacak diğer faaliyetler de hızlandırılmaktadır.
- Sipariş işleme faaliyetlerinin otomasyonu sağlanmalıdır. Kurulacak olan bilgi sistemleri aracılığıyla sipariş işleme faaliyetleri etkin ve hızlı bir konuma getirilebilmektedir.
- Sipariş durumunu hizmet sağlayıcı ve müşterilerin izleyebilmesi sağlanmalıdır. Böyle bir düzen ile siparişte meydana gelen olumsuzluk ve aksamalar kolayca giderilebilmektedir.
- Sipariş yönetimi sisteminin diğer sistemlerle entegre edilmesi gerekmektedir. Diğer sistemlerle ortaklaşa bir ağın oluşturulmasıyla haberleşme, gerekli sipariş bilgilerinin doğru ve zamanında bir akış ile elde edilmesi sağlanmaktadır.

2.5.5. Bilgi Teknolojileri

Tedarik zinciri yönetiminde işbirliği ve eş zamanlı çalışma sağlandığında; özellikle üretim planlama, tasarım ve mühendislik, sipariş, sevkiyat, sipariş durumu izleme, iade uyarıları, fatura bilgileri, sözleşmeler, tedarikçi performansına ilişkin bilgiler kayıtlı ve paylaşılabılır hale getirildiğinde rekabet avantajı sağlanacaktır. Bilginin artması sistem içindeki verimsizliklerin ortaya çıkarılmasına ve giderilmesine olanak verecektir. Tedarik zincirinin tüm aşamalarında bilgi özel bir öneme sahiptir. Zincir içinde tedarikçiden nihai tüketiciye kadar bilgi paylaşımı arttıkça her bir ortak içinde karlılık artacaktır. Etkin bir tedarik zinciri sağlam bir bilgi alt yapısını gerekli kılmaktadır. Bilgi girdisinin önemi her geçen gün artmakta ve hızla değişen koşullar bilgiyi kritik hale getirmektedir (Şen, 2008: 15).

Yıllar boyunca TZY çabaları; yetersiz talep tahminleri, sipariş ve yaratılacak arzın belirlenmesinde yaşanan eksiklikler, net olarak belirlenemeyen maliyetler ve kısıtlar gibi tamamıyla bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunlara odaklanmıştır. İşletmeler zincir boyunca öncelikle gereksiz kapasite ve aşırı stokları dengelemek için; talep projeksiyonlarını, temin çizelgelerini, kapasite ve hammadde uygunluğunu geliştirmeye çalışmışlardır. İnternet ve Web temelli araçların gelişimi ise tedarik zinciri yönetiminde yeni bir çığır açmıştır. Web temelli araçlar zincir boyunca

iletişimi ve bilgi aktarım olanaklarını geliştirerek işletmelere bu israfları elimine etme fırsatı sağlamıştır. Bunun sonucu olarak, TZY çoğu endüstride bir iş stratejisi ve yönetimin öncelikli konularından biri haline gelmiştir (<http://www.bilgiyonetimi.org>, 2006).

İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sayesinde işletmeler arasında gerçek zamanlı (çevrimiçi) iletişim olanaklı hale gelmiş ve tüm kanal üyeleri en son verilere, ihtiyaç duydukları zaman ulaşabilir hale gelmiştir. Bu sistemler tedarikçi, üretici, dağıtımçı, perakendeci ve yeri neresi olursa olsun müşteriyi birbirlerine bağlantılı hale getirmektedir. Bu sistemler uygun kullanıldıkları sürece kırtasiyeciliği ve gecikme zamanını önemli ölçüde azaltmakta, iletişimi geliştirmekte ve değer yaratmayan faaliyetlerden kaçınılmasını sağlamaktadır (Handfield ve Nichols, 1999; 6).

Günümüz şartları, işletmelerin ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunu gerçekleştirmek sadece işletme içi süreçleri iyileştirmekle olmamakta, aynı zamanda tedarik zincirinin parçası olan satıcı, nakliyecisi, dağıtımçı ve müşteri ile karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesini gerektirmektedir. Tedarik zincirini oluşturan halkaların, zincir ortaklarının birbiriyle iletişimde olması, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunarak alınan kararlardan haberdar olabilmesi çok daha etkin çalışılmasını sağlayacaktır (İGEME, 2006; 4).

Hammaddenin temininden ürün ve hizmetlerin son kullanıcıya ulaştırılmasına ve hatta satılmayıp geri dönen veya kullanılıp atılan ürünlerin toplanmasına kadar işletme içinde bütün operasyonlar arasında doğru ve tam zamanlı bilginin paylaşılmasına ve dolayısıyla yüksek derecede entegrasyona ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Son yıllarda gelişen lojistik anlayışla birlikte bu entegrasyon, müşterileri ve tedarikçileri de kapsayacak şekilde genişleyip işletmenin sınırlarını çoktan aşmıştır. Genişleyen ağ yapısı içinde bilgi paylaşımı, işbirliği ve koordinasyon çabaları, müşterilerle başlayıp, üretim ve fiziksel dağıtım yapan işletmeler ve dağıtıcılar ile daha geride hammaddenin tedarik edildiği ilk tedarikçilere kadar uzanmaktadır. Başarılı işletmeler müşterileri ile oldukça yakın ilişkiler kurmakta ve tedarikçileri ile çalışsa şartlarını geliştirmeye özen göstermektedir (Bay, 2007: 28).

2.5.6. Depolama

Depolama, üretiminden satış anına kadar geçen süreçte ürünlerin kendileri için tahsis edilmiş alanlarda muhafaza edilmesini ifade etmektedir. Depolama tedarik zinciri faaliyetlerinde birçok kez tekrarlanan bir işlemdir. Mallar hammadde halinden, son kullanıcıya ulaştırılınca kadar ki süreçte defalarca depolanmaktadır. Bu geçen süreçte işletme açısından önemli olan malın her seviyede doğru ve verimli olarak depolanmasıdır. Depo yerlerinin seçimi verilecek hizmet ve dağıtım maliyetlerine bağlı olarak değişmektedir. Depolar en az maliyetle, en kısa zamanda ürünü müşteriye ulaştıracak ve rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayacak yerlerde kurulmalıdır. Bir işletmede depolama işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki türlü yapılmaktadır (Ateş, 2007: 63).

2.5.7. Lojistik ve Dağıtım

Lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, hammaddenin başlangıç noktasından ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlaması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (Biçer, 2001: 7).

İşletmeler açısından lojistik, hammadde, yarı mamul ve hazır parçaların üretim ortamına taşınması fiziksel tedarik (giriş lojistiği); sonrasında bunların iş istasyonları ve tezgâhlara taşınması yani kurum içi malzeme akışı ve nihayetinde ise çıkış ambarından dağıtım kanallarına ve müşterilere kadar uzanan zinciri fiziksel dağıtım (çıkış lojistiği) olarak üç aşamalı bir yönetim sürecinden oluşmaktadır. Bu üç aşama aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Johnson vd.1999: 5):

- Fiziksel Tedarik (Giriş Lojistik Süreci): Fiziksel tedarik, tedarikçileri işletme sürecine bağlayan girdi hareketinden sorumludur. Taşınması planlanan unsurların (hammadde, yarı mamul, hazır parça vb.) nereden ve ye kimden, ne kadar ve ne zaman sipariş edilmesi gerektiğini belirlemektir. Fiziksel tedarik sistemi, çeşitli tedarikçiler arasından seçim yapabilmek için gerekli kriterleri sunmakta olup, gelen malzemelerin hangi taşıma türüyle taşınacağını belirleyerek onların depolanacağı yerleri ve bu yerlerin olması gereken özelliklerini açıklamaktadır.

- **Dâhili İşlemler:** Dâhili işlemler, işletme içi akış faaliyetlerinin yönetimini kapsamaktadır. Giriş ambarında bulunan malzemelerin imalat ortamındaki iş istasyonlarına aktarımı ve bölümler arasında dolaşımının sağlanarak tamamlanmış ürün haline dönüştürülmesi ile birlikte çıkış ambarına sevki bu aşamadaki lojistikle ilgili temel süreçlerdir.
- **Fiziksel Dağıtım (Çıkış Lojistik Süreci):** Fiziksel dağıtım çıktı hareketinden sorumlu olup tamamlanmış ürünlerin dağıtım zinciri (toptancı, bayi, perakendeci vb.) içerisinde hızlı ve ekonomik bir biçimde iletilmesini sağlayarak alıcılara ulaşmasını sağlayan bir süreçtir (Çancı ve Erdal, 2003: 51-52).

Fiziksel tedarik, dahili işlemler ve fiziksel dağıtım aşamaları aşağıda şekil 2.6.'da gösterilmiştir.

Şekil 2.5. Tedarik Zinciri ve Lojistik



Kaynak: Çancı ve Erdal, 2003: 51.

Etkin olarak yönlendirilen entegre bir lojistik yönetimi işletme tedarik zincirlerinde maliyetleri düşürerek verimlilik ve etkinliği arttırmakta; ayrıca envanter miktarı, teslimat süreleri, müşteri hizmet düzeyi, tahminleme ve planlama konularında avantajlar sağlamaktadır. Lojistiğin tedarik zinciri üzerindeki en önemli katkısı ise iki yönlü bilgi akışının sürekli ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesiyle müşteri taleplerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmasıdır. İşletmelerin en büyük sorunu hangi ürünü ne zaman ve ne kadar veya kime üreteceklerinin belirsiz olmasından kaynaklanmaktadır (Zalluhoğlu, 2007: 22).

İşletmeler bu nedenle talep tahminine bağlı olarak stok için üretim yapmak zorunda kalmakta ve stok tutmanın maliyetlerine katlanmaktadırlar. Fakat son tüketiciden geriye doğru bilgi akışının sağlanması ile işletmeler en uçtaki kaynaktan elde ettiği bilgiler kullanarak mevcut siparişleri değerlendirme ve kaynak planlaması ile işletmenin ne kadar hammaddeye ihtiyacı olduğunu belirleyebilmektedir. Böylece stok seviyelerin dengelenerek işletmenin ihtiyaç fazlası ürün üretilmesinin önüne geçilmektedir (Zalluhoğlu, 2007: 22)

Günümüzde dünyanın her köşesine farklı bölgelerde üretim yaparak sipariş yetiştirmeye çalışan işletmeler, Malzeme İhtiyaç Planlaması (Materials Requirement Planning- MRP), Üretim Kaynak Planlaması (Manufacturing Resource Planning- MRP II), Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) vb. üretim planlama sistemleri sayesinde elde ettikleri bilgiler ile üretim güçlerini planlamaktadırlar. Belirsizliklerin azalmasıyla beraber işletmeler tedarik zinciri sürecindeki uzun dönemli planlarını yönlendirmeye başlayabileceklerdir. İşletmeler, planları dâhilinde elindeki siparişleri veya sipariş için ihtiyacı olacak ürünlerin bilgisini önceden temin ederek maliyet optimizasyonu ve müşteriye hızlı cevap verme kriterlerini tespit edebilirler. Ayrıca hangi ürünün nerede üretileceği, malzeme, iş gücü, nakliye, stok yönetimi ve ürünün bozulmasına karşı muhafazası bakımından planlama imkânı yaratılarak işletme süreçlerinde iyileştirmeler de gerçekleştirmek de mümkün hale gelmektedir. İşletmeler lojistik operasyonlarını elde edilen bilgileri kullanarak üretim planlarını doğru bir şekilde güncelleme imkânı elde etmekte ve tedarik zinciri boyunca optimizasyonu sağlama şansına kavuşmaktadır (Loebbecke ve Powell, 1998: 17).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ: BEKLENTİLER, SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

TZY, işletmenin dışındaki tedarik işlerini sağlayanların yönetilmesi ve bunların etkin çalışması için işletmenin iç kaynaklarını bir bütün halinde ele alan temel bir işletme sistemidir (Güleş vd., 2009: 11). Bu bağlamda TZY ile alakalı çok çeşitli tanımlamalar yapmak mümkündür.

TZY; ürünlerin, hammaddenin elde edilmesinden nihai ürün aşamasına kadar olan sürecin yönetimini kapsayan; işletmelerin tedarikçilerinin süreçlerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak amacı ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesi olarak da tanımlanabilir (Tan vd., 1998: 2)

İşletme dışındaki tedarik işlerini sağlayanların yönetilmesi ve bunların etkin çalışması için işletmenin iç kaynaklarını bir bütün halinde ele alan temel bir işletme sistemi olarak tanımlanan TZY’ de amaç, işletmenin üretim kapasitesinin artırılması, pazar duyarlılığının geliştirilmesi ve tüketici ile işletme arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi yoluyla işletmenin rekabet gücünün geliştirilmesidir. TZY’nin sınırlarının başlangıç noktası tüketici ve uç noktasını hammadde temin ve tedarik edenler oluştururken, bu sürecin merkezinde ise üretim faaliyetleri yer almaktadır (Bedük, 2009: 35).

TZY, hammaddelerin elde edilmesinden son ürünlerin teslimine kadar ürün, hizmet, fon ve bilgi akışını sağlayarak verimliliği, kaliteyi ve yeterliliği arttırmaya yönelik bir sistemdir (Akmüt vd., 2003: 158). Tedarik Zinciri Yönetimi; satış, üretim, montaj tesisleri ve dağıtım merkezleri gibi birimlerin kendi aralarındaki malzeme ve bilgi akışının yönetimidir. Tedarik zinciri yönetimi konusu son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan birisi olmuştur. Bu konuda, özellikle yabancı literatürde pek çok yayın ve araştırma yapılmıştır. Yapılan bu yayınlarda konu

değişik açılardan tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları aşağıda verilmiştir (Elagöz, 2006: 66).

Chandra ve Kumar (2000), birçok işletmenin müşteri talebini ve karlı büyümeyle dengelemek için TZY'ni geliştirmeye çalıştığına değinmiştir. Bu çalışmalar özellikle esnek organizasyonlar, örgütsel ilişkiler, toplam tedarik zinciri koordinasyonu, işletme içi ve işletmeler arası gelişmiş iletişim, ana iş sayılmayan konularda dış kaynak kullanımı, siparişe dayalı üretim sistemi, stok yönetimi ve maliyet kontrolü üzerine odaklanmıştır.

New ve Payne (1995: 68), tedarik zinciri yönetimini, hammaddenin elde edilmesinden, üretilen ürünün son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar olan süreç içerisinde üretim ve tedarik proseslerinin her bir elemanının birleştirilmesi, koordine edilmesi olarak yorumlamışlardır.

Lojistik Yönetimi Konseyi'ne göre Tedarik zinciri yönetimi; müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla hammaddelerin, süreçteki stokların, nihai ürünlerin ve başlangıçtan tüketime kadar ilişkili bilgilerin maliyet etkin akışının ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrolü sürecidir. Lummus v.d. (2001), TZY' nin lojistik akış, müşteri sipariş yönetimi, üretim prosesi ve her bir tedarik zinciri halkasındaki tüm aktiviteleri görmekte gerekli bilgi akışını içerdiğini belirtmiştir. Mentzer v.d. (2000), TZY' nin işletmeler arası yakın ilişkilerin yönetimi demek olduğunu ve partnerliği anlamının başarılı perakende tedarik zinciri ilişkisini geliştirmede önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Cox (2001:8), tedarik zinciri yönetimini, tüm işletme sürecinde benzer kategoride bulunan farklı harcamaları alıcı ve satıcıların birlikte çalışarak tespit etmesi ve değer katmayan maliyet ve tedarikçilerin belirlenmesi ve süreçlerden arındırılması yoluyla uzun dönemli performansın artırılması, ayrıca hızlı sipariş alma ve yeni ürün ile süreç teknolojisi ortaya koyma çalışması olarak değerlendirmiştir.

Towill v.d. (1992), tedarik zincirini “materyallerin ileri, bilginin ise geri akışı ile birbirine bağlı malzeme tedarikçileri, üretim aktivitelerini, dağıtım servisleri ve müşterileri içeren tamamlayıcı birimlerin sistemidir” diye tanımlar.

Ellram ve Cooper ise tedarik zinciri yönetimini bir bütünleştirme felsefesi olarak tanımlamaktadırlar. (Ellram ve Cooper, 1993, 1) Bütünleşik tedarik zinciri

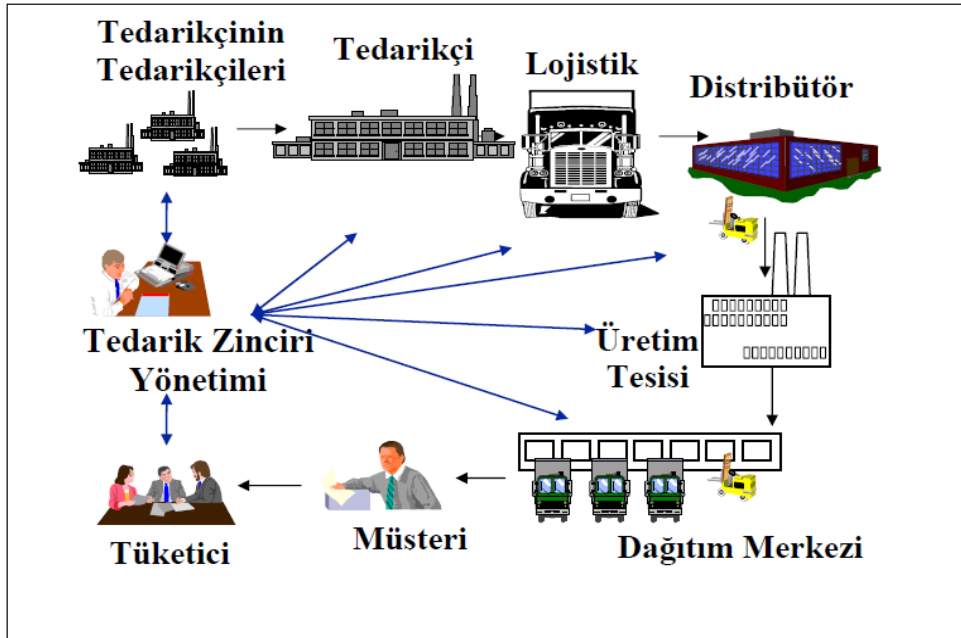
yönetimi, öncelikle müşteriye merkeze koyarak yatay bir yolla müşteriye değer sağlayacak gerekli tüm süreçlerin yönetimi olarak tanımlanmaktadır. (Monczka ve Morgan, 1997, 69)

Ronald H. Ballou (2006: 22) ise, tedarik zinciri yönetimini hammaddenin kaynağından alınıp ürün ve hizmet olarak son tüketiciye ulaşıncaya kadar geçirdiği dönüşüm ve bu hareket bilgilerinin akışına ait tüm faaliyetlerin birleştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Ballou, tedarik zinciri yönetiminin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için koordineli bir şekilde zincir boyunca fayda ve maliyetlerin tanımlanmasını ve saptanmasını, daha sonra da bilgi paylaşım mekanizmasıyla zincir üyeleri arasındaki bilgilerin karşılıklı dağıtımının ve işbirliği sonucu ortaya çıkacak ödüllerin yeniden dağıtım mekanizmasının tahsis kriterlerine gereklilik olduğunu belirtmiştir.

Carter v.d. (1995), TZY' ni "ürünlerin tedarikçiden son müşteriye akışını ve stok ve benzer maliyetleri minimize ederken müşteri hizmetleri amacını başarıyla yerine getirmenin koordine bir şekilde yönetilmesi yaklaşımıdır" şeklinde tanımlar.

Şekil 3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi



Kaynak: Tanyaş: 2005.

Tedarik zinciri yönetimine ait en kapsamlı tanımı ise CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) kurumu yapmaktadır. Konsey, tedarik zinciri yönetimini, satın alma, tedarik etme, dönüştürme ve tüm lojistik yönetim aktivitelerine ilişkin faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesi olarak değerlendirmektedir. En önemlisi, tedarik zinciri yönetiminin, tedarikçileri, kanaldaki aracı işletmeleri, 3. parti lojistik hizmet sağlayıcıları ve müşterileri de içine alan tüm kanal üyelerinin koordinasyonunu ve işbirliğini içermesidir. Gerçekte tedarik zinciri yönetimi arz ve talep yönetimini işletme içinde ve işletmeler arasında entegre etmektedir. Ayrıca tedarik zinciri yönetimi imalat operasyonları yanında pazarlama ve satış faaliyetleri, ürün dizaynı, finansal işlemler ve bilgi teknolojilerine dair tüm süreç ve faaliyetlerin koordinasyonunun yönetilmesini de bünyesinde barındırmaktadır (www.cscmp.org, 2009).

3.2. Tarihsel Gelişim Açısından Tedarik Zinciri Yönetimi

1950'li ve 60'lı yıllarda imalatçılar, birim üretim maliyetini azaltmak için öncelikli strateji olarak, çok düşük ürün veya süreç esnekliğine sahip olan kitle üretimine önem vermişlerdir. Yeni ürün geliştirme çalışmaları yavaştı ve sadece işletme içi teknolojisine ve kapasitesine dayanmaktadır. Üretimde dengeli bir hat akısını koruyabilmek adına yarı mamullerin stoklanması için büyük yatırımlar yapılmıştır. Müşterilerle ve tedarikçilerle teknoloji ve uzmanlık paylaşımı riskli görüldüğünden stratejik alıcı-tedarikçi ilişkisine gereken önem verilmiyordu. Satın alma fonksiyonu üretime yönelik bir hizmet olarak görülüyor ve yöneticiler satın almayı ilgilendiren konulara gereken dikkati göstermiyorlardı (Farmer,1997:4).

1970'lerde ortaya çıkan Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) kavramı ile yöneticiler, ara mamul üretiminin yüksek maliyetinin, kalitenin, yeni ürün geliştirme ve dağıtım zamanının etkisini anlamışlardır. İlk MRP sistemleri, birçok işletmeye satın alma ve üretimi tahmin etmeye yardımcı olarak hammadde stoklarını azaltmalarını sağlamıştır. Üreticiler yeni malzeme yönetimi kavramıyla, işletme içinde performanslarını geliştirmeye çalışmışlardır (Tan vd., 2002).

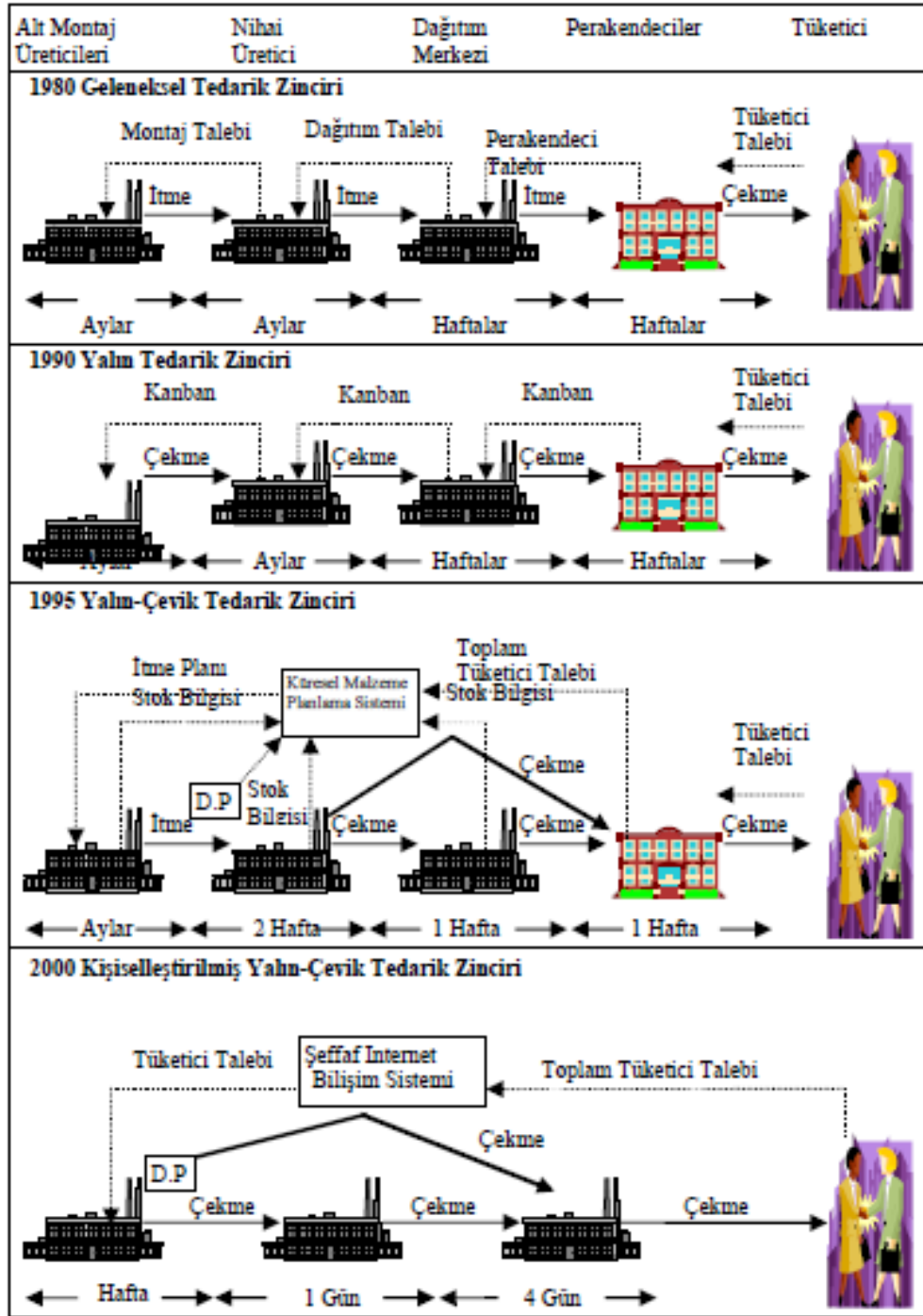
1980'lere gelindiğinde küresel rekabetin artması işletmeleri daha düşük maliyetle, yüksek kalitede güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak da işletmeler süreçler arası bilgi alışverişinin önemini fark etmişlerdir

(Ross, 1998: 66). Çünkü bu dönemde, hammaddenin nihai ürüne dönüşüp tüketiciye ulaşmasına kadar geçen sürenin yarısından fazlası depolama ve taşıma sırasında harcanmaktaydı. Bu sürenin uzunluğu stoklama maliyetini artırmakta ve ürünün tam zamanında ve olması gereken yere ulaşmasını engellemekteydi. Üretim etkinliğini geliştirmek isteyen üreticiler, tam zamanında üretimden ve yönetimle ilgili diğer girişimlerden yararlandılar. Hızla girilen tam zamanında üretim ortamında, üretim ve zamanlama problemlerini destekleyecek az sayıda envanter ile çalışan yöneticiler, stratejik alıcı tedarikçi ilişkisinin öneminin ve yararlarının farkına vardılar. Böylece tedarik zinciri yönetimi kavramı üreticilerin öncelikli tedarikçileri ile kurduğu stratejik ortaklıklar olarak ortaya çıkmıştır. Tedarik uzmanları ile birlikte taşımacılık ve lojistik uzmanları da materyal yönetimi kavramını daha da ileri götürerek, fiziksel dağıtım ve taşıma fonksiyonlarını da buna dâhil etmişlerdir ve entegre bir lojistik kavramı yarattılar ki bu da tedarik zinciri yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Yön, 2007: 6).

1990'lar işletme kararlarının merkezinde müşterinin olduğu ve işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için yer aldıkları değer zincirindeki bütün üyelerle (tedarikçi, üretici, perakendeci vb.) işbirliği yollarını geliştirmeye çalıştıkları dönemdir. İşbirliğinin ön plana çıktığı bu yeni süreç literatürde Tedarik Zinciri Yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2004).

Tarihsel gelişim konusunda yapılan tüm bu açıklamalardan hareketle TZY'nin 1980'lerden bugüne kadar geçirdiği tarihsel gelişim süreci ve tedarik zincirinde değişen yapılar Şekil 3.2.'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Childerhouse ve Towill, 2000:343'den aktaran Güleş vd., 2009: 5

Childerhouse ve Towill (2000) 1980'leri geleneksel, 1990'ların başını yalın, 1990'ların ikinci yarısını yalın-çevik ve 2000'li yılları kişiselleştirilmiş yalın-çevik tedarik zinciri şeklinde tanımlamaktadırlar. Yazarlar çalışmalarında özellikle

hammaddeden nihai tüketiciye kadar geçen sürenin kısılmasına vurgu yapmaktadır. 1980'lerde aylarla ifade edilen sürelerin, üretim sistemlerindeki gelişmeler, süreçlerin entegrasyonu ve artan bilgi paylaşımı sonucunda haftalar hatta günlerle ifade edilmeye başlandığı görülmektedir (Güleş vd., 2009: 6).

3.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

İşletmeler gün geçtikçe daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermek zorunda kalmaktadır ve çevredeki hızlı değişimler, işletmeleri daha esnek olmaya zorlamaktadır. Çok hızlı bir biçimde değişen müşteri ihtiyaçlarına anında yanıt verebilme baskısı ile karşı karşıya kalan işletmeler günümüzde artık tüm iş süreçlerini müşteri odaklı bir yaklaşımla düzenlemek zorundadırlar. Aksi takdirde rekabet avantajlarını kaybedebileceklerdir. Yoğun rekabet ortamında faaliyet göstermek zorunda olan işletmelerin ayakta kalabilmesi için kullanılan, modern üretim ve dağıtım yönetimi alanındaki önemli yaklaşımlardan birisi de TZY'dir. En genel anlamda TZY, nihai müşteriye sunulan hizmet ve malların üretiminde gerekli olan hammaddelelerin tedarik edilmesinden başlanarak bu hizmet ve malların nihai müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen tüm süreçlerin tek bir çatı altında yönetilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Gülşen, 2006: 9).

TZY sisteminin etkin bir şekilde işletilmesi tarihte hiçbir zaman günümüzdeki kadar önemli olmamıştır. Önceden işletme yönetiminde daha kritik olduğu düşünülen pazarlama, satış ve finans gibi temel işletme fonksiyonları ile karşılaştırdığımızda bilginin üretilmesi ve işletme birimleri arasında paylaşılması ikinci dereceden önemli sayılmaktaydı (Ross, 1998: 2-3).

Günümüzde ise işletmeler sürekli olarak daha kaliteli ürünler üretmek ve daha hızlı bir biçimde değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilecek süreç esnekliğini geliştirmek, üretim maliyetlerini azaltmak, üretim esnasında karşılaşılabilecek zorluklara karşı işgücünü eğitmek gibi baskılar ile karşı karşıyadır. Bu nedenledir ki, önceden ikinci derecede önem atfedilen işletme fonksiyonları artık günümüzde birinci dereceden önemli fonksiyonlar arasında gösterilmektedir.

Günümüzde artık işletmeler, tedarik için giderek daha fazla küresel kaynaklara yönelmektedirler. Tedarik sürecinin küreselleşmesi işletmeleri, işletmeden dışarıya ve işletmeye yönelik malzeme akışını koordine edecek daha etkili yollar aramaya

zorlamaktadır. Bu koordinasyonun kilit noktası daha yakın tedarikçi ilişkilerinin kurulması ve buna uyum gösterilmesidir. Ayrıca günümüzde işletmeler daha fazla zaman ve kalite temelinde rekabet etmektedirler. Müşteriler talep ettikleri ürünlerin daha hızlı, tam zamanında ve hiç kusursuz teslim edilmesini beklemektedirler. Bahsedilen bu hususlardan dolayı işletme ile tedarikçiler ve dağıtıcılar arasında bilgi alışverişi temeline dayalı daha yakın ilişkilerin kurulması zorunlu hale gelmektedir. Küresel gelişmeler ile performans temelli rekabetin giderek artması, hızlı biçimde değişen teknolojik ve ekonomik koşullarla birlikte piyasadaki belirsizliği artırmaktadır. Bu belirsizlik de bir işletmede veya bir tedarik zincirinde daha fazla düzeyde esnekliği gerekli kılmaktadır (J.T. Mentzer vd., 2001: 2). Dolayısıyla, tedarik zincirlerinin daha esnek bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan TZY'nin, rekabet avantajı sağlamada önemi gittikçe artan ve ilgi çeken bir disiplin olduğu söylenebilir.

Yoğun rekabet baskısı altında faaliyetlerini yürüten işletmeler faaliyetlerini, müşterilere değer sağlama ve minimum maliyetle kaliteli ürün sunma boyutuna dayalı olarak yönetmektedirler. Ancak küresel rekabetin sürdürülebilmesi için bunlar yeterli olmamaktadır. Dinamik piyasalarda işletmelerin etkinlikleri artık, hız ve bilgi işleme becerilerine göre tanımlanmaktadır. Bu anlamda, işletmelerin müşterilerine açılan parolası niteliği taşıyan; müşteri siparişlerinin alınması ve bu siparişlerin dağıtım mekanizmasına bırakılması arasındaki süreyi açıklayan “çabuk yanıt” veya “mamulü müşteriye olduğunca çabuk teslim etme süresinin de küresel rekabet boyutuyla birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Pazarlama sisteminin mamule dayalı olmak yerine müşteriye dayalı hale gelmesi neticesinde rakip işletmelerin söz konusu “yanıtı” ne kadar çabuklukla verdiğine ilişkin değerlendirmeler göz önünde tutulmalıdır (Okur, 1997:133–134).

3.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Başarı İlkeleri

1.ilke: Tedarik Zincirinin Müşterilere Adaptasyonu

Farklı grupların servis ihtiyaçlarına dayanan müşteriler gruplara ayrılmalı ve tedarik zinciri bu gruplara hizmet vermek üzere adapte edilmelidir.

Bir işletmede bu ayrımlar ile daha önce de müşteriler endüstri kolu, ürün veya ticaret kanalı bakımından gruplara ayrılmış ve ardından da gruplar içinde ve arasında maliyetleri ve kârlılığının ortalamasını alarak onlara hizmet vermek için bir yaklaşım izlenmiştir. Sonuçta tipik olarak işletmelerin hizmet tekliflerine müşterilerin verdiği değer tam olarak anlaşılmamıştır. Ancak, müşterilerin belirgin ihtiyaçları bakımından gruplara ayrılması, işletmeyi çeşitli grupların ihtiyaçlarına cevap veren bir hizmet portföyü geliştirmek üzere donatır. Bugün, yöneticiler müşteri seçimlerini ölçmek ve her bir grubun marjinal kârlılığını öngörebilmek için bütünleşik analizler gibi bu tür ileri analitik tekniklere geri dönmektedir. Hedef, karlılığı maksimize etmek için gerekli gruplara ayırma ve çeşitlilik derecesini bulmaktır (Anderson vd., 1997: 12).

2.İlke: Lojistik Ağının Uyarlaması

Lojistik ağı, hizmet ihtiyaçları ve müşteri gruplarının kârlılığına göre uyarlanmalıdır. Bazı işletmelere göre lojistik ağı tüm müşterilerin ortalama servis ihtiyaçlarını karşılamak için, diğerlerine göre tek bir müşteri grubunun en zor ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmıştır (Eymen, 2007: 16).

Her iki yaklaşım da üstün niteliklerin kullanımına ulaşamaz ve mükemmel bir Tedarik Zinciri Yönetimi için gerekli olan gruba özel lojistik için yeterli olmamaktadır (Eymen, 2007: 16).

3.İlke: Tahminlerin Tedarik Zincirine Göre Düzenlenmesi

Tutarlı tahminler ile en uygun kaynak tahsisi garanti edilerek pazar sinyalleri izlenmeli ve buna bağlı olarak tedarik zinciri çerçevesinde talep planlaması sıraya dizilmelidir. Örneğin bir işletmede; tahminler her bir silo tarafından gerçekleştirilmiştir. Birden fazla bölüm her biri kendi varsayımlarını, ölçülerini ve detay seviyelerini kullanarak aynı ürünler için bağımsız olarak tahminler yürütmüştür. Çoğu pazarın görüşünü resmi olmayan bir şekilde almaktadır, birazı ise bu prosese kendi en önemli tedarikçilerini dâhil etmektedir (Anderson vd., 1997: 13.14).

4.İlke: Ürün Tanıtımı

Ürün müşteriye tanıtılmalıdır ve tedarik zinciri boyunca olan dönüşümler hızlandırılmalıdır. Bir işletmede üreticiler üretim hedeflerini geleneksel olarak

tamamlanmış ürünler için olan talep gösterimlerine dayandırmış ve tahmin hatalarını telafi etmek için envanter stoku yapmışlardır.

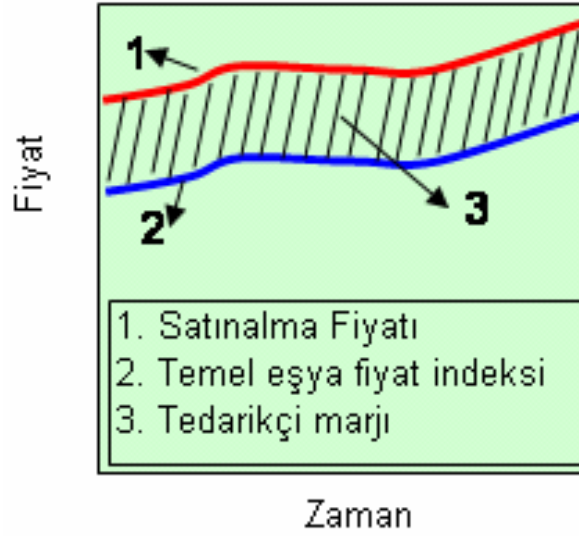
Hazırlık indirimi, hücresel imalat ve tam zamanında üretim teknikleri vasıtasıyla maliyetleri kısma konusunda ilerlemeler kaydedilirken, kitlesel uyarlama gibi daha az geleneksel olan stratejilerde daha büyük bir potansiyel bulunmaktadır. Örneğin, kitlesel uyarlama gibi stratejiler vasıtasıyla bireysel müşteri ihtiyaçlarını verimli bir şekilde karşılamaya çalışan üreticiler, ertelemeinin faydalı olduğunu fark etmektedir. Ürün tanıtımını mümkün olan en son ana bırakmakta ve böylece, bir bakım ürünü deposu yöneticisi tarafından tanımlanan problemin üstesinden gelmektedir.

5.İlke: Tedarik Kaynaklarının Yönetilmesi

Tedarik kaynakları, malzeme ve hizmet sahibi olmanın maliyetini azaltmak için stratejik bir biçimde yönetilmelidir. Malzemeler için mümkün olduğunca düşük bir fiyat ödemek amacındaki yöneticiler tedarikçilerle iyi ilişkiler geliştirmemiştir. Tedarikçilerin maliyetleri, işletme maliyetlerini etkilemektedir. Üreticilerin tedarikçilere yüksek talepler vermesi gerektiği gibi, ayrıca ortaklarının pazardaki fiyatları düşürmek ve sınırları arttırmak için tedarik zincirindeki maliyetleri azaltma hedefini paylaşması gereklidir.

Tüm mallarının maliyetleri, sadece direkt malzemeler değil, ayrıca bakım, onarım ve çalıştırma kaynakları ile faydalar, geziler ve diğer her şey için harcanan paralar hakkında bilgi anlamına gelmektedir. Kısa süreli fiyat teklifleri vermek, uzun süreli kontratlara ve dışarıdan kaynak olarak veya yatay olarak bütünleşerek stratejik tedarikçi ilişkilerine girmek Mükemmel Tedarik Zinciri Yönetimi yaratıcılık ve esneklik gerektirmektedir (Anderson vd., 1997: 17).

Şekil 3.3. İndeks Fiyatlandırma



Kaynak: Anderson vd., 1997: 15.

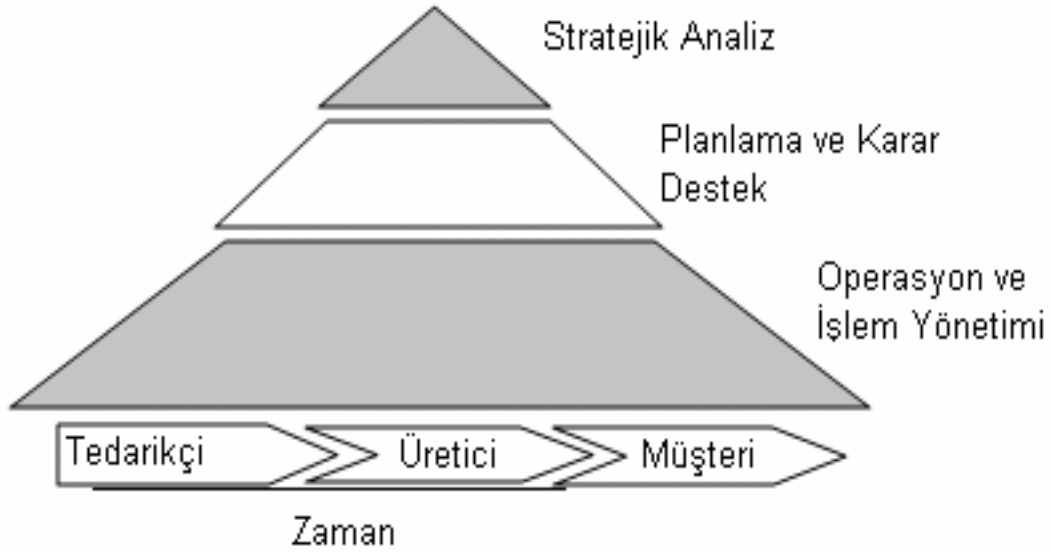
6.İlke: Strateji Geliştirme

Birden fazla karar verme seviyesini destekleyen ve ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin akısını açık bir şekilde gösteren, tedarik zinciri kapsamında bir strateji geliştirilmelidir.

Birçok bilişim sistemi veri elde edebilmekte ancak ne yazık ki günlük işlemlerini arttırabilecek, faal hale getirilebilecek bilgilere dönüştürememektedir.

Bu noktada üç çeşit yeteneği birleştiren bir bilişim teknolojisi sistemi inşa edilmelidir. Söz konusu sistem, kısa vadede günlük muameleleri ve tedarik zinciri çerçevesindeki elektronik ticareti yönetebilmeli ve böylelikle siparişler ve günlük çizelgelemeler hakkındaki bilgiyi paylaşarak tedarik ve talebi sıralandırmalıdır. Sistem orta vadede kaynakların etkili bir şekilde tahsis edilmesi için gerekli çizelgelemeyi kolaylaştırmalıdır. Uzun vadede bir değer eklenmesi için sistem, bütünleşik bir ağ modeli gibi, yöneticilerin imalathaneleri, dağıtım merkezlerini, tedarikçileri ve üçüncü parti hizmet alternatiflerini değerlendirmelerinde yardımcı olma amaçlı yüksek seviyeli senaryo planlamasında kullanılacak veri sentezleyecek araçlar sağlayarak stratejik analizleri mümkün kılmalıdır.

Şekil 3.4. Tedarik Zinciri Stratejisi İçin Kritik Görüşmeler



Kaynak: Anderson vd., 1997: 16.

7.İlke: Performans Ölçütleri

Son kullanıcıya etkili ve verimli bir şekilde ulaşmada toplam başarıyı ölçmek için kanal çerçevesindeki performans ölçütleri benimsenmelidir.

Yöneticiler hizmeti öncelikle, söz verildiği anda gelen, tam, doğru bir biçimde fiyatlandırılmış, faturalandırılmış ve hasar görmemiş olmaları ile ölçmektedirler.

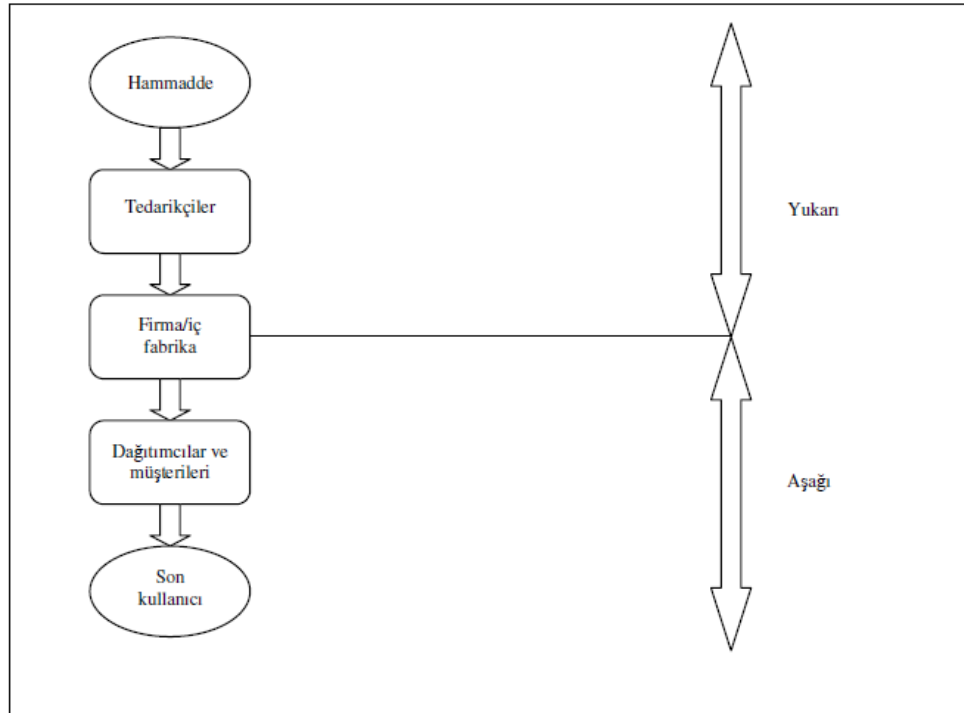
Birçok işletme kanal çerçevesindeki performansın ölçümünü kolaylaştırmak için ortak rapor kartları geliştirmektedir. Bu rapor kartları her bir işletmenin ortaklığa ne getirdiği ve bütünleyici özellik ve becerilerini anlaşmanın en büyük avantajlarına ne şekilde destek olarak kullanacaklarını göstererek ortakların aynı hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlar. Ortak bir rapor kartı, ortakların tedarik zinciri boyunca olan sinerjilere yoğunlaşmalarında ve fayda sağlamalarında yardımcı olabilir (Anderson vd., 1997: 18).

3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Önemli Kavramlar

Tedarik zinciri bileşenleri, tedarikçilerle iyi entegre olmuş bir yapıda başarılı bir yönetim ve çalışma için gerekli tüm faaliyetlerden oluşmaktadır.

Sekil 3.8.'de de belirtildiği gibi tedarik zinciri iki ana bileşene ayrılabilir. Bunlardan ilki aşağı doğru akan tedarik zinciridir. Bu akış işletmeden müşteriye doğru olmaktadır. İkinci bileşen, yukarı doğru akan tedarik zinciridir. Birçok yönetici için tedarik zinciri yukarı doğru akan tedarik zincirini ifade etmektedir. Bu yaklaşım aşağı doğru akan tedarik zincirini göz ardı eden ve yanılma payı yüksek bir yaklaşımdır. Günümüzde geçerli olan tedarik zinciri yaklaşımı bu iki akışın entegrasyonunu sağlamış, müşteri taleplerini doğru algılayan, bunun için aşağı doğru akan tedarik zincirinden yararlanarak yukarı doğru akan tedarik zincirini geliştiren bir tedarik zinciri yönetimi olmalıdır.

Şekil 3.5. Tedarik Zinciri ve Bileşenleri



Kaynak: Melynk ,2000: 9.

Tedarik zinciri yönetiminin yapısı ve bileşenleri kesin sınırlara çizilememektedir. Bu bakımdan tedarik zincirinin iyi anlaşılabilmesi bazı önemli kavramlardan bahsedilmelidir. Bu kavramlar:

1. Tesis Yeri Seçimi ve Lojistik Ağı
2. Kalite ve performans

3. Bilişim Teknolojileri (BT)
4. Strateji
5. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

3.5.1. Tesis Yeri Seçimi ve Lojistik Ağı

Tedarik zinciri dizaynı müşteri hizmet ihtiyaçlarına göre düzenlenir. Lojistik ağı, tedarikçiler, depolar, dağıtım merkezleri ve perakendecilerle hammaddeler ve süreç içi envanterler ve tesisler arasında taşınan bitmiş ürünlerden oluşur. Lojistik ağı yapılandırılmasında alınması gereken önemli stratejik kararlar, gerekli fabrika ve depo sayısının belirlenmesi, her tesisin yerinin belirlenmesi, her tesisin kapasitesinin belirlenmesi ve her tesiste hangi ürünlerin ne kadar üretilceğinin veya hangi ürünlerden ne kadar bulunacağının belirlenmesidir. Amaç lojistik ağını, sistem boyunca yıllık maliyetleri çeşitli hizmet seviyesi kısıtları göz önünde bulundurularak en aza indirmektir. Bunlar, üretim ve satın alma maliyetlerini, envanter tutma maliyetlerini, tesis maliyetlerini ve taşıma maliyetlerini kapsar. Karar verilirken tesis sayısının artırılmasının faydaları ve maliyetleri göz önünde bulundurulur. Yeni bir depo eklendiğinde müşteriye ulaştırma süresi düştüğü için hizmet seviyesi artar. Üreticilerden depolara taşıma maliyetleri artarken depolardan müşterilere taşıma maliyetlerinde düşüş gerçekleşir. Sabit giderlerde ve yerleşim maliyetlerinde ise artış gerçekleşir (Türköz, 2007:30).

3.5.2. Kalite ve performans

Kalite ve performans yönetimi, satın alınan ürün ve hizmetlerin talepleri karşılayacak ürünler olması için işletme ve tedarikçinin gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Bu işletmenin kalite ve performans yönetimi sisteminin temelini oluşturur. İşletmelerin hatalı ürün siparişlerinde tedarikçilere zamanında geri bildirim yapması, tedarikçinin ürün kalitesi ve zamanında teslimat performansı ile ilgili geri bildirim sağlanması gibi faaliyetler kalite ve performans yönetiminin konusudur. Ayrıca maliyet ve tedarikçiler ile dönüşüm sürelerinin kısaltılması konuları da buna dâhildir. Kalite ve performans yönetimi konusuna önem veren işletmelerin yerine getirmesi gereken uygulamalar şunlardır (Yön, 2007: 15-16);

- Maliyeti düşürmek için tedarikçilerin fikrini almak,

- Yeni ürün tasarımı sırasında tedarikçiler ile müşterileri bir araya getirmek,
- Eğitim kaynaklarını tedarikçiler ile paylaşmak,
- Tedarikçilerden alınan fikirlerin işletme için faydalı olabileceğini kavramak ve onları süreç iyileştirme çalışmalarına dâhil etmek.

3.5.3. Bilişim Teknolojileri (BT)

Bilişim Teknolojilerinin (BT) öneminin artmasının arkasında BT'nin bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve iletilmesinde sunduğu olanaklar bulunmaktadır. Barnatt (1996:1)'a göre günümüzde birçok işletme bilgisayar sistemleri olmaksızın işlerini yürütememektedir. İşletmelerin büyük bir kısmı etkinliklerini, verimliliklerini ve rekabet güçlerini geliştirmek için BT' ne güvenirken, birçok kritik görevin başarılmasında da BT başlıca rolü üstlenmektedir (Güleş vd., 2003).

Küresel rekabet ortamı içinde işletmeler farklı amaç ve beklentilerle BT'nin desteğine ihtiyaç duymaktadır. BT'nin örgütlere sunduğu stratejik avantajların değerlendirilmesinde, bilginin doğru karar vermede ve gelecekle ilgili belirsizliği azaltmada en önemli unsur olduğunun ve bu bilgiyi sağlamada temel rolü üstlendiğinin anlaşılması önemlidir (Güleş vd., 2003).

İşletme yönetimi açısından önemli konulardan biri, işletme faaliyetlerini desteklemede ve rekabet üstünlüğüne katkı sağlamada BT'den nasıl yararlanılacağıdır. Bu noktada Porter tarafında geliştirilen ve bir sektördeki rekabet yapısının temel olarak beş faktör (potansiyel rakipler, mevcut rakipler arasında rekabet, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi) tarafından şekillendirildiğini ileri sürdüğü model BT'nin stratejik kullanımının açıklanması bakımından önemlidir. Bu faktörler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Güleş vd., 2003):

- İşletmeler BT kullanımı ile ölçek ekonomilerine ulaşmanın zorlaştırılması, piyasaya girmek için ihtiyaç duyulan sermaye miktarının artırılması, olası rakipler pazara girmeden yeni stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması, dağıtım kanallarının birbirine bağlanması gibi yollarla *potansiyel rakiplerin piyasaya girmelerini zorlaştırabilirler*. Diğer taraftan potansiyel rakip

durumundaki işletmeler de BT'den yararlanarak piyasaya giriş engellerini azaltabilirler.

- İşletmeler BT vasıtasıyla; tedarikçilerini kendilerine bağımlı hale getirerek, *tedarikçilerin pazarlık güçlerini azaltabilirler* veya BT' yi tedarikçileriyle güç ve sorumluluğu paylaşmak amacıyla kullanabilirler.
- Nitekim birçok işletme günümüzde BT' yi tedarikçilerle işbirliğinin artırılmasında yaygın bir şekilde kullanmaktadır.
- İşletmeler alıcılarla ilişkilerin düzenlenmesinde ve *alıcıların pazarlık gücünün kontrol edilmesinde* de BT'den yararlanabilirler. Alıcıyı tedarikçiye bağlayan bir örgütler arası BT vasıtasıyla hâkim bir dağıtım kanalının oluşturulması, özel ve tercih edilen bir hizmetin sunulması tedarikçi işletmeyi diğer tedarikçilerden farklı kılacağından alıcı için tedarikçinin değiştirilmesi; pahalı, zaman alıcı ve güç duruma gelebilecektir.
- BT vasıtasıyla işletmenin üretmiş olduğu ürün ve hizmetlerin sürekli bir şekilde geliştirilmesi suretiyle *ikame mamullerin oluşturacağı tehdit* de azaltılabilmektedir.

3.5.4. Strateji

Hızla değişen dünyamızda iş yapma biçimleri de hızla değişmekte ve bu durum şirketlerin stratejilerini buna göre yapılandırmalarına neden olmaktadır. Değişen şirket stratejileri genelde pazarlama, marka ve satış odaklı olmakta, tedarik zinciri stratejisinin ise bu stratejilerdeki değişimi izlemesi beklenmektedir. Tedarik zincirinin değer zincirinin ortasında yer aldığı düşünüldüğünde ise tedarik zinciri stratejisinin şirket stratejisinin başarılı bir biçimde uygulanmasında ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (<http://www.deloitte.com>, 2010).

Strateji işletmelerin üretim ve pazarlama yöntemleri ile tedarik zincirinin potansiyeli ve katılımı arasında bir bağ oluşturmak ve geliştirmek için önemli bir fırsattır. İşletmelerin hayatta kalmaları için pek çok yatırım gerektiren stratejik tedarik zinciri kararları almaları gerekmektedir. Bir işletme tek başına bütün işleri en iyi şekilde yapamaz. İşletme kendi temel güçlü noktalarına ve becerilerine odaklanmalı, diğer faaliyetlerini uzmanlığına güvendiği işletmelerle iş birliği içinde

gerçekleştirmelidir. İşletmenin güçlü noktaları kaynaklarını büyük yatırımlarda kullandığı faaliyet alanları demek olmayıp, onu rakiplerinden ayıran nitelikteki üstün kabiliyet sahibi olduğu faaliyetlerini ifade etmektedir. Stratejik ortaklıklar iki işletme arasında, ortak hedeflere ulaşmak amaçlı, risklerin ve ödüllerin paylaşıldığı uzun süreli ortaklıklardır. Ortak hedeflerin varlığı eski resmi alışveriş süreçlerindeki zamanlara kıyasla ortak hedefler için daha fazla kaynak ayrılmasını sağlar.

3.5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı işletmenin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda çalışan varlığını en verimli şekilde değerlendirmektir (Akyüz, 2001: 51). Modern insan kaynakları yönetimi anlayışının işletme stratejileri ile uyum içinde olması ve uygulamalarının da işletme stratejilerini desteklemesi gerekmektedir.

3.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi

Bir işletmenin rekabet başarısını belirleyen kilit unsur araştırmacılar tarafından alıcı-tedarikçi ilişkileri olarak belirlenmiştir. Birçok endüstride tedarikçilerin performansını ölçmek için toplam maliyet kullanılmaktadır. Toplam maliyetler; birim ürün fiyatı ve işlem maliyetlerini, ürün ve servis kalitesini içeren dağıtım performansını, sipariş tamamlama hızını, sipariş tamamlanmasına güvenilirliği ve tedarikçi ile alıcı arasındaki ilişki özelliklerini kapsamaktadır (Lee ve Kincade, 2003: 35).

Tedarikçi seçimi, işletme yapısı içinde farklı işlevlere hitap etmekle beraber hiyerarşik bir yapıda çok sayıda nicel ve nitel faktörleri kapsayan birçok amaçlı karar problemidir. Tedarikçi seçiminde amaç, işletme ihtiyaçlarını makul bir fiyat düzeyinde sürekli ve sorunsuz olarak karşılayabilecek en yüksek nitelikteki muhtemel tedarikçi işletmeleri tanımlamaktır. Seçim işlemi, ortak ölçütler kümesi kullanılarak tedarikçilerin genel karşılaştırmasıdır. Bununla birlikte, muhtemel tedarikçilerin değerlendirmesi işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir (Yalçiner, 2004: 53).

Seçimin ana amacı yüksek potansiyelli tedarikçileri tanımlamaktır. Muhtemel tedarikçiyi seçmek için işletme, her bir tedarikçinin kabiliyetini, süreklilik ve fiyat etkinliği ihtiyaçlarını karşılamasına göre değerlendirir. Seçim ölçütlerinin

belirlenmesi esnasında, ölçütün kullanışlı olmasını garantilemek için işletme bazı ölçüler saptayabilir. Çoğunlukla ölçüt belirleme bir sonraki adım olan bilgi toplama ile üst üste binmektedir. Bununla beraber, belirli ölçütler olmadan bilgi toplama, konuyla ilgili olmayan çabalara neden olabilir (Yalçiner, 2004: 55).

Seçim esnasında bazı ölçütler değerlendirme için kullanışlı olmayabilir. Bilgi, elde edilmesi oldukça güç, analiz için karmaşık olabilir ya da zaman bütün bunlar için yeterli olmayabilir. Ortak ölçütlerin tüm tedarikçi işletmelere uygulanması objektif karşılaştırmalar yapmayı da mümkün kılar (Yalçiner, 2004: 55).

Tedarikçi seçiminde önemli olan bazı kriterleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çağlıyan, 2009: 318):

- Kalite kontrol tekniklerinin bilincinde olmak ve uygulamak
- Mamul kalitesi
- Düşük maliyet
- Maliyet düşürme programları
- Ar-Ge faaliyetleri
- Teknolojik destek
- Çok sayıda değişik talepleri çabuk karşılayabilme gücü
- Dağıtım konusunda verilen taahhütleri gerçekleştirebilme gücü
- Farklı miktarlarda gelen talepleri karşılayabilme gücü
- Ürün çeşitliliği taleplerini karşılayabilme gücü
- Söz verildiği zamanda teslim etme
- Hızlı bir şekilde teslim etme

3.7. İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Literatürde tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçlerin geniş biçimde tanımına her yerde rastlamak mümkün olmasa da Küresel Tedarik Zinciri Forumu üyelerinin tanımladığı sekiz süreç genel kabul görmüştür (Croxtton vd., 2001: 13). Bu süreçler aşağıdaki gibidir:

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

2. Müşteri Hizmet Yönetimi
3. Talep Yönetimi
4. Sipariş İşleme
5. İmalat Akış Yönetimi
6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
8. İadelerin Yönetimi

3.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Süreci, müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirilebileceğini ve sürdürülebileceğini incelemektedir. Yönetim, işletme misyonunun bir parçası olarak hedef seçilecek müşterileri ve müşteri gruplarını belirler. Müşteri yönetimi hedef seçilen ve diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ürün ve hizmet anlaşmaları hazırlar (Seybold, 2001: 83). Yöneticiler, süreçleri geliştirmek, talepteki değişkenliği ve katma değeri olmayan faaliyetleri azaltmak için belirlenen önemli müşterilerle birlikte çalışırlar. Ayrıca bu süreci yöneten bölüm tarafından müşterilerin karlılıklarını ve işletmenin müşteriler üzerindeki finansal etkilerini ölçmek üzere performans raporları hazırlanır (Amirov, 2006, s. 13).

Müşteri ilişkileri yönetiminin (MİY) amacı, kurumsal seviyede olabildiğince güçlü ilişkiler yaratılarak müşteri tatminini optimize etmek ve işletme etkinliğini artırmaktır. Başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), örgüt içindeki tüm ilişkilerin bu görüşü paylaştığı bir yaklaşıma ihtiyaç duyar (Greenberg, 2002).

Müşteri İlişkileri denilince akla, gülümseyen genç insanlardan oluşan çağrı merkezlerinde, müşteri memnuniyeti için anlık ve tek seferlik çözümler bulunması gelirken; MİY, bu memnuniyeti gerçek ve sürekli kılan karmaşık bir yapıdan bahseder. Çünkü günümüz tüketicisi, haklı olduğunu duymaktan ve gülümseyen bir yüzden daha fazlasını ister. Şikâyeti oluştuğunda, prosedürlerinize bakmaksızın sorununun çözülmesini isteyecek yüksek beklentilere ve verdiğiniz ürün - hizmeti başka yerden de alabilecek yığınla seçeneğe sahiptir. Müşterilerinizi gerçekten memnun edebilmeniz için, ürünün kalitesi yanında tüm satış sonrası hizmetler, servis, dağıtım gibi, müşterinize yaşattığınız deneyimin her ayrıntısında yüksek

verimliliğe ve verdiğiniz standart hizmetin bir adım ötesinde, farklı beklentilerini karşılayacak esnekliğe sahip olmanız gerekir (Dereli, 2005).

3.7.2. Müşteri Hizmet Yönetimi

Müşteri Hizmet Yönetimi işletmenin müşteri ile yüz yüze olduğu süreçtir. Bu süreç ürünün elde edilebilirliği, yükleme zamanı ve siparişin durumu gibi konularda müşterileri bilgilendirmede birincil bilgi kaynağı olma hizmetini sağlar. Müşteriye sağlanan tam zamanlı gerçek bilgiler, işletmenin imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler sayesinde sağlanır. Aynı zamanda müşteri hizmet yönetimi müşterilerle yapılan ürün ve hizmet anlaşmasının yürütülmesinden sorumludur.

Müşteri hizmet yönetiminde, müşterinin tanınması, istek ve ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, ilgi alanlarının öğrenilmesi, beklentilerinin karşılanması, müşteri neredeyse orada olunması, müşteriye değer verilmesi, müşteriden gelen öneri ve şikâyetlerin dinlenmesi ve müşterinin hatırlanması vb. unsurlar temel başarı faktörleridir (Çancı ve Erdal, 2003).

3.7.3. Talep Yönetimi

Talep yönetimi süreci, müşteri gereksinimleriyle işletmenin arz yeteneğinin dengelenmesini gerektirmektedir. Bu talep tahminini ve talebin üretim, tedarik ve dağıtım ile senkronize olmasını içermektedir. Talep Yönetimi, üretim kapasitesini etkileyen taleple alakalı tüm iş faaliyetlerini düzenler. Süreç ayrıca operasyonlar kesildiğinde beklenmedik olaylara yönelik planların geliştirilmesini ve yönetimini içermektedir. Eğer planlama, tahmin ve tedarikte işbirliği veya satıcı yönetimli envanter gibi sistemler uygulanıyorsa, müşteri doğrudan veri kaynağı olmaktadır. Çeşitli fonksiyonel bölümler ve müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) tahmin sürecine girdi sağlamak zorundadır. Tahminler daha sonra onlardan etkilenen müşteri servis yönetimi, sipariş tamamlama, üretim akışı ve ürün geliştirme ve pazara sunulmasını içeren diğer süreç takımlarına iletilmektedir (Croxtton v.d., 2001: 18).

Tedarik zincirinde en önemli konulardan birisi satın alma ya da üretme kararının verilmesidir. Tedarik zincirinde satın alma kararı verildiğinde satın

alınacak ürün veya hizmet girdilerinin nihai tüketiciye sunulacak olan nihai ürünün niteliğine uyumlu olması ve bu nitelikteki fonksiyonu yerine getiren koşulların belirlenmesi gerekir. Satın alınacak ürün ya da hizmetin sağlanacağı tedarikçinin bu ürün kapsamında yenilik yapmasına imkân verilmelidir. Çünkü günümüzde hiçbir işletmenin tek başına kendi teknolojisini, üretim sürecini, ürün ve servislerini geliştirerek başarılı olamayacağı bilinmektedir (Cavinato vd., 2000, 105).

3.7.4. Sipariş İşleme

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminde kilit rol oynayan unsur, siparişleri yerine getirme bakımından müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Etkin bir sipariş işleme süreci de işletmenin imalat, lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesini gerektirir. İşletme müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteriye toplam teslim maliyetini azaltabilmek için, tedarik zincirindeki önemli üyelerle ortaklıklarını geliştirmelidir. Ancak bütün bunlar yapıldığında işletmenin yer aldığı tedarik zinciri içinde etkin bir sipariş işleme sürecinden söz etmek mümkün olur (Özdemir, 2004: 92).

Sipariş işleme süreci, siparişlerin alınması, izlenmesi ve zamanında gerekli yere ulaştırıp, müşteri memnuniyetini arttırmayı amaçlamaktadır. Bugün sipariş işleme faaliyetleri elektronik ortama alınmıştır ve gelişen teknolojiler aracılığıyla telefon, EDI sistemleri ve Internet üzerinden bu faaliyetler yürütülmektedir. Bir satın alma siparişi başlatıldıktan sonra, satın alma siparişi ile ilgili bütün veriler ürün girdileri için sisteme girilir. Bu malzeme hareketi, hesapların belirlenmesi ve miktarların güncellenmesiyle sonuçlanmaktadır (Boyer vd., 2003; 654).

Lojistik iş süreçlerinde kritik nokta, müşteri siparişlerinin yerinde ve zamanında, müşteriye tatmin edecek bir sonuçla teslim edilmesidir. O nedenle bu sürecin en doğru teknik ve yöntemler ile yönetilmesi önemlidir. Bu noktada bilgi yönetimi öncelikli değerlendirilmelidir. Çoğu lojistik fonksiyon saklama, işleme, büyük miktarda veri tutma, gerçek zamanlı iletişim kapasiteleri, kullanımı kolay veya karmaşık analitik araçları ve rapor üreticilerini gerektirir. Bilgi teknolojilerindeki bazı yeni gelişmeler lojistik fonksiyonların bütün gereklerini karşılamaktadır (Çakırlar, 2009: 22).

Lojistik bilgi sistemi temel olarak “siparişin yönetimi”dir. Pazarlama-satış ile sipariş yönetimi arasındaki iletişime bağlı olarak döngünün tamamlanması söz konusudur. Aksi durumda yapılacak öngörüm ile stok seviyeleri arasında dengesizlik oluşacak ve işletme karlılığı olumsuz yönde etkilenecektir. Örneğin planlanmadan yapılan bir tutundurma faaliyetinin stok seviyesini, üretim, satın alma sistemini ne kadar olumsuz etkileyeceği açıktır (İTO, 2006).

3.7.5. İmalat Akış Yönetimi

Her işletmenin amacı, müşterilerin satın almaya istekli olduğu mal/hizmet üretmektir. Ancak, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin sürekli olarak değişmesinin yanında, rekabet ve üretim teknolojilerindeki sürekli gelişmeler de malları hızla modası geçmiş bir hale (demode) getirmektedir. Böylece işletmeler, yeni mallar/hizmetler sunmak zorunda kalmaktadır.

Eğer işletme, malların miktarını ve çeşidini çabucak değiştirebilirse, sabit imalattan dolayı ortaya çıkan stok maliyetlerini düşürebilir. Ancak, esnek imalat, yüksek talebi karşılayabilmek için ilâve teçhizat, yer ve işgücü gerektirebilir; talebin az olduğu dönemlerde atıl kalan veya eksik kullanılan makine ve teçhizat ile işgücünün maliyetini yüklenmek zorunda kalabilir. Alternatif olarak işletme, işgücü sayısını; gerektiğinde fazla mesai, geçici veya kısmî zamanlı (part- time) işçiler, yeni işçi istihdam etme veya işten çıkarma gibi uygulamalarla ayarlayabilir. Benzer şekilde, kısa dönemde üretim kapasitesi; taşeronlara iş verme, fason iş yaptırma, ilâve makine ve yer kiralama gibi yollarla arttırılabilir (Doğruer, 2005: 200).

İmalat akış yönetimi ürünlerin üretilmesi ve hedef pazarlar için gerekli üretim esnekliğinin kurulmasıyla ilgilenir. Süreç, üretim kaynakları boyunca ürün akışının yönetilmesini ve esnekliğin elde edilmesi, uygulanması ve yönetilmesi için gerekli aktiviteleri kapsar. Stratejik seviyede üretim akışının amacı, müşteri ihtiyaçları ve isteklerini yerine getirmek için gerekli üretim yapısını kararlaştırmaktır. Süreç, takımın pazarlama, lojistik, üretim ve satın almanın fonksiyonel iş stratejilerini gözden geçirmesiyle başlar. Bu alt süreç, işletme ve pazarlama stratejilerinin gözden geçirildiği müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) ile etkileşim gerektirmektedir. Daha sonraki süreç, işletmenin ve tedarik zincirinin gerektirdiği üretim esnekliği derecesinin belirlenmesidir. Bu alt süreç minimum parça boyutu ve çevrim zamanı,

üretim için gerekli iş gücü ekspertizi, kalite süreci ve kontrolleri gibi üretim olanakları ve kısıtlarını ortaya koyar (Croxton v.d., 2001: 22-23).

Bir sonraki süreçte takım üretim olanaklarını belirler ve bunları müşterilere sunulabilecek unsurlara çevirir. Örneğin, minimum çevirim zamanı ve minimum ekonomik olarak uygun parti büyüklüğü üretim olanaklarının tasarımının bir sonucudur. Bir stratejinin etkin olabilmesi için onun organizasyon boyunca iletilmesi ve anlaşılması gerekmektedir (Croxton v.d., 2001: 22-23).

3.7.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Tedarikçiler/satıcılar, tedarik zincirinde hayati bir halkadır. Teslimatın geç, eksik, hatalı vb. şekilde yapılması, üreticilerin üretim programlarını aksatacak, stok maliyetlerini arttıracak ve nihai malların teslimatının gecikmesine sebep olacaktır (Doğruer, 2005: 402).

Günümüzün en başarılı imalatçıları, gerçek zamanlı bilginin tedarik zincirinin içinde yukarı-aşağı anında akışına izin vererek, tedarikçileriyle sıkı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bunun sonuçları ise; iyi koordine edilmiş envanter hareketleri, istenilen yere, istenilen zamanda seri ve güvenilir teslimi gerçekleştirilen ürünler, kısa sürelerde yüksek yanıt verilen siparişler ve geliştirilmiş işletme performansdır (Sanders, 2005: 6)

Günümüzde tedarikçiler ve müşterileri arasında, geleneksel rekabetçi ilişkiden, işbirliği temeline dayalı yeni modele doğru bir eğilim söz konusudur. Bu uzun dönemli, çok sıkı ilişki ve "kazan-kazan" felsefesi, rekabet esasına dayanan ilişkiden miras kalan "kazan-kaybet" felsefesinden daha iyi bir yaklaşımı vurgulamaktadır. Ana firmanın ve yan sanayilerin ortaklaşa yaklaşımı, pazarın beklentilerinin gerektiğinde karşılanabilmesi için zorunlu olmakta ve bu beklentiler ana firma ve yan sanayileri ilişkilerinde "ortak yaşama" götürmektedir. Bu ortak yaşam dolayısıyla, ana firmalar ve yan sanayiler birbirlerine sağladıktan stratejik destekler sayesinde etkin bir üretim gerçekleştirebilmektedirler. Ortak yaşamda; ana firma, gerçek vizyonunda yoğunlaşabilmek amacıyla, ürettikleri son ürün/ürünlere ait montaj ve alt montaj parçalarının üretimlerini ve tasarımlarını ve bazı prosesleri, belirli koşulların oluşması sureti ile yan sanayi firmalarına aktarmaktadır (Çağlıyan, 2002: 81-82).

3.7.7. Ürün Yenilik Faaliyetleri

Ürün yenileme süreci işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için önemlidir. Yeni ürünleri hızla geliştirip etkin bir yolla onları pazara sunmak işletme başarısının en önemli bileşenidir. Bu sürecin kritik amacı pazara zamanında girmektir. Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dâhil edilmesini kapsamaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile işletmelerin rekabetçi kalabilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir (Özdemir, 2004: 93).

Ürün yeniliği, işletmenin çevresindeki ihtiyaçlar ve fırsatların, tatmin edilmiş ihtiyaçlara ve yararlanılmış fırsatlara dönüştürülmesini sağlayan temel işletme süreçlerinden biridir. Ürün yeniliği temel olarak işletmenin ürettiği mal ve hizmet dizilerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ya da tamamen yeni mamul ve hizmetler oluşturacak biçimde yenilenmesini sağlayan ve işletmenin geleceğini güvence altına almak açısından önemli iş sürecidir (Güleş ve Bülbül, 135:2004).

İşletmeler yeni ürünleri çeşitli şekillerde ürün portföylerine ekleyebilirler. İşletmeler, başka işletmelerden yeni ürünü satın alarak, patent alarak ya da lisans yoluyla edinebilir veya kendi olanaklarıyla ya da çeşitli işbirliklerine gitmek suretiyle yeni ürünler geliştirebilirler. Bu noktada yeni ürüne ilişkin önemli hususlardan birisi, ürün yeniliği kavramının neyi kapsadığı konusudur (Güleş ve Bülbül, 135-136: 2004).

3.7.8. İadelerin Yönetimi

Etkin bir iade yönetimi tedarik zinciri yönetiminin önemli bir kısmıdır. Birçok işletmelerin yöneticileri iade sürecini önemsememekte, bu süreç işletmeye sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamasında yardımcı olmaktadır. İadelerin yönetimi süreci yeniden işlemler sonucu çözüm bulmayı ve müşteri kaybetme riskini en aza indirmeyi sağlamaktadır. Etkin bir iade yönetimi süreci, işletmelere verimliliklerini artırma yollarını bulmalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaktadır (Rogers vd., 2001: 133).

3.8. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

3.8.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları

Tedarik zinciri işletmelerin iş süreçlerini en uygun ve basit bir sekile getirirken aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışmalarını incelemekte ve iyileştirmektedir. Tedarik zinciri yönetimi; fiyat, kalite ve teknoloji gibi çıktıların geliştirilmesi ve uygulamaların uyumlu ve yüksek performanslı olmalarını sağlamaktadır. TZY'nin faydaları hammadde kaynaklarından son tüketiciye kadar bütün alanlarda ortaya çıkmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi ile zincir üyesi işletmelerin karşılıklı olarak sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir (Elagöz, 2006: 119):

- Daha düşük maliyet,
- Daha fazla esneklik
- Daha yüksek kalite
- Aşırı kapasitenin daha kolay sağlanması
- Daha yeni teknoloji
- Daha geniş teknik uzmanlık
- Daha iyi pazar bilgisi
- Temel yetenekler üzerinde odaklaşma
- Daha geniş bakış açısı
- Basitleştirilmiş süreçler.

TZY'nin işletmelere sağladığı avantajlar aşağıda açıklanmaktadır (Türköz, 21: 2007);

3.8.1.1. Kalite

Geleneksel tedarik zincirinde üreticiler ürün dizaynında tedarikçilerden hiçbir şekilde katkı almazlardı. Tedarikçileri önerdikleri fiyata göre seçer, tedarikçi de sunulan ürünü sözleşmedeki fiyattan sunar, bunun dışında organizasyonel süreçler ve ürün dizaynı hakkında hiçbir öneride bulunmazlardı. Tedarikçi çok düşük fiyat için zorlandığından bu teslimatta gecikmelere, kalitenin düşmesine neden olmaktadır.

Fakat kalite belgesi olan veya kendini kanıtlamış tedarikçilerle çalışmak bu tür tedarik sorunlarını ve gelen her malzemenin kontrolünün gerekliliğini elimine eder. Tedarikçinin dizayn sürecinde yer alması çok önemli faydalar sağlar. Ürün geliştirme süreci ve maliyeti büyük oranda düşer ve bitmiş ürün daha üstün teknolojiye sahip olur (Türköz, 21: 2007).

3.8.1.2. Hız

Tedarik zinciri yönetiminde sistem ağ boyunca daha kısa tedarik süresi ve daha az envanterle çalışmak için dizayn edilir. Bu sayede işletme tüketim noktasına daha hızlı ve esnek cevap verebilir. Yeni etkileşimli planlama sistemleri gerçek satışlara bağlı zaman bazlı siparişler verir. Bu sürekli güncellenen sipariş planları gerçek zaman tabanlı olarak üretim ve dağıtım çizelgelerini ayarlar. Ürün tazeliği ve ulaşılabilirlik odaklı endüstrilerde bu zaman tasarrufu işletmelere oldukça büyük rekabet üstünlüğü getirmektedir (Türköz, 22: 2007).

3.8.1.3. Maliyet

Bireysel işletmeler satın alma maliyetlerinde, sipariş islemlerinde, envanterlerde, lojistik ve taşıma maliyetlerinde düşüş elde ederler. Fakat eğer bir maliyet yalnızca daha büyük hacim için envanter tutmayı kabul eden bir tedarikçiye itilirse bu tasarruflar yalnızca görünürdedir, gerçek değildir. Envanter tutma ve taşıma maliyeti, ilgili tedarikçi bu maliyetini karşılayacak bir yol bulana kadar geçici olarak tedarik ağında transfer edilmiştir. Bu ileride fiyatlandırma veya kalite e hizmetin düşürülmesi şeklinde olabilmektedir. Gerçek tasarruf, süreci basitleştirerek veya ekstra envanter isteyen basamakları elimine ederek ağ envanter ihtiyacını tamamen elimine ettiğinde baslar. Ortaklar stratejik satın alma ile büyük satın alma miktarları oluşturmak için satın almalarının nasıl birleştirilebileceğine bakarlar. Tamamen entegre edilmiş tedarik zincirinde işletmeler, üretim çizelgelerini gerçek zamanlı biçimde birbirlerine sağlarlar. Bu sayede bir tedarikçi çok büyük miktarda emniyet stoku tutmadan üretim ihtiyaçlarını karşılar.

TZY, füzuli faaliyetleri elimine eder. Bu özellikle dağıtım ve envanter yönetiminde söz konudur. Bu faaliyetler iki kat emek harcanmasına, envanter

yatırımına, kâğıt işlerine, sevkiyata yol açar. TZY sayesinde bu tür gereksiz faaliyetler yok edilmiş olur (Türköz, 22: 2007).

3.8.1.4. Verimlilik

Bireysel işletmeler çeşitli fonksiyonların yeniden dizaynı ile veya sürecin baksa bir işletmeye yaptırılması yolu ile bir fonksiyonun verimliliği arttırılabilir. Örneğin tasıma, dışarıdan kaynak sağlamada en çok ilgilenilen alanlardan birisidir. İkinci tip işletmeler dışarıdan kaynak aramaya meyillidirler. Bu konuda ağ tasarrufunu düşünmeyip, kendi kişisel çıkarlarını düşünürse, taşımacıya aktarılan maliyetlerin sonucu kendisine düşük kalite hizmet ve aksayan tasıma olarak döndüğü gözlenmiştir. Sipariş işlemelerdeki hatalar üretim ortamında kabul edilemez sonuçlar doğurur. Problem sipariş girişiyle baslar ve siparişler planlamaya, üretime ve dağıtıma kadar devam eder. Yanlış giriş, uygunsuz kullanılmış kodlar, yanlış fiyatlandırma sürekli olarak elle düzeltilir. Tamamen entegre edilmiş tedarik zinciri'nde otomasyon sistemleri geliştikçe insan ara yüzü azalır, hatalar elimine edilmiş olur. Değer katmayan süreçler elenir. Böylelikle gereksiz envanterlerin elenmesi, çevrim sürelerinin azalması, dağıtım sürelerinin en yüksek standartlarda olması sağlanır (Türköz, 23: 2007).

3.8.1.5. Etkinlik

Müşteriler ile ilgili bilgileri kullanarak bir işletme etkinliğini arttırabilir. Örneğin doğru envanter bilgisine sahip satış birimi diğer şekilde kaybedilecek siparişleri kazanabilir ve talep edilmeyen envanterleri ise elinde bulundurmaz. TZY'ni etkin bir şekilde kullanan işletmelerde organizasyon yapısı daha etkin duruma gelmiştir. Bu sebeple ve teknolojinin etkin kullanımı ile çalışanların üretkenliği de artmıştır. Tedarik zincirinin etkinliğini ölçmede, tedarikçi ve üreticiden çok müşteri ve tüketici için önemli faktörler içermektedir. Örneğin sipariş tedarik süresi, müşteri memnuniyeti derecelendirmeleri, elde bulundurmama sayısı, envanter kullanılabilirliği gibi (Türköz, 23: 2007).

3.8.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Dezavantajları

Avantajlarının yanında TZY'nin bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Üretim işletmelerinin tamamı TZY sistemlerine sahiptir. Ancak bunlardan birçoğu geliştirilmemiş, karmaşık veya kontrol edilemez durumdadır. Benzer şekilde bazı işletmelerde tam entegrasyonu ve birleşik fonksiyonel sistemi gerçekleştirememiştir. Rekabet pozisyonunun geliştirilmesi durumunda işletmenin süreklilik içinde nerede olduğunun incelenmesine ihtiyaç vardır. TZY; bazen öncelikli aktiviteler nedeniyle çok zaman kaybına neden olur ve bu nedenle istenilen seviyede TZY uygulaması elde edilemez. Yanlış girişimler üzerine yoğunlaşma gereksiz masraflara sebep olur (Yaman, 2004: 21). TZY'nin uygulamadan doğan dezavantajları ise şöyle sıralanabilir:

- Yanlış girişimler üzerine odaklanma sebebiyle maliyetler artabilir,
- Tedarik zinciri bileşenlerinin doğru oluşturulmasında yaşanan güçlükler,
- Zincirde yer alan birbirinden bağımsız işletmeler arasında iletişim ve koordinasyonun sağlanmasının güç olması,
- İşletmelerin birden fazla tedarik zinciri içinde yer alması,
- Güçlü alıcıların güçsüz tedarikçiler üzerinde kurdukları baskı ve bu baskının sonucu zincir yapısının bozulması,
- Tedarik zincirinde oluşabilecek yanlış bilgi akışının doğuracağı stok fazlalığı, maliyetlerin artması, etkinlik ve verimliliğin azalması.

3.9. Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zincirleri artık sadece yurt içindeki tedarikçilerle ve işletmelerle sınırlı değildir. Artan bir hızla ulusal sınırları aşan tedarik zincirleri ağı kurulmaktadır. Tedarik zinciri ağı hem aşağı hem yukarı doğru akan tedarik zincirlerinden oluşur.

Özellikle 90' lı yıllarda küreselleşmenin ekonomiler üzerindeki etkisini artması ile başlayan milatta, tedarik zincirleri de bu değişim dalgasının etkisi altına girmiştir. Küreselleşme ülkelerdeki yerel rekabetin değişerek, yabancı kökenli işletmelerinde pazara dâhil olmalarına neden olmuştur. Yerel üreticiler bu rekabet ortamında üretim tekniklerinde yaptıkları değişiklikler ve tedarik zincirlerinin yönetiminde daha iyi ve

etkin çözümler üreterek cevap vermişlerdir. Bu bağlamda tedarik zincirlerinin yapısında değişimler yaşanmıştır. (Teigen, 2000; 32).

İşletme yönetimleri ne kadar üretim kapasitesine ihtiyaç olduğu ve hangi fabrikaların küresel tedarik zincirlerine yakın olacağına karar vermektedir. Küresel tedarik zinciri stratejisi aynı zamanda bilgi, nakit ve malzeme akışının uluslararası temelde yönetilmesini gerektirmektedir. Sonuç itibariyle küresel tedarik zinciri stratejisi hem operasyon hem de finans konusundaki kararları içermektedir. Bundan dolayı işletmeler başarılı olmak için doğru ve tutarlı uzun dönem planları yapmaları gerekmektedir (Onat, 2002; 38).

Küresel tedarik zincirlerinde bir takım stratejik problemlerle karşı karşıya kalınması olası bir durumdur. Bu problemlerin üç ana nedeni bulunmaktadır (Cohen vd., 1998; 317):

- Çok ürünlü ve çok yerde bulunan ağ akışlarının satın alma gücünün karmaşık bir yapıda olmaktadır.
- Belirsizliğin kaynağı, dikkate değer olan ürün fiyatları, müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler ve rakiplerin davranışı gibi önemli risklerdir.
- Küresel bir üretim ve dağıtım ağı içerisinde operasyonel esnekliği sağlamanın ve politikalar arasında uyumun gerekli olmasıdır.

3.9.1. Küresel Tedarik Zincirinin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Tüm dünyada etkisini gösteren küreselleşme dalgası tedarik zincirlerini de etkilemiştir. Bilişim teknolojilerinin ucuzlaması ve yaygınlaşması bilgi akışını hızlandırmış, zaman, mekân ve mesafe algılamalarını değiştirmiş, kültürleşme sürecine ivme kazandırarak küresel değerlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır ve bu durum tedarik zincirlerine de yansımaktadır. Üretim yerleri artık işletmelerin merkezlerinden diğer yerlere kaymakta, ayrıca ürünü oluşturan farklı parçalar değişik yerlerden gelmektedir. Bundan dolayı tedarik zincirleri daha kapsamlı ve karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesiyle tek bir pazar haline gelen ve değişen dünya, tedarik zinciri unsurlarının da değişimini kaçınılmaz kılmıştır (Ateş, 2007: 110).

Tedarik zincirleri konusunda küreselleşmenin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yön, 2007: 20):

- **Düşük maliyetler:** Uluslararası sınırlarda satın alma işletmeler için daha düşük maliyetli ürün ve hizmet temin etmelerini sağlar bu yabancı tedarikçilerin temel maliyet avantajına sahip olmalarından ya da kur farklarından kaynaklanabilir.
- **Üstün kalite:** Yurt dışındaki tedarikçiler yurt içindekilere nazaran daha kaliteli ürün sunmalarından dolayı tercih edilmektedirler. Pazarda lider olan tedarikçilerin sunduğu kalite garantisi tercih sebebi olmalarına nedendir.
- **İş yapma arzusu:** Bazı durumlarda yabancı tedarikçiler iş yapma konusunda daha fazla ilgi ve çaba sarf etmelerinden dolayı tercih edilmektedirler.
- **Benzersiz ürün ve hizmet:** Bazı ürün ve hizmetlerin tek bir tedarikçisi olmasından dolayı bu tarz bir temin yöntemi tercih edilebilir.
- **Yerel gereklilikleri ve talepleri yerine getirme ihtiyacı:** Yabancı bir Pazar için üretim yapılıyorsa bu ürünün hedef pazarda daha çekici olmasını sağlamak için ilgili ülkenin tedarikçilerinden temin sağlanabilir.
- **Kapasitenin Artırılması:** Etkin ve verimli bir tedarik zinciri yönetiminin temel taşlarından biri operasyon yönetimi sisteminin hiçbir zaman girdi yetersizliği ile karşı karşıya kalmamasıdır. Yurt içi tedarikçilerin taleplere yetişemediği durumlarda yabancı tedarikçilerden gereken ürünlerin temini kararı verilebilir.
- **Mevcut pazar taahhütlerini yerine getirme gerekliliği:** işletmeler yabancı işletmelere büyük miktarlarda satış yaptığında satış koşullarının bir parçası olarak işletmenin yine yabancı bir işletmeden ürün ve hizmet satın alarak yatırım yapması beklenebilir.

3.9.2. Küresel Tedarik Zinciri Uygulamalarının Geleneksel Uygulamalardan Farkı

Tedarik zinciri yönetiminde yaşanan başarısızlıklar, geleneksel uygulamalardan farklı olarak yeni uygulamaları ve eğilimleri de beraberinde

getirmiştir. Yaşanan bu yeni gelişmeleri aşağıda tabloda olduğu gibi özetlemek mümkündür (Şen, 2008: 9):

Tablo 3.1. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişmeler

Faaliyet	Eski Uygulamalar	Yeni Uygulamalar
Sipariş büyüklüğü	Büyük siparişler, az sıklıkta teslimat	Küçük siparişler, daha sık teslimat
Tedarikçi seçimi	Farklı kaynaklar, kısa vadeli anlaşmalar	Tek kaynak, uzun vadeli stratejik anlaşmalar
Tedarikçi toleransı	Yüksek tolerans payları	Neredeyse olmayan bir tolerans payı
Pazarlık	Düşük fiyat	Kalite ve toplam kazanç fiyatı
Teslim programı	Tedarikçinin sorumluluğu	Alıcının sorumluluğu
Ürün şekli	Tedarikçinin dolaylı katılımı	Tedarikçinin doğrudan katılımı
Evrak	Resmi ve külfetli	Daha az evrak, elektronik haberleşme odaklı iletişim
Paketleme	Standart	Duruma göre karar
Envanter	İşin doğal bir parçası	Bir engel, bir sorumluluk
Teslim süresi	Uzun olsa da önemli değil	Kesinlikle kısa olmalı

Kaynak: Şen ,2008: 9.

3.9.3. Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler

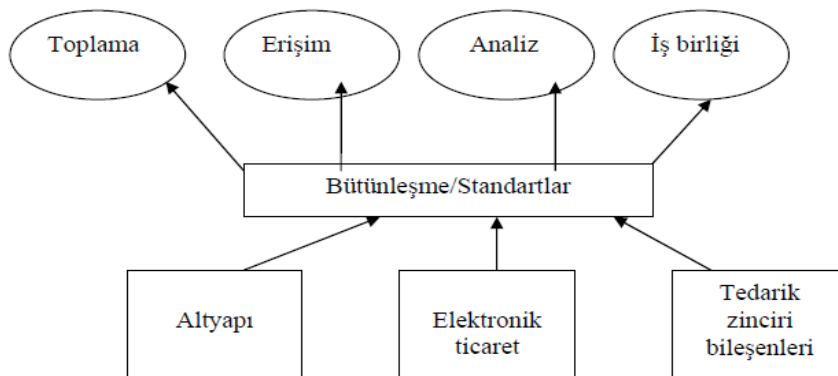
Tedarik zincirindeki her bir oyuncunun amacı, en yeni bilgiyi zincirdeki diğer ögelere iletmek ve bu şekilde daha mükemmel arz ve talep dengesi sağlamaktır. Tedarik zincirinin kısa vadeli amacı, gereksiz stokları ortadan kaldırmak ve üretim ile müşteriye cevap verebilme hızını arttırmaktır. Uzun vadeli stratejik amaç ise, müşteri beklentilerini doğru yerde teslim edilmiş doğru ürünle karşılamak, bu şekilde pazar payını ve kârları arttırmaktır. Tedarik zinciri için, ürünü kaynağından tüketim noktasına en kısa zaman ve en düşük maliyette götürmek esastır (Supply Chain Council, 2010).

İyi bir tedarik zinciri yönetimi, süreç içerisinde var olan tüm oyunculara takip şansı sunduğundan, gelen siparişlere karşı harekete geçme inisiyatifi verir. Örneğin bir perakendeci bir sipariş aldığı anda, bu perakendeciye ürün veren toptancı da bu siparişi görerek harekete geçer ve stoklarını kontrol eder. Eğer stokları azalmışsa bu

toptancıya mal üreten üretici daha çok ürün üreterek bunu yine sisteme bağlı dağıtıcılar vasıtasıyla toptancıya ulaştırır. Toptancı malı, müşterisine satmak üzere perakendeciye gönderir. Müşteri de bu arada herhangi bir aşamada ürünün tedarik sürecini izleyebilir hatta belki sipariş vermeden önce, ürünün stoklarda olup olmadığını bile kontrol edebilir. TZY, etkin bir şekilde tasarlanıp yönetildiğinde işletmelerin aşağıdaki beklentilere cevap vermesi hedeflenmektedir.

- Üretimi düzenli şekilde gerçekleştirecek kesintisiz malzeme, servis ve bilgi akışını gerçekleştirmek,
- Stok maliyetlerini ve kayıpları en düşük seviyede tutmak,
- Ürünün kalitesini korumak,
- Güvenilir tedarikçiler bulmak ve korumak,
- Elde edilen hammadde, yardımcı madde, parça ve servisi standart hale getirmek,
- Gerekli olan hammadde, yardımcı madde, parçaları ve hizmetleri en düşük maliyetle sağlamak,
- İşletmenin pazarlık ve rekabet gücünü yükseltmek,
- İşletme içindeki diğer gruplarla iyi ilişkiler kurmak,
- En düşük yönetim gideri ile çalışmak.

Şekil 3.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Amaçlar ve Beklentiler



Kaynak: Simchi-Levi vd., 2003'den aktaran: Ünlü, 2007: 62.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek ve beklentilere cevap verebilmek için işletmelerin, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri ve onların müşterileri

arasında tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını artırması gerekmektedir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması zincir etkinliğini ve rekabetçiliğini artırabilir. Değişen dünyada artık işletmelerin tek başına kendi aralarında rekabetten söz edilmemektedir. Rekabet artık işletmelerin içinde yer aldığı tedarik zincirleri arasında yaşanacaktır (Kehoe vd., 2001; 516).

3.9.4. Küresel Tedarik Zincirinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri

3.9.4.1. Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Sorunlar

TZY sonuçları alınmaya başlanıldığında avantajları ortaya çıkacak bir konudur. Fakat özellikle bu aşamaya gelinceye kadar işletmelerde uygulamada karşılaşılan problemler aşağıda verilmiştir. Bunlar (Tanyaş, 2005):

- Yönetim, eğitim ve destek için yoğun zaman harcanması,
- Daha iyi bir müşteri olabilmek için harcanan çaba,
- Bilgi sistemlerine yapılan yatırım,
- Üretimi durdurmanın riskleri,
- Karmaşıklık, çok sayıda işletme, farklı yönetim yapıları, uzun çevrim süreleri, katma değer yaratmayan faaliyetler ve farklı tedarik zinciri kesişimleri,
- Stok, zincir stokunun paylaşımı,
- Otonomi ve güç, bağımsız davranma güdüsü ve zincirin güçlü üyelerinin davranışları,
- Uzmanlık ve risk, sadece bir zincire dâhil olma veya olmama,
- Bilgi teknolojisi eksiklikleri

Özelikle küresel anlamda satın alma, bir takım potansiyel problemleri de beraberinde getirmektedir. Bu problemlere aşağıda yer verilmiştir (İlter, 2002: 92-99).

- Tedarik Kaynağı: Her ne kadar küresel tedarikçilerle çalışmak, maliyet düşürme ve diğer alanlarda etkili iseler de, çok önemli problemlerden bir tanesi, söz konusu tedarikçilerin fazla sayıda bulunmasıdır. Zira tedarikçi değerlendirme süreci hem uzun hem de masraflıdır. Bu kapsamda en etkin değerlendirme yönteminin tedarikçi ziyaretleri ve denetim çalışmaları olduğu

unutulmamalıdır. Ancak küresel bir tedarikçi başka bir ülkede hatta kıtada olduğu için ziyaretin doğru planlanmasında yarar vardır. Bunun bir alternatifi ise, arzla talebi buluşturan organizasyonlardır. Bir takım organizasyonlar ve danışmanlar bu konuda çalışmakta, küresel tedarikçi olabilecek düzeydeki adayları belirlemektedirler. İnternet ortamı bu alandaki maliyetleri düşüren başka bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

- **Tedarik Süresi:** Dağıtım ve iletişim alanındaki gelişmeler, uluslararası satın almadaki temin sürelerini önemli ölçüde azaltmıştır. Ancak bu konuda halen bazı sorunlar mevcuttur. Bunlara bir örnek, küresel tedarikçi olma yolundaki deneyimsiz işletmelerde yaşanmaktadır. Bu iş için gerekli banka teminat mektuplarının alınması genellikle tedarik süresini uzatmaktadır. Bu aşamada taşıma yönetiminin seçilmesi çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda taşınacak yükün durumuna göre hava veya deniz taşımacılığının tercih edilmesi gündeme gelmektedir.
- **Politik Problemler:** Tedarikçinin ülkesindeki politik problemler de potansiyel problem alanlarından birini oluşturmaktadır. Buna göre gümrük veya ihracat mevzuatındaki değişimler, tedarik sürelerinin uzaması sonucunu doğurmaktadır.
- **Gizli Maliyetler:** Küresel tedarikçinin en önemli avantajlarından biri maliyet olmasına rağmen, bu noktada görünmeyen bazı maliyet unsurlarından bahsetmek mümkündür. Bunlara örnek olarak;
 - Amerikan doları ile fiyatlar
 - Gümrük komisyoncularına verilen komisyonlar
 - Finans giderleri: teminat mektubu, tercüme gideri vs.
 - İhracat giderleri
 - İlave stok maliyetleri
 - İlave işgücü maliyetleri
 - Demode olma, bozulma, kırılma, eskime, kaybolma, çalınma gibi durumlar
- **Parite Değişimleri:** Buradaki önemli sorun, ürünün satıldığı ülkedeki para birimi ile üretildiği ülkedeki para birimi arasındaki parite farkından

kaynaklanmaktadır. Eğer üreticinin bulunduğu ülke, ülkeye döviz girişini hızlandırmak amacıyla kuru baskı altında tutar ve enflasyon paritenin ötesinde artarsa, bu ihracatçılar için önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylesi bir politika ülkemizde de uygulanmıştır. Kurlarla ilgili bir diğer sorun ise kur değişimleridir. Bunlar gerek üreticinin satış fiyatını oluşturmada zorlaştırmakta, gerekse bazı durumlarda, kur değişimleri nedeniyle zarar etmesine neden olmaktadır.

- **Ödeme Metotları:** Genellikle ülke içi ödeme sistematiği ile ulusal ödeme şekilleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bazı tedarikçiler, mal tesliminden önce belirli bir nakit ödemenin yapılmasını isteyebilmektedir. Diğer yandan, uzun süreli ilişkilerde açık hesap çalışma arzusunda olan üreticiler mevcuttur. Diğer yandan alıcı ise genellikle malı teslim alana kadar ödeme yapmamayı tercih etmektedir. Yine bankalar arası işlemlerin yürütülmesinden kaynaklanan gecikmeler, dikkate alınması gereken potansiyel alanlardır.
- **Gümrük Tarifeleri:** Her ne kadar, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), gümrük tarifelerinin kaldırılması konusunda çalışmalar yürütse de, bazı ülkelerde bunların mevcut olduğu bilinmektedir. Alıcı bu konuda nasıl bir uygulama ile karşılaşacağını önceden bilmek istemektedir.
- **Yasal Sorunlar:** Ülke içinden yapılacak satın almalarda yasal sorunlar bir problem olarak görülüyorsa uluslararası tedarikçilerden yapılacak satın almalarda bunun çok daha büyük sorunlara yol açacağı doğaldır.
- **Lojistik:** Dağıtım şeklinin ve aracının seçimi, stok politikaları, müşteri servis düzeyleri ve sipariş verme usulleri lojistik kapsamına girmektedir.
- **Dil ve Kültür:** Küresel satın alma açısından en önemli engellerden bir tanesi de iletişim, kültür ve dil farklılıklarıdır. Zira değişik kavramlar değişik kültürler de farklı yorumlanabilmektedir. Özellikle farklı dilleri konuşan insanlar arasındaki iletişimde değişik engeller oluşmaktadır. Dünyadaki iletişim ekipmanlarının gelişmesi yadsınamayacak bir durumdur ancak bu ekipmanları kullanan kişilerin iletişim anlamında aynı gelişmeyi

kaydettiklerini söylemek mümkün değildir. Ayrıca saat farkları ve kültüre bağlı algılama mekanizmaları sorunu daha da güçleştirmektedir.

Tedarik zincirini meydana getiren bileşenlerin çok sayıda olması nedeniyle, mükemmel bir tedarik zinciri yönetimi sağlamak işletmeler için çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin üstesinden gelmesi gereken problemlerin başında, zincirde yer alan birbirinden bağımsız çok sayıdaki aktörün varlığı ve bunlar arasındaki iletişim – koordinasyon ilişkisini sağlamanın getirdiği yüksek yatırım maliyeti bulunmaktadır. İşletmelerin birden fazla tedarik zinciri içinde yer almaları da ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Tedarik zincirinde alıcı – tedarikçi arasındaki işbirliğinde meydana gelebilecek muhtemel aksaklıklar en sık karşılaşılan problemler arasındadır. Çok uluslu işletmelerin piyasalarda hâkimiyet kurması ve işletmeler arasında yaşanan yeniden yapılanmalar, maliyet, kalite, esneklik ve teknoloji üzerine artan odaklanmalar alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkinin önemini dikkate değer oranda arttırmıştır. Bu ilişkide tedarikçi – alıcı arasındaki güven derecesinin boyutu, işletmeler arası oluşan işbirliğinin gereklilik düzeyini belirlemektedir. Tedarik zincirinin temel prensibi olarak ortak çalışma kapsamında envanter ve iş süreç bilgilerini ortaklarına açan işletmeler için bilginin dışarı çıkması veya alınan bilginin tek taraflı çıkar amaçlı kullanılması işletmeler arasındaki ilişkiyi negatif yönde etkileyebilecek ve zincirin dağılmasına neden olabilecektir. Bundan çekinen işletmelerin bilgiyi ortaklarına dağıtmaması zincirin optimal çalışmasını olumsuz etkileyebilecektir. Farklı sistemler kullanan işletmelerde bilgi akışında sorunlar çıkabileceği gibi mevcut bilgi sistemi yetersiz olan zincir üyeleri de zincir içinde belirsizlikler yaratabilir. Zincir tasarımı yapılırken ağ içinde yer alan tüm üyelerin bilgi sistemleri değerlendirilmeli ve bilgi sistemi kaynaklı olası hatalar minimize edilmelidir. Bu kapsamda gerekirse bazı öncelikli programlar zincirin etkin çalışabilmesi için zincir içinde yer alan tüm işletmelerde standart hale getirilmelidir (Zalluhoğlu, 2007: 43).

Stok yönetimi de en az bilgi sistemleri yönetimi kadar zordur. Stok sistemlerinin sürekli gelişmesine rağmen geç teslimlere tamamen bir çözüm bulmak mümkün değildir. Her zaman dağıtımdaki gecikmeler için çok çeşitli sebepler mevcuttur. Örneğin; hava koşulları, iletişim eksiklikleri vb. gibi (Yalçiner, 2004:24).

3.9.4.2. Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri

Yöneticiler her geçen gün kendilerini, müşterilerin artan talepleri ile aksi yönde bulunan işletmenin kar ve büyüme ihtiyaçlarını dengeleyen bir konumda bulmaktadır. Öncelikle, tedarik zinciri bir bütün olarak; yani, ürünlerin ve hizmetlerin, tedarikçilerin tedarikçilerinden ve müşterilerinin müşterilerinden gelen bilgi akışı yönetiminde görev alan tüm bağlantılar şeklinde algılanmalıdır. İkinci olarak, yöneticiler somut gelirler amaçlamaktadır ve gelirlerin büyümesi, olanakların kullanımı ve maliyet azaltılması üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bayhan, 2005: 19).

Tedarik zincirini oluşturan her faaliyet birbirine bağlı ve etkileşim içindedir. Bu yüzden, iyileşmenin sağlanması için tedarik zinciri sisteminin tümü birlikte ele alınmalıdır. Bu bağlamda birlikte ele alınması gereken hususlar şunlardır (Bayhan, 2005: 19):

- Rekabet stratejisi
- Ürün geliştirme stratejisi
- Pazarlama ve satış stratejisi
- Finansman stratejisi
- İnsan kaynakları stratejisi
- Bilişim teknolojisi stratejisi

Tedarik zincirinin karmaşıklığı, bir uçtan bir uca bir bütün olarak gözlemlenmesini zorlaştırabilir. Ancak başarılı tedarik zinciri yöneticileri, bu bakış açısını geliştirmek ve bunu teşebbüsler arasındaki bağlantılara ve iyi tasarlanmış bir kurma sürecine uyan bir plan gerçekleştirmek için çaba içerisindeyler. Bu plan, değişim teşebbüslerini süregelen günlük işlemlerle koordine etmeli ve işletme sınırlarını da aşmalıdır (Anderson ve Lee., 2000.). Bu plan ayrıca tedarikçi ilişkilerinden, müşteriler, rakipler ve de endüstriyi bir bütün olarak içeren, pazar için

olan dâhili işlemlere kadar tüm tedarik zincirinin değerlendirilmesini de gerektirir. Güncel çalışmalar, kapatılacak boşluğun boyutunun belirlenmesi için en iyi çalışmalarla karşılaştırılmalıdır. Maliyet ve fayda analizleri sonucunda, teşebbüslerin önem sırasına konması, sermaye ve insan ihtiyaçlarının tahsisi ve işletmenin tedarik zincirinin finansal yapısının elde edilmesi bulunmaktadır.

Anderson ve diğerlerine göre bu süreçteki kritik bir adım, gelir büyümesi, malların kullanımı ve maliyet düşürülmesi için belirgin hedeflerin belirlenmesidir. (Anderson vd., 2000). Mal ve maliyetler için olan geleneksel hedefler, özellikle de işletme sermayesi için olan hedefler başarı için önemliyken, gelir büyümesi hedefleri daha önemlidir. Sadece maliyetleri kırmak ve mal kullanımını iyileştirmek için olan teşebbüsler yapılarında ortaklar arasında kazan-kazan ilişkileri bulunduran sınırlı basanlara sahiptir.

Tedarik zincirinde görülen zorluk; tedariki yapılacak malzeme ile ilgili sıkıntılar, üretimle ilgili sıkıntılar ve dağıtım planlamasında yaşanan sıkıntılar gibi birçok sıkıntının bulunmasıdır.

Tedarik zincirinin iyileştirilmesi oldukça karmaşık ve zor olabilir. İyileştirmeler yapmak üzere bütünleştirici olan çeşitli kararlar, tahmin yapma, satın alma, üretim, depolama ve dağıtımdır. Başka kararlar verilmeden önce ne kadar ve ne yapılması gerektiği bilinmelidir. İyi bir sistem verilen karara uygun çözümler sunacak ve tahmin yürütme, planlama ve çizelgeleme ile başlayıp nakliye planlamasıyla biten bir çözüm sağlayacaktır. Bu çözümü sağlayacak çözümlerin başında Tedarik Zinciri Yönetimi gelmektedir. Asıl konu; birden fazla, karmaşık bir şekilde çalışan (hem içteki, hem de dıştaki) hareketi aynı yönde yürütebilecek bir tedarik zinciri dönüşüm planının nasıl geliştirilip uygulanabileceğidir (Çizmeci, 2002).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Konya ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde Tedarik Zinciri Yönetimi'nde (TZY) yaşanan küresel sorunları belirleyebilmek amacıyla yapılan araştırmanın amaçları, kapsamı, varsayımları ve hipotezleri ile birlikte yöntemi irdelendikten sonra, uygulamada elde edilen bulgular değerlendirilecek ve sonuçlar ayrıntılı bir şekilde sunulacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Hipotezleri

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzün küresel rekabet şartlarında, işletmeler açısından tedarik zinciri faaliyetleri rekabet avantajı sağlamada büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı;

Konya ilinde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde “küresel tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde karşılaşılan sorunları” tespit etmektir.

Bu çerçevede araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde belirlemek mümkündür.

1. Tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinin işletmelere sağladığı avantajları belirlemek.
2. İşletmelerin tedarik zinciri yönetiminden doğan dezavantajlarını belirlemek.
3. Zincir üyeleri arasındaki ilişkilerin değişmesinde etkili olan faktörleri belirlemek
4. Tedarikçilerin, tedarikçi seçim kriterlerini karşılayabilme düzeyini belirlemek.
5. Alıcı-tedarikçi arasındaki stratejik ilişkileri tespit etmek.
6. İşletmelerin tedarikçileriyle olan ve devam eden ilişkilerinin niteliğini tespit etmek.

7. İşletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunları tespit etmek.
8. İşletmelerin, rakiplerine göre performans düzeyini ölçmek.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Konya ilinde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. Konya’da otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin seçilmesinin nedeni;

- Tedarik zinciri faaliyetleri konusundaki etkinliklerinin yüksek olması ve
- Bu işletmelerin diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla ithalat ve ihracat yapmalarındır.

4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amaçları ve kapsamı çerçevesinde geliştirilen hipotezleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

Hipotez 1: Konya’da faaliyet gösteren işletmelerin önemli TZY sorunları vardır.

Hipotez 1 kapsamında oluşturulan alt hipotezler ise şu şekildedir:

H₀₁: Konya’da faaliyet gösteren işletmeler ile tedarikçileri arasında tedarik yönlü önemli sorunlar vardır.

H₀₂: Konya’da faaliyet gösteren işletmeler ile tedarikçileri arasında dağıtım yönlü sorunlar vardır.

H₀₃: Konya’da faaliyet gösteren işletmeler için malzemenin taşınması önemli bir TZY sorunudur.

Hipotez 2: Konya’da faaliyet gösteren işletmelerin TZY sorunlarının alt boyutları arasında pozitif korelasyon vardır.

Hipotez 3: Konya’da faaliyet gösteren işletmelerin müşteri sayısı ile TZY sorunları arasında pozitif bir ilişki vardır.

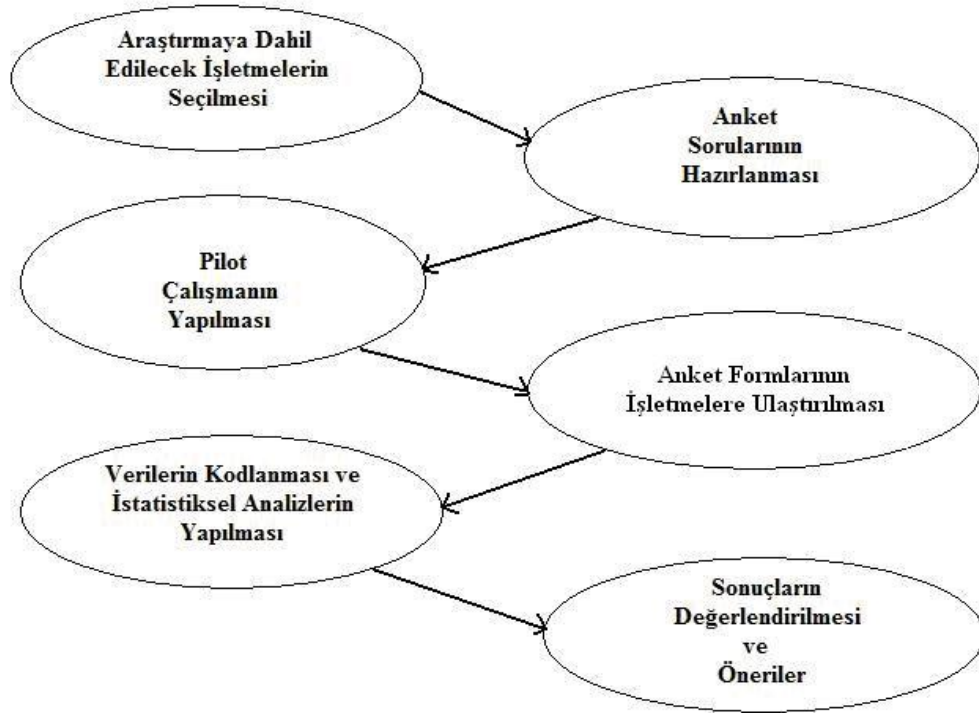
Hipotez 4: TZY’de yüksek düzeyde beklentilerine ulaşan işletmeler daha düşük TZY sorunlarına sahiptir.

Hipotez 5: İşletme performansı yüksek olan işletmeler daha düşük TZY sorunlarına sahiptir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın kapsamı, araştırmaya dâhil edilecek işletmelerin seçilmesi, anket formlarının hazırlanıp işletmelere ulaştırılması, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması ve düzenlenmesi ve çeşitli istatistiksel analizlerin yapılmasından ibarettir. Araştırma yöntemi, aşağıdaki Şekil 4.1. yardımıyla izlenebilir:

Şekil 4.1. Araştırmada İzlenecek Yöntem



4.2.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Genel istatistik teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacıyla bilgi ve verilerin anket yöntemiyle toplanması uygun bulunmuştur. İşletmelerin samimi ve doğru cevaplar verebilmesi için anket formunun başında anketin amacı ve yalnızca bilimsel çalışmalar için kullanılacağı belirtilmiştir.

4.2.2. Araştırmaya Dâhil Edilecek İşletmelerin Seçilmesi

Araştırma Konya ilinde yapıldığından, araştırma kapsamı Konya’da faaliyette bulunan ve Konya Sanayi Odası’na kayıtlı işletmelerle sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın neden otomotiv yan sanayi sektöründe yapıldığına daha önce araştırmanın kapsamı bölümünde de değinilmiştir. Bu bağlamda araştırmada Konya Sanayi Odası bünyesinde Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi veritabanı baz alınmıştır.

Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi verilerine göre kayıtlı küçük ve orta ölçekli işletme sayısı 250’dir. Hazırlanan anketler hem internet üzerinden (işletmelerin elektronik posta adreslerine anket formunun gönderilmesi suretiyle) hem de yüz yüze görüşme ve randevulu sistem yöntemi ile işletmelere uygulanmıştır. Ayrıca bazı işletmelere anket formu faks yoluyla ulaştırılmıştır. Anketlerin geri dönüşümü olarak iki ayda gerçekleşmiştir. Geri dönen anketler içerisinde değerlendirmeye uygun 75 adet anket formu elde edilmiştir. Bu %30’luk bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Bu konuda daha önce yapılmış çalışmalar dikkate alındığında, ana kütleden seçilen örnekler üzerinde gerçekleşen geri dönüş oranının %20 ile %40 arasında değiştiği görülmektedir. Örneğin Özdemir (2006) tarafından yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %38,8 olarak gerçekleşmiştir. Çağlıyan (2002) tarafından yapılan bir başka çalışmada geri dönüş oranı %30 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda %30’luk bir geri dönüş oranının kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilmiştir.

4.2.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anket sorularının hazırlanması aşamasında ilgili literatür ve bu konuda daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. (Örneğin bkz. Ceylan 2009, Ciravoğlu 2006, Çağlıyan 2009, Ng 2010, Naude 2009, Özçifçi 2009). Ankette yer alan soruların düzenlenmesi, anketin tasarımı ve pilot çalışmasının yapılması konusunda gerekli özen ve titizlik gösterilmiştir. Anketi oluşturan sorular belirlendikten sonra, soruların araştırmanın amaç ve varsayımları ile uyumlu olup olmadığı belirlenmiştir. Daha sonra taslak halindeki anket formu konusunda uzman işletme yöneticileri ve akademisyenlere sunularak anket üzerindeki görüşleri değerlendirmeye alınmıştır. Bu pilot çalışmalar sonucunda anket formuna son şekli verilmiştir.

Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin kuruluş yılı, çalışan sayısı, toplam müşteri sayısı ve ürün çeşitliliğine ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümdeki sorular ise tedarik zinciri yönetimindeki beklentileri, sorunları ve işletme performansını tespit etmeye yöneliktir. Soruların büyük bir çoğunluğu ankete cevap verenlerin uygun rakamı işaretlemelerini gerektiren sorulardan oluşmaktadır. Anket sorularının anlaşılır olması ve cevaplayanların sıkılmaması için ifadelerin açık ve net olmasına dikkat edilmiştir. Anket soruları, analizin bilgisayar aracılığı ile SPSS programında tamamlayıcı istatistiklere uygun şekilde yapılabilmesine imkan verecek şekilde hazırlanmıştır.

4.2.4. Verilerin Kodlanması ve İstatistiksel Analizi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde “SPSS for Windows 11.0” programı kullanılmış olup, anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış, daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Daha sonra, araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler istatistikî yöntemlerle test edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının tablo ve grafik halinde gösterilmesinde Office grubu programı Excel ve Word’den de yararlanılmıştır.

4.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılarak, tablolar yardımıyla açıklanacaktır. Sonuçların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadıkları ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmaması da değerlendirilecektir.

4.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler

İşletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında en genç işletmenin bir yıldır faaliyetlerini sürdürmekte olduğu görülmektedir. En yaşlı işletme ise 48 yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmelerin ortalama çalışma süresi yaklaşık olarak 20,4 yıldır.

Çalışan sayılarına bakıldığında en az çalışanı olan işletme 10 kişi istihdam ederken en çok çalışana sahip olan işletmede 190 çalışan bulunmakta olup işletmelerin çalışan ortalaması yaklaşık 38 kişidir.

Araştırmaya katılan işletmelerin müşteri sayılarına göre dağılımı aşağıda Tablo 4.1.'de görülmektedir.

Tablo 4.1. İşletmelerin Müşteri Sayıları

Müşteri Sayısı	Sayı	Yüzde
1-49 arası	29	38,7
50-99 arası	20	26,7
100-199 arası	10	13,3
200-499 arası	7	9,3
500 ve üzeri	9	12,0
Toplam	75	100

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi işletmelerin %38,7'si 1-49 kişi arasında, %26,7'si 50-99 kişi arasında, %13,3'ü 100-199 kişi arasında ve %9,3'ü de 200-499 arasında müşteriye sahiptir.

Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası müşterileri sayılarının dağılımını gösteren Tablo 4.2 aşağıdaki görülmektedir.

Tablo 4.2. İşletmelerin Uluslararası Müşterilerinin Sayısı

Uluslararası müşteri sayısı	Sayı	Yüzde
1-9 arası	35	52,2
10-19 arası	17	25,4
20-49 arası	9	13,4
50-99 arası	5	7,5
100 ve üzeri	1	1,5
Toplam	67	100,0

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi işletmelerin %52,2'si 1-9 arasında, %25,4'ü 10-19 arasında, %13,4'ü 20-49 arasında, %7,5'u 50-99 arasında ve son olarak %1,5'u 100 ve üzerinde uluslararası müşteri ile çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin toplam ihracat tutarlarını gösteren Tablo 4.3 aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.3 İşletmelerin Toplam İhracat Tutarları (\$)

Toplam ihracat tutarı	Sayı	Yüzde
99.999 ve altı	19	25,3
100.000-249.999 arası	21	28,0
250.000-499.999 arası	16	21,3
500.000-999.000 arası	9	12,0
1.000.000 ve üzeri	10	13,3
Toplam	75	100,0

Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi işletmelerin %25,3'ü yüz bin doların altında, %28'i yüz bin-iki yüz elli bin dolar arasında, %21,3'ü iki yüz elli bin-beş yüz bin dolar arasında, %12'si beş yüz bin-bir milyon dolar arasında ve %13,3'ü bir milyon doların üzerinde ihracat yapmaktadırlar. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu ihracat yapmanın öneminden bahsetmişlerdir. İşletmelerin küresel rekabet ortamında beklentilere ulaşma düzeylerinin farkında olmaları hem işletme sürekliliğini devam ettirmek hem de rekabet güçlerini artırmak için önemli olmaktadır. İşletmelerin toplam ihracat tutarları 10.000 dolar ile 5.000.000 dolar arasında değişmekte olup ortalama ihracat tutarı yaklaşık olarak 434 bin dolar civarındadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin ürün çeşitliliklerinin dağılımı Tablo 4.4.' de görülmektedir.

Tablo 4.4 İşletmelerin Ürün Çeşitlilikleri

Ürün Çeşitliliği	Sayı	Yüzde
Yüksek	35	46,7
Çok yüksek	18	24,0
Orta	18	24,0
Düşük	4	5,3
Toplam	75	100,0

Tablo 4.4.'de görüldüğü gibi ürün çeşitliliği işletmelerin %24'ünde çok yüksek, %46,7'sinde yüksek, %24'ünde orta ve %5,3'ünde düşük olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin tedarik zinciri içerisindeki konumları Tablo 4.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. İşletmelerin Tedarik Zinciri İçerisindeki Konumları

Konum	Sayı	Yüzde
Ana Üretici	27	36,0
Ana Dağıtıcı / Satış	10	13,3
Alt Tedarikçi	13	17,3
Ana Tedarikçi	13	17,3
Perakende Dağıtıcı / Satıcı	4	5,3
Diğer	8	10,3
Toplam	75	100,0

Tablo 4.5.'de görüldüğü gibi ana üretici konumundaki işletmeler araştırmaya katılan işletmelerin %36'sını oluştururken ana dağıtıcı konumundaki işletmeler %13,3, ana tedarikçi işletmeler ise %17,3 'ünü oluşturmaktadır. Perakende dağıtıcı, alt tedarikçi konumundaki işletmeler ise sırasıyla %5,3 ve %17,3 gibi bir orana sahiptir. Diğer işletmelerin oranı ise %10,7'dir.

4.3.2. Tedarik Zinciri Yönetimindeki Sorunlara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası alanda birlikte çalıştıkları işletmelerle tedarik alanında karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla aşağıda Tablo 4.6.'daki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 *çok düşük düzeyde* ve 5 *çok yüksek düzeyde* anlamındadır. Sonuçlar Tablo 4.6.'da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Alanda Birlikte Çalıştıkları İşletmelerle Karşılaştıkları Tedarikle İlgili Sorunlar

Tedarikçilerinizle aranızda konusunda sorun vardır (<i>cronbach alpha=0.863</i>)	Ortalama	Standart Sapma
Güven	3,32	0,90
Tedarikçilerin uzun süreli çalışmak istememesi	3,31	0,94
Tedarikçilerin işbirliği yapmak istememesi	3,23	0,88
Tedarikçilerin esnekliği	3,17	0,88
Ürünlerin fiyatı	3,01	0,89
Ürünlerin zamanında teslimi	2,99	0,81
Ürünlerin kalitesi	2,72	0,83

Not: (i) n=75, (ii) Friedman çift yönlü ANOVA testine göre (Chi-Square=45,27, p<0.001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.6.’daki sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin tedarikçileriyle arasındaki en önemli sorununun 3,32 ortalama ile “güven” olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetiminde güvene verilen önemin tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesinde etkili olduğu söylenebilir. Diğer sorunlar ise sırasıyla tedarikçilerin uzun süreli çalışmak istememesi (3,31), tedarikçilerin işbirliği yapmak istememesi (3,23), tedarikçilerin esnekliği (3,17), ürünlerin fiyatı (3,01), ürünlerin zamanında teslimi (2,99), ürünlerin kalitesi (2,72) şeklinde sıralanmaktadır. Tedarikçilerin uzun süre çalışmak istememesi ve tedarikçilerin işbirliği yapmak istememesi sorunlarının ikinci ve üçüncü sırada olması, işletmelerin tedarikçileriyle arasındaki en önemli sorunun neden güven olduğu sorusunu açıklayıcı niteliktedir. En düşük dereceli sorun “ürünlerin kalitesi”dir. Bu sorunun derecesinin düşük olması işletmelerin ürettikleri ürünlerin kalitesinin yüksek olmasından kaynaklanabilir. Bu bakımdan ürün kalitesinin işletmeler açısından çok fazla bir sorun teşkil etmediği söylenebilir.

Ölçeğin güvenilirliğinin 0,863 olması toplam skorların kullanılması bakımından bir sorun olmadığı anlamına gelmektedir. H01: Konya’da faaliyet gösteren işletmeler ile tedarikçileri arasında tedarik yönlü önemli sorunlar vardır, hipotezini test etmek için öncelikle ölçekte yer alan maddeler toplanmış ve ortalama skorları hesaplanmıştır. Daha sonra normal (orta) düzeyde sorun olduğunu gösteren 3 test değeri ve %95 güven aralığı dikkate alınarak ölçekte tek örnek t-testi yürütülmüştür. Tablo 4.7.’de sunulan sonuçlara göre, tedarik yönlü sorunlar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir. Bu nedenle H01 red edilmiştir.

Tablo 4.7. Tedarik Yönlü Sorunlara İlişkin Hipotez Testi

Tedarik Yönlü Sorunlar Ölçeği	Ortalama	S.Sapma	Tek örnek t testi
Konya’da faaliyet gösteren işletmeler ile tedarikçileri arasında tedarik yönlü önemli sorunlar vardır H0₁	3,11	,65	1,425*

Not: *p>0.05

4.3.3. Dağıtım İle İlgili Sorunlar

Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası alanda birlikte çalıştıkları işletmelerle dağıtım alanında karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla aşağıda Tablo 4.8.'deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 *çok düşük düzeyde* ve 5 *çok yüksek düzeyde* anlamındadır. Sonuçlar Tablo 4.8.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Alanda Birlikte Çalıştıkları İşletmelerle Karşılaştıkları Dağıtımla İlgili Sorunlar

Müşterilerinizle aramızda konusunda sorun vardır (cronbach alpha=0.886)	Ortalama	S.Sapma
Stokların aşırı yavaş hareket etmesi	2,91	0,82
Belirli bir müşteriye aşırı bağımlı olma	2,65	1,08
Ürünlerin fiyatları	2,56	1,08
Kalite gereksinimlerinin karşılanması	2,48	0,92
Dağıtım	2,32	1,02
Sipariş dalgalanmaları	1,81	0,98
Güven	1,73	0,95
İşbirliği	1,64	0,95

Not: (i) n=75, (ii) Friedman çift yönlü ANOVA testine göre (Chi-Square=173,62, p<0.001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Belirtilen sorunların ortalamaları sırasıyla stokların aşırı yavaş hareket etmesi (2,91), belirli bir müşteriye aşırı bağımlı olma (2,65), ürünlerin fiyatları (2,56), kalite gereksinimlerinin karşılanması (2,48), dağıtım (2,32), sipariş dalgalanmaları (1,81), güven (1,73), işbirliği (1,64) şeklindedir.

Görüldüğü gibi dağıtım ile ilgili sorunların ortalamaları düşük düzeydedir. Bunun nedeni işletmelerin dağıtım konusunda müşterilerinin ürünlerini pazarlara daha hızlı ve etkili şekilde ulaştırarak onlara sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazandıran profesyonel işletmelerle çalışmasından kaynaklanabilir.

Ölçeğin güvenirliğinin 0,886 olması toplam skorların kullanılması bakımından bir sorun olmadığı anlamına gelmektedir. “H02: Konya’da faaliyet gösteren işletmeler ile tedarikçileri arasında dağıtım yönlü sorunlar vardır.” hipotezini test etmek için öncelikle ölçekte yer alan maddeler toplanmış ve ortalama skorları

hesaplanmıştır. Daha sonra normal (orta) düzeyde sorun olduğunu gösteren 3 test değeri ve %95 güven aralığı dikkate alınarak ölçekte tek örnek t-testi yürütülmüştür. Tablo 4.9.'da sunulan sonuçlara göre, dağıtım yönlü sorunlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Fakat bu anlamlılık t değerinde görüldüğü gibi negatif yönlüdür. Başka bir ifade ile H02 hipotezimiz red edilirken, dağıtım yönlü sorunların istatistiksel bakımdan çok düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. Dağıtım Yönlü Sorunlara İlişkin Hipotez Testi

Dağıtım Yönlü Sorunlar Ölçeği	Ortalama	S.Sapma	Tek örnek t testi
Konya'da faaliyet gösteren işletmeler ile tedarikçileri arasında dağıtım yönlü sorunlar vardır H0₂	2,26	,73	-8,761*

Not: *p>0.05

4.3.4. Malzemenin Taşınması İle İlgili Sorunlar

Araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası alanda birlikte çalıştıkları işletmelerle malzeme taşınması alanında karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla aşağıda Tablo 4.10.'daki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 *çok düşük düzeyde* ve 5 *çok yüksek düzeyde* anlamındadır. Sonuçlar Tablo 4.10.'da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Uluslararası Alanda Birlikte Çalıştıkları İşletmelerle Malzemenin Taşınması Alanında Karşılaştıkları Sorunlar

Sorun Alanları (cronbach alpha=0.844)	Ortalama	S.Sapma
Limanlardaki/sınırlardaki personelin yetersizliği	4,43	0,82
Limanlardaki/sınırlardaki işlemlerin çokluğu	4,43	0,84
Limanlardaki/sınırlardaki altyapı yetersizliği	4,39	0,90
Teknolojinin yetersiz olması	3,96	1,17
Kaza olasılığının yüksek olması	2,15	0,78
Kargoların kaybolması	2,03	0,70
Kargoların hasar görmesi	1,92	0,59
Kargoların kaybolması	1,53	0,98
Malzemelerin hasar görmesi	1,40	0,87

Not: (i) n=75, (ii) Friedman çift yönlü ANOVA testine göre (Chi-Square=462,59, p<0.001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Karşılaşılan en önemli sorun 4,43 ortalama ile “limanlardaki/sınırlardaki personelin yetersizliği” ve “limanlardaki/sınırlardaki işlemlerin çokluğu” dur. Diğerleri sırasıyla limanlardaki/sınırlardaki altyapı yetersizliği (4,39), teknolojinin yetersiz olması (3,96), kaza olasılığının yüksek olması (2,15), kargoların kaybolması (2,03), kargoların hasar görmesi (1,92), kargoların kaybolması (1,53), malzemelerin hasar görmesi (1,40) şeklindedir. Görüldüğü gibi en büyük sorun limanlardaki/sınırlardaki personelin yetersizliği ve işlemlerin çokluğu şeklindedir. Dolayısıyla liman ulaşımındaki sorunların demiryolu ve karayolu ulaşımındaki sorunlara nazaran daha fazla olduğu söylenebilir.

Ölçeğin güvenirliğinin 0,844 olması toplam skorların kullanılması bakımından bir sorun olmadığı anlamına gelmektedir “H03: Konya’da faaliyet gösteren işletmeler için malzemenin taşınması önemli bir TZY sorunudur.” hipotezini test etmek için öncelikle ölçekte yer alan maddeler toplanmış ve ortalama skorları hesaplanmıştır. Daha sonra normal (orta) düzeyde sorun olduğunu gösteren 3 test değeri ve %95 güven aralığı dikkate alınarak ölçekte tek örnek t-testi yürütülmüştür. Tablo 4.11.’de sunulan sonuçlara göre, dağıtım yönlü sorunlar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir. Bu nedenle H03 red edilmiştir.

Tablo 4.11. Malzeme Taşınması İle İlgili Sorunlara İlişkin Hipotez Testi

Malzeme Taşıma ile ilgili sorunlar	Ortalama	S.Sapma	Tek örnek t testi
Konya’da faaliyet gösteren işletmeler için malzemenin taşınması önemli bir TZY sorunudur H0₃	2,91	,52	-1,427*

Not: *p>0.05

H01, H02 ve H03 sonuçları bir arada düşünüldüğünde “Konya’da faaliyet gösteren işletmelerin önemli TZY sorunları vardır” diyen **-1- numaralı** hipotez **red** edilmiştir.

Araştırmanın 2 numaralı hipotezi “Konya’da faaliyet gösteren işletmelerin TZY sorunlarının alt boyutları arasında pozitif korelasyon vardır.” şeklindedir. H2 yi test etmek için TZY’nin üç alt boyutu arasındaki korelasyonlara bakılmıştır (Tablo 4.12).

Aynı zaman da tabloda müşteri sayısı ile sorunlar arasındaki korelasyon tablosu da sunulmaktadır

Tablo 4.12. Tedarik Zinciri Sorunlarına İlişkin Korelasyon Tablosu

	Tedarik Yönlü Sorunlar	Dağıtım Yönlü Sorunlar	Taşıma Sorunları
Tedarik Yönlü Sorunlar	1		
Dağıtım Yönlü Sorunlar	423*	1	
Taşıma Sorunları	217	260	1
Müşteri Sayısı	-247**	-376*	-180

Not: *p<0,01; **p<0,01

Tabloda görüldüğü üzere Tedarik Yönlü Sorunlar ile Dağıtım Yönlü Sorunlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı korelasyon mevcut iken, Taşıma Sorunları ile diğer sorun boyutları arasında korelasyon yoktur. Buna göre araştırmanın “Konya’da faaliyet gösteren işletmelerin TZY sorunlarının alt boyutları arasında pozitif korelasyon vardır” şeklindeki **-2- numaralı** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir.

Tablonun son satırı incelendiğinde ise Müşteri Sayısı ile TZY sorunları arasında negatif korelasyon olduğu görülmektedir. Müşteri sayısı arttıkça tedarik ve dağıtım yönlü sorunlar istatistiksel olarak azalırken, taşıma sorunları değişmemektedir. Buna göre “Konya’da faaliyet gösteren işletmelerin müşteri sayısı ile TZY sorunları arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki **-3- numaralı** hipotez **red** edilmiştir.

4.3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler ve Beklentilere Ulaşma

Araştırmaya katılan işletmelerin tedarik zinciri Yönetiminden olan beklentileri ve bu beklentilere ulaşma düzeylerini tespit etmek amacıyla aşağıda Tablo 4.13.’deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 *çok düşük düzeyde* ve 5 *çok yüksek düzeyde* anlamındadır. Sonuçlar Tablo 4.13.’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.13. Tedarik zinciri Yönetiminden Beklentiler ve Beklentilere Ulaşma Düzeyi

	Beklentiler (cronbach alpha=0.844)		Beklentilere Ulaşma Düzeyi (cronbach alpha=0.831)	
	Ort.	Sts. Sap.	Ort.	Sts. Sap.
Müşteri memnuniyetini sağlamak	3,00	0,59	3,93	0,58
Müşteri ve tedarikçilerle bilgi paylaşımını artırmak	2,93	0,58	4,00	0,59
Müşteri ve tedarikçilerle işbirliğini geliştirmek	2,83	0,67	3,79	0,60
Esnekliği artırmak	2,79	0,60	3,83	0,67
Ürün kalitesini yükseltmek	3,09	0,64	3,73	0,67
Müşteri bağlılığını artırmak	3,00	0,82	4,09	0,64
Rekabet gücünü artırmak	2,79	0,95	4,00	0,82
Tedarikteki güvenliği artırmak	2,76	0,82	3,79	0,95
Temin ve teslim sürelerini kısaltmak	2,72	0,82	3,76	0,82
Maliyetleri azaltmak	2,29	0,83	3,19	0,83

Not: (i) n=75, (ii) Beklentiler ölçeği için Friedman çift yönlü ANOVA testine göre (Chi-Square=71,47 ve p<0.001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. (iii) Beklentilere ulaşma düzeyi ölçeği için Friedman çift yönlü ANOVA testine göre (Chi-Square=72,37, p<0.001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Hipotez 4'ü test etmek için ölçeğin toplam skorları hesap edilmiş ve elde edilen skorların medyan değerine göre cevaplayanlar ikiye bölünmüştür. Medyan değeri hesaplamalara göre 3,90 çıkmıştır. Bu değer üzerinde skora sahip olanlar beklentilere yüksek düzeyde ulaşanlar, bu değer altında toplam skora sahip olanlar ise beklentilere düşük düzeyde ulaşanlar olarak isimlendirilmiştir. Sonuçlar aşağıda tablo 4.14.'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.14 Beklentilere Ulaşma Düzeylerine Göre İşletmelerin TZY'de Sorunlarla Karşılaşma Durumları

	Ulaşma Düzeyleri				Bağımsız Gruplar Arası <i>t</i> Testi	
	Düşük (n=40)		Yüksek (n=35)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Tedarik yönlü sorunlar	3,14	0,62	3,07	0,69	0,463	0,645
Dağıtım yönlü sorunlar	2,19	0,67	2,34	0,79	-0,883	0,380
Taşıma yönlü sorunlar	3,04	0,42	2,77	0,59	2,224	0,029

Beklentilere ulaşma bakımından tedarik ve dağıtım yönlü sorunlarla karşılaşılmasında bir fark yok iken , beklentilerine ulaşan işletmelerin daha düşük taşıma sorunlarıyla karşılaştıkları istatistiksel olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre “TZY’de yüksek düzeyde beklentilerine ulaşan işletmeler daha düşük TZY sorunlarına sahiptir” şeklindeki **-4- numaralı** hipotezimiz **kısmen** doğrulanmıştır.

4.3.6 Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Performansı

Araştırmaya katılan işletmelerin performanslarını tespit etmek amacıyla aşağıda Tablo 4.15.’deki faktörler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 *çok kötü* ve 5 *çok iyi* anlamındadır. Sonuçlar Tablo 4.15.’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Performansı

Performans Unsurları (cronbach alpha=0.963)	Ortalama	S.Sapma
Ürün kalitesi	3,43	1,38
Teslimat güvenilirliği	3,39	1,43
Yeni ve gelişmiş ürün sunumu	3,11	1,20
Satışlar	3,03	1,26
Pazar payı	2,95	1,20
Ürün/Üretim esnekliği	2,93	1,28
Üretim maliyetleri	2,77	1,21

Not: (i) n=75, (ii) Friedman çift yönlü ANOVA testine göre (Chi-Square=56,771, p<0.001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.15.’de görüldüğü gibi işletme performansına etki eden unsurlar sırasıyla ürün kalitesi (3,43), teslimat güvenilirliği (3,39), yeni ve gelişmiş ürün sunumu (3,11), satışlar (3,03), pazar payı (2,95), ürün/üretim esnekliği (2,93) ve üretim maliyetleri (2,77) şeklindedir. İşletmelerin performansları ile ilgili unsurların en düşüğü üretim maliyetleridir. Bunun nedeninin işletmelerin maliyetleri azaltmada sorun yaşamaları ve yaşanan krizlerden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü krizlerin yaşandığı ortamlarda işletmelerin maliyetleri artmış olabilir.

Araştırmanın 5 numaralı hipotezini test etmek için ölçeğin toplam skorları hesap edilmiş ve elde edilen skorların medyan değerine göre cevaplayanlar ikiye bölünmüştür. Medyan değeri hesaplamalara göre 3,28 çıkmıştır. Bu değer üzerinde skorlara sahip olanlar “yüksek performanslılar”, bu değer altında toplam skora

sahip olanlar ise beklentilere “düşük performanslılar” olarak isimlendirilmiştir. Sonuçlar aşağıda tablo 4.16.’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.16. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Performanslarına Göre İşletmelerin TZY’de Sorunlarla Karşılaşma Durumları

	Performans Düzeyleri				Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Düşük (n=32)		Yüksek (n=43)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Tedarik yönlü sorunlar	3,31	0,66	2,95	0,60	2,451	0,017
Dağıtım yönlü sorunlar	2,67	0,82	1,96	0,46	4,358	0,000
Taşıma yönlü sorunlar	3,00	0,46	2,85	0,56	1,287	0,202

Yapılan sınıflandırmaya göre 43 işletmenin performansı yüksek olarak bulunurken 32 işletmenin performansı düşük bulunmuştur. Performansı yüksek olan işletmelerin tedarik yönlü ve dağıtım yönlü sorunları performansı düşük olanlara göre daha az karşılaştıkları görülmektedir. Bu iki alanda sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Taşıma yönlü sorunlarda da performansı yüksek olanlar göreceli olarak sorunları performansı düşük olanlara göre daha az yaşamakla birlikte sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde “İşletme performansı yüksek olan işletmeler daha düşük TZY sorunlarına sahiptir” şeklindeki **-5- numaralı** hipotezi **kısmen** desteklemektedir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

TZY’nde, ürünlerin müşteriye doğru zamanda, doğru yerde ve istenilen miktarda ulaşmasını sağlamakla beraber mümkün olan en kısa sürede üretilmesi amaçlanmaktadır. Stok maliyetlerinin tüm zincir üyeleri arasında toplu olarak minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Bu sistemin en önemli özelliklerinden birisi de zincire dâhil olan tüm işletmelerin ortak bir bilgi havuzuna sahip olarak, tüm süreçlerin es zamanlı koordine edilmesi ve bu sayede tek bir işletme gibi hareket edilmesidir.

Küreselleşmenin en önemli sonuçlarından birisi müşterilerin sayısız alternatife ulaşabilmesi ve buna bağlı olarak da talebin kısa zaman içerisinde ani değişiklikler göstermesidir. Beklentileri karşılamak için işletmelerin bilgi toplama ve değerlendirme yönünün kuvvetlendirilmesi, tedarikçileriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi ve teknolojik üretim ve dağıtım olanaklarına sahip süreçlerin kullanılmasının önemi artmıştır.

Geçmişte özellikle bilgi paylaşımının eksikliği ve teknolojik imkânların yeterince gelişmemiş olması, işletmelerin yeterince ortak ve verimli çalışmalarına engel olmaktaydı. Ancak müşteri beklentilerinin ve rekabetin bu kadar artması, büyüyen işletmelere ancak değer zincirinde yer alan tüm ögelerle, yani hem tedarikçilerle, hem de müşterilerle ortak hareket etme zorunluluğu getirmiştir.

Tedarik zincirinin günümüzdeki isleyişi göz önüne alındığında, işletmelerin bilgi paylaşımına giderek doğru ve kaliteli ürünün zamanında teslimi, uygun şartlarda depolanması ve dağıtım kanalına uygun ve zamanında ve hasarsız teslimi gibi temel süreçlerin aslında tamamen rekabetçi koşullar altında işletmenin sürdürülebilirliğinin yanında marka imajının korunması ve devamlılığının sağlanması için bir gereklilik olduğu göze çarpmaktadır.

Araştırmanın temel amacı Konya ilinde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde tedarik zinciri yönetiminde yaşanan sorunları tespit etmektir. Diğer amaçları ise, tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerinin işletmelere sağladığı avantajları belirlemek, işletmelerin tedarik zinciri yönetiminden doğan dezavantajlarını belirlemek, zincir üyeleri arasındaki ilişkilerin değişmesinde etkili olan faktörleri belirlemek, işletmelerin tedarikçileriyle olan ve devam eden ilişkilerinin niteliğini

tespit etmek. işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunları tespit etmek ve işletmelerin, rakiplerine göre performans düzeyini ölçmek şeklindedir.

İşletmelerin uluslararası alanda birlikte çalıştığı işletmelerle karşılaştıkları dağıtım ile ilgili sorunlara bakıldığında en önemli sorunun “güven” olduğu görülmektedir. En düşük dereceli sorun ise “ürünlerin kalitesi”dir Dolayısıyla işletmelerin güvenmedikleri işletmelerle çalışmak istememesi doğaldır sonucu çıkarılabilir. “Ürünlerin kalitesi” sorununun düşük seviyede çıkması, işletmelerin ürettikleri ürünlerin kaliteli olduğuna inanmasından ve ürünlerinin arkasında durmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşletmelerin uluslararası alanda birlikte çalıştığı işletmelerle karşılaştıkları malzemenin taşınması ile ilgili sorunlara ilişkin ortalamalara bakıldığında limanlardaki sorunların yüksek düzeyde demiryolu ve karayolundaki sorunların ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun nedenin malzemenin taşınması konusunda işletmelerin en çok denizyolu tercih etmelerinin olduğu söylenebilir. İşletmelerin performansına ilişkin unsurlara gelince en düşük değerin “üretim maliyetleri” olduğu görülmüştür.

Elde edilen bütün bulgular birlikte değerlendirildiğinde ve hipotezler test edildiğinde araştırmaya katılan işletmelerin önemli düzeyde TZY sorunlarının olmadığı görülmüştür. Bunun sebebi işletmelerin tedarikçileriyle olan ilişkilerinde işbirlikçi bir yapıya sahip olmalarından ve dağıtım ve malzemelerin taşınması konusunda sorun yaşamamalarından kaynaklanmış olabilir.

İşletmelerin yaşadığı tedarik yönlü sorunlar ile dağıtım yönlü sorunlar arasında anlamlı bir korelasyon mevcut iken taşıma sorunları ile diğer sorun boyutları arasında korelasyon yoktur. Bunun sonucu olarak araştırmaya katılan işletmelerin TZY sorunlarının alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu kısmen kabul edilebilir. Müşteri sayısı arttıkça tedarik ve dağıtım yönlü sorunlar azalırken taşıma sorunlarının değişmediği görülmektedir. Çünkü işletmelerin müşteri sayıları arttıkça elde ettikleri bilgi birikimi artmakta ve tedarikçileriyle ve müşterileriyle olan ilişkileri gelişmektedir. Taşıma sorunlarının değişmemesinin sebebi ise araştırmaya katılan işletmelerin taşıma konusunda çalıştıkları işletmeleri değiştirmemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmaya katılan işletmeler beklentilere yüksek düzeyde ulaşanlar ve düşük düzeyde ulaşanlar olarak ikiye ayrılmıştır. Buna göre beklentilere ulaşma bakımından tedarik ve dağıtım yönlü sorunlarla karşılaşılmasında bir fark yok iken, beklentilerine ulaşan işletmelerin daha düşük taşıma sorunlarıyla karşılaştıkları istatistiksel olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre TZY’de yüksek düzeyde beklentilerine ulaşan işletmeler kısmen daha düşük TZY sorunlarına sahiptir. Yine aynı şekilde araştırmaya katılan işletmeler yüksek performanslılar ve düşük performanslılar olarak ikiye ayrılmıştır. Yapılan sınıflandırmada 43 işletme yüksek performanslı 32 işletme düşük performanslı çıkmıştır. Performansı yüksek olan işletmeler düşük olanlara göre tedarik ve dağıtım yönlü sorunlarla daha az karşılaştıkları görülmüştür. Taşıma yönlü sorunlarda da performansı yüksek olan işletmeler düşük olanlara nazaran sorunlarla göreceli olarak daha az yaşamaktadır. Buna göre işletme performansı yüksek olan işletmeler kısmen daha düşük TZY sorunlarına sahiptir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, işletme yöneticilerine su önerilerde bulunmak mümkündür:

- Konya’da faaliyet gösteren işletmeler tedarikçilerine ve müşterilerine önem vermektedir ancak tedarikçileriyle olan ilişkilerini güven ve işbirliği esasına dayalı olarak geliştirmelidir. Bu bağlamda TZY’nde önemli düzeyde sorun yaşamamak amacıyla tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkinin doğru ve zamanında bilgi paylaşımının sağlanmasının işletmeler açısından önemi büyüktür.
- İşletmeler gittikçe şiddeti gittikçe artan küresel rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamak amacıyla küresel tedarik zinciri uygulamalarına önem vermelidirler.
- Rekabet avantajı sağlamak amacıyla işletmelerin tedarikçileriyle olan ilişkilerini fiyat esasına bağlı rekabetçi yapıdan işbirliği esasına dayalı yapıya göre yeniden yapılandırmalıdır.
- İşletmelerin müşterileriyle ve tedarikçileriyle arasında karşılıklı güven ve uzun süreli işbirliğine dayanan ilişkiler kurulmalıdır.

- İşletmelerin ithalat ve ihracat sürecinde sorun yaşamamaları açısından malzemenin taşınması konusunda profesyonel işletmelerle çalışmaları ulaşma sürelerini ve buna bağlı olarak sipariş sürelerini azaltacaktır. Bu da müşteri memnuniyetinin ve rekabet gücünün arttırılmasını sağlayacaktır.
- Tedarik zincirine etki eden birçok etken hızla değişmektedir. Bunlardan en önemlilerinden bir tanesi de müşteri beklentileridir. Bu nedenle işletmelerin tedarik zinciri yapılarının değişen koşullara ayak uydurmaları gerekmektedir.
- Performanslarını sürekli olarak iyileştiren işletmeler, küresel tedarik zinciri uygulamalarındaki sorunlarla daha az karşılaşmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin performansı yönlendirici unsurları daha çok dikkate almaları önemli avantajlar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, N. (2001), Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:280, Ankara.
- Akgemci T. (2007), Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, İstanbul.
- Akın H.Bahadır (1998), Küresel Rekabet Ortamında Teknoloji Yönetimi ve Bisküvi, Çikolata ve Gofret Sanayiinde Teknoloji Yönetimine İlişkin Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., ve Aykaç, B. (2003), Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aktan Coşkun C. ve Vural İstiklal Y. (2004), Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, TİSK Yayınları, Rekabet Dizisi:2, Ankara.
- Altas, Yasin, “Arz Zinciri Yönetimi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=463, E.T. 24.09.2008.
- Altuntuğ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Amirov, T. (2006), Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimi, Yayınlanmış Tez.
- Anderson, L. D, Britt,E. F. ve Favre, J. D. (1997), "The Seven Principles Of Supply Chain Management", Logistics Management.
- Anderson, D.L. ve Lee,H.L. (2000), “The Internet Enabled Supply Chain: From The First Click to The Last Mile”, Ascet Vol 2, <http://supplychain.ittoolbox.com/>, E.T.08.11.2009.
- Ateş, Ozan (2007). Perakendecilik Sektöründe Zinciri Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama.
- Ballou, R. (2006), “Revenue Estimation for Logistics Customer Service Offerings”, The International Journal of Logistics Management, Vol 17, No 1, S. 21-37.

- Bay, Yücel (2007). Tedarik Zinciri Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bayar, F. (2009), “Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye”, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı 32, S. 27-30.
- Bedük, Mustafa (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Biçer, S. (2001), Sanayi İşletmelerinde Stratejik Üretim Lojistiği ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boyer, K. K. - G.T. Hult - M. Frohlich. (2003). An Exploratory Analysis of Extended Grocery Supply Chain Operations and Home Delivery. Volume 14. Number 8. pp.652-663.
- Carter, J.R. Ferrin B.G.ve CARTER, C.R. (1996), “The Effect Of Less-Than-Truckload Rates On The Purchase Order Lot Size Decision”, Transportation Journal, Vol 34, No 3, S. 35-44.
- Cavinato, J. L. ve Kaufmann, R. G. (2000), The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing Ans Supply Professional, 6.Baskı, Mc Graw- Hill, New York.
- Ceylan, A. (2009), Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygualama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chandra, C. ve Kumar, S. (2000), “Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad or A Fundamental Change”, Industrial Management and Data Systems, No 1003, s. 13-100.
- Cohen, A. M. ve Huchzermeier A. (1998), Quantiative Models for Supply Chain Management. Kluwer Academic Pres, New York.
- Cox, A.(2001), “Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence”, The Journal of Supply Chain Management, Spring, S. 8-16.
- Croxton, K.L., Dastugue-Garcia, S.J., Lambert, D.M. (2001), “The Supply Chain Management Process”, The International Journal of Logistics Management, Vol 12, No 2, S.13-35.

- Çakırlar, H. (2009). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çağlıyan, V. (2002). Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çağlıyan, V. (2009). Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çancı, M. ve Erdal, M.(2003), Lojistik Yönetimi, Utikad, İstanbul.
- Çiftçi, Özgür (2003). Web Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çivi, E. (2001). “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2.
- Çizmecı, F. (2002), “Tedarik Zinciri Yönetimi”
<http://www.sistempatent.com/LinkClick.aspx?fileticket=dOsDiplstNg%3D&tabid=138&mid=881>, E.T: 23.01.2010.
- Dedeoğlu, A. (2001). Pazarlama Bilimindeki Gelişmeler Işığında İnternet Ortamında Pazarlama ve Tüketici Eğilimleri Araştırması, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dereli, Figen Z., (2005): “CRM Nedir?”,
http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=603, E.T.21.10.08.
- DİNÇER Ömer (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Doğruer, İ.M. (2005), Üretim Organizasyonu ve Yönetimi, Alfa Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Dulupçu Murat A. (2001), Küresel Rekabet Gücü, Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara.

- Elagöz, İ. (2006), Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elibol, H. (2005) “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S:13-155.
- Eren E. (1998), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul.
- Eymen, U. E. (2007), Tedarik Zinciri Yönetimi, Kaliteofisi Yayınları No: 14 Şubat.
- Ezer, Zekeriya (2003). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Bitirme Tezi, Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Kocaeli.
- Farmer, D. (1997),” Purchasing myopia-revisited”, European Journal of Purchasing&Supply Management, S.4.
- Gedikli, Cüneyt D. (2006). İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobi’lerde Uygulanması için Bir Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Greenberg, P. (2002): CRM at the Speed of Light, McGraw-Hill, Second Edition, New York.
- Güleş, H.K. (1999), “Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Yüksek Okulu Dergisi, Sayı 3, Konya.
- Güleş, H.K. (1999), Bilgi Çağı Sanayi İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri, Doçentlik Tezi, Konya.
- Güleş, H.K. ve Burgess T.F. (2000), “Manufacturing Technology and the Supply Chain”, European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.2, No.1, U.K.
- Güleş, H.K. ve Bülbül H. (2004), Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.

- Güleş, H.K., Paksoy, T., Bülbül, H., ve Özceylan, E. (2009), Tedarik Zinciri Yönetimi: Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Gülşen, Ahmet Z. (2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Süreç Esneklik Konfigürasyonlarının Performans Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güzeltik Ebru (1999), Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- Handfield, R.B. ve Nichols E.L. (1999), Introduction To Supply Chain Management, Prentice Hall, New Jersey.
- <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/760-isletmelerde-rekabet-stratejileri-ve-gelecege-yonelik-politikalar.html>, E.T.03.07.2010.
- http://www.metinberber.com/kullanici_dosyalari/file/kure1.ppt, E.T.03.07.2010.
- <http://www.ismailgunes.com/?p=872>, E.T.04.07.2010.
- <http://tr.wikipedia.org>, E.T.19.12.2008.
- <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globallesme/nedenler.htm>, E.T.08.01.2009.
- <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/159/akcay.htm>, E.T.03.02.2009.
- http://muhasabeprogram.com/nm-Envanter_Y%C3%B6netimi_ve_MRP-cp-18, E.T.17.08.2010.
- <http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=17746>, E.T.14.04.2009.
- <http://Cscmp.Org/Aboutcscmp/Definitions/Definitions.Asp>, E.T. 01.11.2010.
- <http://www.Cscmp.Org/Downloads/Resources/Glossary03.Pdf>, E.T. 22.02.2010.
- <http://www.supply-chain.org>, E.T. 11.05.2008.
- <http://www.dtm.gov.tr/ead/ekonomi/sayi6/ticaret.htm>, E.T. 21.08.2008.
- <http://www.tasam.org/index.php?altid=485&syf=2>, E.T: 23.08.2009.
- <http://www.kongar.org/makaleler/index.php>, E.T : 02.10.2009.

- İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME), “KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>, E.T. 20.08.2006.
- İlter, Melih H. (2002), “Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2002-31, İstanbul.
- İTO, (2006): Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, İstanbul: İTO Yayın No: 2006-14.
- James C. Johnson, Donald F. Wood ve Daniel L. Wardlow (1999), Contemporary Logistics, 7. Edn., Prentice Hall, New Jersey.
- Jordan, C.W. ve Graves, S.C. (1995), “Principles on The Benefits of Manufacturing Process Flexibility”, Management Science, Vol 41, No 4, S.577-594.
- Kehoe, D. Ve Boughton, N. (2001), “Internet Based Supply Chain Management: A Classification of Approaches to Manufacturing Planning and Control” International Journal of Operations and Production Management. Vol 21, No 4, S.516-524.
- Lambert, D.M. ve Stock, J.R. (1992), Strategic Logistics Management, Third Edition, Irwin.
- Lambert Douglas M. “Supply Chain Management”, The Journal of Logistics Management, Vol 12, No.2, Manuscript, S. 2.
- Lambert D. M. ve Cooper M. C. (2000),” Issues in Supply Chain Management”,Industrial Marketing Management, S. 29.
- Lee, Y.ve Kincade, D. H. (2003), “US Apparel Manufacturers’ Company Characteristic Differences Based On SCM Activities”, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol 7, No 1, S. 31-48.
- Loebbecke C. ve Powell, P. (1998), “Competitive Advantage From IT in Logistics: The Integrated Tracking System”, International Journal of Information Management, Vol 18, No 1.
- Lummus, R.R. ve Vokurka, R. J. (1999), “Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines”, Industrial Management and Data Systems, Vol 99/1, S. 11-17.
- Melnyk, S.A. ve P.D.Cpim (2000), Supply chain management-redefining the transformation process. Lionheart Publishing, Atlanta, USA, S.9-69.

- Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S. , Min S., Nix N.W., Smith C.D., (2001), “Defining Supply Chain Management”, *Journal of Business Logistics*, Vol 22, No 2, S. 1–25.
- Monczka, R. M. ve Morgan, J. (1997), “What’s Wrong With Supply Chain Management?”, *Purchasing*, 22(1).
- Mutlu Esin C. (2005), *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınevi, 2.Baskı, İstanbul.
- Naude, M.J.A. (2009), *Supply Chain Management Problems Experienced By South African Automotive Component Manufacturers*, Unpublished Doctoral Thesis, University of South Africa.
- New, J. S.; Payne, P. (1995), “Research Frameworks in Logistics: Three Models, Seven Dilemmas and A Survey”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*; Vol 25, No 10, S. 60-77.
- Ng, J. (2010), *E-Commerce Logistics in China*, <http://210.64.27.15/kmportal-deluxe/download/attdownload/0/SLC-A-35.pdf>, E.T.2010.
- Okur A.S. (1997), *Yalın Üretim*, 1. Baskı, Söz Yayınları, İstanbul.
- Onat, Orçun. (2002), “Tedarik Zinciri Yönetimi ve B2B Uygulamaları”, *İgeme’den Bakış*, Nisan-Mayıs. Sayı: 20.
- Öğüt Adem (2003), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara.
- Özdemir, A.İ. (2004), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, s. 87-96.
- Özdemir, N. (2006), *E-Ticaret Çerçevesinde Mobil Ticaretin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkileri: Türk Finans Sektörü Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Paksoy, T. (2004): “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14: 435-454.

- Paksoy, T., Güleş, H. K. Ve Altıparmak, F. (2003): “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 4, Sayı: 2, S. 1-25.
- Porter Michael E. (2000), Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev.Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- Rogers, D.S. and R.S. Tibben-Lembke (2001), “An Examination of Reverse Logistics Practices”, Journal of Business Logistics, Vol.22, No.2, pp.129-148.
- Ross D.F., (1998), Competing Through Supply Chain Management: Creating Market – Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships, Kluwer Academic Publishers, 2nd Edition, Netherlands.
- Sanders, N. R. (2005), “IT Allignment in Supply Chain Relationships: A Study of Supplier Benefits”, Journal of Supply Chain Management, Vol 41, No 2, S. 4-14.
- Seybold, P.B. (2001), “Get Inside the Lives of Your Customers”, Harvard Business Review, Vol 78, No 5, S.81-89.
- Sharma, A. (2001), The Perfect Engine: How to Win in The New Demand Economy by Building to Order With Fewer Resources, Free Pres., USA.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2003), Designing & Managing The Supply Chain: Concepts, Strategies & Case Studies, Second Edition. McGraw-Hill,Irwin Pres, USA..
- Soyer A., Erkut H. (2008), “Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü model oluşturulması”, İTÜ Dergisi Mühendislik Serisi, Cilt 7, Sayı 4, İstanbul.
- Şen, E. (2008), “Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara.
- Tağraf, H. (2002), “Küreselleşme süreci ve Çok Uluslu İşletmelerin küreselleşme Sürecine Etkisi”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.
- Tan, K.C. vd. (2002), “Suppy Chain Management: A Strategic Perspective”, International Journal of Operations and Production Management, Vol 22, No 6, S.614-631.

- Tan, K.C., Kannan, V.J., Handfield, R.B. (1998), "Supply chain management: supplier performance and firm performance", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (3), 2-9.
- Tanyaş, M. "Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Kalder Kıyaslama Grup Projesi Sunumu", <http://www.kalder.org/genel/14kongresunumlar/3D%20-%20MEHMET%20TANYAS.ppt>, E.T. 19.12.2009.
- Teigen, R. (2000), "Supply Chain Management Introduction. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, April 2000, S.12-40.
- Teigen R. (1997), "Supply Chain Management", <http://eil.utoronto.ca./profiles/rune/node5.html>, E.T.09.08.2009.
- Tekin, M. ve M. Zerenler, (2002) "Küresel Rekabet Ortamında İleri İmalat Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Uygulama", *Konya:Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, Cilt:1, 15-26.
- Tekin M. ve Ömürbek N. (2004), *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara.
- Tekin M.(2007), *Toplam Kalite Yönetimi*, Günay Ofset, Yenilenmiş 3. Baskı, Konya.
- Toffler A.(1996), *Üçüncü Dalga*, Çev. Ali Seden, İstanbul, Altın Kitaplar.
- Topçubaşı, C. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi ve Isı Sektöründe Bir Uygulama: Viessmann A.Ş., Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Türköz, Özge (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi'nde Dağıtım Gereksinim Planlaması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Towil, D.R., Naim, M.M. ve Wikner, J. (1992), "Industrial Dynamics Simulation Models In The Design Of Supply Chains", *Industrial Journal Of Physical Distribution*.
- Ünlü, Zehra F. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi, Lojistik ve Taşımacılıkta Bilişim Teknolojileri ve Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*

- Özçifçi, V. (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Performans İlişkisinin İncelenmesi, Basılmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Yalçın, Hakan (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yaman, Z. (2004), “Talep Yönetiminde Arayışlar ve Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM), Pazarlama Dünyası, Sayı 2004-6, S. 14-22.
- Yıldızöz, Hakan (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yiğit, Fatih (2002). Tedarik Zinciri Yönetimi ve İlaç Sektörü Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yön, Işıl (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Zalluhoğlu, Ali E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zerenler Muammer (2007), Dijital İş Yaşamı: Tüm Boyutlarıyla Elektronik Ticaret, Gazi Kitabevi, Ankara.

EK-1

Sayın YETKİLİ,

Bu anket formu, Prof. Dr. Hasan Kürşat Güleş danışmanlığında, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında yürütülen “Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmını oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, tedarik zinciri yönetimi konusunda işletmelerin yapmış olduğu faaliyetleri ve bu faaliyetlerden doğan avantaj ve dezavantajları ortaya çıkararak mevcut sorunları belirlemek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir. Ayrıca tedarik zinciri faaliyetleri kapsamında tedarikçilerin seçimi ve tedarikçilerle olan ilişkiler ele alınacaktır.

Bu anket formu dâhilinde, verdiğiniz yanıtlar sadece ilgili araştırma kapsamında kullanılacak olup, ankete katılanların kimliği kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çok değerli vaktinizi ayırıp katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dilerim.

Servet SAY

Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

Servet SAY
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D.
Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET

İşletme Özellikleri

Adı/Unvanı :
Kuruluş yılı :
Çalışan sayısı :
Ürün çeşitliliği [] Çok düşük [] Düşük [] Orta [] Yüksek [] Çok yüksek
Toplam müşteri sayınız :
Uluslararası müşterileriniz sayısı :
Toplam ihracat tutarınız :
Tedarik zinciri içerisindeki konumunuz
[] Ana Üretici [] Ana Dağıtıcı / Satış [] Perakende Dağıtıcı / Satıcı
[] Ana Tedarikçi [] Alt Tedarikçi [] Depolama [] Diğer

Tedarik Zinciri Yönetiminde Sorunlar

1. Tedarik İle İlgili Sorunlar

Uluslararası tedarikçileriniz ile aşağıda belirtilen konularda karşılaştığınız sorunların düzeyini ölçek üzerinde gösteriniz. Ölçekte; 1=*çok düşük düzeyde*, 5=*çok yüksek düzeyde* anlamındadır.

(NOT: İŞARETLEYECEĞİNİZ RAKAMIN YANINA ÇARPI KOYMANIZ YETERLİDİR)

Tedarikçilerinizle aranızda.....konusunda sorun vardır	Ölçek				
Güven	1	2	3	4	5
Ürünlerin kalitesi	1	2	3	4	5
Ürünlerin zamanında teslimi	1	2	3	4	5
Ürünlerin fiyatı	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin esnekliği	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin işbirliği yapmak istememesi	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin uzun süreli çalışmak istememesi	1	2	3	4	5

2. Dağıtım İle İlgili Sorunlar

Uluslararası müşterileriniz ile aşağıda belirtilen konularda karşılaştığınız sorunların düzeyini ölçek üzerinde gösteriniz. Ölçekte; 1=*çok düşük düzeyde*, 5=*çok yüksek düzeyde* anlamındadır.

Müşterilerinizle aramızda.....konusunda sorun vardır	Ölçek				
Güven	1	2	3	4	5
İşbirliği	1	2	3	4	5
Sipariş dalgalanmaları	1	2	3	4	5
Stokların aşırı yavaş hareket etmesi	1	2	3	4	5
Kalite gereksinimlerinin karşılanması	1	2	3	4	5
Ürünlerin fiyatları	1	2	3	4	5
Dağıtım	1	2	3	4	5
Belirli bir müşteriye aşırı bağımlı olma	1	2	3	4	5

3. Malzemenin Taşınması İle İlgili Sorunlar

Malzemelerin taşınması sırasında karşılaştığınız sorunların düzeyini ölçek üzerinde gösteriniz. Ölçekte; 1=*çok düşük düzeyde*, 5=*çok yüksek düzeyde* anlamındadır.

Sorun Alanları	Ölçek				
Liman ulaşımında.....konusunda sorun vardır					
Limanlardaki/sınırlardaki altyapı yetersizliği	1	2	3	4	5
Limanlardaki/sınırlardaki personelin yetersizliği	1	2	3	4	5
Limanlardaki/sınırlardaki işlemlerin çokluğu	1	2	3	4	5
Demiryolu ulaşımında.....konusunda sorun vardır					
Teknolojinin yetersiz olması	1	2	3	4	5
Kargoların kaybolması	1	2	3	4	5
Kargoların hasar görmesi	1	2	3	4	5
Karayolu ulaşımında.....konusunda sorun vardır					
Kaza olasılığının yüksek olması	1	2	3	4	5
Kargoların kaybolması	1	2	3	4	5
Malzemelerin hasar görmesi	1	2	3	4	5

4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler ve Beklentilere Ulaşma

Tedarik Zinciri Yönetiminden beklentilerinizi Beklentiler Ölçeği ve beklentilerinize ulaşma düzeyinizi Ulaşma Düzeyi Ölçeği üzerinde işaretleyiniz. Ölçekte; 1=*çok düşük düzeyde*, 5=*çok yüksek düzeyde* anlamındadır.

Beklentiler Ölçeği					Beklentiler	Ulaşma Düzeyi Ölçeği				
1	2	3	4	5	Müşteri memnuniyetini sağlamak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Müşteri bağlılığını artırmak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Temin ve teslim sürelerini kısaltmak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Müşteri ve tedarikçilerle bilgi paylaşımını artırmak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Müşteri ve tedarikçilerle işbirliğini geliştirmek	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Tedarikteki güvenliği artırmak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Esnekliği artırmak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Rekabet gücünü artırmak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ürün kalitesini yükseltmek	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Maliyetleri azaltmak	1	2	3	4	5

5. İşletme Performansı

Lütfen başlıca rakiplerinize göre işletmenizin performansını aşağıdaki ölçek üzerinde işaretleyiniz. Ölçekte; 1=*çok kötü*, 5=*çok iyi* anlamındadır.

Performans Unsurları	Ölçek				
Pazar payı	1	2	3	4	5
Satışlar	1	2	3	4	5
Yeni ve gelişmiş ürün sunumu	1	2	3	4	5
Ürün kalitesi	1	2	3	4	5
Teslimat güvenirliği	1	2	3	4	5
Ürün/Üretim esnekliği	1	2	3	4	5
Üretim maliyetleri	1	2	3	4	5

6. Araştırmaya katılan işletmeler listesinde yer almak istiyor musunuz?

[] EVET

[] HAYIR



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Servet SAY
Doğum Yeri:	KONYA
Doğum Tarihi:	01.01.1985
Medeni Durumu:	EVLİ

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	19 Mayıs İ.Ö.O	-	KONYA	1991 - 1996
Ortaöğretim	Vali Necati Çetinkaya İ.Ö.O.	-	KONYA	1996 - 2000
Lise	Özel Büyükkoyuncu Fen Lisesi	Fen Lisesi	KONYA	2000 – 2003
Lisans	Selçuk Üniversitesi	İ.İ.B.F – İktisat Bölümü	KONYA	2003 - 2007
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme A.B.D. – Üretim Yönetimi ve Pazarlama B.D.	KONYA	2007-2010
Becerileri:	MICROSOFT WINDOWS XP, VİSTA, 7 MICROSOFT OFFICE 2003, 2007 ETA VERSİYON 7, VERSİYON 8 SQL ZİRVE MÜŞAVİR. NET			
İlgi Alanları:	SİNEMA, KİTAP, MÜZİK, FUTBOL, FORMULA 1			

İş Deneyimi:	2005 – KOÇBANK MEVLANA ŞUBESİ - STAJYER 2007 – Halen : ÖZEL SMMM BÜROSU – SMMM STAJYERİ
Aldığı Ödüller:	Erasmus / Sokrates Bursu (Polonya)
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Yrd. Doç. Dr. Mehmet Yıldız
Tel:	(90)-332-223 3030
E-Posta:	myildiz@selcuk.edu.tr
Adres	Selçuk Üniversitesi Alaeddin Keykubat Kampüsü, Konya İ.İ.B.Fakültesi.