



**YEREL MARKETLERE ÜRÜN SAĞLAYAN
TOPTANCI FİRMALARIN TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİ SÜRECİ İLE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA**

Muzaffer ATASOY

**Yüksek Lisans Tezi
Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ
2019
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI**

Muzaffer ATASOY

**YEREL MARKETLERE ÜRÜN SAĞLAYAN TOPTANCI
FİRMALARIN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE
BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ**

ERZURUM – 2019



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



20/09/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "Yerel Marketlere Ürün Sağlayan Toptancı Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

20.09.2019

Muzaffer ATASOY

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



TEZ KABUL TUTANAĞI

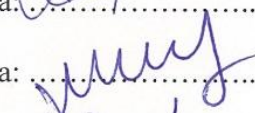
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ danışmanlığında, Muzaffer ATASOY tarafından hazırlanan bu çalışma 20 / 09 / 2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

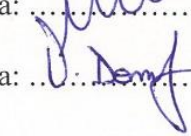
Başkan : Doç. Dr. Abdulkadir ÖZDEMİR

İmza: 

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ

İmza: 

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi E. Demet E. HAMAMCI

İmza: 

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. PERAKENDECİLİK KAVRAMI.....	4
1.1.1. Perakendeciliğin Tarihsel Gelişim	5
1.1.1.1. Perakendeciliğin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi	6
1.1.1.2. Perakendeciliğin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi.....	7
1.1.2. Perakendeciliğin Ekonomik Faydaları	8
1.2. PAZARLAMA KAVRAMI.....	9
1.2.1. Pazarlamanın Önemi	10
1.2.2. Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi	10
1.2.3. Pazarlama Karması.....	11
1.3. TOPTANCILAR VE DAĞITIM KANALLARI.....	12
1.3.1. Toptancılar.....	12
1.3.2. Dağıtım Kanalları	14

1.3.2.1. Dağıtım Kanallarının Önemi	14
1.3.2.2. Dağıtım Kanallarının Türleri	15
1.3.2.3. Dağıtım Kanalı Üyeleri.....	15
1.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	16
1.4.1. Tedarik.....	16
1.4.2. Tedarik Zinciri.....	17
1.4.2.1. Tedarik Zincirinin Tarihsel Gelişim	18
1.4.2.2. Tedarik Zincirinin Temel Özellikleri.....	18
1.4.2.3. Tedarik Zinciri Modelleri	19
1.4.2.4. Tedarik Zincirinin Yönlendirici Unsurları.....	21
1.4.2.5. Tedarik Zincirinin Avantaj ve Dezavantajları	21
1.4.2.6. Tedarik Zinciri İlişkileri	24
1.4.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	30
1.4.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	33
1.4.3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları	35
1.4.3.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri	36
1.4.3.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi	39
1.4.3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Başarısını Etkileyen Ana Faktörler	40
1.4.3.6. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri	41
1.4.3.7. Bilgi Teknolojileri Kavramı	44
1.4.3.8. Tedarik Zinciri Yönetiminde Kullanılan Bilgi Teknolojisi Sistemleri.....	44
1.4.3.9. Tedarik Zinciri Yönetimi Paradigmaları	47
1.4.3.10. Tedarikçi Seçim Süreci.....	51
1.4.3.11. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ

2.1. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN TEMEL KAVRAMLARI.....	56
2.1.1. Veri.....	56
2.1.2. Enformasyon	56
2.1.3. Bilgi	57
2.1.4. Bilgelik	57
2.2. BİLGİ YÖNETİMİ.....	59
2.2.1. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	60
2.2.2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri	61
2.2.3. Bilgi Yönetiminin Amaçları	62
2.2.4. Bilgi Yönetiminin Etkileri ve Sonuçları.....	63
2.2.5. Bilgi Yönetimi Süreci.....	63
2.2.5.1. Bilginin Örtülü Olarak Kalması.....	64
2.2.5.2. Bilginin Açık Olarak Kalması	64
2.2.5.3. Bilginin Örtülüden Açığa Dönüşmesi	65
2.2.5.4. Bilginin Açıktan Örtülüye Dönüşmesi	65
2.2.6. Bilginin Süreçle Etkileşimi	66
2.2.7. Bilgi Yönetimi Süreci Basamakları.....	67
2.2.7.1. Üretim	68
2.2.7.2. Saklama ve Erişim	68
2.2.7.3. Dağıtım ve Paylaşım.....	68
2.2.7.4. İnovasyon ve İş Süreçlerine Uyarlama	69

2.2.8. Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilgi Sistemleri.....	69
2.2.9. Bilgi Yönetimi Alanları	71
2.2.9.1. Ümit Verici Bilgi Alanları (Promising Knowledge Areas)	71
2.2.9.2. Öz Bilgi Alanları (Core-Key- Knowledge Areas)	71
2.2.9.3. Temel Bilgi Alanları (Basic Knowledge Areas).....	71
2.2.9.4. Geçerliliğini Yitirmiş Bilgi Alanları (Outdated Knowledge Areas).....	71
2.2.9.5. Kritik Bilgi (Critical Knowledge).....	72
2.2.10. Bilgi Yönetimi Modelleri	72
2.2.10.1. Temel Bilgi Yönetimi Modeli	72
2.2.10.2. SECI Modeli	73
2.2.10.3. CORMA Bilgi Yönetimi Modeli	73
2.2.10.4. EvEr Bilgi Yönetimi Modeli	73
2.2.10.5. 8+3 Bilgi Yönetimi Modeli	74
2.2.10.6. Bütünleşik Bilgi Yönetimi Modeli	75
2.2.10.7. Odabaş Bilgi Yönetimi Modeli.....	75
2.2.10.8. Öztemel Bilgi Yönetimi Modeli	76
2.2.10.9. Nasserî Bilgi Yönetimi Modeli.....	76
2.2.10.10. E-CKM Bilgi Yönetimi Modeli.....	76
2.2.10.11. Yaşam Döngüsü Bilgi Yönetimi Modeli	77
2.2.10.12. Tiwana 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Modeli	77
2.2.10.13. CEN/ISSS Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli.....	78
2.2.10.14. KBYM - Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli.....	78
2.2.10.15. Bölgesel Bilgi Yönetimi Modeli.....	79
2.2.10.16. AKSA Bilgi Yönetimi Modeli.....	79
2.2.10.17. 5M Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli	80

2.2.10.18. Yapım Projeleri İçin Bilgi Yönetimi Modeli.....	80
2.2.10.19. NOKPCT Bilgi Yönetimi Modeli.....	81
2.2.10.20. Özgüveni Yüksek Toplumlar İçin Bilgi Yönetimi Modeli.....	81
2.2.10.21. Tayland Üniversiteleri İçin Geliştirilmiş Stratejik Bilgi Yönetimi Modeli	81
2.2.11. Örgütsel Bilgi Yönetimi	82
2.2.12. Stratejik Bilgi Yönetimi	84
2.2.13. Bilginin Paylaşımı	85
2.2.13.1. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler	86
2.2.14. Bilgi Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi.....	87
2.2.15. Toptancı Firmalarla Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESPA A.Ş.'NİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

METODOLOJİ

3.1. PROBLEMİN TANIMI.....	89
3.2. AMAÇ VE KAPSAM	89
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	89
3.4. ARAŞTIRMACININ ROLÜ	89
3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	90
3.6. MATERYAL VE YÖNTEM.....	90
3.6.1. Araştırmanın Modelinin Belirlenmesi.....	90
3.6.2. Nitel Araştırma	92
3.6.2.1. Tümevarımsal Düşünmek	92
3.6.2.2. Zengin Betimleme	93

3.6.2.3. Belirsizliğe Karşı Hoşgörü	93
3.6.2.4. Gözlem	93
3.6.2.5. Nitelikli Soru Sormak	93
3.6.2.6. Yazmada Rahatlık	93
3.6.2.7. Nitel Araştırmanın Türleri.....	94
3.6.2.8. Nitel ve Nicel Araştırmanın Farklılıkları	94
3.6.3. Amaçsal Örneklem Modeli.....	95
3.6.4. Tipik Durum Örneklem Modeli.....	96
3.7. EVREN VE ÖRNEKLEM	101
3.8. SINIRLILIKLAR.....	101
3.9. BENZER ÇALIŞMALAR	101
3.10. BULGULAR.....	105
3.10.1. ESPA A.Ş. Genel Yapısı	105
3.10.1.1. Tarihçe	105
3.10.1.2. Kuruluş Amacı.....	106
3.10.1.3. Ortaklık Yapısı.....	107
3.10.1.4. Yönetim Yapısı	107
3.10.1.5. Tesis Yapısı	111
3.10.1.6. Üretim ve Paketleme.....	112
3.10.1.7. Bayilikler ve İş Ortakları	113
3.10.1.8. Rekabet ve Firma İlişkileri	114
3.10.1.9. Kullanılan Süreçler ve Etkinlik Seviyeleri	115
3.10.2. ESPA A.Ş. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerinin Nitel Sonuçları.....	115
3.10.3. ESPA A.Ş. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Nitel Sonuçları	118
3.10.3.1. İşletme Tarafından Kullanılan Bilgi Yönetimi Modeli	118

3.10.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Sürecinin İşletmeye Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar	120
3.10.5. ESPA A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci Arasındaki İlişkinin Nicel Sonuçları	121
3.10.5.1. Bilgi Yönetimi Sürecindeki Faktörlerin Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecindeki Faktörlerle Olan İlişkisi	121
3.10.5.2. Korelasyon Testi Sonuçları.....	122
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	139
KAYNAKÇA	145
EKLER.....	155
Ek 1. Espa A.Ş. Tarafından Üretim ve Paketlemesi Yapılarak Pazara Sunulan Ürünler	155
Ek 2. Espa A.Ş. Tarafından Bayilikleri Yürütülen Markalar	156
Ek 3. Espa A.Ş. ile İş Ortaklığı İçerisinde Bulunan Firmalar	157
ÖZGEÇMİŞ.....	160

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YEREL MARKETLERE ÜRÜN SAĞLAYAN TOPTANCI FİRMALARIN
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA****Muzaffer ATASOY****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ****2019, 177 Sayfa****Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ
Doç. Dr. Abdulkadir ÖZDEMİR
Dr. Öğr. Üyesi E. Demet E. HAMAMCI**

Günümüz şartlarında kurumsal marketçilik anlayışı oldukça yaygınlaşmış durumdadır. Yaygınlaşan kurumsal marketlerin yanı sıra, hala varlığını sürdüren yerel marketler, tüketici ihtiyaçlarını karşılama konusunda önemli bir yere sahiptir. Bununla beraber yerel marketler tedarik sürecinde, ürünlerin maliyeti ve ürün temini için geçen zamanı olabildiğince düşürme, ayrıca verimliliği maksimize etme gayretindedirler. Bu gayret neticesinde marketlerin yerel toptancıları tercih etmeleri, en uygun ve en hızlı etkileşimin oluşmasını sağlamaktadır. Toptancı firmalar bu süreçte planlanan tedarik aşamalarını en iyi şartlarda yapmayı amaçlarlar. Bu sayede toptancı firmalar en önemli müşterileri olan yerel marketlerin ihtiyaçlarını karşılamış olurlar ve yerel marketler açısından da işletmelerin genel prensibi olan fırsat maliyetini maksimize etme imkânı ortaya çıkmış olur. Bu çalışmada; yerel toptancı firmalarının gerçekleştirmiş olduğu Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreçleri arasındaki etkileşim ve ilişki örnek bir uygulama doğrultusunda ele alınarak, doğru Bilgi Yönetimi ile oluşturulan tedarik zinciri süreçlerinin işletmelere olan faydaları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Dağıtım Kanalları, Toptancı Sektörü, Yerel Toptancı Şirketler, Yerel Marketler

ABSTRACT**MASTER’S THESIS****RELATIONSHIP BETWEEN PROCESS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
AND KNOWLEDGE MANAGEMENT OF WHOLE-SALE FIRMS THAT
PROVIDING GOODS FOR LOCAL MARKETS: AN APPLICATION****Muzaffer ATASOY****Advisor: Assist. Prof. Dr. Mustafa KESKİNKILIÇ****2019, Page: 177****Jury: Assist. Prof. Dr. Mustafa KESKİNKILIÇ
Assoc. Prof. Dr. Abdulkadir ÖZDEMİR
Assist. Prof. Dr. E. Demet E. HAMAMCI**

In today's conditions, the concept of corporate marketing is quite widespread. In addition to the widespread corporate markets, local grocery stores that still in existence have an important place in meeting consumer needs. Furthermore, local grocery stores, in the procurement process, try to reduce the cost of product supply as much as possible, as well as to maximize efficiency. As a result of this effort, markets preference to local wholesaler provides the most appropriate and fastest interaction. Wholesale companies aim to make the planned procurement stages under the best conditions. Thus wholesaler companies meet the needs of local markets, which are the most important customer, and with regard to local markets, it would be possible to maximize the opportunity cost, which is the general principle of businesses. In this study, the benefits of supply chain processes created by correct knowledge management to businesses are examined by handling in accordance with model application of supply chain management done by local wholesaler companies and the knowledge management steps that will develop in this process.

Key Words: Supply Chain Management, Knowledge Management, Distribution Channels, Wholesaler Sector, Local Wholesaler Companies, Local Markets

KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş.	: Anonim Şirketi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma - Geliştirme
CD-ROM	: Compact Disc Read-Only Memory
CEN/ISSS	: Comite Europeen de Normalisation/ Information Society Standardization System)
CRM	: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
CRP	: Continous Replishment Planning (Sürekli İkmal Planlaması)
DEC	: Digital Equipment Corporation
DVD	: Digital Versatile Disc
E-POSTA	: Elektronik Posta
ERC	: Efficient Consumer Response (Etkin Müşteri Cevabı)
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlama)
E-TİCARET	: Elektronik Ticaret
IRI	:Industrial Research Institute (Endüstriyel Araştırma Enstitüsü)
KM	: Knowledge Management (Bilgi Yönetimi)
KBYM	: Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli
MRP	: Material Requirements Planning (Malzeme İhtiyaç Planlaması)
QR	: Quick Response (Hızlı Cevap)
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TZ	: Tedarik Zinciri
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
VB	: Ve Benzeri
WMS	: Warehouse Management Systems (Depo Yönetim Sistemleri)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Dağıtım Kanalı Türleri	15
Şekil 1.2. Dağıtım Kanalı Üyeleri	16
Şekil 1.3. Tedarik Zincirinde Birbiriyle İlişkili Üyeler	24
Şekil 1.4. Tedarikçi	25
Şekil 1.5. Üretici	26
Şekil 1.6. Aracı	27
Şekil 1.7. Dağıtım Kanalı Üyeleri	28
Şekil 1.8. Satıcılar ve Perakendeciler	29
Şekil 1.9. Müşteri ve Tüketiciler	30
Şekil 1.10. Küresel Ticaret ve TZY	32
Şekil 2.1. Yönetim Bilişim Sistemleri Temel Kavramları	58
Şekil 2.2. Bilginin Süreçle Etkileşimi	66
Şekil 2.3. İş Cinslerine Göre Bilginin Artan Değeri	88
Şekil 3.1. Espa A.Ş. Yönetim Kurulu ve Personel Şeması	108

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Perakendecilik Eğilimleri.....	6
Tablo 1.2. Türk Perakendeciliğini Etkileyen Faktörler	8
Tablo 1.3. Perakendeciliğin Ekonomik Temelleri.....	9
Tablo 1.4. Pazarlama Karmasının Kapsadığı Alanlar	11
Tablo 1.5. Toptancıların Dağıtım Kanalı Faaliyetleri	13
Tablo 1.6. Doğru Yürütülen TZY'nin Avantajları	22
Tablo 1.7. TZY ile İşletmelerin Karşılıklı Avantajları.....	22
Tablo 1.8. TZY'nin Dezavantajları	23
Tablo 1.9. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	34
Tablo 1.10. TZY'nin Başarısını Etkileyen Ana Faktörler	40
Tablo 1.11. Tedarik Zinciri Sürecindeki Eski ve Yeni Uygulamalar.....	41
Tablo 1.12. Elektronik Veri Değişiminin Yararları	43
Tablo 1.13. Depo Yönetim Sisteminin Uygulanmamasının Sakıncaları.....	47
Tablo 1.14. Tersine Lojistik Sistemi	50
Tablo 1.15. Dickson Ölçütleri	53
Tablo 3.1. Nitel ve Nicel Araştırmanın Farklılıkları	95
Tablo 3.2. Espa A.Ş. Değerlendirme Formu	99
Tablo 3.3. Espa A.Ş. 2017 Yılı Bilançosu.....	110
Tablo 3.4. Üretimi Gerçekleştirilen Ürünler	113
Tablo 3.5. ESPA A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri Nitel Sonuçları	116
Tablo 3.6. ESPA A.Ş.'nin Bilgi Yönetimi Süreçleri Nitel Sonuçları	119
Tablo 3.7. Spearman Korelasyon Katsayısı ve İlişki Durumu	122
Tablo 3.8. Bilginin Elde Edilmesi ile Hız Faktörü Arasındaki İlişkisi	123

Tablo 3.9. Bilginin Elde Edilmesi ile Rekabet Faktörü Arasındaki İlişkisi	123
Tablo 3.10. Bilginin Elde Edilmesi ile Güvenlik Faktörü Arasındaki İlişkisi	124
Tablo 3.11. Bilginin Elde Edilmesi ile Teknoloji Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	124
Tablo 3.12. Bilginin Elde Edilmesi ile Maliyet Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	125
Tablo 3.13. Bilginin Elde Edilmesi ile Kalite Faktörü Arasındaki İlişkisi	125
Tablo 3.14. Bilginin Elde Edilmesi ile Esneklik Faktörü Arasındaki İlişkisi	126
Tablo 3.15. Bilginin Elde Edilmesi ile İletişim Faktörü Arasındaki İlişkisi	126
Tablo 3.16. Bilginin Elde Edilmesi ile Geri Bildirim Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	127
Tablo 3.17. Bilgiye Erişim ile Hız Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	127
Tablo 3.18. Bilgiye Erişim ile Rekabet Faktörü Arasındaki İlişkisi	127
Tablo 3.19. Bilgiye Erişim ile Güvenlik Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	128
Tablo 3.20. Bilgiye Erişim ile Teknoloji Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	128
Tablo 3.21. Bilgiye Erişim ile Maliyet Faktörü Arasındaki İlişkisi	129
Tablo 3.22. Bilgiye Erişim ile Kalite Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	129
Tablo 3.23. Bilgiye Erişim ile Esneklik Faktörü Arasındaki İlişkisi	129
Tablo 3.24. Bilgiye Erişim ile İletişim Faktörü Arasındaki İlişkisi	130
Tablo 3.25. Bilgiye Erişim ile Geri Bildirim Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	130
Tablo 3.26. Bilginin Paylaşılması ile Hız Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	131
Tablo 3.27. Bilginin Paylaşılması ile Rekabet Faktörü Arasındaki İlişkisi	131
Tablo 3.28. Bilginin Paylaşılması ile Güvenlik Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	131
Tablo 3.29. Bilginin Paylaşılması ile Teknoloji Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	132
Tablo 3.30. Bilginin Paylaşılması ile Maliyet Faktörü Arasındaki İlişkisi	132
Tablo 3.31. Bilginin Paylaşılması ile Kalite Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	133
Tablo 3.32. Bilginin Paylaşılması ile Esneklik Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	133
Tablo 3.33. Bilginin Paylaşılması ile İletişim Faktörü Arasındaki İlişkisi	133

Tablo 3.34. Bilginin Paylaşılması ile Geri Bildirim Faktörü Arasındaki İlişkisi	134
Tablo 3.35. Bilginin Kullanılması ile Hız Faktörü Arasındaki İlişkisi	134
Tablo 3.36. Bilginin Kullanılması ile Rekabet Faktörü Arasındaki İlişkisi	135
Tablo 3.37. Bilginin Kullanılması ile Güvenlik Faktörü Arasındaki İlişkisi	135
Tablo 3.38. Bilginin Kullanılması ile Teknoloji Faktörü Arasındaki İlişkisi	135
Tablo 3.39. Bilginin Kullanılması ile Maliyet Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	136
Tablo 3.40. Bilginin Kullanılması ile Kalite Faktörü Arasındaki İlişkisi	136
Tablo 3.41. Bilginin Kullanılması ile Esneklik Faktörü Arasındaki İlişkisi	137
Tablo 3.42. Bilginin Kullanılması ile İletişim Faktörü Arasındaki İlişkisi.....	137
Tablo 3.43. Bilginin Kullanılması ile Geri Bildirim Faktörü Arasındaki İlişkisi	137
Tablo 3.44. Bilgi Yönetimi Süreci ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci Arasındaki İlişki	138

ÖNSÖZ

Bu çalışma neticesinde; Yerel Marketlere Ürün Sağlayan Toptancı Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişki örnek bir uygulama üzerinde ele alınacaktır. Bu doğrultuda örnek uygulama olarak Espa A.Ş. seçilmiştir. Yerel marketlere ürün sağlayan toptancıların Tedarik Zinciri ve Bilgi Yöntemini ne derece ve nasıl kullanılabileceklerine dair ön bilgi içeriği hazırlanmıştır. İşletmelerin yönetsel hareketlerini planlı ve amaca yönelik yapmaları halinde, müşterilerin talep ve memnuniyetlerinin sağlanabilmesi üzerinde bir değerlendirme yapılmıştır. Doğru kullanılan Tedarik Zinciri Yönetiminin ve Bilgi Yönetiminin yerel marketlere ürün sağlayan toptancı firmalara olan katkısı değerlendirilmiştir.

Bu çalışma sürecinde ve bu yola adım attığım ilk gün itibarıyla ilgi alakasını, bilgi ve tecrübesini, desteğini, emeğini ve bana olan inancını hiçbir şartta esirgemeyen, büyük bir sabırla beni tetikleyerek cesaretlendiren, tarafıma yapmış olduğu çok önemli danışmanlığının yanı sıra bir nevi abi olarak gördüğüm çok değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ'a; araştırmamın başarılı bir şekilde sonuçlanması adına çalışmama çok değerli katkılar sunan, her biri birbirinden değerli jüri üyesi hocalarım Doç. Dr. Abdulkadir ÖZDEMİR ve Dr. Öğr. Üyesi E. Demet EKİNCİ HAMAMCI'ya; çalışmamın gerçekleşebilmesi için görüşmeler yaptığım değerli Espa A.Ş. yönetici ve çalışanlarına; bana inanan, bilgi ve tecrübelerini paylaşan ve bu süreçte desteklerini her zaman hissettiren çok değerli mesai arkadaşlarıma; yapmış olduğum çalışmaya verdiği destek ve fikirleriyle çok önemli katkıları olan sevgili Erkan DEMİRTAŞ'a, bu yola girdiğim ilk günden beri her adıma şahit olan, verdikleri destekle sonuca ulaşmama çok büyük katkı sunan sevgili Pelin GÖKÇEN, Mustafa ÇALIŞKAN ve Furkan KARATAŞ'a; işler yolunda gitmediği zamanlarda bile bana sadece kardeşlik ve abilikleri ile değil aynı zamanda dostluklarıyla da destek olan ve bu süreçte gerçekten her anlamda çok değerli yardımlarını aldığım değerli kardeşim Furkan ATASOY, değerli abim Oğuz Veli ATASOY ve değerli eşleri İrem Ayşe ATASOY'a; son olarak beni bu güne kadar yetiştiren, destekleyen, yol gösteren, sevgilerini bir an olsun esirgemeyen, haklarını hiçbir zaman teslim edemeyeceğim çok değerli annem Kerime ATASOY ve çok değerli babam Ahmet ATASOY'a en içten teşekkürlerimi bir borç bilirim.

GİRİŞ

Geçmişten günümüze insan, doğası gereği hayatının her anında ihtiyaçlarını karşılama gereği duymuştur. Bu ihtiyaçların karşılanması için insanlar birbirleriyle ya da doğayla etkileşim içerisinde olmuşlardır. Alışveriş faaliyetlerinin, insanın var olduğu günden itibaren olduğu bilinen bir gerçektir. İlk zamanlar insanlar takas yoluyla alışverişlerini gerçekleştirirken, sonraki zamanlarda bu faaliyetler ticarete dönüşmüştür.

Ticari faaliyetler, beraberinde bazı yenilikleri de getirmiştir. İnsanlar, ihtiyaçları olan her şeyi kendileri sağlayamayacağı için kendilerinin karşılayamadıkları ihtiyaçlarını başkaları aracılığıyla temin etmektedirler. Bu doğrultuda ticari faaliyetler ortaya çıkmıştır. Bir araya getirilen ürünler tüketiciye sunularak günümüz toptancılarının temelleri oluşturulmuştur. Burada tedarik süreci ve doğru taleplerin sağlanabilmesi açısından Bilgi Yönetimi devreye girmektedir.

Tedarik sürecinin ve Bilgi Yönetiminin eski zamanlar da kullanılan bir hali ise oluşturulan kervanlardır. Kervanlar, bir araya gelen tüccarların, bölgeleri gezerek ellerinde bulundurdıkları ürünleri insanlara ulaştıran gruplardır. Bu gruplar, eski zamanlardaki en önemli Tedarik Zinciri örnekleridir. Farklı yerlerden develere yüklenerek elde edilen ürünler ihtiyacı olan talep sahiplerine ulaştırılmaktadır. Burada bir tedarik ve lojistik planlaması olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir görevleri ise doğru Bilgi Yönetimi faaliyetleridir. Kervanların gideceği güzergâh ve duracağı bölgeler göz önünde bulundurulacak, bu insanların taleplerine ve oluşabilecek ihtiyaçlarına göre ürün planlaması yapılacaktır. Bu doğrultuda, talep edilmeyecek ürünleri götürmenin bir faydası yoktur. Bu yüzden bu süreçteki Bilgi Yönetimi çok önemlidir. Yanlış yürütülmesi durumunda hem boşa yük edilecek hem de satılabilecek ürünün kârından olunacaktır.

Günümüzde ise bu faaliyetler artık çok daha kolay ve hızlı bir şekilde yürütülmektedir. Toptancılar her an, her ürünü tedarik edebilmekte ve lojistiğini gerçekleştirebilmektedir. Bu durumun oluşmasındaki en önemli faktör, doğru gerçekleştirilen planlama, dolayısıyla doğru gerçekleştirilen Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bilgi Yönetimidir. Bu çalışmada; Yerel Marketlere Ürün Sağlayan Toptancı Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişki ele alınacaktır.

Çalışmanın giriş bölümünde; genel anlamda bilgiler verilmiş, çalışma ile amaçlananlar ele alınmıştır. Ayrıca toptancı firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreçleri Arasındaki İlişki hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; perakende sektörü, pazarlama sektörü ve toptancılık sektörü ile ilgili içerikler ile Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetiminin süreçleri ele alınmıştır. Tedarik Zinciri Yönetiminin doğru kullanılması durumunda işletmelere sağlayacağı faydalar dile getirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; Bilgi kavramı ve Bilgi Yönetimi hakkında bilgi verilmiş, Tedarik Zinciri ve işletmelerle olan ilişkisi açıklanmıştır. Bilgi Yönetimi Süreci ile Tedarik Zinciri Süreci birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Birlikte ve doğru kullanılması işletmelerin her anlamda kârlılığını sağlayacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; çalışmanın metodolojisi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Yapılan bu çalışma; amaçsal örneklemenin içerisinde bulunan tipik durum örneklemeyle ilgili kalınarak yapılmıştır. Ortalama bir işletmenin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişki hakkında bilgi verilmesi amaçlanmıştır. Bulgular kısmını da içinde bulunduran bu bölümde; örnek uygulama olarak Espa A.Ş. ele alınmıştır. İşletme hakkında genel bilgiler verilmiştir. Yönetim yapısı, tesis yapısı, iş ortakları ve ortaklık yapısı, üretim ve paketleme faaliyetleri, firma ilişkileri, tedarik süreci ve bilgi süreci hakkında bilgiler ele alınmıştır. Bu bölümde son olarak; Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda elde edilen veriler ile korelasyon testi gerçekleştirilmiş ve Espa A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişki durumu hakkında bilgilere ulaşılması sağlanmıştır.

Çalışmanın Sonuç ve Önerilere bölümünde ise; Yerel Marketlere Ürün Sağlayan Toptancı Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ile Bilgi Yönetimi Süreçleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

Günümüzde teknolojik anlamda yaşanan gelişmeler, çoğu sektörde olduğu gibi toptancılık sektöründe de bazı değişimlere neden olmuştur. İş şekillerinin değişerek yeni modellerin geliştirilmesi, süreçlerdeki yönetim etkinliği, ürün kalitesinin artması ve genel anlamda örgüt verimliliği bu değişimlere örnek olarak gösterilebilir. İşletmeler; içinde

bulunmuş olduğumuz zamana uyum sağlayabilmek adına, daha kaliteli ürün ya da hizmet üretebilmek için, verimli bir organizasyona sahip olmak zorundadırlar. Eğer yeterli seviyedeki verimliliği sağlayamazlarsa, iş hacimlerindeki artış, uluslararası ticaretteki gelişim, müşteri isteklerindeki değişim, rekabet ve maliyet baskısı gibi etkenlerden zarar göreceklardır. İşletmeler aynı zamanda organizasyon verimliliğini sağlayarak belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmek için bilgi teknolojilerinden yararlanma ve iş süreçlerinde kullanabilme yetisine sahip olmak zorundadırlar. Toptancı sektörü içinde süreçlerin hızlı ve verimli yürütülebilmesi adına bilgi teknolojileri büyük önem arz etmektedir (Öksüz, 2010: 30).

Toptancı sektöründe kullanılan bilgi teknolojilerinin, Bilgi Yönetimi Süreçlerinin yanında Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri için de önemi büyüktür. Özellikle Tedarik Zinciri Yönetimindeki en önemli rollerden birini üstlenen lojistik faaliyetlerinde, bilişim sistemlerinin gelişimiyle birlikte önemli yenilikler gerçekleşmiştir. Bu süreçte, teknoloji etkin bir şekilde kullanılarak ürünlerin dağıtım aşamalarında anlık bilgi akışı sağlanabilmektedir. Aynı zamanda oluşabilecek aksaklıklar azaltılarak talep edilen ürünlerin en hızlı şekilde müşteriye ulaştırılması sağlanmaktadır. Toptancılar, müşterilerinin taleplerini ve anlık değişimlerini bilgi teknolojileri vasıtasıyla kolayca görebilmektedir. Dolayısıyla bu tür durumlara hızlı reaksiyon gösterebilmektedir. Tüm bunları göz önünde bulundurduğumuzda, toptancı firmaların gerçekleştirecek süreçlerdeki en önemli yardımcılarından birinin bilgi teknolojileri olması göz ardı edilemez bir gerçektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. PERAKENDECİLİK KAVRAMI

Perakendecilik, üretici ile tüketicinin arasındaki ürünlerin değişimi için yapılan aracılık hizmetleridir. Diğer bir ifadeyle mal ve hizmetlerin ticari bir amaç doğrultusunda kullanmama veya satmama, kişisel ihtiyaçları için kullanmama koşuluyla, direkt son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Günümüzde perakendenin içinde bulunduğu sektör üreticilerin temsilcisi olmakla beraber, tüketicilerin de garantörü haline gelmiştir. Mal naklinin yanında ne zaman ve hangi miktarda malın hazırlanması gerekliliğini de belirlemektedir (Tek, 1984: 46).

Perakendecilik, mâl ve hizmetlerin doğrudan doğruya nihai tüketiciye sunulmasıyla ilgili eylemler bütünüdür. Satış mal ve/veya hizmetlerin talep sahibi olan tüketicilere sunulması ve bunun sonucunda sahip değişikliğinin oluşması şeklinde tanımlanabilmektedir (İçel, 2006: 2).

Perakendecilik, mal ve hizmetlerin direkt olarak son tüketicilere ulaştırılması ile ilgili faaliyetleri düzenlemek ve yürütmek olarak tanımlanabilir (Taş, 2009: 11).

Perakendecilik, değişkenlik halinde olan farklı çeşit ve büyüklükteki sistemleri içinde bulunduran aktif ve karmaşık bir sektördür. Malın üretim, yani yapım aşamasından son tüketiciye ulaşmasına dek olan büyük bir etkinliğin sonuç noktasını oluşturanlar perakendecilerdir (Aydın, 2006: 1).

Perakendeciler, ticari amaçlarla kullanmama, sonrasında satmama, bireysel ve ailesel ihtiyaçları için kullanmaları koşuluyla, dağınık ve karmaşık yapısı, bütüncül değerlendirmeleri ve toplu yaklaşımları sınırlayıcı etki yaparak ürünlerin direkt olarak son tüketicilere satılmasıyla ilgili bütün faaliyetleri planlayan ve bu doğrultuda yürüten kişi ve kuruluşlardır (Tekin ve Zerenler, 2012: 310).

Aşağıda verilen kurumları perakendeci kuruluşlara örnek olarak göstermemiz mümkündür (İçel, 2006: 5);

- Bağımsız Mağazalar (Bakkal vb.),
- Birleşik Perakendecilik,
- Mağazasız Perakendecilik,
- Hipermarket,
- İndirimli Satış Mağazaları,
- Zincir Mağazalar,
- Alışveriş Mağazaları,
- Peşin Öde-Götür Mağazaları,
- Eczane,
- Süpermarket.

1.1.1. Perakendeciliğin Tarihsel Gelişim

Perakendecilik sektörünün 19. yüzyılın ilk yarısının sona ermesiyle gelişmeye başladığı kabul edilmektedir. 19. Yüzyılın sonlarına doğru bölümlü mağazalar ortaya çıkmıştır. Bu sürecin başlamasına kadar ki süreçte birçok ürün seyyar satıcılar tarafından veya oluşturulan pazar yerlerinde tüketicilere sunulmuştur. 20. yüzyılın sonlarına doğru ise yeni bir gelişme olan alışveriş merkezleri ortaya çıkmıştır. Bu gelişme, tüketicinin birden çok ihtiyacını tek bir yerde karşılayabilmesini sağlamayı amaçlamıştır. 20. yüzyılın başlarında zincir mağazacılık faaliyetleri ortaya çıkmıştır. Bu nokta da ilginç olan kısım ise zincir mağazacılık sisteminin oluşmasındaki ana noktanın 1860'lı yıllardaki kooperatifçilik sisteminin olmasıdır (Çakır, 2016: 25).

Büyük ölçekli perakendeciliğin ve perakendecilik türlerinin büyük bölümünün gelişimini sağlaması adına önemli olan unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (İçel, 2006: 11);

- Nüfus artışlarının oluşması
- Kentleşme
- Kent çevrelerindeki banliyö sistemine geçiş
- Kişi başı milli gelirdeki artış
- Kişi başı harcanabilir gelirdeki artış
- Kitlesele üretim sistemine geçiş ve ürün fiyatlarındaki gözle görünür düşüş
- Ürün çeşitliliğindeki artış

- Ürün standardizasyonu
- Kitlese bir pazarın gerçekleşmesi ve tüketim ekonomisine geçiş
- Ulaşımın toplu ve özel anlamda gelişmesi ve ucuzlaması
- Gıdaların uzun süre saklanması amacıyla geliştirilen buzdolabı, derin dondurucu gibi cihazların kullanımı
- Eğitim ve kültürel düzeyin yükselmesi
- Kişisel satın alma alışkanlıklarında oluşan değişimler
- Yasal ve çevresel faaliyetlerdeki zorlayıcı faktörler
- Finansal araçların gelişmesi
- Bilişim teknolojilerinde gerçekleşen gelişmeler

1.1.1.1. Perakendeciliğin Dünyadaki Tarihsel Gelişimi

Dünya tarihinde ilk defa 19. yüzyılda Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkan perakendecilik, tarihsel gelişim olarak ülkeden ülkeye farklılık göstermiştir. Süpermarket formatıyla, özellikle Amerika ve Avrupa'daki kapitalist ekonomilerin gıda dağıtım sistemi içerisindeki etkinliğin ve bu ülkelerin refah seviyesinin göstergesi durumuna gelmiştir (İçel, 2006: 11).

Dünyada perakendecilik faaliyetlerinin dününe ve bugününe bakıldığında perakendecilik eğiliminin Tablo 1.1.'deki gibi oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1.1. Perakendecilik Eğilimleri.

1960'larda	Yeni ürün odaklı eğilim
1970'lerde	Düşük maliyet odaklı eğilim
1980'lerde	Toplam kalite yönetimi odaklı eğilim
1990'larda	Toplam kalite yönetimi
2000'lerde	İlişkisel pazarlama odaklı eğilim

Kaynak: (Ateş, 2007: 15).

Günümüzde bazı pazarlamacılar ilk oluşturulan zincir mağazalarının 16. yüzyıldan beri var olduğunu savunmaktadır. Bunun aksine zincir mağazacılığının ilk örneğinin ABD’de kurulan “A and P” işletmesi olduğu kabul edilmektedir. Zincir mağazacılığının asıl gelişmeye başladığı yıllar ise 1920’li yıllar olarak karşımıza çıkar. Sayısal olarak incelendiğinde 1999 verilerine göre, ABD’deki perakendecilik faaliyetleri içerisinde 1,9 milyon perakendeci işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin toplam satışları ise 2 trilyon Amerikan dolarını bulmaktadır. Yine bu verilere göre, yıllık satışları 750.000 Amerikan dolarından fazla olan 23 işletmeye 1000 hane düşmektedir. Günümüzde ise perakendecilik faaliyetinde bulunan işletmelerin %50’den fazlasının yıllık satışları 400.000 Amerikan dolarından azdır (Çakır, 2016: 28).

1.1.1.2. Perakendeciliğin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de süpermarket fikrinin öncülerinden olarak kabul edilen oluşum Migros-Türk faaliyetidir. Migros-Türk, 1955’de İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından kurulmuştur. Bunun yanında Türkiye’deki süpermarket faaliyetlerinin ilk örneği olarak ileri sürülen başka bir kuruluş ise İstanbul Şişli’de kurulan Çankaya Pazarı olarak karşımıza çıkmaktadır. 1970’li yıllar Türkiye’inde perakende sektörüne örnek olarak Migros gösterilebilir. Bunun yanı sıra devlet teşekkülü olan Gima Perakendecilik faaliyetleri ise perakendecilik sektörüne gösterilebilecek diğer bir örnektir. 1980’lerde serbest ekonomik sistemin ortaya çıkmasıyla ülkemizde perakendecilik sektörünün gelişim anlamında hızlandığı gözlenmektedir (Durukal, 1967: 36).

Türk perakendeciliğini etkileyen faktörler Tablo 1.2.'de verilmiştir.

Tablo 1.2. Türk Perakendeciliğini Etkileyen Faktörler.

Uzmanlaşma; belirli ürünlerde uzmanlaşmış satış kanallarının artışı
Ekonomik olarak büyümenin gerçekleşmesi ve liberal sistemin etkisiyle iç piyasaya yabancı ürün ve hizmet akışının gelişmesi
Teknolojik anlamda gelişim yaşanması ve yeni teknolojilere kolay ulaşımın sağlanması
Uluslararası perakende sektörlerinin ulusal pazara verdikleri değerin yükselmesi
Türk firmalarının değişik ticari işleyiş yöntemlerini edinmesi
Türkiye'deki kişi başına kullanılabilir gelirin yükselmesi, değişik tüketim eğilimleri ve orta sınıf ile üst sınıfın tercihlerindeki farklılıklar

Kaynak: (İçel, 2006: 14).

1990'lı yıllara gelindiğinde Türkiye'de "perakendecilik çağı" olarak adlandırılan ve içerisinde süpermarketlerle birlikte hipermarketleri de barındıran bir dönem başlayacaktır. Ülkemizde son zamanlarda perakendeciliği cazip kılan etkenler aşağıda verilmiştir (Çakır, 2016: 28);

- Tüketimde gözlenen yükseliş,
- Zincir perakendecikteki artış,
- Yükselen enflasyon değerleri,
- Yer kapma savaşları,
- Yabancılarla kurulacak olan ortaklıkların olumlu etkisi,
- Yapılacak olan yatırımın ve işin kolaylığı.

1.1.2. Perakendeciliğin Ekonomik Faydaları

Perakendecilik sektörünün sağlamış olduğu faydaların karşılığı ve şekli ekonomik yapıya ve gelişmişlik haline göre değişiklik göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde perakendecilik faaliyetlerinden sağlanan faydaların yerini bulduğu söylenebilir.

Gelişmekte olan ülkelerde ise genel olarak fayda sağlama amacıyla, gereğinden çok perakendeci faaliyetlerde bulunan işletmecinin ortaya çıktığı görülmektedir. Perakendeciliğin ekonomik temelleri Tablo 1.3.'de tanımlanmıştır (İçel, 2006: 10).

Tablo 1.3. Perakendeciliğin Ekonomik Temelleri.

Yer Faydası	Perakendecilik faaliyetlerinin tüketicinin istediği yerde yapılması amaçlanmalıdır. Aksi durumda tüketiciler tarafından tercih edilmeme sebebi haline dönüşebilir.
Zaman Faydası	Perakendecilik faaliyetlerinde tüketicilerin istediği malları zamanında tedarik etmek ve o süreçte bulundurmak önemlilik arz etmektedir. Bununla birlikte ürünü rafta tutmanın süresi de fiyatların seviyesini etkilemektedir.
Mülkiyet Faydası	Perakendecilik faaliyetlerinde tüketicilere vadeli ürün sağlayarak mülkiyet faydasından yararlanmış olunur. Ürünün sahipliği devredilirken, ödemesinin kredili bir şekilde yapılması sağlanır.
Şekil Faydası	Perakendecilik faaliyetlerinde tüketici tarafından talep edilen ürünlerin şekillerindeki bazı farklılıklar tüketicinin tercihinde etki eder. Bu doğrultuda mağazadaki ürünleri monte ederek veya birleştirerek tüketiciye sunmak yararlı olacaktır.

Kaynak: (İçel, 2006: 10).

1.2. PAZARLAMA KAVRAMI

Dünyada kapitalizmin egemen olmasıyla beraber bazı kavramlar ön plana çıkmıştır. Bunlardan biri olan pazarlama kavramı, bir malın doğru zamanda doğru kişilere ulaşması anlamındadır. Başka bir tanımla pazarlama; “insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir değiş tokuş süreci” olarak tanımlanabilir. Pazarlama kavramı, en az malın üretim safhası kadar önemli bir faaliyet haline gelmiştir. Pazarlamanın faydalarından bazıları ürüne değer kazandırmasıdır. Ürüne değer kazandırmasının arkasında ürünü vitrine çıkarması vardır (Çakır, 2016: 5).

Kendi ihtiyaçlarının kendileri tarafından karşılanması yolunu seçen ilkel toplumlarda pazarlama önemsiz bir kavram olarak gözükebilmektedir (Altunışık vd. 2002: 3).

Pazarlamanın Amerikan Pazarlama Birliği (AMA: American Marketing Association, 1985) tarafından yapılan tanımı ise şu şekildedir; “Pazarlama bireysel ve toplumsal hedeflere ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulmalarına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir” (Tolga, 2006: 5).

1.2.1. Pazarlamanın Önemi

İşletme ile tüketici arasındaki değişim faaliyetini yürüten pazarlama, sadece ürünü tüketiciye ulaştırmaktan çok daha önemli bir hâl almıştır (Coşkun, 2010: 7).

Bir hedef doğrultusunda faaliyet gösteren tüm kuruluşlar, yaptıkları veya yapacakları faaliyetlerde, değişik parametrelerin göz ardı edilmemesini sağlamak durumunda olacaklardır. Bunun yanında hangi hedef doğrultusunda faaliyet gösterilirse gösterilsin, hedef kitle olarak adlandırılan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında, yapılan üretimin tüketici ihtiyaçları doğrultusunda yapılması ve bu şekilde tüketiciye ulaştırılması pazarlama kavramı adına önemlilik arz etmektedir (Altunışık vd. 2002: 13).

1.2.2. Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi

Pazarlamanın tarihsel başlangıcına aynı zamanda insanlık tarihinin başlangıcı olarak bakılabilir. Ön plana çıkması ise ilk pazarlama faaliyeti olarak sayılabilecek takas kavramının kullanılmasıyla başlamıştır. Takasların gerçekleşmesi için pazarlar kurulmuş ve bu faaliyetlerin aslında pazarlama faaliyetlerine dönüşmesi sağlanmıştır (Çakır, 2016: 7).

Endüstri devrimi ile birlikte insanlar yaşadıkları yerleri değiştirmeye başlamıştır. Köyde yaşayan insanlar kentlere göç etmiş ve ürün ihtiyaçlarının olduğu gözlenmiştir. Bu ihtiyaçlar satış işlemlerinin gerçekleşmesiyle karşılanmıştır. Tamamen yukarı doğru bir seyir göstermeyen pazarlama kavramı, aslında bütün süreçlerde aynı sorunlarla

karşılaşmamıştır. 1930’lu yıllarda görülen büyük buhran dönemi, yine aynı yıllarda Avrupa’dan Amerika’ya verilen göçler bu sorunlardan bazılarıdır. Bu sorunlar doğrultusunda tüketici talep ve eğilimleri daha detaylı bir şekilde incelenmiş, aynı zamanda bu konuda çalışmalar yapılarak pazarlama alanında önemli bir dönem başlatılmıştır (Erdoğan, 2012: 9).

1.2.3. Pazarlama Karması

Pazarlama karması kavramı ilk olarak J. Culliton ve N. H. Bordon tarafından kullanılmıştır. Pazarlama karmasının tanınması ise McCarthy’nin Basic Marketing adlı kitabı ile gerçekleşmiştir. Pazarlama değişkenlerinin bir araya gelmesiyle işletmelerin hedeflediği pazarlarda olumlu tepkiyi alabilmesi pazarlama karmasını oluşturmaktadır. Pazarlama karması, işletmenin bütün pazarlama faaliyetlerini içinde bulunduran bir faaliyet yapısıdır. İşletmelerde pazarlamanın yanında diğer faaliyet yapıları da önemli rol oynamaktadır. Ancak pazarlama karmasının oluşturulması ve yürütülmesi ile ilgili kararlar pazarlama bölümüne bırakılmıştır. Pazarlama karması, ingilizce isimlerinin baş harfleri 4P olan faaliyetlerden oluşmaktadır (Erdoğan, 2012: 13).

Pazarlama karmasının kapsadığı alanlar Tablo 1.4.’de verilmiştir.

Tablo 1.4. Pazarlama Karmasının Kapsadığı Alanlar.

Ürün ve Hizmet	Üretilen ürün ya da hizmetin müşteri talepleri doğrultusunda planlanan içeriği, rengi ve şekli gibi özellikleri pazarlama faaliyetleri ile bire bir alakalıdır.
Fiyatlandırma	Pazar payını yükseltmek adına üretilen ürün ya da hizmetin fiyatlandırılması, ürüne olan talep, piyasadaki fiyat aralığı ve müşterilerden yapılan geri dönüşler göz önünde bulundurularak yapılır.
Dağıtım Kanalları	Dağıtım kanallarındaki en önemli husus zaman ve kalitedir. Tüketicinin talep ettiği ürün ya da hizmet en hızlı ve en kaliteli, yani hasarsız bir şekilde tüketiciye ulaştırılmalıdır.

Tablo 1.4. Pazarlama Karmasının Kapsadığı Alanlar (Devamı).

Tanıtım	Tüketicinin talepleri doğrultusunda üretilen ürünün tanıtımının yapılması da önem arz etmektedir. Müşteriye, talep ettiği ürünün üretildiğinin yansıtılması ancak doğrudan iletişim kurularak gerçekleşir. Bu doğrultuda yapılan en yaygın tanıtım faaliyetleri reklam, promosyon ve broşür olarak gözükmemektedir
----------------	--

Kaynak: (Çakır, 2016: 9).

1.3. TOPTANCILAR VE DAĞITIM KANALLARI

1.3.1. Toptancılar

Geniş anlam içerisinde toptancılık, ürün ve hizmetleri, tekrardan satacak ya da işletmede kullanacak olan kişi ve kuruluşlara yapılan satışları içerisinde bulundurmaktadır. Bu doğrultuda, bir üreticinin veya işletmenin başka bir üreticiye, perakendeciye veya işletmeye ürün satması toptancılık işlemi olarak tanımlanabilir. Bir perakendeci tarafından kamu kurum ve kuruluşlarına ürün satılması da bir toptancılık faaliyetidir. Dar anlam içerisinde ise üretici işletmelerin ve perakendecilerin satışları toptancılık faaliyeti olarak sayılmaz (Yükselen, 2001: 207).

Toptancılık faaliyetlerinde işletmeler ürünlerin ticaretini kendi nam ve hesaplarına yapmaktadır. Bu şekilde riski üstlenenler de kendileri olur. Toptancılık faaliyetlerindeki ürünler toptancı tarafından üretilmemiştir. Ayrıca ürünün satıldığı işletme veya kişiler nihai kullanıcılar değildir. Toptancıların ana faaliyetleri, söz konusu ürünleri dağıtım kanalının son noktasına kadar iletmektir (Çakır, 2016: 20).

Toptancılar ürün temininin yanı sıra satış sonrasında oluşabilecek sorunların çözüm sürecini ve lojistik faaliyetleri gibi hizmetleri de takip ederler (Öz, 2008: 2).

Toptancılar, dağıtım kanallarındaki önemli faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetler Tablo 1.5.'de verilmiştir.

Tablo 1.5. Toptancıların Dağıtım Kanalı Faaliyetleri.

Satın alma	Toptancılar stok yapma gücü olmayan, yani elinde fazla ürün bulunduramayan işletmelerin dağıtım kanallarındaki satın alma birimi olarak kullanılırlar.
Satma	Üretici firmalar tarafından toptancılar hazır bir şekilde satış organı olarak görev yapar. Talep edilen ürünler kendi faaliyet yapısını kurup yönetemeyecek kadar küçük olan perakendecilere toptancılar tarafından ulaştırılır.
Bölme	Toptancılar büyük olarak aldıkları ürünleri parçalayarak satarlar. Küçük parçalara ayrılan bu ürünlerin dağıtım ve satış maliyetlerine olumlu olarak etkisi vardır. Bunun yanı sıra perakendecilerin ve nihai tüketicinin de alımını kolaylaştırır.
Taşıma	Toptancılar büyük parçalı alım yaparak taşıma maliyetini azaltırlar. Sattıkları ürünleri ise sık aralıklarla ve küçük partiler halinde perakendecilere ulaştırırlar.
Depolama	Depolama, geleneksel olarak toptancılık yapan işletmelerin olmazsa olmaz faaliyetidir.
Finanslama	Hem aldıkları hem de sattıkları ürünlerin ödeme planlarının lehine ve olumlu olacak şekilde planlanabilmesidir.
Riske Katlanma	Toptancılar hem üreticilerin hem de perakendecilerin riskini üstlenmektedir. Üreticiler ürettikleri ürünü satma riskinden kendilerini muaf ederken, perakendeciler stok yapmak zorunda kalmak gibi bir riskten muaf olmuş olurlar.
Yönetim ve Teknik Yardım	Üreticilerden aldıkları ürün hakkındaki teknik bilgileri perakendecilere aktararak bilgi alışverişini sağlarlar.

Kaynak: (Çakır, 2016: 22).

1.3.2. Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalları, bir ürüne doğru yerde ve zamanda uygun fiyata sahip olmayı sağlamaktadır. İnsanlar hayatlarında olduğu gibi tüketim yönünden de hızlı bir hayat sürmektedirler. Talep edilen bir ürünün, farklı şehir ve ülkelerden sipariş edilmesine rağmen, kısa süre içerisinde tüketiciye ulaştırılıyor olabilmesi aynı zamanda pazarlamanın da dengesini artırmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinde ürünün üreticiden nihai tüketiciye kadar olan yola dağıtım kanalı denilmektedir. İzlenen bu yolda üreticiler ile nihai tüketiciler arasındaki hareketler araçlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Çakır, 2016: 12).

Başka bir tanıma göre ise dağıtım kanalı, ürünün üretilmesinden tüketilmesine kadar ki süreçteki aracı faaliyetlerin tamamı olarak açıklanabilir (Timur, 2012: 156).

Dağıtım kanalı faaliyetlerini, bir ürün mülkiyetinin ya da hizmetin üretim safhasından nihai tüketim safhasına ulaştırılmasını sağlayan işletme ve kuruluşlar olarak açıklamak mümkün olacaktır (Yükselen, 2001: 185).

Detaylı bir açıklama ile dağıtım kanalı, ürünü imal eden ya da üreten kişi ve kuruluşlardan, ara kullanıcı olan toptancılara ve talep sahibi olan tüketicilere kadar sıralanan pazarlama faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Tek ve Özgül, 2005: 467).

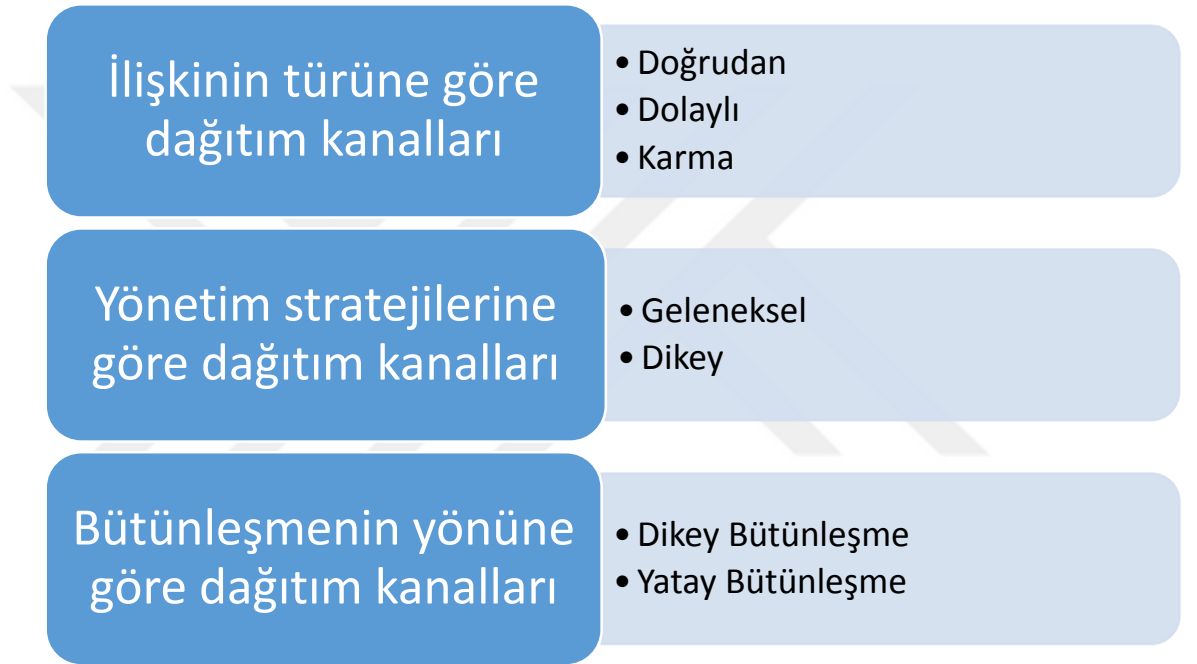
1.3.2.1. Dağıtım Kanallarının Önemi

Dağıtım kanalları sisteminde işletmeler tüketicilerin yanı sıra kendisine rakip olabilecek işletmelerle de karşılaşır. Bu sayede rakip işletmelerin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olarak kendilerine stratejik olarak fayda sağlayabilirler. İşletmelerin gerçekleştireceği dağıtım politikaları, işletmenin kararlarını ve stratejisini doğrudan doğruya etkilemektedir.

Dağıtım faaliyetleri işletmeler için çok büyük öneme sahiptir. Bu kanal sayesinde işletmeler faaliyetlerine büyük yararlar sağlayabilmektedir. Dağıtım kanalında ki en önemli faktörlerden biri maliyet faktörüdür. İşletmeler, dağıtım faaliyetlerinin maliyetlerini minimum seviyede tutma amacındadırlar. Ayrıca faaliyetleri tüketiciye hitap eden yerlerde ve doğru zamanlarda planlamak dağıtım kanalının en önemli faktörlerindendir (Aysuna, 2011: 12).

1.3.2.2. Dağıtım Kanallarının Türleri

Dağıtım kanalı türlerinin ortaya çıkmasının sebeplerinden birisi her ürünün aynı türde dağıtım kanalına uygun olmamasıdır. Bu süreç sonrasında işletme, dağıtım çıkaracağı ürünü ve dağıtım kanalı ürünleriyle ilişkisini çok iyi bir şekilde incelemelidir. Doğru kanalın bulunması aşamasında işletmenin her türlü faaliyetinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İlişkinin türüne, yönetim stratejilerine ve bütünleşmenin yönüne göre dağıtım kanalları olmak üzere üç çeşit dağıtım kanalı vardır. Bu dağıtım kanalları Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.



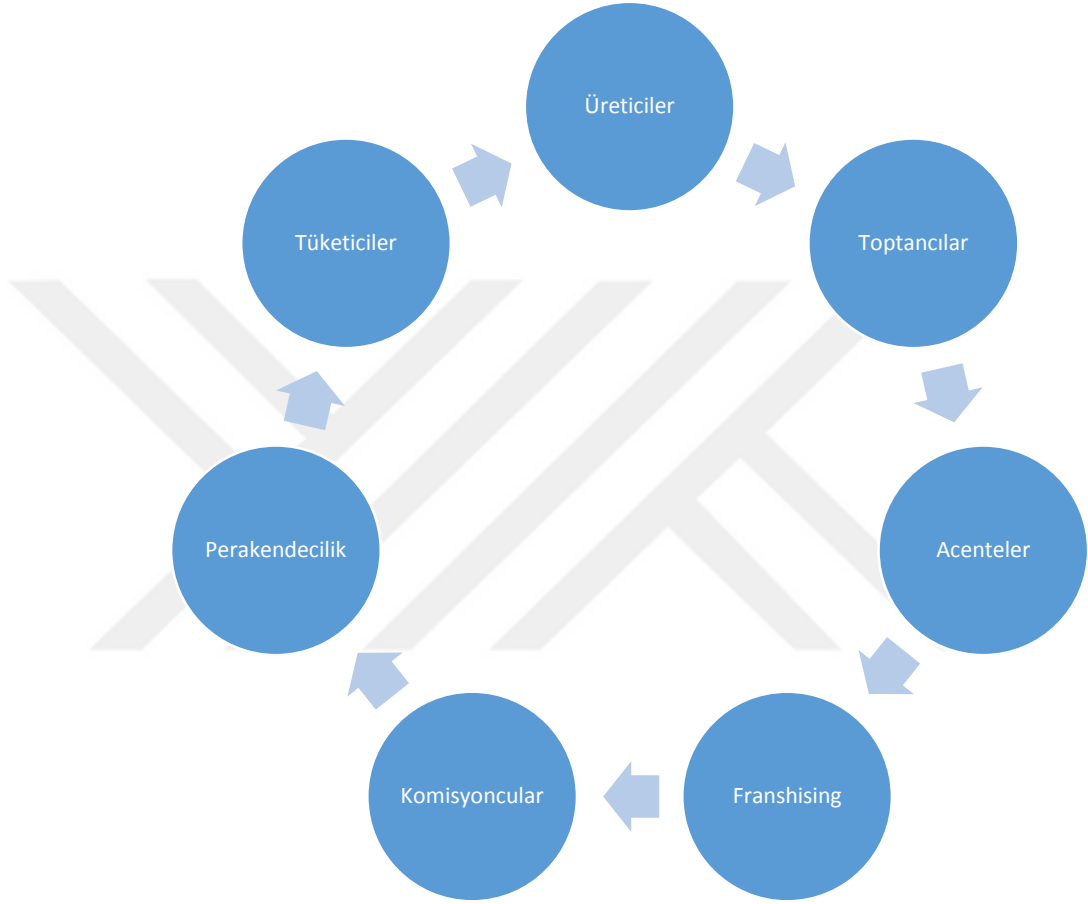
Şekil 1.1. Dağıtım Kanalı Türleri (Çakır, 2016: 16).

1.3.2.3. Dağıtım Kanalı Üyeleri

Dağıtım kanalının üyeleri arasında üreticiler, tüketiciler ve aracıları saymak mümkündür. Aynı zamanda üretici işletmeleri, toptancı ve perakendecilerle birlikte aracılar arasına katmamızda mümkün olacaktır. İmalatçılar ise ülkemizde sanayiciler arasında kendine yer bulmaktadır. Aynı zamanda aracı faaliyetler içerisinde görülmesi de mümkündür (Tek ve Özgül, 2005: 476).

Dağıtım kanalında bulunan üyelerin her birinin birbirine karşı bir bağlayıcılığı bulunmaktadır. Birbirini tamamlayıcı özellikte olan bu faaliyetlerin bütünü, dağıtım

kanalının doğru ve sorunsuz işlemlerini sağlamaktadır. Bu faaliyetlerden herhangi birinde oluşacak bir sorun tüm dağıtım faaliyetini etkileyecektir. Bu sebeple, her bir dağıtım kanalı üyesinin sorumluluğunu yerine getirmesi mutlak surette önemli bir hâl almaktadır. Birbirine bağlantılı bir yapı içerisinde olan dağıtım kanalı üyeleri Şekil 1.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Dağıtım Kanalı Üyeleri (Çakır, 2016: 20).

1.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.4.1. Tedarik

Tedarik; araştırarak bulma, sağlamasını yapma ve elde etme anlamlarında kullanılan bir sözcüktür. İşletme tarafından bakılacak olursa tedarik, üretim sürecinin aşamalarında gerekli olan hammaddenin, yardımcı maddelerin ve sermaye mallarının araştırılarak bulunması ya da satın alınması, yani elde edilmesi için yapılacak olan faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir (Palamutçuoğlu, 2008: 1).

İşletmelerin tedarik fonksiyonu ise, üretim sürecinin tamamlanması için gerekli olan faktörlerin gerekli nitelik ve niceliğin yanı sıra gerekli zamanda olması gerekir. Tedarik fonksiyonu, malların en uygun maliyetle hazır bulundurulması ve bu ürünlerin üretilmesi, birleştirilmesi, depolanması ve nihai tüketiciye taşınmasına ilişkin tüm faaliyetleri içinde bulunduran bir işletme fonksiyonudur (Müftüoğlu, 1994: 384-385).

1.4.2. Tedarik Zinciri

Tedarik Zinciri, “tedarikçi firmalar, üreticiler, dağıtım servisleri ve müşterilerden oluşan, ileriye doğru malzeme ve geriye doğru bilgilerin akışı ile birbirlerine bağlandıkları bir sistemdir”. Tedarik Zincirinde, hammaddenin sağlanacağı kaynakların belirlenmesi, belirlenen bu hammaddelerin tedarik edilmesi ve üretiminin gerçekleştirilmesi ile ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılması gibi süreçlerden bahsedilir (Palamutçuoğlu, 2008: 1).

Tedarik; işletme tarafından maliyet, zaman ve yer fonksiyonları dikkate alınarak ürünün nihai tüketiciye taşınmasındaki faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan araçlar ile rol sahiplerinin bütünü ise Tedarik Zinciri olarak tanımlanabilir.

İşletmeler tarafından yapılan tanımına göre Tedarik Zinciri; ürün ya da hizmetlerin tedarik sürecinden üretime ve müşteriye ulaşmasına kadar olan ve birbirini izleyen tüm faaliyetleri içerir. İş süreçleri açısından bakıldığında ise; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, ürün temini, dağıtım kanalları, tedarik ve müşteri hizmetleri gibi birçok alan Tedarik Zinciri Süreçlerinin kapsamındadır (Özdel, 2012: 5).

Tedarik Zincirinin aşamaları genel olarak şunlardır;

- Müşteriler
- Perakendeciler
- Toptancılar
- Üreticiler
- Malzeme tedarikçileri

1.4.2.1. Tedarik Zincirinin Tarihsel Gelişim

Tedarik Zinciri tarihsel süreçte gelişim içerisinde olmuştur. Bu gelişim 1950'lerde başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir. 1950'lerin başında, üreticiler birim üretim maliyetlerini olabildiğince düşürme amacıyla olmuşlardır. Temel strateji olarak ürün ve süreçte minimum seviyede esneklik ile kitle üretim sistemleri üzerinde yoğunlaşma yaşanmıştır. Bu dönemlerde gelişim durağanlaşmıştır. Yeni ürün gelişimi ise genellikle yavaş gerçekleşmiştir. Firma içerisindeki teknoloji ile kapasite, yeni ürün gelişimini etkileyen faktörler olmuştur (Özdemir, 2004: 87).

Darboğaz faaliyetleri, dengeli hat akışlarının devamlılığını sağlayabilmek için stoklarla karşılanmıştır. Bu durum ise yarı mamul stoklarına ciddi anlamda büyük yatırımlar yapıldığını ortaya çıkarmaktadır. Bu dönemde teknoloji ve uzmanlığın, ilişki içerisinde olunan müşterilerle ya da tedarikçilerle paylaşılması kabul edilemez derecede riskli bir durum olarak görülmektedir. Aynı şekilde, işletmeler arası işbirliği ile müşteri-tedarikçi işbirliğinin yeterince ilgi görmediği söylenebilmektedir (Tan, 2001: 39).

1990'lardan sonra ise durum daha değişik bir hal almıştır. İşletme kararları müşteriye göre alınmakta ve firmalar müşteri tatmini konusunda yer aldıkları değer zinciri içerisinde bulunan tedarikçi, üretici ve perakendeci gibi bütün üyelerle işbirliği içerisinde bulunmaya çalışmaktadır. Bu durum, tüm üyelerin oluşturduğu değer zincirinin de Tedarik Zinciri olarak literatüre geçmesini sağlamıştır (Houlihan, 1985: 25).

1.4.2.2. Tedarik Zincirinin Temel Özellikleri

Tedarik Zinciri Süreçlerinin büyük bir bölümünde aşağıda verilen temel özellikler görülmektedir (Serdar, 2015: 6);

- Tedarik Zinciri, ürünün tedarik edilmesinden nihai müşteriye sunulmasına kadar olan bütün faaliyetleri ve süreçleri içine alır. Bu faaliyetler; hammadde kaynaklarının üretim merkezine taşınması, üretim faaliyetleri ve dağıtım kanalları gibi birçok faaliyeti kapsamaktadır.
- Tedarik Zinciri içerisinde birçok şirket kendine yer bulabilir. Tedarikçi firmalar, tedarikçinin tedarik faaliyetlerini gerçekleştiren firmalar, üretici

firmalar, dağıtım kanalları ve nihai müşterilerden oluşan bir zincir ortaya çıkmaktadır.

- Bir müşteri diğer bir müşterinin tedarikçisi olabilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan zincir içerisinde çok fazla tedarikçi-müşteri ilişkisi içerisinde bulunan şirket bulunmaktadır.
- Dağıtım sistemi, ürünlerin yapısına ve sunulacak pazara da bağlı olacak şekilde, tedarikçiden direkt olarak tüketiciye olabileceği gibi, toptancıları, depoları ve perakendecileri kapsayan bir takım distribütörler vasıtasıyla da gerçekleşebilir.
- Ürünler ve hizmetler genellikle tedarikçiden tüketiciye doğru olacak şekilde bir yol izlerken, talep durumları ise çoğunlukla tüketiciden tedarikçiye doğru olacak şekilde bir yol izler.

1.4.2.3. Tedarik Zinciri Modelleri

İşletmelerde Tedarik Zinciri genellikle sorumlu kişilerin bakış açısına ve işletmenin genel yapısına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Tedarik Zinciri içerisinde doğru veya yanlış bir model bulunmamaktadır. İşletmelerin içinde bulundukları şartlara, zamana ve oluşan rekabet ortamına göre farklılık gösterir (Bayar, 2008: 4).

Tedarik Zinciri Modelleri, en dar anlamalı olandan en geniş anlamalı olana doğru olacak şekilde aşağıda açıklanmıştır;

Fonksiyonel Model: Temel olarak ele alınır ve bu modelde işletmeleri bireysel bölümler oluşturmaktadır. Her bölümün kendi işi ile ilgilenmesi sonucu bölümler arasındaki bağlantı çok zayıftır. Bu durum işletmeler arası bağlantının da zayıf olmasına neden olmaktadır. İşletmeler arası iletişim zayıflığı, yapılacak olan girişimlerin bölüm bazında gerçekleşmesini sağlamıştır. İşletmeler tarafından yapılan performans değerlendirmesinde maliyetler ön plana çıkmaktadır (Kağncıoğlu, 2007: 20).

Tedarik Modeli: Bu modelde, malzeme maliyetlerinin azaltılması amaçlanarak tedarik ön plana çıkartılmaktadır. İşletmeler için genel olarak malzeme maliyetleri önemlidir. Bu maliyetlerin azaltılmasında, tedarikçiye bağlı stok programlarının yanı sıra tedarikçi azaltma işlemleri de kullanılabilir. Tedarikçilerle yapılacak olan ortaklıklar,

tedarikçi sayısının düşmesini ve fiyat düşürmek için görüşmeler yapılmasını sağlayacaktır (Bayar, 2008: 4).

Lojistik ve Ulaştırma Modeli: Tedarik Zincirinin diğer bir önemli parçası ise malların işletmeler arasında fiziksel olarak taşınmasıdır. Tedarik Zinciri içerisinde işletmeler arası ürün akışı, işletme içerisindeki ürün akışından daha önemlidir. Geliri artırmak için maliyeti azaltmak gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan faaliyetlere ise depo ve dağıtım merkezi modellemesi ile ulaştırma ağları örnek olarak gösterilebilir (Kağnıcıoğlu, 2007: 21).

Bilgi Modeli: Bilgi modeli ile işletmenin genel yapısı, Tedarik Zinciri bağlantılarının sağlanması ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Elektronik veri değişimi, işletmeler arasındaki iletişimin geliştirilmesinde iyi bir örnek olarak gözükmektedir. İşletmeler iletişim ağını geliştirmek için bütünleşik bir yazılım üzerinde araştırmalar yapmaktadır. Tedarik Zinciri performansındaki gelişimin sağlanması için bilginin aktif olarak kullanılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu duruma örnek verecek olursak; bir perakendeci tarafından tedarikçisine satış verilerinin anında bildirilmesi Tedarik Zinciri kararlarındaki tahmin ihtiyacını karşılayabilecektir (Kağnıcıoğlu, 2007: 22).

Değişim Mühendisliği Modeli: Bu model, en temel olarak kaliteyi yükseltmeyi ve israfi önlemeyi hedefler. Bu süreçlerin yeniden yapılandırılması çalışmaları değişim mühendisliği modelini oluşturur. Yeni oluşturulan sistemler ile altı sigma sistemi gibi kaliteyi geliştirmeye yönelik yöntemler değişim mühendisliğine örnek olarak verilebilir. Sistem ve teknoloji tasarımlarını süreç tasarımları izlemelidir (Bayar, 2008: 4).

Stratejik Model: Tedarik Zinciri süreçleri işletmeler için önemli bir rekabet stratejisidir. İşletmeler açısından bakıldığında, ürünün geçtiği süreçler de en az ürün kadar önemli bir rekabet parçasıdır. Bu süreçlerin tamamlanması ile talep edilen ürün müşterilere ulaştırılmış olacaktır. Stratejik modelin altyapısını oluşturan tedarikçi ilişkileri, lojistik faaliyetleri ve bilgi sistemleri müşteri memnuniyetini arttıracak, bunun sonucunda ise işletmenin kârında ve dolayısıyla pazar payında artış meydana gelecektir (Kağnıcıoğlu, 2007: 23).

1.4.2.4. Tedarik Zincirinin Yönlendirici Unsurları

Tedarik Zinciri Yönetimi, işletme içerisi ile işletmeler arası iş süreçlerini birleştirerek daha yüksek performansa sahip iş modelleri oluşturmaktır. Tedarik Zinciri Yönetiminin işlevi tasarım, üretim, depolama, nakliye, pazarlama, finans ve bilgi teknolojilerinde oluşan bir süreci kapsamaktadır. İşletmelerde kurulan Tedarik Zinciri yapıları işletmenin faaliyet alanına göre farklılıklar göstermektedir (Bayar, 2008: 9).

Tedarik Zincirinin yönlendirici unsurları aşağıda gösterilmiştir:

- Lojistik (Nakliye)
- Envanter
- Üretim faaliyetleri
- Bilgi

1.4.2.5. Tedarik Zincirinin Avantaj ve Dezavantajları

Bir işletmenin etkin olma durumu sadece kendi faaliyet durumuna bağlı değildir. Doğru zamanlama ile üretilen, dağıtılan ve son kullanıcıya doğru miktar ve zamanda ulaştırılan faaliyetlerde Tedarik Zinciri faaliyetlerinin büyük önemi bulunmaktadır. Tedarik Zinciri yönetimindeki etkinlik işletmelerin üretim seviyesini artıracaktır. Bunun yanı sıra rakip işletmelere karşı avantaj sağlayacaktır (Akgün, 2017: 28).

Tedarik Zinciri faaliyeti içerisindeki işletmeler birbiri ile doğrudan ilişkilidir. Aralarındaki bilgi paylaşımının düzgün yürütülmesiyle ürün akışının doğru olması sağlanacaktır. Bu durum işletmelerin fazladan stok yapma ihtiyacını ortadan kaldıracak ve maliyetin düşmesi sağlanacaktır. Aynı zamanda verimlilik artacak ve talep edilen ürünlerin karşılanması kolaylaşmış olacaktır. Tedarik Zinciri faaliyetinin içerisinde kurumsal bir yapının yer alması işlerin yavaşlamasına sebep olacaktır. Devlet gibi kurumsal yapılarda alınacak kararların ve uygulanacak uygulamaların çok yavaş yürütülmesi buna sebep olarak gösterilebilir. Bu durum faaliyette çeşitli aksamalara ve doğal olarak maliyetteki yükselmelere neden olacaktır (Ceylan, 2009: 32).

Tedarik Zincirinin doğru yürütülmesiyle sağlanacak avantajlar Tablo 1.6.'da verilmiştir.

Tablo 1.6. Doğru Yürütülen TZY'nin Avantajları.

TZY'nin Avantajları
Faaliyet içerisindeki bütün bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir.
Dağıtım süreçlerinde kısalma meydana gelir.
Faaliyet içerisindeki işletmelerin performansında gözle görülür bir yükselme meydana gelir.
İşletmelerin rakipleriyle rekabet etme gücü yükselir.
Stok durumları optimize edilir.
Ürün ve hizmet kalitesi yükselir.
Maliyetlerde düşüş meydana gelirken karlılık seviyesinde yükselme meydana gelir.

Kaynak: (Bayar, 2008: 29-30).

Tedarik Zincirinin doğru yürütülmesiyle Tedarik Zinciri Yönetimi ile faaliyet içerisindeki işletmelerin karşılıklı olarak sağlayacakları avantajlar Tablo 1.7.'de verilmiştir.

Tablo 1.7. TZY ile İşletmelerin Karşılıklı Avantajları.

TZY ile İşletmelerin Karşılıklı Avantajları
Düşük maliyet yapısı
Daha fazla esneklik
Daha yüksek kalite
Yüksek kaliteye ulaşmadaki kolaylık
Yeni teknolojilerin kullanılabilmesi
Daha fazla teknik uzmanlık imkânı

Tablo 1.7. TZY ile İşletmelerin Karşılıklı Avantajları (Devamı).

Pazar hakkında daha fazla bilgiye sahip olma
Temel yeteneklere odaklanabilme
Daha geniş bir çerçeveden bakabilme durumu
Basite indirgenmiş süreçler

Kaynak: (Bayar, 2008: 29-30).

Tedarik Zinciri Yönetiminin doğru yürütülememesi sebebiyle ortaya çıkan dezavantajlar Tablo 1.8.'de verilmiştir.

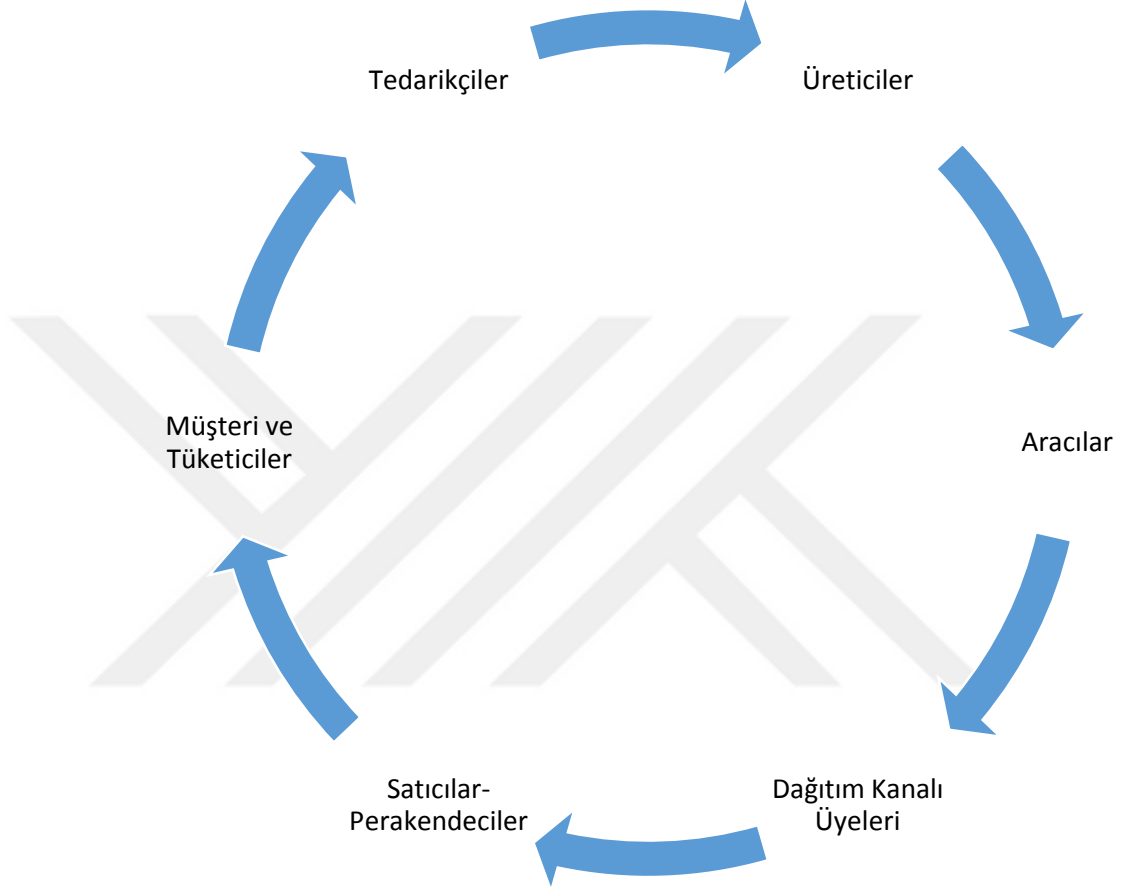
Tablo 1.8. TZY'nin Dezavantajları.

TZY'nin Dezavantajları
Yanlış girişimler nedeniyle maliyetlerde artış gözlemlenebilir.
Tedarik Zinciri faaliyetlerinin düzgün bir şekilde yürütülmesinde sorunlar ortaya çıkabilir.
Tedarik Zinciri içerisindeki üyeler arasında iletişim sorunları ortaya çıkabilir.
İşletmeler birden fazla Tedarik Zinciri faaliyeti içerisinde bulunabilir.
Güçsüz tedarikçilere, güçlü talep sahipleri tarafından baskı yapılması ve bunun sonucunda zincirde oluşabilecek dengesizlikler ortaya çıkabilir.
Faaliyet içerisindeki eksik ya da yanlış bilgi paylaşımı yapılması sebebiyle fazla stok durumu, maliyetlerde artış ve verimliliğin artması gözlemlenebilir.

Kaynak: (Bayar, 2008: 30-31).

1.4.2.6. Tedarik Zinciri İlişkileri

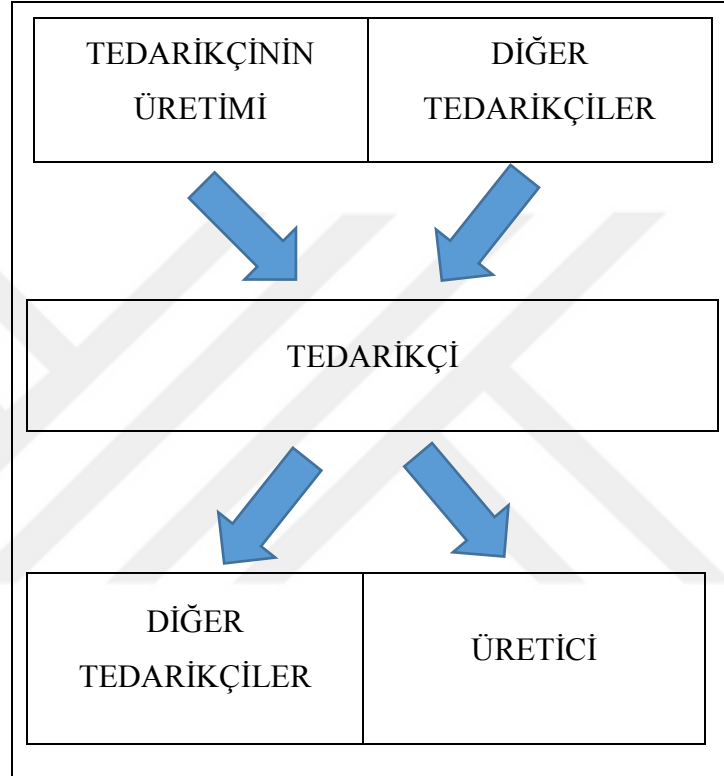
Tedarik Zinciri faaliyetindeki birbiri ile ilişkili olan üyeler Şekil 1.3.'de verilmiştir.



Şekil 1.3. Tedarik Zincirinde Birbiriyle İlişkili Üyeler (Çapuk, 2016: 6).

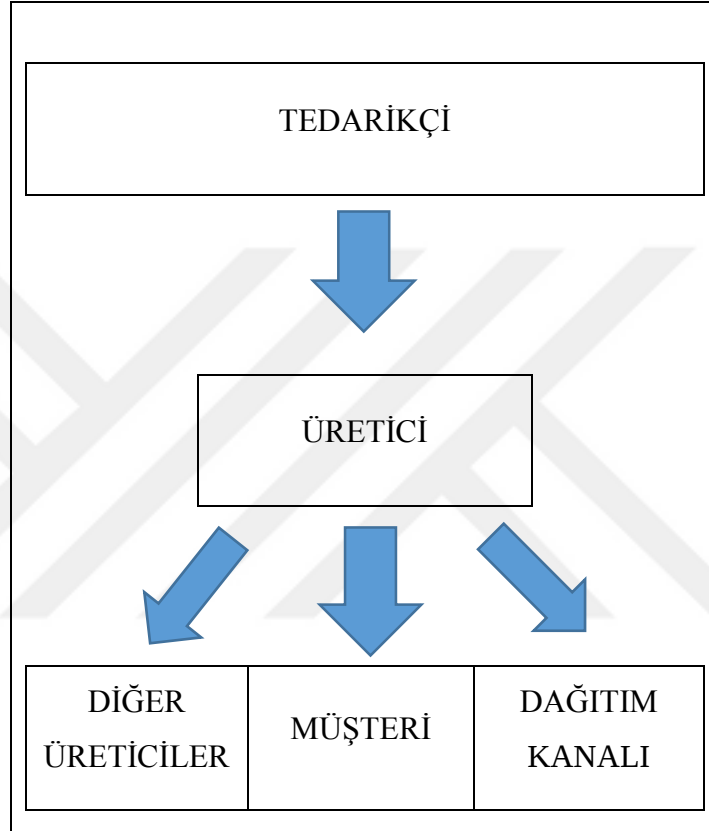
Tedarik Zinciri İlişkileri; Tek ve Karaduman tarafından 2012 yılında aşağıda verilen başlıklar altında açıklanmıştır.

Tedarikçiler: Tedarik Zinciri Yönetimi süreci, hammaddenin bulunması, ticari ürünün veya hizmetin sağlanması ile başlayacak ya da son bulacaktır. Tedarikçilerin girdileri olarak diğer tedarikçiler ile tedarikçinin ürettiği ürünler sayabilir. Tedarikçilerin çıktıları ise; üretici işletmeler ve diğer tedarikçiler olarak tanımlanır. Tedarikçilerin girdi ve çıktıları Şekil 1.4.'de verilmiştir.



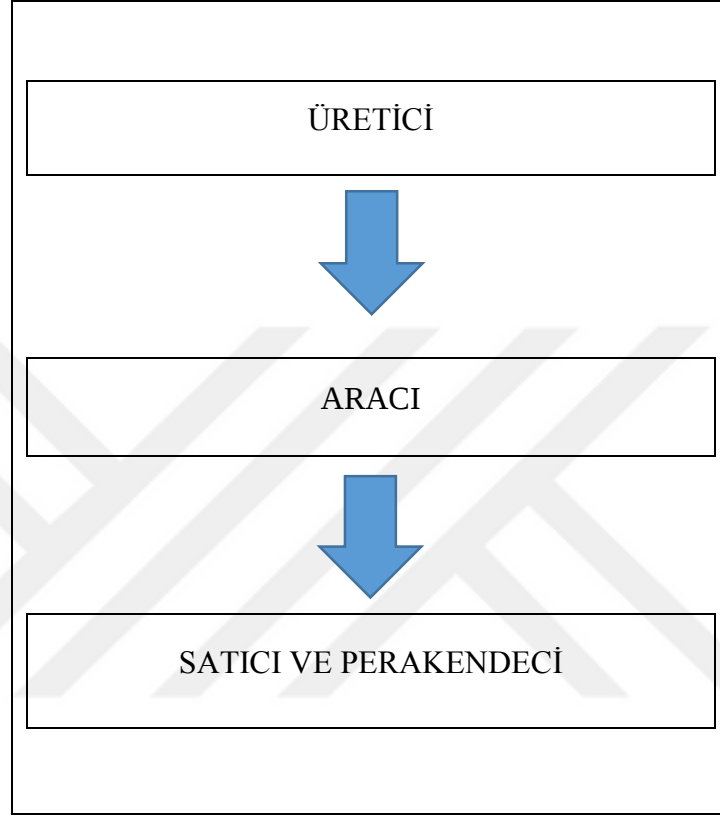
Şekil 1.4. Tedarikçi (Çapuk, 2016: 6).

Üreticiler: Üreticiler, tüketicilerin istekleri doğrultusunda ürün ya da hizmeti talebe göre üreten ve pazara sunulması için hazır hale getiren Tedarik Zinciri üyeleridir. Üreticiler, girdi olarak kullandıkları ürün ve hizmetleri tedarikçilerden sağlarken, ürettikleri ürün ve hizmetlerinin çıktısını dağıtım kanalları, diğer üreticiler veya doğrudan tüketicilere ulaştırarak sağlarlar. Üreticilerin girdi ve çıktıları Şekil 1.5.'de verilmiştir.



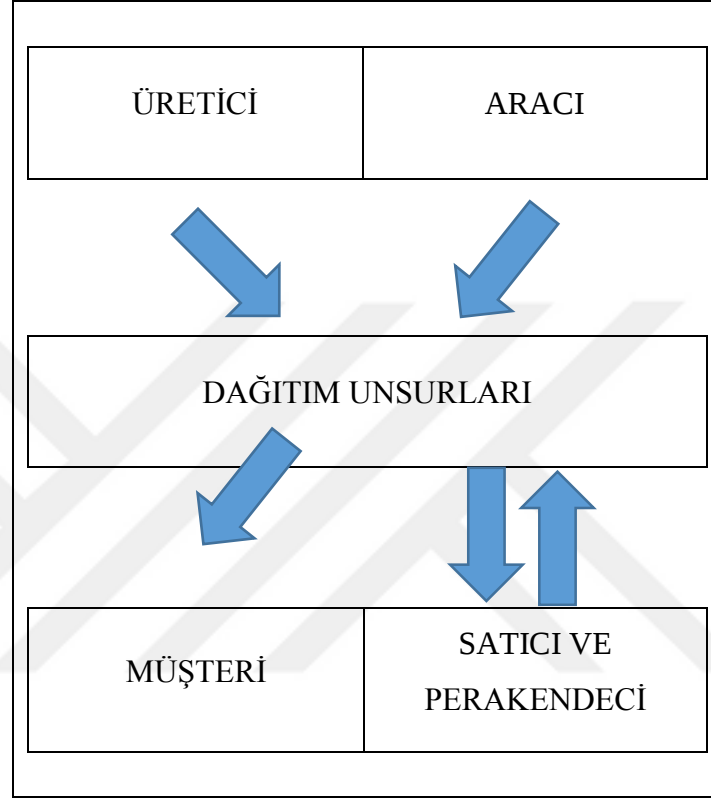
Şekil 1.5. Üretici (Çapuk, 2016: 7).

Aracılar: Tedarik Zinciri faaliyetlerindeki aracılar, üreticiden alarak stokladıkları ürün ve hizmetleri, satışından kar elde etmek amacıyla perakendeci işletmelere ulaştıran oluşumlardır.



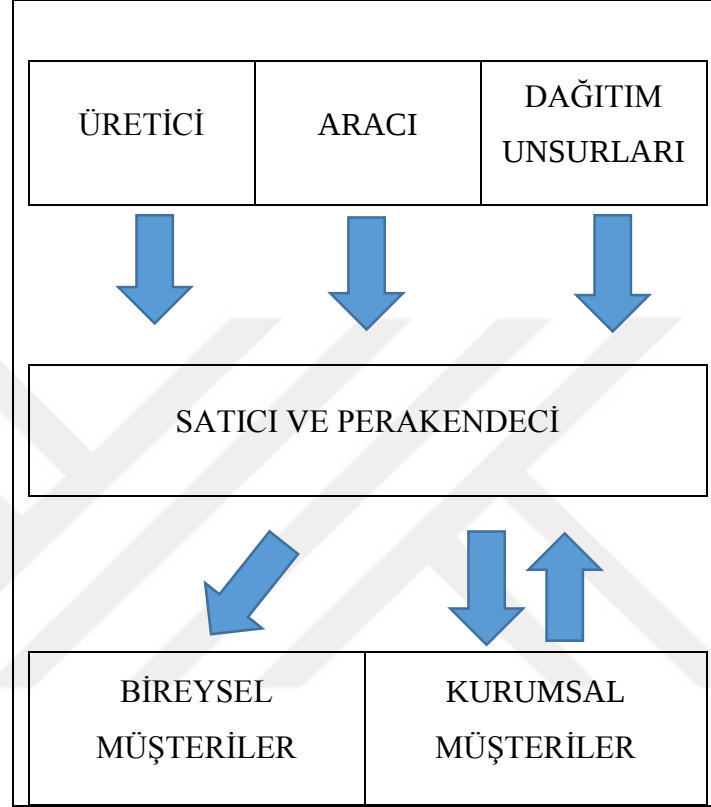
Şekil 1.6. Aracı (Çapuk, 2016: 8).

Dağıtım Kanalı Üyeleri: Tedarik Zinciri faaliyetlerindeki dağıtım kanalı üyeleri, aracı ve üreticilerden aldıkları ürün ve hizmetleri perakendecilere, perakendecilerden aldıkları ürün ve hizmetleri ise tüketicilere ulaştıran oluşumlardır. Dağıtım kanalı üyeleri aynı zamanda geçici olarak ürün depolama birimleridir.



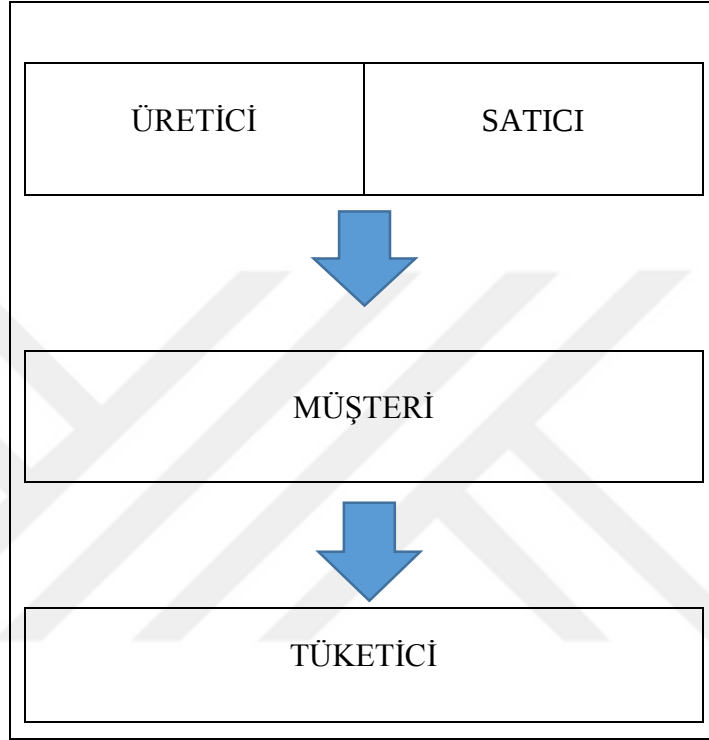
Şekil 1.7. Dağıtım Kanalı Üyeleri (Çapuk, 2016: 8).

Satıcılar ve Perakendeciler: Tedarik Zinciri faaliyetlerindeki satıcı ve perakendeciler, ürün ve hizmetlerin çeşitli pazarlar aracılığıyla son kullanıcıya ulaşmasını sağlayan oluşumlardır.



Şekil 1.8. Satıcılar ve Perakendeciler (Çapuk, 2016: 9).

Müşteri ve Tüketiciler: Tedarik Zinciri faaliyetlerindeki müşteriler ve tüketiciler, Tedarik Zincirinin bitiş noktasını oluşturmaktadır. Burada önemli olan şey müşterinin tek başına olmamasıdır. Talep edilen ürünü alan müşteri bu ürünü tüketmeyebilir. Bu durumda tüketici halini almamış olur. Her müşteri aynı zaman da bir tüketici değildir. Bu yüzden tüketici faktörünü de ayrı değerlendirmek gerekmektedir.



Şekil 1.9. Müşteri ve Tüketiciler (Çapuk, 2016: 9).

1.4.3. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri kavramı, ilk kez Oliver ve Webber tarafından 1982 yılında kullanılmıştır. Tedarik Zinciri; tedarikçilerden nihai tüketicilere kadar olan tüm faaliyetleri içinde bulunduran bir bütündür (Ellram ve Cooper, 2014: 7).

Tedarik Zinciri Yönetimi, genel olarak hammaddeden tüketiciye kadar olan sürecin planlanması ve kontrol edilmesidir. Tedarik Zinciri Yönetimi, Ürün ve Bilgi Yönetiminden oluşmaktadır (Erdal, 2011: 15).

Tedarik Zinciri Yönetimi; ürünün üreticiden alınarak nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar ki süreci kapsayan bir faaliyet yapısı olarak tanımlanabilir.

Ortaklık ilişkileri ve değişken pazar koşullarına karşı inisiyatif kullanabilmek başarıyı getiren önemli koşullardandır. TZY; ürün geliştirme, ticarileştirme, üretim akış yönetimi ve satın alma gibi süreçlerdeki bütün zincir üyelerinin kendine özgü özelliklerini iyi yönde etkilemek amacıyla bir yol oluşturur. Tedarik Zinciri Yönetimi kavramını uygulayan firmalar genel olarak pazar ortalamalarının üzerinde bir başarı grafiği sergilerler.

İşletmeler arasındaki oluşan rekabet ve değişen ürün yelpazelerinden kendilerine pay çıkarmak isteyen firmalar yeni satış planlamalarına yönelmişlerdir. Bu planlamalar doğrultusunda çalışmalar yapılmış ve müşteri odaklı olunmasının sağladığı yararlar görülmüştür. Müşteri odaklı olabilmek için müşterinin memnun edilebilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar gelişimi sağlamıştır. Bu gelişmeler ise Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ve Bilgi Yönetimi gibi yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına ve gelişmesine yardımcı olmuştur (Şahin, 2009: 161).

Geleneksel olarak gerçekleştirilen Tedarik Zinciri Yönetimi, adil yönetilen yapı, süreç ve ilişkileri ile Tedarik Zinciri faaliyetlerinin her bir bireyinin nihai tüketiciye mal ve hizmet anlamında katma değer sağlayan fonksiyonların yürütülmesindeki girdi ve çıktı modelini içermektedir (Ritchie ve Brindley, 2002: 110).

Geleneksel olarak Tedarik Zinciri Yönetimi, art arda gelen ve bütünleşik olan görevlerin arkasındaki düşünceyi yakalama gayretindedir (Saunders, 1997: 44).

Tedarik Zincirinde üç temel akış vardır. Bunlar; mal, bilgi ve fon akışıdır. Bu üç akış iç içe geçmiş durumdadır. Mal akışı tek yönlü tedarikçiden müşteriye doğru hareket etmekteyken, bilgi akışı her iki yönlü akış özelliğini de gösterir (Serdar, 2015: 7).

Tedarik Zincirindeki sıralı görevlerin fiziksel fonksiyon ve pazar arabuluculuk fonksiyonu olmak üzere iki farklı tipte olduğu savunulmaktadır. Fiziksel fonksiyon, hammaddelerin belirlenen parçalara bölüştürülmesini kapsamaktadır. Tedarik Zincirinin bütün üyeleri, nihai ürünün üretimi için gerçekleşen bir fonksiyona ve bu doğrultuda kendine biçilmiş bir role sahiptir. Aynı zamanda bu üyeler, üretilerek pazara sunulan ürünlerin tüketici talepleri ile uyuşmasını garanti etmektedir. Tedarik Zinciri Süreci hem ulusal hem de uluslararası şartlarda yürütülebilmektedir (Ritchie ve Brindley, 2002: 112).

olmamasına sebep olmuş ve eski yönetim tarzlarının günümüzde kullanılabilir olmadığına değinilmiştir (Pan, 2018: 9).

1.4.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1950 ve 1960'lı yıllarda birçok üretici birim üretim maliyetlerinin azaltılması amacıyla çok az ürün ve işlem esnekliğini temel strateji olarak benimseyip kitlesel üretim üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu dönemde, yeni ürün geliştirmek yavaş ve sadece işletmenin sahip olduğu teknoloji ve kapasitesine bağlıdır. 1970'lerde üretim kaynak planlaması ortaya çıkmış ve yöneticiler yarı mamulün üretim maliyetlerine, kaliteye, yeni ürün geliştirmeye ve teslimattaki etkisinin farkına vararak yeni malzeme yönetim konseptleri geliştirmeye yönelmişlerdir (Tan, 2001: 41).

1975'lere dek müşteri-tedarikçi ilişkisi, bilgi paylaşımının çok kısıtlı olduğu, araştırma ve geliştirmenin tek taraflı olduğu ve kalite kontrol faaliyetlerinin sınırlı denetime olanak sağladığı geleneksel bir yapı olarak nitelendirilmiştir (Pan, 2018: 3).

Yaşanan bu gelişmelere paralel olarak işletme içi ve dışındaki çalışma ilişkilerinin ve işletmelerin birbirlerine karşı faaliyetlerde bulunmasından çok iş birliği yapmalarından kaynaklı, edindikleri faydaların farkına varmaları 1980'li yıllarda Tedarik Zinciri alanına olan ilgiyi arttırmıştır (Ford, 1980: 340).

1980'li ve 1990'lı yıllarda daha çok lojistik problemi olarak değerlendirilen birçok konu rekabetçi baskılar ve ekonomideki değişimler, işletme yöneticilerini mevcut Tedarik Zincirlerine yeni bir bakış ve yapı kazandırmalarına yöneltmiştir. ABD, Japonya ve Batı Avrupa'daki çeşitli endüstriler üzerinde yapılan çalışmalarda, satın alma, üretim, dağıtım, satış vb. temel işlevleri dengelemedeki geleneksel yaklaşımlar güncelliğini yitirmiş ve yeni bir yaklaşım olarak Tedarik Zinciri Yönetimi benimsenmiştir. Tedarik Zinciri Yönetimi faaliyetleri aşağıdaki gibidir.

- Merkezileşmemiş Lojistik Yönetimi,
- Toplam Maliyet Yönetimi,
- Entegre Lojistik Yönetimi,
- Tedarik Zinciri Yönetimi.

Tablo 1.9. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.

Aşamalar	Yönetim Odağı	Organizasyonel Dizayn
1960'lı yıllara kadar		
Merkezeleşmemiş Lojistik Yönetimi	• Operasyon performansı • Satış/pazarlama için destek • Depolama • Stok kontrol nakliye etkinliği • Fiziksel dağıtım yönetimi konsepti	• Merkezeleşmemiş lojistik fonksiyonları • Lojistik fonksiyonları arasındaki zayıf içsel bağlantılar • Zayıf lojistik yönetim yetkisi
1980'lı yıllara kadar		
Toplam Maliyet Yönetimi	• Lojistik merkezeleşmesi • Toplam maliyet yönetimi • Optimizasyon çalışmaları • Müşteri hizmetleri • Rekabetçi avantaj olarak lojistik	• Merkezeleşmiş lojistik fonksiyonları • Lojistik yönetim yetkisinin artan gücü • Bilgisayar uygulamaları
1990'lı yıllara kadar		
Entegre Lojistik Yönetimi	• Lojistik konseptin ortaya çıkması • Tam zamanında üretim, kalite ve sürekli gelişimin desteklenmesi • Yeterlilik kazanımları için lojistik ortaklık kullanımı	• Lojistik ve diğer birimlerin yakınlaşması • Lojistik ile tedarikçilerin yakınlaşması • Lojistik stratejisi olarak lojistik kanal planlaması
2000 ve sonrası		
Tedarik Zinciri Yönetimi	• Tedarik Zinciri konsepti • Dış ağ (extranet) kullanımı • Evrimsel kanal ittifakının artması • Kanal yetkinliklerini artırmak için iş birlikleri • Tedarik Zinciri yönetiminde internetin kullanılması • Veri tabanlarının düşük maliyetle paylaşımı • E-ticaret • Tedarik Zinciri Yönetimi senkronizasyonu	• Ticaret ortaklığı ağı • Sanal işletmeler • Pazarın evrimleşmesi • Değerlendirme ve yeniden yapılanma • Kurumsal kaynak planlama ile entegrasyon • Organizasyonel çeviklik ve ölçeklenebilirlik • Çoklu kurumsal Tedarik Zinciri ağı • Her yöne perakende dağıtımı

Kaynak: Pan, 2018: 4.

1.4.3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik Zincirinin amacı, oluşabilecek toplam değerin maksimize edilmesi olacaktır. Optimizasyonlar, teknoloji ve yönetim uygulamalarının Tedarik Zinciri içerisinde uygulanması ve Tedarik Zincirinin bütüncül bir yapıda incelenmesi sonucu kayıpların oluşması engellenmektedir. Tedarik Zincirinin amaçları arasında; rekabet avantajı sağlayacak pazar ve dağıtım faaliyetleri ile tedarik ve imalat faaliyetlerini birbirine bağlamak, maliyeti minimize ederek satış artışlarından yarar sağlamak ve bu sayede daha iyi hizmet sunarak daha yüksek kârlılığa ulaşmak bulunmaktadır. Bir Tedarik Zinciri, nihai ürünün tüketici için oluşan değeri ile Tedarik Zinciri tarafından tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla harcadığı çaba arasındaki fark üzerinden belirtilir. Tedarik Zinciri başarısı, bölümde oluşan bireysel kârlılık ile değil Tedarik Zincirinin bütüncül kârlılığı düşünülerek değerlendirilmelidir (Turgut, 2015: 11).

Birden fazla işletmeyi içerisinde bulunduran Tedarik Zinciri Yönetimi, tek bir işletme gibi davranmayı ön planda tutarak, süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümleri gibi kaynakların ortak kullanımını sağlamış ve bu sayede bir sinerji yaratmayı hedeflemiştir. (Doğruer, 2005, Serdar, 2015: 19).

Tedarik Zinciri Yönetiminin en önemli amacı müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaktır. Bu sayede Tedarik Zinciri içerisinde bulunan bütün birimler kendilerini geliştirme çabası içerisinde bulunmaktadır. Tedarik Zinciri fonksiyonları, işletmelerin ürün ve hizmetlerini, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre özelleştirmelerini planlamaktadır (Akdoğan, 2002: 150).

Başarılı bir Tedarik Zinciri Yönetiminin diğer önemli amaçları aşağıda verilmiştir (Ataman, 2002, Serdar, 2015: 19).

- Maliyetlerin azaltılması
- Kârlılığın arttırılması
- Rekabet gücünün arttırılması
- İşletmenin değerinin yükseltilmesi
- Pazardaki değişimlere karşı duyarlılığın geliştirilmesi ve pazar payının yükseltilmesi
- Müşteri hizmetlerinin performansının arttırılması

- Geri dönüş süresinin kısaltılması
- Stok maliyetinin azaltılması

Belirlenen amaçlara ulaşmak, örgüt faaliyetlerinin ve örgüt içindeki ilişkilerin uygun halde düzenlenmesine bağlıdır. Etkin bir Tedarik Zinciri Yönetimi; çapraz olarak kurulan takımlar, ortak performans değerlendirmesi, ortak karar alma aşamaları, sürekli olarak haberleşme, taleplerin planlanması, lojistik faaliyetler ve dış kaynaklardan doğru bir şekilde yararlanma sonucu ortaya çıkar. Tedarik Zinciri Yönetiminde gerekli olan altyapının oluşturulmamış olması başarının sağlanamayacağı anlamına gelir (Ataman, 2002: 31).

1.4.3.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Literatür araştırması yapıldığında Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ile ilgili geniş bir tanıma ulaşmak mümkün değildir. Bunun yanı sıra, Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyeleri tarafından tanımlanan Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci sekiz başlık altında kabul görmektedir.

TZY süreçleri aşağıdaki gibidir (Serdar, 2015: 35);

- Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
- Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)
- Talep Yönetimi (Demand Management)
- Sipariş İşleme (Order Fulfillment)
- İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)
- Satın alma (Procurement)
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)
- İadeler (Returns)

Müşteri İlişkileri Yönetimi: Şirketlerin müşterileriyle olan ilişkilerini nasıl sağlayacakları ve bu ilişkilerinin nasıl sürdürülebilir olacağını inceleyen bir süreçtir. Şirketler, misyonları doğrultusunda kendilerine hedef müşteri grupları belirlemeli ve hedef pazarlara ulaştırılan ürünlerin müşteri talepleri doğrultusunda olması sağlanmalıdır. Buradaki amaç; müşteri gruplarıyla birlikte çalışarak süreçlerin geliştirilmesi, taleplerde

oluşan değişikliklerin yönetilmesi ve katma değeri olmayan faaliyetlerin azaltılması olmalıdır. Müşteri ihtiyaçlarının öğrenilebilmesi için tüketici odaklı çalışmalar yapılmalıdır. Bunun için müşterilere anket yapılması sağlanabilir, maliyet analizleri yapılabilir, ayrıca tek tek ürün gruplarının kârlılıkları ve bu ürün gruplarının tüketiciler üzerindeki finansal etkileri ölçülebilir (Çapuk, 2016: 23).

Müşteri Hizmet Yönetimi: İşletme ile müşterinin yüz yüze olduğu süreçlerdir. Müşteri Hizmet Yönetim süreci, ürünün elde edilebilirliği, gönderi zamanı ve siparişin durumuyla ilgili konularda müşterilerin birincil bilgi kaynağından bilgilendirilmesini sağlar. Ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler aracılığıyla müşteriler, işletmelerin üretim ve lojistik süreçleri hakkında bilgiye sahip olmaktadır. Şirket ile müşteri arasında yapılan ürün ve hizmet anlaşmalarının yürütülmesi de Müşteri Hizmet Yönetimi tarafından gerçekleştirilir (Serdar, 2015: 36)

Talep Yönetimi: Müşterilerin talepleriyle Tedarik Zincirinin olanaklarının dengelemesi temeldir (Croxtton vd. 2002:52). İyi bir talep yönetimi müşterinin neyi, ne zaman alacağını tahmin etmenin yanında, belirsizliği azaltmaya ve Tedarik Zinciri akışının etkin bir şekilde devam etmesini sağlamaya yöneliktir (Pan, 2018: 30).

Sipariş İşleme: Etkin bir Tedarik Zinciri Yönetiminde kilit rol oynayan faktör, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesidir. Etkin bir sipariş işleme sürecinin olmazsa olmaz şartları imalat, lojistik ve pazarlama faaliyetlerinin bütünleştirilmiş olmasıdır. İşletmeler talepleri karşılayabilmek ve maliyetleri düşürebilmek amacıyla Tedarik Zinciri içerisinde bulunan üyelerle ortaklıklarını geliştirmelidir. Bahsedilenlerin hepsinin yapılması, etkin bir sipariş işleme sürecinin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Serdar, 2015: 37).

İmalat Akış Yönetimi: İmalat etkinlikleriyle birlikte ürünün elde edilmesi, uygulanabilmesi gibi faaliyetleri içermektedir. Ürünlerin hedeflenen pazara en uygun şekilde ulaştırılması ile ilgilenen imalat akış yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecini direkt olarak etkileyen bir değişkendir. Şirketlerin imal ettikleri ürünlerin türünü ve sayısını hızlı olarak değiştirebilmeleri, sabit imalat yapılmasından dolayı stok maliyetlerinin düşmesini sağlamaktadır. Esnek imalatla ise; talebin azalması üzerine, kullanılmayan makineler iş gücünün maliyetini karşılamak durumundadır. Bunlara başka bir alternatif ise; fazla mesai yapılması, geçici olarak işe alınan işçiler veya işten

çıkarmaların gerçekleşmesidir. İşletmeler taşeronlara iş vererek, fason iş yaptırarak veya ekstra makine kiralayarak kısa zamanda üretim kapasitesinin arttırılabilmeyi amaçlamaktadırlar (Çapuk, 2016: 25).

Satın Alma Yönetimi: Firmanın tedarikçileri ile ilişkilerinin tanımlandığı bir süreçtir. Bu süreç müşteri ilişkileri yönetiminin bir yansıması olarak da görülmektedir. İşletmelerin tedarikçileriyle olan ilişkileri de önemli bir süreci oluşturmaktadır. İşletme, önemli olarak gördüğü tedarikçi firmalar ile daha sıkı ilişkiler kurarken, diğer tedarikçi firmalar ile normal ilişkilerine devam etmelidir. İlişki içerisinde bulunan tedarikçi firmalar ile ayrı ayrı ürün ve hizmet anlaşmaları yapılmalı ve tedarikçi firmaların bu anlaşmalara uymaları zorunlu hale getirilmelidir. Bu sürecin yönetilmesini sağlayan tedarikçi ilişkileri yönetimi ise, ortaya çıkan bu anlaşmaların tanımlanarak yürütülmesinden sorumlu olacaktır (Serdar, 2015: 37).

Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme: Müşteri ve tedarikçilerle birlikte yeni ürünlerin geliştirilmesi ve pazara sürülmesine yönelik bir yapı sunulmaktadır. Yöneticiler tarafından müşteri ilişkileri yönetimi süreciyle satın alma süreci eşgüdümlü olarak yürütülmeli, uygun materyaller seçilmeli ve doğru bir ürün/pazar uyumu sağlayabilmek için üretim teknolojilerinin geliştirilerek Tedarik Zinciriyle bütünleştirilmesi gerekmektedir (Pan, 2018: 32).

İadeler: Faal olarak yürütülebilen bir iade yönetimi Tedarik Zinciri Sürecinin en önemli yapılarından biridir. İşletmelerin iade sürecini çok önemsememesine rağmen devam ettirilebilir rekabet avantajı anlamında iadelerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Tedarik Zinciri Yönetiminin içerisinde kendine yer bulan tersine lojistik kavramının bir parçası olarak tanımlanabilir. İade yönetimindeki başarısızlık, müşteri memnuniyetindeki düşüşe neden olacak, bu düşüş de Tedarik Zinciri Süreçlerinin hızına doğrudan etki edecektir. Etkin olarak kullanılan bir iade yönetimi, şirketlerin verimliliklerini artırabilmesine yardımcı olacaktır (Çapuk, 2016: 26).

Şirket tarafından sevkiyatı gerçekleşmiş olan bir ürünün hatalı olduğu tespit edildiyse, ürün müşteriye ulaşmadan iadesinin sağlanması amaçlanmalıdır. Eğer hatalı ürün müşteriye ulaştıysa, hemen müşteri ile iletişime geçilmeli ve iade sürecinin başlatılarak yerine doğru ürünün gönderilmesi sağlanmalıdır.

1.4.3.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik Zinciri Yönetimi, 1900'lu yılların başında üretim ağırlıklı olan bir iş anlayışı ve pazar yapısında bulunurken, 1930'larda satış ağırlıklı, 1950'lerde ise pazarlama ağırlıklı bir gelişim göstermiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde müşteri odaklı faaliyetler ile pazar faaliyetleri değer kazanmıştır. Günümüzde ise “Tedarik Zinciri Yönetimi” anlayışıyla faaliyetler yürütülmektedir (Serdar, 2015: 27-28).

Bowersox tarafından ilk defa 1960'lı yıllarda fiziksel dağıtım aşamasına vurgu yapılmıştır. Fiziksel dağıtım aşaması Tedarik Zinciri Yönetiminin ilk aşaması olarak kabul edilmektedir. Bowersox, fiziksel dağıtım aşamasındaki ilgili akımları gözlemlemiş, ayrıca dağıtım fonksiyonlarının rekabetçi bir avantaj oluşturacağını savunmuştur (Özdemir, 2004: 89).

1970'lerde ortaya çıkan Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sistemi ile yöneticiler; süreç içerisindeki çalışmaların, üretim maliyeti, kalite, ürün geliştirme ve tedarik zamanlarına olan etkisinin farkına varmışlardır. Bu dönemde, işletmeler kendi içlerindeki dağıtım faaliyetlerini yürütmek amacıyla merkezi bir fiziksel dağıtım bölümü oluşturmuşlardır. Bu dağıtım bölümü içerisinde pazarlama, üretim ve finansman gibi faaliyetler yürütülmektedir. Yine bu dönemde, lojistik yönetimi sisteminin bir bütün olarak iyileştirmesi gerektiği anlaşılmıştır. Böylece her bir faaliyetin maliyetini azaltmak yerine, bütün sistem maliyetinin bir bütün olarak ele alındığı lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımı geliştirilmiştir (Ross, 1998: 66).

1985'den sonra Tedarik Zincirinin ilk öncülerinden sayılan “Hızlı Cevap (Quick Response-QR)” sistemi ortaya çıkmıştır. Hızlı cevap programı, bir Tedarik Zinciri öncüsü kabul edilmiş ve ilk olarak tekstil endüstrisinde kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lara gelindiğinde ise hızlı cevap programının perakendecilik sektöründeki uzantısı olan “Etkin Müşteri Cevabı (Efficient Consumer Response -ECR)” programı geliştirilmiştir. Etkin müşteri cevabından bir süre sonra da “Sürekli İkmal Planlaması (Continuous Replenishment Planning-CRP)” olarak adlandırılan bir programın geliştirildiği bilinmektedir (Özdemir, 2004: 89).

Tedarik Zinciri Yönetimi, 1980'lerin sonlarına doğru yaşanan endüstrideki hızlı değişimler ile pazarlardaki rekabetçi ortamın sonucunda ortaya çıkmasına rağmen, önemli bir hâl alması 1990'ların başını bulmuştur. Oliver ve Webber, 1992 yılında

Amerika, Japonya ve Batı Avrupa'daki işletmeleri temel alarak yaptıkları araştırmalarda, entegre pazarlama kanallarının yönetilmesinde geleneksel yaklaşımların yeterli olmadığı kanısına varmışlardır. Geleneksel yaklaşımlar yerine, yeni bir perspektif ve yaklaşımın gerekliliğini savunmuşlardır. Bu yaklaşımın Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Serdar, 2015: 27-28).

1.4.3.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Başarısını Etkileyen Ana Faktörler

Tedarik Zinciri Yönetimi, içerisinde tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları, malzemeleri, bilgi ve para akışının sağlanmasını bulunduran bir süreçtir. Bu süreçlerin işletme içerisindeki koordinasyonu ve entegrasyonu, gerçekleşen Tedarik Zinciri Yönetiminin başarısını etkileyen en önemli faktörlerdir. Bu faktörleri Tablo 1.10.'da gösterildiği gibi sıralamak mümkündür.

Tablo 1.10. TZY'nin Başarısını Etkileyen Ana Faktörler.

Hız
Rekabet
Güvenlik
Teknoloji
Maliyet
Kalite
Esneklik
İletişim
Geri Bildirim

Kaynak: Serdar, 2015: 33.

Tablo 1.11. Tedarik Zinciri Sürecindeki Eski ve Yeni Uygulamalar.

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: Bayar, 2008: 17.

1.4.3.6. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri

Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarik Zinciri Sürecinde bulunan şirketler, kişiler veya organizasyonlar arasındaki bilgi ve ürün akışı ile ilgilidir. Tedarik Zincirinin evreleri, talep ve sipariş yönetimi, satın alma, planlama, üretim, stok (envanter) yönetimi, depo yönetimi ve sevkiyat dahil olmak üzere yapılan bütün çalışmaları kapsar. Bilgi

teknolojileri, Tedarik Zinciri Sürecinde gerekli olan bilgilerin düzenlenmesini ve gerekli olduğu zamanda kolayca bulunup ortaya çıkarılmasını sağlar. Bu sayede ham bilgiler kullanılabilir hale getirilir (Bayar, 2008: 36).

20. yüzyılda gerçekleşen teknolojik yenilikler, şirketleri de bu yeniliklerin takip edilmesine zorlamıştır. Farklı yerlerde üretim yapan şirketlerin nihai ürünlerinin bir merkezde toplanması ile sonuçlanan süreçte, şirketlerin tedarik işlemlerinde farklı yazılım programlarını kullanması, uyumsuzluk yaşanmasına sebep olabilmektedir. Günümüzde, ortak iş yapan şirketlerin altyapılarının entegre olarak çalışması için ortak yazılımlar kullanılmaya başlanmıştır. Bunun neticesinde, aynı yerde olmayan şirketlerin kolaylıkla birbiriyle uyumlu olarak haberleşmesi ve en verimli şekilde işlemlerini gerçekleştirebilmesi sağlanmaktadır (Handfield ve Nichols, 1999: 14).

Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Önemi:

Sanayilerin gelişmesi ve üretim kanallarının artması ile gelen sorunlara sürekli olarak çözümler aranmaktadır. Verimliliği artırmak, sistemler arası bağlantının hızlanması, ürün çevrim hızını düşürmek, bilgiye dayalı sorunların azalmasını sağlamak, bilgi güvenliğini sağlamak ve bilgiyi en verimli halde kullanabilmek günümüzde geliştirilmek istenilen konuların başında yer almaktadır. Bunların hepsini ve daha fazlasını yapabilme adına bilgi teknolojilerine yatırımlar yapılmıştır ve bu yatırımlar daha da artarak devam etmektedir.

İnternetin dünya çapında kullanılmasıyla başlayan süreçte, web sunucularının aktif kullanılması, yapılan telekomünikasyon yatırımları, telefon bağlantılarının ve sunucular arası bağlantıların sağlamlaştırılması ile yapılan çalışmaların temelleri oluşturulmuştur. Bu gelişmelerle birlikte sanayi ve ticaret mecralarındaki ilerlemeler yeni fırsatlar ortaya çıkarmıştır. Elektronik ticaretin yaygınlaşmaya başlaması, ilk akla gelen internetten satış yapmanın yanında, elektronik para ve fon transferi yapma, karşılıklı veri paylaşımı, barkodla farklı hesaplara ulaşabilme, e-posta ile anında etkileşime geçebilme gibi farklı hizmetler sunulmaktadır. Elektronik veri değişiminin yararları Tablo 1.12.'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1.12. Elektronik Veri Değişiminin Yararları

Çalışma süresi tasarrufu	Veriler bilgisayar sisteminde hazırlanıp anında diğer işletmeye yollanabilir.
Hızlı işleyiş	Bilgi değişim hızı artar, maliyetler azalır verimlilik artar.
Verinin hazırlanması sonucunda hataların azalması	Yeterli bilginin sağlanmasıyla uzmanlaşma artar.
Veri doğruluğu ve açıklığı konusunda artış	Verilerin anlaşılır olması işlerin bir kerede doğru yapılmasını sağlar.
Müşteriye hizmette artış	İşletme müşteri gereksinim ve isteklerinde daha esnek olur.
İş fırsatlarının genişlemesi	Elektronik veri değişimi işletmeye elektronik bir ağ içinde ya da ağlar arasında tepki süresini uzatmadan iş faaliyetlerini genişletme olanağı sunar.
Bilgi sisteminin fonksiyonel özelliklerinin artması	Bütünleşik bilgi sistemi içindeki elektronik veri değişimi, işletme içi bilgi ve iletişim sistemine bağlanmayı sağlar.

Kaynak: Kağncioğlu, 2007: 60-71.

Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Paylaşımının Önemi:

Bilgi paylaşımı, şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için diğer şirketlerle arasında kurulması gereken en önemli bağlardan birisidir. Bilgi teknolojilerinin Tedarik Zinciri üzerindeki etkileri; stratejik düzeyde planlama, taktiksel düzeyde planlama ve işlemsel düzeyde planlama olarak üç ana başlık altında incelenebilir (Serdar, 2015: 44).

Stratejik düzeyde planlama, kaç tedarikçi ile çalışmanın daha etkin olacağı ve dağıtıcı stratejilerinin belirlenmesinde uygulanacak adımları içine alan Tedarik Zinciri ağının tasarlanmasıdır.

Taktik düzeyde planlama, stratejik düzeyde planlama ile elde edilen ağ üzerinden sağlanacak hizmetleri veya ürünleri optimum noktaya getirmeyi amaçlayan tedarik planlamasıdır. Taktik düzeyde planlama aşasında verilen kararlar hangi ham maddelerin alınacağı ve hangi işletmeden hangi ürün veya hizmetin sağlanacağı konularını içine alır.

İşlemsel düzeyde planlama ise; yapılan tüm üretim planlarının saatlik ve günlük olarak koordineli bir şekilde ayarlanmasını kapsamaktadır.

Bir ağ üzerindeki bilgi paylaşımı aşağıda gösterildiği gibi üç farklı düzeyde gerçekleşebilir (Yüksel, 2002: 270).

- Genelde talebe ilişkin bilgilerin bir yerden başka bir yere iletilmesini sağlayan basit veri iletimi,
- Bazı bilgilerin ortak kullanılmasını sağlayan sistemler,
- Kendisine yetki verilen kullanıcılar tarafından bir bilgisayardaki programlara ulaşarak bu programların yönetilebilme, değiştirilebilme ve paylaşılabilmesidir.

1.4.3.7. Bilgi Teknolojileri Kavramı

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birlikte kullanılması ile oluşmuş, bilgilerin toplanmasını, işlenmesini, depolanmasını, herhangi bir yerden ihtiyaç olduğu zaman farklı kullanıcılara aktarılmasını sağlayan her türlü görsel, işitsel, basılı ve yazılı araçlar bütünü bilgi teknolojileri olarak isimlendirilebilir. Bilgi teknolojileri, elimizdeki bilgilerin ihtiyaç duyulduğu zamanlarda düzenli ve işlevsel olarak ihtiyaç duyan kişi veya kuruma iletilmesini sağlayan yapıya verilen addır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kullanılan tekniğin ne kadar karmaşık olduğundan çok, istenilen sonuca ulaşıp ulaşılmadığıdır (Serdar, 2015: 45).

1.4.3.8. Tedarik Zinciri Yönetiminde Kullanılan Bilgi Teknolojisi Sistemleri

Bilgi teknolojileri denilince akla ilk gelen internet olmakla birlikte, internet tek başına bilgi teknolojilerini oluşturmamaktadır. Bunun yanında kullanılan farklı yazılımlar ve geliştirilen programlar dâhil olmak üzere bilgi teknolojileri sınırları açık bir havuz gibidir. TZY'nin, etkinliğinin arttırılmasında kullanılan başlıca bilgi teknolojisi sistemleri şunlardır (Serdar, 2015: 47);

- Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning–ERP)
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management–CRM)
- Depo Yönetim Sistemleri (Warehouse Management Systems–WMS)

Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning–ERP): Kurumsal kaynak planlaması ya da işletme kaynak planlaması (Enterprise Resource Planning - ERP), şirketlerde kullanılan ürün yönetimi, mali, finansal ve muhasebe entegrasyonu, personel veri sistemi gibi bir şirketin ihtiyacı olan birçok veriyi düzenli olarak işlemeye ve bu işlenen verilerin düzenli çıktılarına almaya yarayan programlardır. ERP uygulamaları kurum içi ve kurumlar arası entegrasyonu destekler. ERP çözümlerinin genel karakteristikleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Serdar, 2015: 47);

- ERP uygulamaları, kurum içi departmanların iş akışını düzenler.
- ERP uygulamaları, entegre yapılardan meydana gelir.
- ERP uygulamaları, birbiriyle uyumlu çalışabilen modüler yapılardan meydana gelir.
- ERP uygulamaları ayrıca kurumun farklı yerlerdeki tesislerine, müşterilerine, iş ortaklarına ve tedarikçilerine kadar uzanır.
- Malzeme, makine, işçi gibi tüm kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve dolayısıyla maliyetlerde azalma sağlar.
- Değişken üretim koşullarına hızlı tepki verebilme, dolayısıyla rekabet gücünün artırılması sağlanır.
- Kalite ve izlenebilirlik sağlanır.
- Her aşamada maliyetlendirmeye imkân tanır.
- Verilen müşteri hizmetlerinin kalite ve memnuniyetini artırır.
- Tüm seviyelerde hız ve disiplin sağlar.
- Kurum yönetiminin karar verme süreçlerini hızlandırır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management–CRM): Müşteriler, şirketler için en önemli unsurlardır. Müşteriler hakkında düzenli veri elde etmek, taleplerini takip etmek, bu taleplere yönelik uzun süreli çalışmalar yapmak, daha talep oluşmadan oluşabilecek talepleri tahmin etmek, müşteri bilgilerini düzenli bir şekilde tutup devamlı olarak etkileşime geçmek için kullanılan sistemler bütününe “Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi” denilir. Satışların ve kampanyaların yönetilmesi,

servis geri bildirimleri, satış kanallarının oluşturulması ve farklı iletişim kanalları ile müşteri etkileşimlerinin planlanmasını sağlamak, yapılan çalışmaların olumlu/olumsuz sonuçlarını görüp yeni stratejiler üretmek ve daha fazlasını yapabilmek şirketlere sağladığı faydalardandır.

Tüm bu gereksinimler, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) adıyla tek platformda, elektronik ortamda yapılması da “e-CRM” kavramını ortaya çıkarmıştır. Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi sayesinde firmalar, müşterileri iyi tanıyarak müşteri ihtiyaçlarının önceden belirlenmesini, müşteri tarafından talep edilen ürünlerdeki oluşabilecek değişimlerin takibini, satış organizasyonundaki yönlendirmeleri sağlayabilmeyi ve en önemlisi müşteri odaklı olup müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarabilmeyi sağlayacaktır (Bayar, 2008: 41).

Depo Yönetim Sistemi (Warehouse Management Systems): Depolar; işletmeler tarafından kullanılan nihai üretim yapabilmek için ihtiyaç duyulan hammadde, ara ürün ve malzemelerin bulunduğu, aynı zamanda bu ürünlerin kullanılmasıyla ortaya çıkan nihai ürünlerin uygun şartlarda saklandığı yerlerdir. İşletmeler üretimin devamlılığını sağlamak adına ihtiyacı olan ürünleri devamlı olarak ellerinde bulundurmak zorundadır. Bu sebeple hammadde ve ara ürünlerin çok miktarda alınarak depolanması bir alternatif olmakla beraber şirketlere yüksek miktarda depolama maliyeti olarak yansıyabilir. Depolama faaliyetlerinin, pazarda oluşabilecek taleplere hızlı cevap verme, rekabet gücünü artırma gibi etkileri de olacaktır (Serdar, 2015: 49).

Depo yönetim sistemleri ile şirketlerin depolarının düzenlenmesi, planlanması ve en uygun şekilde eldeki ürünlerin yönetilmesi amaçlanmaktadır. Depo yönetim sistemleri sayesinde ürünlerin kullanım açısından en uygun yerde bulunmasını sağlanması, eldeki ürünlerin adedinin belirlenmesi, ne zaman yeniden sipariş verileceğinin belirlenmesi ve eğer birden fazla depo varsa depolar arasında yapılacak ihtiyaca yönelik transferlerin planlanması sağlanır. Bu etkileri ile depolarda yapılan işlemlerin hızlı ve minimum hata ile etkinlik ve verimlilik düzeylerinin artırılması sağlanmaktadır (Bayar, 2008: 42).

Rekabetin artması, piyasalara yeni müteşebbislerin dâhil olması ve teknolojinin gelişmesi sonucu seri üretim çoğu sektörde yerini daha esnek yapılanma gerektiren, topluluklara veya kişilere yapılan özel üretime bırakmaktadır. Bunun neticesinde toplu olarak belli ürünlerin depolanması şirketlerin gündemlerinden kalkmaya başlamıştır.

İhtiyaç duyulduğu zaman müşteri taleplerinin işletmeler tarafından piyasadaki üreticilerden tedarik edilmesi gündemde olmuştur. Hem bu sayede fazlaca katlanılan depolama maliyetleri de minimum seviyeye indirilecektir. Talep zincir faaliyetlerinin daha hızlı ve daha etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için üretim, depolama ve dağıtım kanalları arasında bir uyumun oluşması gerekir. Bu uyumun oluşmaması Tablo 1.13.'de verilen sakıncaları doğurmaktadır.

Tablo 1.13. Depo Yönetim Sisteminin Uygulanmamasının Sakıncaları.

Rafta mal bulunmaması
Müşteri siparişlerinde gecikme
Müşteri kayıpları
Demode ürünlerin artması
Fazla stokla çalışma
Üretim süreçlerinin aksaması ya da durması
Bakım programı haricindeki duruşlarda oluşan duruş maliyetleri
Fire ve hasarlı ürün sayısındaki artış
Ölü stokların artması
Stok maliyetlerinde artışlar

Kaynak: Serdar, 2015: 49.

1.4.3.9. Tedarik Zinciri Yönetimi Paradigmaları

Çevrimsel Yaklaşım: Bu yaklaşım türü her bir süreç sorumlusunu ve zincir içerisinde var olan bütün süreçlerin tanımlanmasını sağlar. Bu bakış açısı ile operasyonel olarak verilebilecek kararlar çok faydalı olabilmektedir. Tedarik Zincirinin beş aşamasında gerçekleşen süreçler dört farklı çevrim içerisinde incelenir. Çevrimler, birbirini takip eden Tedarik Zinciri aşamalarının ara birimlerinde gerçekleşir. Bu

doğrultuda beş Tedarik Zinciri aşaması ve bu aşamaların ara birimlerinde gerçekleşen dört süreç çevrimi oluşur. Bu dört çevrim aşağıda verilmiştir (Çapuk, 2016: 16);

- Müşteri Sipariş Çevrimi
- Stok-Sipariş Yenileme Çevrimi
- İmalat Çevrimi
- Satın alma Çevrimi

İtme / Çekme Yaklaşımı: Tedarik Zincirinde ortaya çıkan bütün durumlar müşterilerin talepleri doğrultusunda tedarikçinin ne zaman gerçekleştirileceğine bağlı olarak ikiye ayrılabilir (Küçük, 2015: 26).

- Müşterilerin vermiş oldukları siparişlerine yanıt olarak başlatılan süreçlere çekme süreçleri,
- Müşterilerin siparişlerinin beklentisi ile başlatılan süreçlere de itme süreçleri denilebilir.

İtme stratejilerinde aracılara yönelik olarak reklamlar yapılmaktadır, çekme stratejilerindeyse tüketicilere yönelik olarak reklamlara ağırlık verilmektedir. İşletmeler itme ve çekme stratejilerinin her ikisini de bir arada uygulamayı tercih etmektedirler. Tüketim malları için çekme stratejisinin daha uygun olduğu söylenebilir. Tüketici odaklı olarak gerçekleştirilen Tedarik Zincirinin amacı rafta olan ürünün kalitesini artırabilmek ve toplam envanteri düşürmek olacaktır.

Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi: Örgütlerde uygulanması planlanan yalın düşüncenin temelinde, örgütlerdeki üretim fazlalıklarının ve oluşabilecek atıkların azaltılması, hatta tamamen ortadan kaldırılması vardır. Tedarik Zinciri bakış açısında yalın düşünce veya yalınlık; ürün çeşitliliğinin olmadığı, daha çok sabit taleple çalışılan piyasalarda, fazlalık olan her türlü kavramın ortadan kaldırıldığı sistemlerdir (Çapuk, 2016: 16).

Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi: Günümüzde işletmeler tarafından talep edilen ürün ve hizmetlerin çok fazla çeşitlilik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu çeşitliliklerin önemli bir ihtiyaç olarak görüldüğü pazarlara bakıldığında ise işletmelerin birbirinden farklı olan müşteriler için çevik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Çevik Tedarik Zinciri Yönetiminin değer kazandığı nokta burada ortaya çıkar. İşletmelerdeki Tedarik

Zinciri boyunca bu çevikliğin kullanılması işletmelere fayda sağlayacaktır. Ayrıca bu çevikliğin gelişimi için Tedarik Zinciri boyunca gerçekleşen bilgi akışının önemi de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Tedarik zincirinin tüm aşamalarındaki süreç ve bilgi akışı sürelerinin azaltılması çevik Tedarik Zinciri yaklaşımıyla gerçekleştirilebilmektedir (Erdem, 2013: 19)

Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi: İşletmelerin sorumluluklarından birisi de müşteri tarafından iade edilmek istenilen ürünlerin toplanması ve toplanan ürünlerin değerlendirme kriterlerine göre yeniden depoya veya ilgili yerlere götürülmesidir. Özellikle son yıllarda müşteri memnuniyetinin önem kazanması ile sadece ileri yönde verimli olarak çalışan Tedarik Zincirinin yeterli olamayacağı, Tersine Tedarik Zincirinin de oluşturulmasının gerekliliği anlaşılmıştır. Tersine Tedarik Zinciri Sürecinde verilmesi gereken kararların başında ürünlerin tüketicilerden hangi kanallarla mal sahibine ulaşacağı, geri gelen malların toplanması için oluşturulacak stratejik bir yerin belirlenmesi ve en nihayetinde bu ürünlerden tekrar satılabilecek olanların tüketiciye nasıl sunulacağı sayılabilir. İleri yönlü Tedarik Zinciri ile Tersine Tedarik Zinciri karşılaştırıldığı zaman tersine gerçekleşen Tedarik Zincirinde çok daha fazla organizasyonun yer aldığı görülmektedir. Bu organizasyonlar arasında; vakıflar, ikincil pazarlar, atık arazileri, talep süreçlerinde iş birliği yapan lojistik firmaları ve benzeri birimler sayılabilir (Çapuk, 2016: 17).

Tersine lojistik faaliyetlerinin işletmelere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şalvarlı, 2015: 7);

- Çevresel yükümlülüklerin yerine getirilmesi
- Geri kazanılan değer
- Maksimum seviyede kâr elde edilmesi
- Müşteri ilişkileri yönetiminde sağlanan gelişme

Fleischmann ve arkadaşlarına göre bir tersine lojistik sistemi, Tablo 1.14.'de belirtildiği gibi, toplama, sınıflandırma, ayrıştırma, yeniden işleme, elden çıkarma ve yeniden dağıtım faaliyetlerini içermektedir;

Tablo 1.14. Tersine Lojistik Sistemi.

Toplama	Kullanılmış olan ürünlerin işlenmek üzere tüketiciden geri alındığı işlemlere verilen addır.
Sınıflandırma ve Ayırıştırma	Toplanan ürünlerin geri kazanım amacıyla işleme alınması için öncelikle kontrol ve ayıklama çalışmaları yapılmalıdır. Bu süreç doğrultusunda ürünler sınıflandırılır ve kullanılabilir durumda olanlar değerlendirilmek üzere ayırıştırılır.
Yeniden İşleme	Yeniden kullanılabileceğine karar verilmiş olan ürünlerin bazı işlemlerden geçirilerek yeniden kullanılabilir duruma getirilmesi olarak tanımlanabilir.
Elden Çıkarma	Değersiz olduğu düşünülen ürünler bertaraf edilmek üzere atık olarak ayrılır ve uygun şartlarda bertaraf edilerek faaliyet sonlandırılır.
Yeniden Dağıtım	Yeniden kullanılabileceğine karar verilen ürünlerin pazarlara, tedarikçilere veya ileri lojistiğe taşınması gerçekleştirilir.

Kaynak: Şalvarlı, 2015.

Yeşil Tedarik Zinciri: Son yıllarda fazlaca ön planda olan ve gün geçtikçe popülerliği artan bir kavram olmasına rağmen ilk ortaya çıkışı 1990'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Yıllar içerisinde Yeşil Tedarik Zincirinin kapsamı ve tanımı farklılık gösterse de günümüzde genel bir algı oluşmuş durumdadır. Geleneksek Tedarik Zincirinden Yeşil Tedarik Zincirine geçiş süreci bir anda olmamıştır. Bu süreç bazı ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla kendisini göstermiştir. Daha sonra ise ihtiyaçlardaki değişiklikler ve yenilikler ile Yeşil Tedarik Zincirinin temelleri gelişmiştir. Bu ihtiyaçlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Türkay, 2015: 23)

- Ekosistemdeki bozulmalar
- Yasal düzenlemeler
- Müşteri talepleri
- Artan rekabet

- Rekabette avantaj sağlama isteği
- Atık yönetimi ile maliyet düşüşü sağlama
- Ürün yaşam döngülerinin kısalması
- Paydaşların talepleri
- Şirket politikaları
- Artan tüketici duyarlılığı
- Sürdürülebilir gelişme

Son dönemde yapılan araştırmalarda ise Yeşil Tedarik Zinciri kavramının kapsamı oldukça genişlemiştir. Yeşil Tedarik Zinciri; çevreci tasarımların, ürün yaşam döngüsü analizlerinin, kirliliği önleme ve kontrol çalışmalarının, çevre yönetim sistemleri gibi konuların ele alındığı faaliyetler olarak açıklanabilir. Yeşil Tedarik Zinciri daha geniş bir ifadeyle, yeşil satın alma, yeşil üretim, yeşil malzeme yönetimi, yeşil dağıtım, yeşil pazarlama ve geri taşıma faaliyetlerini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Çapuk, 2016: 19).

1.4.3.10. Tedarikçi Seçim Süreci

İşletmelerin potansiyel tedarikçileri arasından, en uygun olanı seçme konusunda uygulayacakları sistematik değerlendirme süreçleri işletmeler açısından önemlidir. Satın alma sürecinde işletmelerin uygulayacağı sadece tek bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmeler birçok farklı yaklaşım uygulayabilmektedir. Uygulanacak satın alma stratejisinin farklılığına bakılmaksızın işletmelerin tedarikçi seçiminde izlemesi gereken aşamalar aşağıda verilmiştir (Pan, 2018: 42);

- Gereksinimin Tanımlanması
- Kaynak Gereksiniminin Tanımlanması
- Tedarik Stratejisinin Belirlenmesi
- Potansiyel Olabilecek Tedarik Kaynaklarının Belirlenmesi
- Tedarikçi Havuzundan Potansiyel Tedarikçilerin Belirlenmesi
- Tedarikçi Seçimi Yönteminin Belirlenmesi
- Tedarikçi Seçimi

Tedarik Zinciri Yönetiminin en önemli görevlerinden biri, işletmelerin ihtiyacı olan ürün ve hizmetlerin sağlanmasını uygun kaynaklar vasıtasıyla karşılamaktır. İşletme için en uygun tedarikçinin seçilmesiyle ürünün kalitesi, fiyatı ve teslim şartlarında önemli bir iyileşme olacaktır. Tedarikçi seçme sürecinde tedarikçilerle ilgili bilgi alınabilecek kaynaklar aşağıda verilmiştir (Bayar, 2008: 31);

- Kataloglar
- Ticari dergiler
- Endüstriyel reklam
- Ticari rehberler
- Satıcılar
- Tedarikçiler tarafından hazırlanmış dosyalar

Tedarikçi değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Tedarikçinin tecrübesi, tanınmışlığı ve sertifikaları: Talep edilen ürün ve hizmetlerin sunum aşamasında, tedarikçinin tecrübeli bir yapıda olması önemli tercih sebebidir. Bunun tespiti, tedarikçiyle daha öncesinde iş ortaklığı yapmış firmalar veya referans olarak gösterilen firmalarla görüşülerek sağlanır. Ayrıca tedarikçinin, ürün ya da hizmetin gereken standartlarını gösteren sertifikalara sahip olması gerekmektedir (Şen, 2004: 34-35).

Fiyat düzeyi: Tedarikçi tarafından teklif edilen fiyatlar, maliyete toplam etkisi göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Bu fiyatlar, diğer işletmelerin ödediği fiyatlarla da karşılaştırılarak gerekirse yeni fiyat teklifinin yapılması talep edilmelidir (Bayar, 2008: 32).

Tedarikçinin işlem stili ve kültürü: İş ilişkilerindeki başarının sağlanabilmesi için işletme ile tedarikçi arasındaki işlem stili ve kültürünün uyumlu olması gerekmektedir. İşletme ihtiyaçlarının, tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık ile karşılanabiliyor olması önemli bir seçim kistasıdır (Şen, 2004: 34-35).

Tedarikçinin finansal durumu: Tedarikçinin finansal açıdan herhangi bir kaygısının bulunmaması gerekir. Bu durumda ortaya çıkacak fiyatlar hem kendi adına hem de alıcı işletmeler adına uygun olmalıdır. Finansal kaygısı olan işletmeler tarafından beklenen performansın gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır (Bayar, 2008: 32).

Esneklik ve teknik yeterlilik: Tedarikçinin esnek olması, tasarım şartlarında, teslimat miktarlarında ve teslimat zamanlarında oluşabilecek değişimlere uyumlu olabilmesi için önemli bir seçim kriteridir. İş süreci ve tasarımında gerçekleştirilebilecek iyileştirmeler ise teknik yeterlilik anlamında önem teşkil eder (Şen, 2004: 34-35).

Tedarikçi seçim sürecindeki önemli faktörlerden biri de tedarikçi seçiminde kullanılan ölçütlerdir. Bu süreç kapsamında birçok ölçüt kullanılmakla beraber, 1966 yılında Dickson tarafından yapılan bir araştırmayla ortaya çıkan ve tedarikçi seçiminde 23 temel ölçütün kullanıldığı çalışma en yaygın olanıdır. Dickson tarafından yapılan bu çalışmanın kapsadığı ölçütler tablo 1.15.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.15. Dickson Ölçütleri

Sıra	Ölçüt	Ortalama Puan	Değerlendirme
1	Kalite	3,508	Çok önemli
2	Teslimat	3,147	
3	Geçmiş performans	2,998	
4	Garanti politikası	2,849	
5	Üretim tesisleri ve kapasite	2,775	Oldukça önemli
6	Fiyat	2,758	
7	Teknik yeterlilik	2,545	
8	Finansal durum	2,514	
9	Yöntem uyumu	2,488	
10	İletişim sistemi	2,426	
11	Endüstrideki yeri ve ünü	2,412	
12	İş isteği	2,256	
13	Yönetim ve organizasyon	2,216	
14	İş kontrolü	2,211	
15	Tamir hizmeti	2,187	Orta önemli
16	Tutum	2,120	
17	İşletme etkisi	2,054	
18	Paketleme yeteneği	2,009	

Tablo 1.15. Dickson Ölçütleri (Devamı).

19	İşçi ilişkileri kayıtları	2,003	
20	Coğrafi yerleşim	1,872	
21	Geçmiş dönem iş miktarı	1,597	
22	Ürün için eğitim olanağı	1,537	
23	Karşılıklı düzenlemeler	0,610	Az önemli

Kaynak: Bayar, 2008: 323.

1.4.3.11. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi

Tedarik Zinciri Yönetiminin; işletmelerle oluşturulan işbirliği sonucunda sağladığı bilgi paylaşımlarının desteği ile kaynakların gereksiz kullanımı ve zaman kaybının en aza indirilmesi gibi faydaları başta olmak üzere oldukça fazla faydasından bahsetmek mümkün olacaktır. Tedarik Zinciri Konseyi, Tedarik Zinciri Yönetiminin işletmelere sağladığı faydaları aşağıda gösterildiği gibi ifade etmiştir (Özdemir, 2004: 93).

- Teslimat performansında iyileşme gerçekleşmesi,
- Stoklarda azalma sağlanması,
- Çevrim süresinin daha kısa tutulması,
- Tahmin doğruluğundaki artışın sağlanması,
- Zincir boyunca verimlilikte artış sağlanması,
- Zincir boyunca maliyetlerde düşüş sağlanması,
- Kapasite gerçekleşme oranında artış sağlanması.

Tedarik Zinciri Konseyi tarafından ifade edilen bu faydalar ve daha fazlasının sağlanabilmesi için doğru ve etkin bir sürecin gerçekleşmesi önemli bir faktördür. İşletmeler için bu sürecin en iyi şekilde yürütülmesi; tedarikçi, üretici, dağıtıcı ve perakendeci gibi zincir elemanları ile etkin bir iletişimin sağlanmasına, kontrollü olarak gerçekleştirilen faaliyetler doğrultusunda zincirin bütününde düşürülen maliyetlere, verimlilik seviyesindeki artışa ve müşteri tatmininin sağlanmasıyla kârlılıkta oluşan artışa bağlıdır (Özdemir, 2004: 93).

Tedarik Zinciri içerisindeki firmalar; Tedarik Zinciri Yönetimiyle aralarındaki koordine ve bilgi paylaşımı sayesinde oluşabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırır. Böylelikle zincirde faaliyet gösteren firmaların stok planlaması daha doğru bir şekilde yapılabilir. Aynı zamanda bu durum oluşabilecek zaman ve maliyet kaybını da engellemiş olacaktır. Müşterinin ihtiyacına karşı oluşturulan zaman ve maliyet avantajıyla birlikte firma, tercih sebebi haline gelmiş olacaktır. Bu sayede planlanan; müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi yoluyla müşterilerin tatmin düzeylerinde artış sağlanmasındır. Bütün bunların maddi karşılığı olarak da Tedarik Zinciri boyunca oluşacak nakit akışları planlı ve düzenli bir hal alacaktır. Bu doğrultuda firmaların maliyetleri düşecek, oluşacak kârlılıklarında ise artış gözlemlenecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ

2.1. YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN TEMEL KAVRAMLARI

2.1.1. Veri

Veri işlenmemiş en küçük işlem olarak tanımlanabilmektedir. Amaçlara bağlı kalınarak, işlemlerin işlenmemiş haliyle kayıt edilmesi olarak da açıklanabilir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, saf haldeki gerçekler olarak da ifade edilebilir. Günümüzdeki kurum ve kuruluşlarda veri, teknolojik sistemler yardımıyla saklanır ve genellikle herhangi bir anlam veya içerik ifade etmez (Barutçugil, 2002:57).

Veri kavramı, olaylar hakkında birbirinden ayrı, tek başına bir anlam ifade etmeyen nesnel gerçekler olarak da tanımlanabilir.

Şirket veya kurumlarda, veriler ortak bir sistemde depolanarak, bütün birimlerin bu sisteme veri girmesine ve bu verilerden yararlanmasına yardımcı olunur (Akgül ve diğerleri, 2006: 7).

2.1.2. Enformasyon

Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenlenmiş olan verilerin oluşturduğu enformasyon sayesinde oluşacak anlamla beraber bilgiye ulaşılacaktır. Verilerin bulundurulmaması sonucu enformasyona ulaşmak, enformasyon oluşmaması sonucu ise bilgiye ulaşmak zor olacaktır.

Enformasyonda düzenlenme başkaları tarafından uygulanan bir işlemdir ve sadece muhatap olunan kişi için bir anlam teşkil eder. Enformasyon anlamlıdır, bir amaç doğrultusunda gerçekleşir, içerik ile ilgilidir, belirlenen bir amaca yönelik şekillenmiştir (Barutçugil, 2002: 57).

“Enformasyon, olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir ögedir. Enformasyon, bilgiye katkıda bulunarak onu etkiler” (Nonaka, 2004:50).

“Veri ve enformasyon için “kim-ne-nerede-ne zaman?” soruları kullanılırken, bilgi için sorulan sorular “neden?” ve “niçin?” dir” (Malhotra, 2000:15).

2.1.3. Bilgi

Verilerin düzenlenmesi ile oluşan enformasyonun anlamlı hale gelmesi sonucu bilgi ortaya çıkar. Bilgi, anlamlı veriler bütünü olarak tanımlanabilir. İnsanların aklında mevcut olan, organizasyonel faaliyetler aracılığıyla meydana gelen ve herhangi bir yazılı kaynakta bulunmayan bilgiler de bu kapsamda değerlendirilir (Akgül ve diğerleri, 2006: 10).

Bilgiyi enformasyondan ayıran en önemli özelliklerden biri, daha farklı ve karmaşık bir yapıya sahip olmasıdır. Bilgi, temelinde örtülü ve açık bilgi olmak üzere iki farklı türe ayrılır. Örtülü bilgi, mevcut bilginin herhangi bir sistem faaliyetlerine göre düzenlenmiş olmaması ve açık bir şekilde ifade edilmemesidir. Açık bilgi ise yerleşik, kayıtlı, herkes tarafından ulaşılabilir ve aynı zamanda sistemli olan bilgi olarak ifade edilir. Yazılı olan her türlü bilgi açık bilgi özelliği taşır (Akgül ve diğerleri, 2006: 10).

Bilgi, geleneksellikten uzak ve somut olmayan bir kavramdır. Bilginin geliştirilmesi, dönüştürülmesi ve değerlendirilmesi entelektüel sermaye yönetiminin temelini oluşturacak faaliyetlerdir. Bilgi, basit ya da yalın bir kavram değildir. Farklı unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıkar. Esnek bir yapıya sahip olan bilgi, aynı zamanda belli bir biçimdedir. Bilgi, insanların içinde var olan, tahmin edilemez bir parçasıdır. Geleneksel olarak kavramların tanımlanabilir oldukları ifade edilir, ancak bilgi kavramlarını geleneksel olarak düşünüp aramak daha zor olacaktır.

Bilgi, günümüzdeki işletmeler için öncelikli bir rekabet unsuru olarak gözükmektedir. Çünkü elinde bilgi bulunduran işletme aynı zamanda önemli bir güç bulundurmuş olacaktır.

2.1.4. Bilgelik

Bilgelik, refleks hâlini almış bir bilgi, içgüdüsel olarak doğru-yanlış, iyi-kötü ayrımını yapabilme yetisi olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle bilgelik; değişen şartlara ayak uydurabilme yeteneğinin olması olarak tanımlanabilir. Bilgelik, bir uzmanlık

alanında sahip olunan bilgi ve birikimin toplamı olarak değerlendirilir. Bilginin, doğru bir değerlendirme yapılabilmesi için nasıl kullanılması gerektiğine karar verme anlayışı da bilgelik olarak tanımlanabilir. “Bilgelik, tecrübeden doğan, olağan dışı etmenleri ve alışılmadık sonuçları görmek amacıyla görünen durumun ardındakini görececek bir önsezi yeteneğini gerektirir” (Özen, 2016: 4).

Yönetim Bilişim Sistemlerinin bu dört temel kavramını aşağıdaki gibi örneklendirebiliriz (Özen, 2016: 5):

Bir öğrenci veri tabanını göz önünde bulundurduğumuzda;

Ad, soyad ve öğrenci numaraları gibi gerçeklikler veriyi oluşturur.

Sınav notları, harf notları ve sınıf ortalamalarından oluşan liste enformasyonu oluşturur.

Öğrencilerin başarı durumlarının analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan örüntü ise bilgiyi oluşturur.

Oluşan bu örüntülerin ortaya çıkarılması, programlanması, analiz edilmesi ve yorumlanma yetisi genel olarak bilgeliği oluşturacaktır.

Yönetim bilişim sistemleri temel kavramları Şekil 2.1.’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Yönetim Bilişim Sistemleri Temel Kavramları (Özen, 2016: 4)

2.2. Bilgi Yönetimi

“Bilgi yönetimi, her türlü örgütün etkin olarak işletilmesiyle ilgili bilginin sağlanması, düzenlenmesi, denetimi, yayımı ve kullanımına yönetim ilkelerinin uygulanmasıdır” (Tonta, 2004: 3).

Bilgi kavramı, örgüt içerisinde oluşan üretim verileri, personel kayıtları, pazar araştırmaları ve toplanan rekabet bilgileri gibi önemli bilgileri içermektedir. Bilgi Yönetimi kavramı ise örgütlerin performansı açısından sahip olunan bilginin değeri, kalitesi, sahipliği, kullanımı ve güvenliğiyle ilgili konuları ele alır (Wilson, 2002; Tonta, 2004: 3).

Başka bir tanım yapacak olursak Bilgi Yönetimi; doğru karar vermek için, doğru kişi, zaman, maliyet ve yer fonksiyonlarının doğru bir yapı içerisinde bir araya getirilerek doğru bilgiye ulaşılması olarak tanımlanabilir.

Bilgi Yönetiminin, “knowledge management” (KM) terimine karşılık gelecek şekilde de kullanıldığı görülmektedir. Yalnız bu kullanım doğru olarak kabul edilmemektedir. Bilgi Yönetimine karşılık olarak “Information Management” terimi doğru kullanım olarak kabul edilmektedir. Bilgi Yönetimi, örgütlerin misyonlarına ulaşabilmesi için entelektüel sermayenin kullanımıyla gerçekleştirilen bir yönetim faaliyetidir (St. Clair, 2003: 1486).

Günümüzde kendini kanıtlamış ekonomilerin, bilginin varlığı üzerine kurulduğu söylenebilir. Teknolojik yenilenmelerde kullanılan bilgi, ekonomilere rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu da bilgiyi, milletler için vazgeçilmesi güç, çok değerli bir temel yapı haline dönüştürmüştür (Bernheim ve Chaui, 2003).

Örgütlerde bilginin önemi her geçen gün daha da fark edilmekte ve bu konuda yoğunlaşmanın yaşandığı gözlemlenmektedir. Bilgi çağının yaşandığı bu dönemde yöneticiler, kurumsal faaliyetlerden dersler çıkartarak detaylı analizler yapmalı ve bu doğrultuda gerçekleşen ya da gerçekleşebilecek gelişmeleri takip etmelidirler (Malhotra, 1997: 239).

Bilginin yenilikçi etkileri yeni yeni hissedilmeye başlanmıştır. Bu etki, 2000’li yılların başında internetin patlaması ile başlamıştır. Günümüzde ise gelişen teknoloji

doğrultusunda ekonomik liderliğe sahip olmanın yolu, bilgi profesyonellerinin toplum tarafından kabulüyle gerçekleşecektir (Drucker, 2003: 13-28).

Örgütlerde bilgiye önem verilmesinin ve bilgi stratejileri olmasının en önemli sebebi; değişimi sağlayabilecek tek unsur olan insanların bunu gerçekleştirirken bilgi ve becerilerini kullanacak olmalarıdır (Barutçugil, 2002: 44).

2.2.1. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Bilgi Yönetimi, içerisinde yönetim süreçlerini barındıran bir yapıdır. Bilim dalı olarak görülmeye başlayan yönetim faaliyetlerinin teknolojik gelişim göstermesi sonucu Bilgi Yönetimi faaliyetleri ortaya çıkmıştır. Bilgi Yönetimi faaliyetlerinin ilk zamanlarında, profesyonel yöneticiler kendine örgütlerde yer bulamazken, bu görev şirket veya fabrika sahipleri tarafından üstlenilmektedir. 19. yüzyıl itibariyle ise teknolojinin de gelişimiyle sermaye ihtiyacı doğmuş ve bu doğrultuda ortaklık görevi yöneticilik görevinden ayrılmıştır. Yeni bir bilim dalı olan yöneticilik bu şekilde faaliyete geçmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte daha sistemli bir hal alan yönetim faaliyetlerini aşağıda gösterilen iki ana grup altında incelemek mümkündür (Budak, 1998: 8);

- Çağdaş yönetim düşüncesinin oluşma aşamasını kapsayan, 19. yüzyılın sonlarından İkinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönem.
- Çağdaş yönetim düşüncesinin gelişme aşamasını kapsayan, İkinci Dünya Savaşı'ndan günümüze kadar olan dönem.

1950 yılında, aynı zamanda General Motors'un da yöneticisi olan Alfred Sloan, tutarlı yönetim teknolojilerini büyük şirketlerde nasıl kullanılacağını tanımlamıştır. Çağdaş yönetim düşüncesi, matematiksel modellerin de kullanımıyla sistem yaklaşımı esaslı olarak gelişerek günümüze gelmiştir. Çağdaş yönetim düşüncesinin gelişme aşamasında, üst düzey problemler 1960'lı yıllarda yönetsel kararlarla çözülürken, 1970'li yıllarda sistem analizleri yapılarak çözülme yoluna gidilmiştir (Budak, 1998: 9).

İlk Bilgi Yönetimi konferansı, "21. Yüzyıla Doğru Bilgi Varlıklarının Yönetimi" adı altında 1987 yılında gerçekleştirilmiştir. Ev sahipliğini Purdue Üniversitesi'nin yaptığı konferansın düzenlenmesini sağlayan kuruluşlar ise Technology Transfer Society ve DEC olmuştur. 1990'lı yıllar itibariyle teknoloji de önemli gelişmeler sağlanmıştır. Bu gelişimin özellikle bilişim teknolojilerinde gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Bilişim

teknolojisinde meydana gelen ilerlemeye paralel olarak pazarda küreselleşme sağlanmıştır. Bu etkenlerin hepsi bir araya gelerek “yeni ekonomi” döneminin başlaması sağlanmıştır. Bu dönemle birlikte şirketlerin; faaliyetlerin yürütülmesini sağlayacak bilgi sistemleri alt yapısına, sistemsel omurgalara ve bunların birleştirilerek doğru adımlar atılmasını sağlayacak yöneticilere ihtiyacı doğmuştur.

Ortaya çıkan bu ihtiyaçlar doğrultusunda, işletmelerin örgütsel ve hiyerarşik yapıları, karar süreçleri gibi iş süreçlerinin tümü değiştirilerek bilgiye yeni değerler yüklenmiştir. Bir işletmede üretim, satış, muhasebe, pazarlama, AR-GE ve satın alma gibi faaliyetler yönetim fonksiyonları tarafından planlanarak yürütülmektedir. Yine bu süreçler yönetim fonksiyonları tarafından kontrol edilir. “Yönetimin bu faaliyetleri yürütebilmesi için bilgiye ihtiyaç duyduğu ve bilgi akışı, veri toplama, veri işleme, veri depolama, bilgi oluşturma ve sunma gibi faaliyetleri de düşünüldüğünde; tüm bu faaliyetleri içeren “Bilgi Sistemi” faaliyetlerine sahip olması ve bunu yönetebilmesi gerekmektedir” (Budak, 1998: 10).

Gereklilikler dâhilinde ortaya çıkan Bilgi Yönetimi; 1992 yılının Nisan ayında Steelcase North America ve EDS işbirliği ile gerçekleştirilen “Bilgi Üretkenliği” toplantısı ve yine 1992 yılının Ekim ayında McKinsey and Company’nin deneyimlerini sunduğu, Industrial Research Institute (IRI)’un ise gerçekleştirilmesini sağladığı toplantıda tartışmaya açılmıştır. 1994 yılına gelindiğinde ise Strategic Leadership Forum ve Ernst & Young işbirliğinde gerçekleştirilen “Bilgi Birikiminin Getirileri” toplantısında tartışılmıştır.

Günümüzde Bilgi Yönetiminin durumuna bakılırsa, artık bu sürecin uygulama safhasında olduğu söylenebilir. Bilgi Yönetimi, her geçen gün biraz daha gelişmekte ve işletmeler için ne kadar önemli olduğu daha fazla anlaşılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin ve iletişim ağlarının gelişimiyle birlikte Bilgi Yönetimi, işletmelere rekabet avantajı sağlayan bir fonksiyon haline gelmiştir.

2.2.2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

İş hayatında ve Bilgi Yönetiminin gerçekleşme aşamalarında önemli olan, ayrıntılı taktikler belirlemek değil, yönetim ilkeleri belirlemek olacaktır. İşletme, öncelikle Bilgi Yönetimi faaliyetlerinin gerçekleşmesi için gerekli olan temel ilkelerini belirlemelidir.

Daha sonra ise belirlediği temel ilkeler doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesini sağlamalıdır. Bilgi Yönetimi ilkeleri aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002: 85):

- Bilgi Yönetimi süreklilik halinde olan bir süreçtir.
- Bilgi Yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmek mâli güç gerektirir.
- Etkili bir Bilgi Yönetimi içerisinde insan ve teknoloji etkileşimi üst seviyede olmalıdır.
- Bilgi Yönetiminin başarıya ulaşması için güven ve inanç faktörleri bulunmalıdır.
- Bilgi Yönetimi, çalışanların oluşturduğu takımlardan ve yöneticilerden oluşur.
- Bilgi Yönetimi, bilgi iş süreçlerindeki iyileşmeyi sağlayacaktır.
- Bilgiyi paylaşmak veya kullanmak çoğunlukla doğal olmayan faaliyetlerdir.
- Bilgi Yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgi Yönetiminin gerçekleşmesi uzun bir süreci kapsar. Sadece bilgiye ulaşmak ve ulaşılan bilginin farkında olmak yeterli olmayacaktır.

Yukarıdaki ilkeler konusunda, zaman zaman fikir ayrılıkları yaşanabilmektedir. Ne kadar fikir ayrılığı yaşansa da örgütlerde gerçekleşen Bilgi Yönetimi faaliyetleri her zaman o örgütün bir adım önde olmasını sağlayacaktır (Güçlü, 2006: 356).

2.2.3. Bilgi Yönetiminin Amaçları

Bilgi Yönetiminin temel amaçları aşağıda sıralandığı şekliyle belirtilebilir (Özgener, 2002: 485):

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- İyileştirmelerin daha seri olmasını sağlamak,
- Örgüt içerisinde yeni bilgiler üretmek,
- Doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ve doğru yerlerde ulaşmasını sağlamak,
- Dışa bağlı kaynaklardaki değerli bilgileri örgüt içerisine kazandırmak,
- Toplumsal kültür ile bilginin büyümesini kolaylaştırmak,
- Bilgiyi sunarken dokümanları, veri tabanlarını ve yazılımları kullanmak,

- Örgütsel kararlarda ulaşılabilirliğin kullanılmasını sağlamak,
- Örgütün bölümleri içerisinde üretilen bilginin ya da başka örgütlerde üretilen benzer bilgilerin, bölümler arası paylaşımını sağlamak,
- Örgütsel bilgiye değer kazandırılarak, bilginin entelektüel sermayeye dönüştürülmesini ve Bilgi Yönetimi aracılığıyla ölçülmesini sağlamak.

Bilgi Yönetiminin en temel işlevi, işletmelere fayda sağlayabilecek çeşitli seviyelerde üretilen, yayılan ve paylaşılan bilgiler için her türlü çalışmanın yapılmasını sağlamak ve incelemektir (Gümüştakin, 2004: 205).

Başka bir deyişle Bilgi Yönetiminin işlevi, hem örgüt içi hem de örgüt dışı kaynaklardan elde edilen bilgilerin içerisinde bulunduğu eylemlerin gerçekleştirilmesi, derlenmesi, toplanması, dağıtılması, üretilmesi ve paylaşılması için gerekli stratejileri oluşturarak mevcut faaliyetlerin yürütülmesini sağlamaktır (Sağsan, 2002: 2-17).

2.2.4. Bilgi Yönetiminin Etkileri ve Sonuçları

Organizasyonlar, beklentilerinin ve hedeflerinin üzerinde kazanç sağlayabilmek adına Bilgi Yönetimi faaliyetlerinden yararlanmalıdırlar. Bilginin elde edilmesini, saklanmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını amaç olarak edinmiş organizasyonlar bu durumdan olumlu anlamda etkilenmektedirler. Bu doğrultuda hareket eden organizasyonların başarı öykülerini anlatan çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Bu örnekleri incelerken; dönem şartlarını, iç ve dış piyasa koşullarını ve organizasyonun Bilgi Yönetimi girişimlerini de göz önünde bulundurmak gerekir. Ancak bu şartlarda yapılan değerlendirmelerin doğru olarak kabul edilmesi mümkün olacaktır.

2.2.5. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi Yönetimi Süreci, bilgiye ihtiyaç duyulduğunun farkına varılması sonucu ortaya çıkar. Bu farkındalıkla beraber faaliyetlerde kullanılan bilgi kaynaklarının faaliyetlere tam olarak uyumlu olması sağlanır. Bilgi Yönetim Süreci, üretim verimliliğinin ve bilinç seviyesinin arttırılmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda bu evrelerin içerisindeki bütün faaliyetleri kapsamaktadır (Odabaş, 2009: 182).

Bilgi Yönetimi Sürecinin başarıya ulaşabilmesi ve bu şekilde devamlılığının sağlanabilmesi için, Bilgi Yönetimi faaliyetlerinin sağlayacağı yararların farkında olmak gerekir. Bu doğrultuda bir Bilgi Yönetimi sistemi oluşturularak düzenli ve devamlı bir şekilde uygulamaya geçilmesi sağlanmalıdır (Odabaş, 2009: 182).

Bilgi organizasyonuna dönüşmek; örgütlerin içerisindeki bireyler ile birlikte yetkinlik kazanması ve üretim verimliliğinin artırılması sırasındaki bilginin paylaşılabileceği bir ortam oluşturulması amacını taşır. Bilgi organizasyonuna dönüşüm, beraberinde örgütsel kültür sorununu da getirmektedir. Bilgi Yönetiminin oluşturulması ve uygulanması sürecinde, bilginin paylaşılmasının ve bu paylaşımın, örgüt çalışanlarının bilinçlendirilerek gerçekleştirilmesinin büyük payı vardır (Barutçugil, 2002: 43).

Bilgi Yönetimi, en genel ifade ile örtülü bilgilerin açık bilgilere dönüştürmesi ve dönüştürülen açık bilgilerin en iyi seviyede kullanılması sürecidir. Bu dönüşüm tersine de olabilmektedir (Odabaş, 2009: 182).

Örgütsel iş süreci içinde gösterilen dört farklı bilgi dönüşümü aşağıda verilmiştir (Barutçugil, 2002: 63-64);

2.2.5.1. Bilginin Örtülü Olarak Kalması

Örgütteki, yararlanmakta güçlük çekilen potansiyel bilgi kaynaklarının, örgüt içerisindeki çalışanlara aktarılamamasıdır. Bu bilgi kaynakları aktarılsa bile çalışanlar tarafından fark edilememesi de bu dönüşüm içerisinde yer alır (Barutçugil, 2002: 63-64).

Örtülü bilgi genel olarak, çalışanların zihninde olup, herhangi bir yerde kaydı olmayan veya kaydı olmasına rağmen kullanılmayan bilgi kaynaklarıdır. Örtülü bilgiler fark edilebilir değillerdir. Bu yüzden uzun süre, hatta yok olduklarında bile fark edilmezler (Odabaş, 2009: 182).

2.2.5.2. Bilginin Açık Olarak Kalması

Kolaylıkla herkes tarafından erişilebilen ve aynı zamanda kayıtlı olan bütün somut bilgilerin bir başka ortama çeşitli yollarla aktarılmasına denir. Bu bilgilere eğitim-öğretim aracılığıyla da ulaşılabilir.

Örgütlerdeki bilgi kaynaklarının daha açık kaynaklara dönüşebilmesi için tüm bilgi kaynaklarının erişime açık olması gerekmektedir. Bu duruma örnek verecek olursak; gerçekleştirilen eğitimler, toplantılar, tartışmalar ve bilgilendirmeler açık bilgiye dönüşümün bilgi aktarım faaliyetlerindendir. Aktarımı sağlanan bu bilgilerin örgüt tarafından elektronik ortamda da yayınlanması daha da açık bir yapıya dönüşmesini sağlayacaktır (Odabaş, 2009: 183).

2.2.5.3. Bilginin Örtülünden Açığa Dönüşmesi

Daha öncesinde ulaşılamayan, erişilemeyen, kapalı olan, yararlanılması mümkün olmayan bilgi kaynaklarının, örgüt içerisindeki kültür değişimi sayesinde erişiminin sağlanması sonucu açık kaynaklara dönüşmesidir. Bu duruma örnek verilecek olursa; alternatif tıp ile ilgilenen ve bu doğrultuda tedavi amaçlı ilaçlar hazırlayan insanların, bu süreçte öğrendiklerini başkalarına aktarmasıyla örtülü bilgi açık bilgiye dönüşür. Bilginin örtülünden açığa dönüşmesi, Bilgi Yönetimi faaliyetlerinin öncelikli amacıdır (Odabaş, 2009: 182).

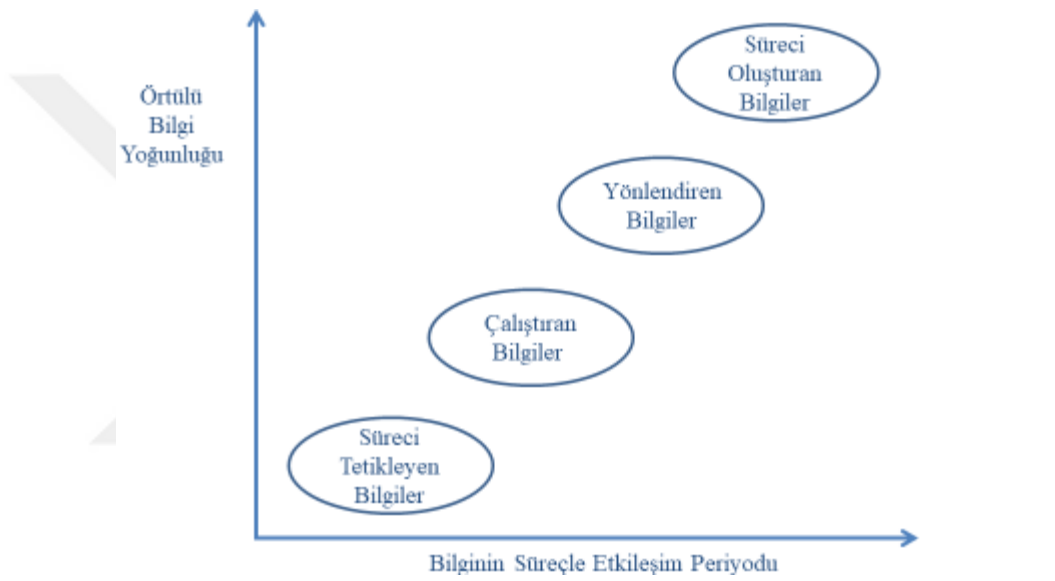
2.2.5.4. Bilginin Açıktan Örtülüye Dönüşmesi

Ulaşılabilir, kullanılabilir ve erişime açık olan bilgilerin örtülü yapıya dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Erişime açık olan bilgilerin kişiler ya da örgütler tarafından saklanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. “Başka bir ifade ile açık kaynaklardan sağlanan bilgilerin, bireylerin bilgi birikimi ve deneyimlerinde ya da örgütsel bilgi bankalarında gizli tutulması, kısıtlanması ya da yasaklanması, açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesidir” (Barutçugil, 2002: 63-64).

Bilginin açıktan örtülü yapıya dönüşmesi ile çoğunlukla geleneksel yapılarda karşılaşılır. Gerçekleşen bu dönüşüme, genellikle bilgi paylaşımı bilincinden uzak, aynı zamanda bu bilincin faydalarının da farkında olmayan örgütlerde karşılaşılır. Bu duruma örnek olarak; özel bir alanda eğitim verilen bireyin, verilen bu eğitim ile kendi bilgi birikimini birleştirmesi, ancak bu durumda ortaya çıkan yeni bilgileri kendine saklaması verilebilir (Odabaş, 2009: 183).

2.2.6. Bilginin Süreçle Etkileşimi

Bilginin süreçle olan etkileşimi; oluşturan, yönlendiren, çalıştıran ve tetikleyen başlıkları altına sınıflandırılır. Bu sınıflandırmanın diğer bir özelliği de süreçle daha seyrek etkileşime giren kategorilerin daha örtülü bilgilerden oluşmasıdır. Özellikle süreçlerle yönetime önem verilen şirketlerde, süreç iyileştirme faaliyetleri oluşturan ve yönlendiren kategorisindeki bilgilerin sürece düzeltmeler olarak geri beslenmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Bilginin süreçle etkileşimi Şekil 2.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Bilginin Süreçle Etkileşimi (Dinçmen, 2010: 120).

Oluşturan ve kuran bilgiler; genelde sürecin uygulanacağı alandaki sektör ve pazar potansiyeli hakkında oluşan bilgilerden başlayarak, pazar payı, ürün gamı, uygulanacak iş cinsi, depo ve üretim olanaklarının belirlenmesine kadar olan süreçte rol oynayan bilgilerdir. Bu bilgileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Dinçmen, 2010: 120):

- Sektör ve pazar bilgileri
- Yerel bilgiler
- Lojistiğe ve lojistik tesislere yönelik bilgiler

Yönlendiren bilgiler; organizasyondan başlayarak belge akışları, süreçte gerekli roller ve bu rollere verilecek yetkiler ile ilgili bilgilerdir. Bu bilgiler bir anlamda süreci

yönlendirerek, Tedarik Zincirindeki bilginin doğru noktalara doğru zamanda ulaşmasını sağlar. Bu bilgileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Dinçmen, 2010: 120):

- Organizasyon bilgileri
- Belge bilgi akışları
- Tedarik sürecindeki rol bilgileri
- Yetkilendirme bilgileri
- Fiyatlandırma bilgileri
- Mal hareket bilgileri
- Finansal yapılar ve hesap planları bilgileri

Çalıştıran bilgiler; ana verileri ve temel verileri oluşturan bilgilerdir. En önemli özellikleri; sistematik olarak örtülü bilgidен açık ya da yazılı bilgiye dönüşerek sürecin sağlıklı çalışmasına imkân tanımlarıdır. Yönlendiren bilgiler “nasıl?” sorusuna yanıt oluştururken, çalıştıran bilgiler bu şablonların içeriklerini doldurarak “ne?” sorusuna cevap teşkil ederler. Bu bilgileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Dinçmen, 2010: 120):

- Müşteri bilgileri
- Tedarikçi bilgileri
- Ürün bilgileri
- Üretim bilgileri
- Fiyat -vade- indirim bilgileri

Tetikleyen bilgiler; ürün paletinin dar olduğu, ürünün basit ve müşteri tarafından sadeliği ile kabul edildiği bilgilerdir. Temel ihtiyaçları karşılayan ortamlarda itme sisteminin hâkim olduğu kabul edilmektedir. Yıllık plan değerleri ve müşteriden gelen sipariş bilgileri örnek olarak gösterilebilir. Sistemlerdeki çekme özellikleri belirginleştikçe, müşteri siparişlerinin içerdikleri bilgilerin tetikleyici olarak ön plana çıktıkları gözlenmektedir (Dinçmen, 2010: 121).

2.2.7. Bilgi Yönetimi Süreci Basamakları

Bilgi Yönetimi Süreci basamaklarını, genel olarak aşağıda açıklanan dört adım altında değerlendirmek mümkündür (Odabaş, 2009: 183);

- Bilgi kaynaklarının örgüt dışından ya da örgüt içinden sağlanması,

- Bilgi kaynaklarının kolayca ulaşılabilecek ve kullanılabilecek şekilde derlenmesi ve toplanması,
- Bilgi kaynaklarının dağıtılması ve paylaşılması,
- Paylaşılan bilgi kaynaklarının ürün ve hizmet üretimine göre tüketilmesi ve yeni bilgi üretiminin sağlanması.

2.2.7.1. Üretim

Örgütsel bilgi üretimi, açık ve örtülü bilgi kaynaklarından yeni kaynaklar türetilmesi veya sahip olunan kaynakların geliştirilmesidir. Bilgi üretimi sadece örgüt içi kaynaklardan faydalanarak yeni bilgiler üretmeyi amaçlamaz. Aynı zamanda örgüt dışı kaynaklardan da etkin bir şekilde faydalanmayı amaçlamaktadır. Bilgiye farklı kaynaklar aracılığıyla ulaşılması, örgüt dışında yaşanan gelişmelere sürekli ayak uydurulmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla örgütün, değişiklik gösteren koşullara göre kabuk değiştirmesi, strateji geliştirmesi ve geliştirilen bu stratejilerin uygulanması mümkün olacaktır (Türk, 2003: 131).

2.2.7.2. Saklama ve Erişim

Bilgi Yönetiminin en önemli amacı örgütlere kazandıracak değerdir. Başka bir ifade ile Bilgi Yönetiminin amacı; örgütün kaynaklarından ve potansiyelinden en üst seviyede yararlanılması sonucu değişen şartlar için yeterliliğin sağlanabilmesi ve örgütsel yeteneklerin arttırılabilmesidir. Bunun için öncelikle ulaşılan bilgi kaynaklarının örgütsel bilgi havuzunda toplanması, toplanan bu bilgilerinde erişime ve kullanıma açılması gerekmektedir. Örgütsel bilgi kaynaklarının sistemsel bir yapı içerisinde güvenli olarak toplanması ve en uygun şartlarda bu bilgilere erişilmesi, Bilgi Yönetiminin içerisinde bulunan en önemli işlevlerden birisidir (Odabaş, 2009: 186).

2.2.7.3. Dağıtım ve Paylaşım

Bilgi Yönetiminin başarısında rol oynayan önemli bileşenlerden biri de örgütsel bilgi paylaşımıdır. Dağıtım ve paylaşım faaliyetlerinin gerçekeşebilmesi için, çalışanların birbirinin bilgi ve birikiminden faydalanabileceği ve birbirleriyle paylaşımda bulunabileceği uygun bir ortamın gerekliliğine ihtiyaç vardır. Paylaşılacak olan bilgi

oranını artırmak için örgütün bazı değişiklikler yapması gerekebilmektedir. Bu doğrultuda örgüt, paylaşıma dayalı bir anlayışın etkili olacağı yeni bir yapılanmaya gidebilir. Bu yapılanmanın gerçekleşmesiyle örgütsel prosedürlerin de değiştirilmesi gerekecektir (Bhatt, 2001: 3).

2.2.7.4. İnovasyon ve İş Süreçlerine Uyarlama

Örgütsel bilgi kaynaklarının arıtılması, değerlendirilmesi, kullanıma hazır duruma getirilmesi gibi faaliyetler, yeni bilgi, ürün veya hizmetin üretilmesi için gerekli olan önemli faaliyetlerdir. Bilgi Yönetimi sürecindeki ilk üç evre olan üretim, saklama ve erişim, dağıtım ve paylaşım faaliyetlerindeki asıl amaç; yeni bilgi, ürün ve hizmetler üreterek örgütsel bilgi kaynaklarının örgütün çıkarları doğrultusunda kullanılmasını sağlamak olacaktır. Üretilen, sınıflandırılan ve paylaşılan bilginin örgüte tam olarak fayda sağlayabilmesi ve anlamlı bir faaliyete dönüşebilmesi için faaliyetlere değer katacak şekilde kullanılması gerekmektedir. Sonuç olarak bilginin kullanılması ve örgütsel faaliyet içerisinde faydalı davranışlara dönüştürülmesi, o bilgiye ulaşılması ve bilinmesi kadar önemlidir (Odabaş, 2009: 186).

2.2.8. Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri, organizasyon içerisindeki bilginin toplanması, dönüştürülmesi ve dağıtılması faaliyetlerini yürüten insan, bilgisayar ve prosedürler dizisidir. Bilgisayar, telekomünikasyon ve kurumsal otomasyon teknolojileri, günümüzde bilgi sistemleri çatısı altında toplanmışlardır. Hangi verilerin toplanacağını ve toplanan bu verilerin nasıl yapılandırılacağını belirlediği kurallar bütünü de bilgi sistemleri kapsamında toplamak mümkündür (Gülseçen, 2012: 27).

Organizasyonların başarısında bilgi sistemlerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. İnsan faktörünün teknolojiyle uyumlu bir şekilde hareket edebilmesi bilgi sistemlerinin temelidir. Yeni bir bilgi sisteminin oluşturulması; yazılımsal ya da donanımsal bir değişiklikten ziyade insan-teknoloji uyumu ile mümkündür. Farklı bilgi sistemlerinin kullanılması yöneticilerin başarıya ulaşabilmesi için önemli bir etkidir. Genel anlamda yöneticiler tarafından kullanılan bilgi sistemleri basit ve informal bilgi sistemleridir.

Bunun yanı sıra özellikle bilgi çağı organizasyonlarının kullandığı bilgi sistemleri; bilgisayar temelli bilgi sistemleridir.

Bilgi sistemlerinin özel ya da kamusal faaliyetlerdeki yaşamsal işlevlerini kavramak, yine bilgi sistemlerinin teknik ve davranışsal temellerini algılamakla mümkün olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin stratejik amaçlar doğrultusunda kullanılmaları organizasyonlar için önemli bir durumdur. Bu doğrultuda; bilgi sistemleri çalışanları ile pazarlama elemanları, satış elemanları, satın alma elemanları, üretim elemanları, dağıtım elemanları ve hizmet elemanları iş birliği içerisinde hareket etmelidirler. Bu evrede maksimum uyumun sağlanabilmesi için; bilgi sistemleri uzmanları ve yöneticilerinin iş dünyası içerisinde deneyim kazanabilmeleri önem kazanmıştır. Bilgi çağı organizasyonlarındaki bilgi sistemlerinin gelişmesi ve süreklilik halinde olması, bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu doğrultuda; bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajlar ile bu avantajların bilgi sistemlerine olan etkisinin kavranması önemli bir hâl almaktadır (Gülseçen, 2012: 30).

Bilgi teknolojilerini başka bir şekilde tanımlayacak olursak; bilginin oluşturulması, elde edilmesi ve kullanılmasıdaki süreçte faydalanan her türlü araç-gereç olarak ifade edilebilir. Bu noktadan bakıldığında bilgi teknolojileri; bilgi sistemleri ile bilgi yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Ancak, bilgi teknolojileri tek başına, etkin ve verimli bir bilgi yönetimi sisteminin gerçekleşmesi için yeterli değildir. Sistemin bilgiyi yönetme yeteneği bilgi sisteminin varlığına bağlıdır. Bilgi yönetimi sistemlerinde bilgi teknolojileri kadar önemli olan bir faktörde bilgi ağının kullanıcılarıdır. Organizasyon içerisinde bulunan bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri aracılığıyla veriler çok kolay bir şekilde bilgiye dönüştürülmektedir. Bunun yanı sıra bilginin üstbilgiye dönüştürülmesi evresinde teknolojinin yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir. Burada devreye giren faktör ise bilgi ağı kullanıcısı; yani insandır. Bilgi haline gelen verilerin analiz edilerek yorumlanması ancak insan tarafından yapılabilecek bir faaliyettir. Bilgi sistemlerini kullanacak olan insanların, sistemin yaratacağı değeri ve bu değer organizasyonlardaki etkisini görebilmesi için; bilgi teknolojisi destekli bilgi sistemlerinin tasarlanmasında, insanın merkez olarak alınması önemli olacaktır (Karagöl, 2006: 37).

2.2.9. Bilgi Yönetimi Alanları

Bir organizasyon içerisinde, bilginin önemlilik derecesine göre bilgi yönetimi alanları bulunmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonda; değere, kâr durumuna, zorluğa ve örgüt olma derecesine göre bilgi yönetiminin alanları değişiklik göstermektedir. Bilgi yönetiminin inceleme alanlarından bazıları aşağıda başlıklar halinde verilmiştir (Van Der Spek ve Spijkervet, 1997: 47);

2.2.9.1. Ümit Verici Bilgi Alanları (Promising Knowledge Areas)

Bu bilgi alanındaki organizasyonlar hâlâ başlangıç dönemindedirler. Bunun yanı sıra organizasyonun radikal değişimi için belli bir gizli güce sahip oldukları düşünülmektedir. Ümit verici bilgi alanındaki bilgiler, yeterince oluşmamış, somutlaşmamış bilgiler olup, somutlaşması için zamana ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.9.2. Öz Bilgi Alanları (Core-Key- Knowledge Areas)

Öz bilgi alanları, bir organizasyonu diğer bir organizasyondan ayıran, eşsiz merkezi bilgisi bulunan, yeterlilik alanı ile ilgili bir bilgi yönetim alanıdır. Bu duruma örnek verecek olursak; bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran ve onu diğerlerinden üstün kılan bilgiler öz bilgi alanları içerisinde düşünülebilir.

2.2.9.3. Temel Bilgi Alanları (Basic Knowledge Areas)

Temel bilgi alanları, bir organizasyonun etkinliklerinin yürütülebilmesi için son derece gerekli ve önemli bir bilgi alanıdır. Genel olarak bütün organizasyonlarda birbirlerine benzerlik gösterecek şekilde bulunurlar.

2.2.9.4. Geçerliliğini Yitirmiş Bilgi Alanları (Outdated Knowledge Areas)

Geçerliliğini yitirmiş bilgi alanlarının başladığı düşünülen organizasyonlarda artık bu bilgi alanının hiçbir etkisi söz konusu değildir.

2.2.9.5. Kritik Bilgi (Critical Knowledge)

Kritik bilgi özelliği bulunan ve bir organizasyon için yaşamsal olan bilgi merkezi, örgütün daha sonraki yıllarda zenginleşmesini ve büyümesini sağlayacaktır. Bu bilgi, gelişim, verimlilik ve etkililiği çoğaltır ve örgütün yeni pazarlara girmesi için ona fırsatlar sağlar.

2.2.10. Bilgi Yönetimi Modelleri

Etkin bir bilgi yönetiminin başarıya ulaşması için; bilgi yönetiminin öneminin kavranması ve sistematik bir yaklaşımın uygulanması şarttır. Bu doğrultuda, organizasyonlara bilginin yönetilmesine yönelik farklı modeller önerilmiştir. Bu modeller bu bölümde genel olarak ortaya konulacaktır. Bilginin yönetilebilmesi için birey düzeyinden kurum düzeyine geçilmesi önemli bir etkidir. Başka bir deyişle, her bireyin bireysel anlamda sahip olduğu bilgilerin toplanması ile kurumsal bilginin ortaya çıkarılması ve bu bilginin doğru bir şekilde yönetilmesi temel olarak ele alınmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesi için ise; Bilgi Yönetimi Modellerinin oluşturulması ve etkin bir şekilde kullanılması şarttır. Kurumsal bilginin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, bilginin sınırlandırılmamasına bağlıdır. Organizasyon içerisinde olan ya da dışarıdan elde edilen her türlü bilgi, kurumsal bilginin bir parçası olarak görülerek ilgili modellerce yönetilir. Bir organizasyon içerisinde var olan kurumsal bilginin ortaya çıkartılarak değerlendirilmesi, organize edilmesi, ulaşması gereken yerlere ulaştırılması ve organizasyona katma değer sağlayacak şekilde kullanılması gibi unsurlar, Bilgi Yönetimi Modellerinin en temel amaçları olarak görülmektedir (Öztemel, 2010: 29).

2.2.10.1. Temel Bilgi Yönetimi Modeli

Günümüzde, üzerinde fazla durulan bilginin yönetilebilmesi faaliyetlerinde, çok farklı yaklaşımlar sergilenmektedir. Temel Bilgi Yönetimi Modeli; 1998 yılında Skyrme tarafından önerilen bir bilgi yönetimi modelidir. Bu model; bilginin belirlenerek toplanması, sınıflandırılması, organize edilmesi, depolanması, paylaşılması, erişimin sağlanması ve son olarak erişilen bu bilgilerin kullanılarak yeni bilgiler elde edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu modelin en önemli özelliklerinden biri de; burada gerçekleşen sürecin sonsuz bir döngü içerisinde uygulanmasıdır. Buradaki amaç; organizasyonun

kendisini sürekli yenilemesi, çalışılan verilerin güncel ve kıymetli olması, verilen kararların doğru ve etkin olması ile bilginin doğru zamanda ve doğru yerde kullanılması olacaktır. Temel Bilgi Yönetimi Modeli, tüm bilgi modellerinin temeli olarak değerlendirilmektedir. Farklı modellerin, Temel Bilgi Yönetimi Modelleri üzerine farklı yaklaşımlar sunarak ortaya çıktığı değerlendirilmektedir (Öztemel, 2010: 31).

2.2.10.2. SECI Modeli

1995 yılında Nonaka ve Takeuchi tarafından önerilerek ortaya çıkarılan SECI Modeli; bilgi yönetimi modellerinin geliştirilmesinde önemli bir dayanak olmuştur. SECI modelinin ismi, “Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation” kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur (Öztemel, 2010: 32).

Bu model, bilginin oluşturulması ve paylaşılmasının pratik hayattaki yansıması olarak gösterilmektedir. Bu modeldeki diğer bir önemli husus ise; hem örtülü bilgi hem de açık bilgi dikkate alınarak faaliyetler yürütülmektedir. Bu doğrultuda SECI modeli; örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesi ile sosyalleşme, açık bilginin açık bilgiye dönüştürülmesiyle birleştirme, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesiyle dışsallaştırma ve son olarak açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesiyle gerçekleşen içselleştirmeden oluşur (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 58).

2.2.10.3. CORMA Bilgi Yönetimi Modeli

CORMA Bilgi Yönetimi Modeli, 2000 yılında Wunram tarafından geliştirilmiştir. Bu model, özellikle telekomünikasyon sektöründe faaliyette bulunan kurumların yeni ürün geliştirmesi doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Temel amacı; ürün gelişimi için eğitim materyalleri geliştirmek, bilgi modelleri kullanmak, yöntem ve araçlar aracılığıyla Bilgi Yönetimi ortamı oluşturmaktır. Modelin en önemli özelliklerinden birisi müşteri ve tedarikçi uygulamalarına dayalı bir iyileştirme sistemi önermesidir (Öztemel, 2010: 34).

2.2.10.4. EvEr Bilgi Yönetimi Modeli

EvEr Bilgi Yönetimi Modeli, 2001 yılında Aksoy tarafından geliştirilmiştir. Bu model; Kolaylayıcılar, Stratejiler, Mimari, Organizasyonel Yapı ve Değerlendirme olmak üzere beş elemandan oluşmaktadır.

Kolaylayıcılar; bilgi yönetimi aktivitelerinin yönetildiği organizasyon üyesidir. Üst yönetim ve diğer liderler bilgiye sahip olan ve kullanan kişilerdir. 3 farklı elementten oluşur:

- Davranış
- Kaynak ayırma
- Cesaretlendirme

Stratejiler; EvEr Bilgi Yönetimi Modelinin, bilgi yönetimine yönelik kurumsal stratejilerin bilgi temelli olarak belirlenmesi ve günün koşullarına göre güncellenmesiyle sağlanmaktadır.

Mimari; Bilgi Yönetimi çabalarını destekleyen bir çevrenin oluşması için kurulan organizasyonel bir yapıdır.

Organizasyonel Yapı; sadece bilgi işçilerinin değil, tüm çalışanların bilgi yönetimi faaliyetlerini dikkate almasının gerekli olduğu bir süreçtir. EvEr modelindeki organizasyonel yapı bileşenleri aşağıdaki gibidir.

- Çevre destekli Bilgi Yönetimi aktivitelerinin uygulanması
- Bilginin önemine inanan bir kurum kültürü ve etkin bir haberleşme ağı
- Organizasyonel rollerin belirlenerek Bilgi Yönetimi aktivitelerinin kolaylaştırılması.

Değerlendirme; matematiksel olarak Bilgi Yönetimi aktivitelerinin uygulanabilme düzeyinin ölçüldüğü faaliyetlerdir.

2.2.10.5. 8+3 Bilgi Yönetimi Modeli

8+3 Bilgi Yönetimi Modeli 2003 yılında Dinçmen tarafından önerilmiştir. Sunulan temel yaklaşımın hareket noktası; işletmelerin üretim süreçlerinde yer alan bilginin “Açık Bilgi” ve “Örtülü Bilgi” olarak iki şekilde bulunduğuudur. Toplamda 11 adımdan oluşan bu model; 8 adım açık bilginin yönetilmesi ve 3 adım örtülü bilginin yönetilmesi ile ilgili aktiviteleri kapsamaktadır. Açık bilginin yönetilmesindeki 8 adım aşağıdaki gibidir (Dinçmen, 2010: 38):

- İşlemi daha kaliteli, ucuz ve hızlı yapabilmek adına sürekli yeni bilgi gereksiniminde bulunulması

- Gereksinim haline gelmiş yeni bilginin aranarak bulunması
- Bulunan yeni bilgilerin belli bir format üzerinden kayıt altına alınması
- Kaydedilen yeni bilgilerin kolaylıkla erişilebilecek bir ortamda saklanması
- Elde edilen yeni bilginin üretim sürecinde kullanılması
- Kullanılan yeni bilginin paylaşılarak diğer çalışan ve kullanıcılara aktarılması
- Kullanılan bu yeni bilginin geliştirilmesi
- Artık kullanılmayacak durumda olan bilginin arşive kaldırılması.

Örtülü bilginin yönetilmesine yönelik önerilen 3 adım ise aşağıdaki gibidir (Dinçmen, 2010: 39):

- Örtülü bilginin değer yarattığı işletme sürecinin veya süreç adımlarının belirlenmesi
- Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi için gerçekleştirilen çalışmalar
- Açık hale gelen örtülü bilginin işletmede yayıldığı zaman, birey, takım, bölüm ve tüm işletme genelinde yeni örtülü bilgilerin gelişmesine neden olması.

2.2.10.6. Bütünleşik Bilgi Yönetimi Modeli

Bu modelin en önemli özelliklerinden bir tanesi; Bilgi Yönetimi çalışmalarının kuram dışı etkilerinin de dikkate alınmasıdır. Burada; Bilgi Yönetimini etkileyen tüm yönlendirici unsurlar ile beklenmedik olaylar dikkate alınarak etkin ve doğru yönetim çıktıları oluşturulması hedeflenmektedir. Mümkün kılıcı faaliyetlerin bilgi süreçlerini desteklemesi önerilmektedir. Özellikle bilginin oluşturulması, paylaşılması, korunması ve faydaya dönüştürülmesi süreçleri üzerinde durulmaktadır (Handzic, 2004: 15).

2.2.10.7. Odabaş Bilgi Yönetimi Modeli

2005 yılında Odabaş tarafından önerilen Odabaş Bilgi Yönetimi Modeli, kurumsal bilginin organizasyonda faaliyet gösteren bütün personele dengeli ve zamanında iletilmesini amaçlayan, aynı zamanda personel, bütçe, bilgisayar ve iletişim teknolojileri gibi çok farklı unsurları bünyesinde bulunduran bir sistemdir. Odabaş Bilgi Yönetimi Modeli; Bilgi Yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında; personel, bütçe, yasal düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini

oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veri tabanları, zaman ve kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli faaliyetlerin bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı sistemlerin bir bütün halinde yönetilmesini önermektedir (Odabaş, 2005: 7).

2.2.10.8. Öztemel Bilgi Yönetimi Modeli

2005 yılında Öztemel tarafından önerilen Öztemel Bilgi Yönetimi Modelindeki bilgi yönetiminin temel unsurları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öztemel, 2010: 41):

- Bilginin temin edilmesi
- Bilginin organizasyonu ve gösterimi
- Bilginin muhafaza edilmesi
- Bilginin kullanılması ve dağıtımı
- Bilginin güncellenmesi

2.2.10.9. Nasserî Bilgi Yönetimi Modeli

2006 yılında Nasserî tarafında önerilen Nasserî Bilgi Yönetimi Modelinde, sadece Bilgi Yönetimine değil, bunun yanı sıra bilgi yönetimi aktivitelerinin ölçülerek değerlendirilmesine de dikkat çekilmektedir. Nasserî Bilgi Yönetimi Modeli 4 ana elemandan oluşacak şekilde tasarlanan bir modeldir. Bu elemanlar aşağıdaki gibidir (Nasserî, 2006: 28).

- Bilgi edinimi ve geliştirilmesi
- Bilginin değerlendirilmesi ve haritalandırılması
- Bilginin transferi ve kullanımı
- Ölçme ve Geliştirme

2.2.10.10. E-CKM Bilgi Yönetimi Modeli

2006 yılında Su ve arkadaşları tarafından önerilen E-CKM Bilgi Yönetimi Modeli, müşteri bilgisinin dikkate alınarak yeni ürün geliştirilmesinin temel alındığı bir bilgi yönetimi modelidir. Bilgi yönetimi alanında örtülü bilginin açık bilgi haline getirilmesi, web tabanlı araştırmaların ve verilerin değişik pazar alanlarında, müşteri ihtiyacı bilgisini tespit etmek amacıyla bilişim teknolojisinin kullanılmasına dayanmaktadır. E_CKM

Bilgi Yönetimi modelinde, Müşteri Bilgilerinin Yönetimi, bilişim teknolojilerinde yer alan değişik metotların uygulanmasıyla aşağıdaki 4 aşamayı kapsamaktadır (Öztemel, 2010: 44):

- Ürün özellikleri ve kazanç tanımlamaları
- Müşteri ihtiyaçlarının sınıflandırılması
- Örtülü müşteri bilgisini açık bilgiye dönüştürmek
- Pazarlama bölümüne veri madenciliği tekniği uygulama.

2.2.10.11. Yaşam Döngüsü Bilgi Yönetimi Modeli

2006 yılında Sağsan tarafından önerilen Yaşam Döngüsü Bilgi Yönetimi Modeli, 5 temel eleman üzerinden değerlendirilmiştir. Bu 5 temel eleman aşağıda gösterildiği gibidir (Sağsan, 2006: 3):

- Bilginin Üretilmesi
- Bilginin Paylaşılması
- Bilginin Yapılandırılması
- Bilginin Kullanılması
- Bilginin Denetlenmesi

2.2.10.12. Tiwana 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Modeli

2000 yılında Tiwana tarafında geliştirilen Tiwana 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Modeli, daha önce verilen modellerden farklı olarak 10 aşamalı bir bilgi yönetimi modelidir. Bilgi yönetimine disiplinler arası bir yaklaşımla bakan model, bu özelliğiyle diğer modellerden ayrılır. Tiwana 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Modelinde önerilen süreçler aşağıda verilmiştir (Öztemel, 2010: 47):

- Yapılacak iş için önemli olan bilginin belirlenmesi
- Bilgi Yönetimi ile iş stratejisinin ilişkilendirilmesi
- Organizasyon içerisinde var olan bilginin analiz edilmesi
- Organizasyonun önceden var olan enformasyon teknolojilerini atmak yerine, bu teknolojilerin üzerine Bilgi Yönetimi Sistemlerinin inşa edilmesi
- Sadece açık bilgiye değil, örtülü bilgi ve süreçlere de odaklanması

- Şartlara uygun olan ve ileriye dönük bir bilgi yönetimi mimarisi tasarlanması
- Sonuca ulaştırıcı bir Bilgi Yönetimi Sisteminin kurulması ve kurulan bu sistemin yerleştirilmesi
- Bilgi yönetimi sisteminin çalışması için gerekli ödüllendirme, liderlik ve kültür unsurlarının geliştirilmesi
- Bilgi ölçümlerinin yapılarak bilgi yönetimi yatırım kârlılığının hesaplanması
- Daha önceki Bilgi Yönetimi uygulamalarından ders çıkarılması.

2.2.10.13. CEN/ISSS Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli

CEN/ISSS (Comite Europeen de Normalisation/ Information Society Standardization System) tarafından önerilen CEN/ISSS Kurumsal Bilgi Yönetimi Modelinin en önemli özelliği, Bilgi Yönetimiyle ilgili bütün hususları içermesidir. Kurumsal bilgi yönetimi unsurları olarak; misyon, vizyon, strateji, kurum kültürü, bilişim teknolojileri ve kurumun bilgi düzeyi ele alınmaktadır. Bireysel bilgi yönetimi unsurları olarak ise; istek, yetenek, davranış, araçlar, zaman ve bireysel bilgi düzeyleri ele alınmaktadır. CEN/ISSS Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli aşağıdaki 5 temel bilgi aktivitesini içermektedir (Öztemel, 2010: 50):

- Bilgiyi Tanımlama
- Bilginin Üretilmesi
- Bilginin Saklanması
- Bilgi Yayılması
- Bilginin Uygulanması

2.2.10.14. KBYM - Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli

2007 Yılında Arslankaya tarafından geliştirilen Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli; bu zamana kadar geliştirilmiş en kapsamlı bilgi yönetimi modellerinden birisidir. Bir işletmede bulunan operasyonel bireylerin bilgi yönetimi sürecine hâkim olmaları, bu modelin temel gereksinimlerden birisidir. Bu hâkimiyetin sağlanabilmesi için Bilgi Yönetimi Süreçleri ile bu süreçlerin yürütülmesinde etkili olan kişilerin arasında etkin bir iletişim oluşması gerekmektedir. Kurumsal Bilgi Yönetimi Modelini aşağıda gösterilen 9 elemandan oluşan bir süreç olarak göstermemiz mümkündür (Arslankaya, 2007: 104):

- Bilişim Altyapısı
- Bilgi Yönetimi Süreçleri
- Bilgi Gösterimi
- Bilginin Planlanması
- Bilgi Yönetimi Stratejileri
- Bilginin Organizasyonu
- Bilgi Kültürü
- Bilgi Kaldıraçlama
- Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi

2.2.10.15. Bölgesel Bilgi Yönetimi Modeli

2007 yılında Xia ve arkadaşları tarafından önerilen Bölgesel Bilgi Yönetimi Modeli; bölgesel gelişim ve rekabet gücünü artırmak adına bilgi yönetiminin önemine vurgu yapılmıştır. Bu modelde, üniversiteler, ilgili ajanslar ve kurumlar tarafından bilginin inovasyonuna ve üretilmesine katkı sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, özellikle hükümet ve diğer organlara düşen görevlere dikkat çekilerek bilgi yönetimine farklı bir açıdan bakılmak istenmiştir. 3 ayak üzerinde oluşturulmuş olan Bölgesel Bilgi Yönetimi Modeli; bilgi inovasyonu, bilginin üretilmesi ve çoğaltılması ile ilgili çevrenin oluşturulmasına dayandırılmaktadır (Öztemel, 2010: 55).

2.2.10.16. AKSA Bilgi Yönetimi Modeli

2008 yılında Bekler tarafından önerilen AKSA Bilgi Yönetimi Modeli; KBYM Bilgi Yönetimi Modeline oldukça yakın bir yapıya sahiptir. Merkezinde “bilgi kültürü” bulunan ve diğer bilgi unsurlarının dallanarak iç içe geçtiği bir modellemedir. Çalışanlar ile ortak bir görev üstlenerek çalışanlara bilgi yönetimi konusunda hem aktif bir rol oynamasında etkili olan hem de pozitif bir tutum sergilemelerine fırsat tanıyan bir modeldir. Bunun yanı sıra AKSA Bilgi Yönetimi Modelinin, sistemin daha kolay yürütülebilmesine önemli bir katkısı bulunmaktadır (Öztemel, 2010: 56).

2.2.10.17. 5M Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli

2008 yılında 5M Bilişim Teknolojileri Eğitim ve Danışmanlık şirketi tarafından ortaya konulan bu model; organizasyon çalışmalarında Bilgi Yönetiminin etkin ve pratik bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Geliştirilen bu modelin çeşitli amaçlarla ortaya çıktığı rapor edilmiştir. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Doğru bilgiye istenildiği zaman erişim sağlanmaktadır.
- Bir bilginin değişik kaynaklarda farklı şekilde algılanmasının önüne geçilmektedir.
- Bilginin güncellenmesi garanti altına alınmaktadır.
- Bilginin segmentasyonu sağlanabilmektedir.
- Bilginin dağınıklığı engellenmekte ve bilginin kime ait olduğu belirlenmektedir.
- Kurumsal bilgilerin fonksiyonel ve kullanılabilir bilgiye ihtiyaç duyulduğu gibi dönüştürülmesi kolaylaştırılmaktadır.

2.2.10.18. Yapım Projeleri İçin Bilgi Yönetimi Modeli

2008 yılında Tupenaite ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu model; bilgiyi temel alan bir karar destek sistemini daha verimli bir şekilde kullanmak için ortaya konulmuş bir modeldir. Bu modelin en önemli özellikleri arasında, yapım projelerinin devamlılığı göz önünde bulundurularak, açık ve örtülü bilgilerin bilgisayar sisteminde hazırlanarak işlenmesi yer alır. Bu modelde; yapım işlerindeki önemli unsurlardan olan teknik çizim ve satın alma gibi işlerin yürümesini sağlayan birçok unsur dikkate alınmıştır. Yapım projelerinin özellikleri ve yapısı göz önünde bulundurularak, Yapım Projeleri için Bilgi Yönetimi Modeli aşağıda verilen 4 temel başlık üzerine oturtulmuştur (Tupenaite; Kanapeckiene; Naimaviciene, 2008: 38):

- Proje bilgileri ve bilgi toplama
- Bilginin elde edilmesi
- En iyi uygulamalar bilgi tabanının oluşturulması
- Elde edilen bilgilerin karar destek sistemi içerisinde kullanılabilmesi

2.2.10.19. NOKPCT Bilgi Yönetimi Modeli

2009 yılında, bilgisayar parçaları üretiminde önemli ölçüde söz hakkına sahip olan NOK Precision Component Şirketinin ortaya koyduğu ve kendilerinin de aktif olarak şirket içerisinde kullandığı bu model, Bilgi Yönetimi Modelleri arasında oldukça verimli bir model olarak değerlendirilmektedir. Taylandlı şirketin, ülke içerisinde prestiji bir hayli yüksek olan; en iyi kalite ödülü, en mutlu çalışma ortamı ve en iyi iyileştirme yapan kurum ödülü gibi son 4 sene içerisinde layık görüldüğü ödüllere bakacak olursak, bu modelin ne kadar ciddiye alınması gerektiğini anlamak çok da zor olmayacaktır. Ayrıca model, şirketin içyapısı ve şirketin yürütmüş olduğu politikaya göre; verimli ve daha başarılı bir iş ortamı kurulmak için atılan adımlar sonucu ortaya koyulan bir modeldir. Bu modelin temelini; verimli ve başarılı bir iş ortamı oluşturmaya yönelik kurulmuş olması oluşturmaktadır (Öztemel, 2010: 59).

2.2.10.20. Özgüveni Yüksek Toplamlar İçin Bilgi Yönetimi Modeli

Diğer Bilgi Yönetim Modellerinden farklı bir amaca yönelik olarak, Chantarasombat tarafından 2009 yılında ortaya atılan bu model; Tayland'ın Mahsarakham bölgesinde uygulanması ve toplumdaki insanların özgüvenini yükseltmesi için geliştirilen bir uygulama modelidir. Bu modeli diğer modellerden ayıran en önemli özelliklerden birisi ise; tek bir kurum kapsamında uygulanan diğer modellerin aksine, birçok kurum ve topluluğun bilgi düzeyinde gözle görülür artışın meydana gelmesi hedeflenmiştir. Kısaca tek bir şirket için değil toplum için geliştirilmiştir. Gayelerinin toplum olması; kanaat önderlerinden gelebilecek herhangi bir başkaldırıyı def etme, onların bu konudaki farkındalıklarını ve anlayış düzeylerini artırma amacını da beraberinde getirmiştir (Chantarasombat, 2010: 62).

2.2.10.21. Tayland Üniversiteleri İçin Geliştirilmiş Stratejik Bilgi Yönetimi Modeli

Tayland Üniversiteleri için Geliştirilmiş Stratejik Bilgi Yönetimi Modeli; birçok alanda farklı Bilgi Yönetimi Modelleri geliştirildiği gibi, bilginin üniversiteler içinde daha işlevsel ve verimli kullanılabilmesi için Sarawanawong ve arkadaşları tarafından 2009 yılında geliştirilen bir modeldir. Bu model Bilgi Yönetimi için vazgeçilmez bazı temel taşlar öngörmüş ve sistemi bu temeller üzerine kurarak yıkılması zor bir yapı haline

getirmiştir. Bu temeller, 7 faktörün başarılı bir şekilde işlevlerini yerine getirmesi olarak nitelendirilmiştir. Kritik başarı faktörleri olarak adlandırılan bu 7 temel öge aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sarawanawong; Kulthida; Vongprasert; Khiewyoo, 2009: 289):

- Organizasyonel Kültür
- Enformasyon Teknolojisi
- Organizasyonel Yönetim
- Liderlik
- Bilgi Yönetimi (BY) Süreçleri
- Bilgi Yönetiminin Ölçülmesi
- Bilgi Yönetimi Stratejileri

2.2.11. Örgütsel Bilgi Yönetimi

Bilgi Yönetimi, iş dünyası içerisinde bireysel ve örgütsel anlamda önemli faydalar oluşturulmasını sağlamaktadır. Bilgi Yönetimi; bireylerin, çevresinde yaşanan gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi ve sahip olduğu bilginin yaşantısında kendine fayda sağlayacak şekilde kullanılmak üzere bulundurulmasını sağlayan faaliyetlerdir. Bunun yanı sıra günümüz şartlarında Bilgi Yönetiminin en çok kullanıldığı alanlar örgütsel faaliyetlerdir. Örgütler, farklı birimler aracılığıyla pek çok kişinin birlikte hizmet faktörünü oluşturduğu kuruluşlardır. Aynı zamanda bilgi ve belge üretiminin sağlandığı organizasyonlardır (Odabaş, 2009: 178).

Bilgi Yönetimi, örgütler için vazgeçilmez bir faaliyet bütünüdür. Bilgi Yönetimi sayesinde örgütler, bulundukları ortamlara uyum sağlayabilmekte, gerek ulusal anlamda gerekse uluslararası anlamda aktif olarak rekabetin içerisinde bulunabilmekte, aynı zamanda geleceğe yönelik önemli yatırımlar yapabilmektedir. Örgütsel bilgi yaklaşımının örgütlere olan katkısının azımsanamayacak bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütlerde, konumlandırılacağı yere ve örgüt içerisinde bu kültürün oluşturulması durumuna göre örgüte kazanç sağlayacaktır. Bu doğrultuda örgüt geleceğe daha güçlü bir şekilde taşınacaktır (Celep, 2003: 5).

Örgütsel bilgiler, örgüt tarafından üretilen ya da dış kaynaklar tarafından elde edilen örgütle ilgili her türlü bilgiyi içermektedir. Örgütsel faaliyet içerisinde oluşmuş ancak yazılı olarak kaydedilmemiş olmasına rağmen çalışanlar tarafından bilinen bilgiler de

örgütsel bilgi kapsamındadır. Bu bilgiler, yöneticiler tarafından bilinen yönetsel bilgiler, kalifiye personel tarafından bilinen deneyimsel bilgiler veya örgüt içerisindeki herhangi bir çalışan tarafından bilinen bilgiler olabilir. Bu bağlamda Örgütsel Bilgi Yönetimini aşağıda verilen maddeler halinde tanımlamak mümkün olacaktır (Odabaş, 2009: 179);

- Örgüt çalışanlarının zihinlerinde yerleşik olan bilgileri kayıt altına alan,
- Örgütsel faaliyetlerin içerisindeki organizasyon tarafından üretilen ya da dış kaynaklar aracılığıyla sağlanan,
- Geleneksel ve elektronik ortamların yanı sıra bireylerin zihinlerinde ve gerekirse her türlü ortamda saklanabilen,
- Kayıt altına alınmış ancak faydalanılamayan bilgi kaynaklarının toplanması, düzenlenmesi, saklanması ve paylaşımına olanak sağlayan,
- Elde edilen bu bilgiler aracılığıyla yeni bilgilerin üretilmesine katkı sağlayan,
- Üretilen yeni bilgilerin örgütsel yapıya uyarlanmasını sağlayan faaliyet sürecidir.

Daha genel bir ifade ile açıklayacak olursak Örgütsel Bilgi Yönetimi; örgüt içerisindeki kayıtlı olan ya da olmayan her türlü bilginin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, organize edilmesi, gerekli yerlere ulaştırılması ve örgüte katma değer kazandırılması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Odabaş, 2009: 180).

Her örgüt daha önce yapmış olduğu faaliyetler doğrultusunda yeni bilgi elde etmek ve yeniliklere yönelmek zorundadır. Örgütsel bilgi, bireylerin geçici olmasından dolayı bilgi ve deneyim anlamında personelin ötesindedir. Örgütler ise bir belleğe, tarihe ve bilgi kaynağına sahip olarak kalıcılığını sağlamaktadır. Bu kaynaklar, sistematik aktarım ve paylaşım ile birbirlerine devredilirler. Örgütte bulunan bireyler arasında bilgi paylaşımı arttıkça örgüt içerisindeki farkına varma durumu ortaya çıkacak ve daha çok bilgi üretimi sağlanacaktır (Geyik ve Barca, 2004: 410).

Öğrenen organizasyon, personelin birbirleri ile bilgi ve deneyim paylaşımında bulunabildikleri güçlü bir birleşim olarak tanımlanır. Bilgi Yönetiminin devamlılığının sağlanmasında önemli bir olgudur. Öğrenen organizasyon yaklaşımını Bilgi Yönetimi yaklaşımından ayıran bazı farklılıklar vardır. Öğrenen organizasyonların en önemli faktörlerinden biri takım çalışmasıdır. Bilgi Yönetiminde ise bireyin öncelikli olduğu bilinmektedir. Bilgi Yönetimi, örgütsel öğrenmenin sağlanması için birey temelli olacak

ilkeleri tavsiye etmektedir. Bilgi Yönetimindeki ilişki kurma şekli; bireyden örgüte ve sonrasında örgütten takıma doğru ilerlerken, öğrenen örgütteki ilişki kurma şekli; takımdan örgüte ve sonrasında örgütten bireye doğru ilerler (Barutçugil, 2002: 77).

Bilgi Yönetimi anlayışının etkin halde olması, örgüt içerisindeki yaratıcı, yenilikçi ve verimli faaliyet gücünün artmasını sağlayacaktır. Bilgi Yönetimi geniş bir mimariye sahiptir. Bu mimari, içerisinde teknolojiye karşı esneklik yaratabilecek yönetsel yapıları bulundurmaktadır. Burada bahsedilen yönetsel yapılar aşağıda verilmiştir (Odabaş, 2009: 182).

- Elektronik belge yönetimi,
- Doküman yönetimi,
- Veri tabanı yönetimi,
- Posta yönetimi,
- Diğer örgütsel bilgi sistemleri.

2.2.12. Stratejik Bilgi Yönetimi

İşletmelerde kullanılan her bilginin stratejik bir önemi olmayabilir. Açıkça ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenabilir ve kolayca transfer edilebilir bilgi stratejik bilgi niteliğini taşımaz. Bu bilgiler, işletmeler arasında kolayca dolaşabileceği için kolaylıkla elde edilebilir. Bundan dolayı işletmeler arasında uzun süreli bir rekabet üstünlüğü oluşmayacaktır. Uzun süreli rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi ve stratejik nitelikte olabilmesi için bilginin işletmeye özgü olması gerekmektedir. Böylelikle işletmeye özgü olan bilgi kolayca yayılmayacak ve dolayısıyla kolay elde edilemeyecektir (Gümüştekin, 2004: 208).

Eğer bir işletme uzun süreli rekabet üstünlüğüne sahipse ve endüstri ortalamasının üzerinde bir başarısı varsa, bunun nedeni diğer işletmelere de açık olan dış fırsatları kullanmak değil, işletme içerisinde yaratılan kaynakların kullanılmasıdır. İşletmelerin sahip oldukları bütün kaynaklar stratejik öneme sahip olmayacaktır. Stratejik öneme sahip olmayan kaynakları başarıya dayanak olarak göstermemiz mümkün değildir. İşletmelerde bulunan kaynak ve yeteneklerin stratejik öneme sahip olduğunu gösteren özellikler aşağıda verilmiştir (Barney, 1991: 101):

- Değerli olmaları gerekir,
- Rakipler arasında kıt olmaları gerekir,
- Kolay taklit edilememeleri gerekir,
- Aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması gerekir.

Günümüzde işletmelerin başarılı olmalarındaki en önemli etkenler, bilgi temelli olmaları ve deneyim, birikim, üretkenlik gibi özelliklerin ön planda tutulmaya özen gösterilmesidir. Bilgi teknolojisi, Bilgi Yönetiminin ikamesi olarak görülebilmektedir. Ancak, yatırımlar yapılarak kurulan bilgi sistemleri ne kadar iyi seviyede olursa olsun, insanlar bu sistemleri kullanarak bilgi üretmezse bunun bir değeri olmayacaktır. İnsanların kurulan bilgi sistemleri aracılığıyla bilgi üretmelerinin çok büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Günümüzdeki en büyük sorunlardan biri bilgi eksikliği olarak gözüktse de, bunun tam tersine bilgi fazlalığıdır. İşletmeler genel olarak Bilgi Yönetimi adı altında veri tabanları oluşturmaktadır. İşletmelerin asıl ihtiyacı olan şey ise veri tabanı değil Bilgi Yönetimidir. Yani işletme içindeki ya da dışındaki bilgilerin yorumlanmasını, anlamlandırılmasını ve yargıya dönüştürülmesini sağlayacak faaliyetin oluşturulmasını sağlamaktır. Kısaca Bilgi Yönetimi, “kaynak ve yeteneklerin stratejik önemde olabilmesi için gerekli özelliklere sahip görünmektedir” (Gümüştakin, 2004: 209).

2.2.13. Bilginin Paylaşımı

Öğrenme ve bilgi, işletmeler arası ilişkilerde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Buna rağmen şirketlerin insan ve mali kaynak açısından gerekli ya da yeterli yatırımları yapmadıkları söylenebilir. Bir işletmenin bilgileri, diğer işletmelerle olan devamlı ilişkileri ile sosyal ilişkileri sayesinde gelişmektedir. İşletmelerde bilginin paylaşılma safhaları aşağıda verilmiştir (Dinçmen, 2010: 128).

Çalışanlarla paylaşılacak bilgiler;

- Organizasyon ve süreç bilgileri
- Ürün ve hizmet bilgileri
- Müşteri bilgileri
- Endüstrinin özel alanlarına yönelik profesyonel bilgiler
- Karar alma ve stratejik planlarla ilgili bilgiler

Müşterilerle paylaşılacak bilgiler;

- Organizasyon ve süreç bilgileri
- Ürün ve hizmet bilgileri
- Endüstrinin özel alanlarına yönelik profesyonel bilgiler

Paydaşlarla paylaşılacak bilgiler;

- Organizasyon ve süreç bilgileri
- Ürün ve hizmet bilgileri
- Müşteri bilgileri
- Endüstrinin özel alanlarına yönelik profesyonel bilgiler
- Satın alma, satış ve dağıtım ile ilgili bilgiler

2.2.13.1. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

Bilgi paylaşımını engelleyen bireysel faktörler aşağıda verilmiştir (Dinçmen, 2010: 132);

- Bireyin, başkalarından sağlayacağı bilgi gereksinimlerini gereksiz olarak görmesi.
- Bilginin sadece o bireyde olmasının başarı şansını artıracakını düşünmesi.
- Bireyin bilgi paylaşımının zaman kaybı olduğunu düşünmesi.
- Bireyin kendi bilgi birikimi ve deneyimine güveni olması.

Bilgi paylaşımını engelleyen organizasyonel faktörler aşağıda verilmiştir (Dinçmen, 2010: 132);

- Şirket içi rekabet.
- Bilginin bireyde kalması başarıyı artırır düşüncesi.
- İş yapanların yanlış kişiler olması.
- Bilgi adresinin bilinmemesi.

Bilgi paylaşımını engelleyen kültürel faktörler aşağıda verilmiştir (Dinçmen, 2010: 132);

- Çok uluslu şirketlerde oluşan dil sorunları.
- Rekabet.

- ‘Boşver’cilik.
- Kurum kültürünün paylaşımına aykırı olması.

2.2.14. Bilgi Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi

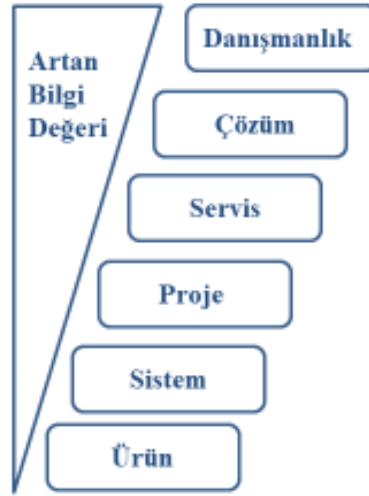
İşletmeler içerisinde oluşan düşünceler, fikirler, öngörüler, sezgiler, öğrenilen dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler bilginin sadece bir bölümü için faydalı olarak gözükmektedir. İşletmeler için yararlı olan bilgi üretken bilgi olacaktır. Üretken bilgiler işletmeler için önemli bir anlam ifade eder. Bu nedenle Bilgi Yönetimi, kesinlikle işletme stratejisi, işletme amaçları ve işletme gereksinimleri doğrultusunda ele alınmalıdır. Bilgi Yönetimi; üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması sonucu işletme performansını artırmayı amaçlamaktadır (Gümüştekin, 2004: 205).

Bilgiyi üretken yapmak Bilgi Yönetiminin temel amacıdır. Yönetilecek bilgi, yalnızca işletme faaliyet sonuçlarının gözetiminde tanımlanarak değerlendirilir. Bilgi Yönetimi, işletmelerdeki bilginin üretilmesiyle işletmeler için önemli bir hâl almıştır (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2000: 7).

Bilgi Yönetimi, işletme içerisinde faaliyet gösteren tüm çalışanların aktif olarak katıldığı bir örgütsel aktivite olarak düşünülebilir. Bu nedenle Bilgi Yönetimi, öğrenmeye, bilgi paylaşımına ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasına destek olan bir kurumsal kültüre ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda Bilgi Yönetimi, öğrenen organizasyon kavramı ile önemli bir bağlantı oluşturmaktadır.

Organizasyona ait örtülü, açık, dışsal ve içsel bilgi ile bu bilgilere yönelik işlemler, Bilgi Yönetiminin organizasyonlar için önemini oluşturmaktadır. Bilginin örgütlerde devamlı üretken halde tutulmasının bir sonucu olarak bilginin örgütsel değerinin kalıcı hale gelmesi sağlanmaktadır. Örgüt içi iletişim kanallarının devamlı hazır halde olması, örgüt performansı için yeni bilgilerin örgüt içerisine girmesine izin verilmesi gibi faaliyetler, örgütün bilgiyi üretken halde tutmasına yönelik olarak yapılan Bilgi Yönetimi çalışmalarının başlıcalarıdır (Gümüştekin, 2004: 205).

İş cinslerine göre bilginin önemi Şekil 2.3.'de gösterilmiştir;



Şekil 2.3. İş Cinslerine Göre Bilginin Artan Değeri (Dinçmen, 2010; 127).

2.2.15. Toptancı Firmalarla Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki

Bilgi Yönetimi günümüzde, toptancı firmalara önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Gıda sektöründeki gelişmeler ve gerçekleşen büyüme, toptancı firmaların bilgiyi itici güç olarak kullanmasına neden olmuştur. Şirketler; pazarların giderek büyümesi, uluslararası ticaretteki entegrasyon, müşteri istekleri, rekabet şartları ve oluşan maliyet baskılarından en az hasarla kurtulabilmek adına bilişim sistemlerinden etkin bir şekilde yararlanmalıdırlar. Diğer sektörlerde olduğu gibi toptancılık sektöründe de teknoloji kullanımı verimlilik ve başarı adına belirleyici bir etkidir. Başarılı firmaların çoğunda, bilişim sistem ve araçlarının etkin bir şekilde kullanılması ortak özellik olarak görülmektedir (Kılıç, 2001: 68).

Bilişim sistemleri hizmet sektörlerinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Bu durum, rekabet kurallarında da önemli değişiklikler gerçekleştirmiştir. Bilgi yönetimi faaliyetleri doğrultusunda gerçekleşen teknolojik yapı; sektör içerisindeki iş yapma şekillerini, örgütlenme ve üretim sistemlerini, işletme içerisindeki diğer işlemlerle beraber oluşacak rekabet içerisinde kendine yer bulabilmek adına gerekli olan başarı etkenlerini de değiştirmektedir (Öksüz, 2010: 31).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESPA A.Ş.'NİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

METODOLOJİ

3.1. PROBLEMİN TANIMI

Geçmişten günümüze insan, doğası gereği hayatının her anında ihtiyaçlarını karşılama gereği duymuştur. Bu ihtiyaçların karşılanması için insanlar birbirleriyle ya da doğayla etkileşim içerisinde olmuşlardır. Alışveriş faaliyetlerinin, insanın var olduğu günden itibaren olduğu bilinen bir gerçektir. Günümüzde toptancı yerel firmaların ticari faaliyet göstermede zorluk yaşadıkları ve devamlılıklarını sürdüremedikleri düşünülmektedir. Bu durumda süreçlerin ne kadar etkili olduğu araştırılarak, işletmelerde gerçekleşen Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişki durumunun incelenmesi sağlanacaktır.

3.2. AMAÇ VE KAPSAM

Yerel marketçilik anlayışının devam edebilmesi adına, onlara ürün sağlayan işletmelerin yönetsel faaliyetleri önem kazanmıştır. Bu döngünün sorunsuz devam edebilmesi için, yerel marketlerle birlikte toptancı firmalarında ayakta durabilmesi gerekmektedir. Bu da süreçlerdeki doğru planlama, doğru tedarik ve doğru bilgi akışı ile gerçekleşebilir. Araştırmamızın amacı, Yerel marketlere ürün sağlayan toptancıların, Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ile Bilgi Yönetimi Süreçleri arasındaki ilişkisinin tespit edilmesi ve buradan ulaşılabilecek sonuç ile süreçlerin işletmelere sağladığı yararları ulaştırmak olacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Doğru kullanılan Tedarik Zinciri Yönetiminin ve Bilgi Yönetiminin işletmelere katkısı kaçınılmaz olacaktır. Bizim çalışmamız da bu doğrultuda yerel firmaların devamlılığını sürdürebilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir. İşletmeler

tarafından doğru kullanılan süreçlerin sağladığı faydalar ile birlikte doğru olarak kullanılmayan faaliyet süreçlerinin şirketlere kaybettirdikleri de olacaktır. İşletmelerin bu durum karşısında beklenmedik zararlar görmesi kaçınılmaz olacaktır. Yapılan araştırma ile yerel marketlere ürün sağlayan toptancı firmalara bir örnek verilerek, Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ile Bilgi Yönetimi Süreçlerinin ilişkisi incelenecektir. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Sürecinin işletmelere sağladığı faydaların önemi vurgulanmak istenmiştir.

3.4. ARAŞTIRMACININ ROLÜ

Yapılan araştırmada; araştırmacı gözlemci rolünü üstlenmiştir. Örnek uygulama olarak ele aldığımız Espa A.Ş.'nin personel ve yöneticileriyle görüşmeler yapılmış ve yarı yapılandırılmış değerlendirme formu uygulanmıştır. Aynı zamanda tesis ve kişiler üzerinde gözlem yapılarak verilerin elde edilmesi sağlanmıştır. Yapılan görüşmeler, gözlemler ve değerlendirmeler neticesinde Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmada; araştırmada izlenen yaklaşımın, seçilmiş olan yöntemin ve örnek uygulamanın konuya uygun olduğu, literatür taraması yoluyla elde edilen bilgilerin gerçeği yansıttığı bu araştırma için gerekli ve yeterli olduğu, veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış değerlendirme formunun araştırma için yeterli ve değerlendirmelerin uygun olduğu, seçilen örneklemin evreni temsil ettiği ve yapılan görüşme, gözlem ve değerlendirmelerin araştırma için yeterli bilgi verecek seviyede olduğu varsayılmıştır.

3.6. MATERYAL VE YÖNTEM

3.6.1. Araştırmanın Modelinin Belirlenmesi

Yapılan araştırmada, toptancı firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ve Bilgi Yönetimi faaliyetleri bir şirket üzerinde incelenmiştir. Bu inceleme doğrultusunda cevabı aranan sorular temel alınarak yöntemin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacı göz önünde bulundurulduğunda veri toplama yöntemleri, zaman ve kontrol açısından sağlanan olanaklar örnekleme yöntemlerinin kullanılması için belirleyici faktörlerdir. Literatürde örnekleme yöntemlerinin sınıflandırılmasında bazı farklılıklar gözlemlenmektedir. Sıklıkla kullanılan ölçüt ise olasılıklı olma ve olasılıklı olmama durumudur. Olasılıklı olma durumu; örneklemden toplanan verilerin kullanılması sonucu hesaplanan istatistiklerden evren parametrelerinin tahmin edilmesi olarak tanımlanabilir. Olasılıklı olmama durumu ise; evrenden birim çekme işleminde belli olasılıklardan söz edilememesi olarak tanımlanır. Örnekleme için yeterli bilgiye sahip olunmaması ve yeterli desteğin alınamaması gibi nedenler araştırmacıları olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerini kullanmaya yönlendirmektedir. Örnekleme yöntemi ile ilgili önemli kavramlardan biri de seçkisizliktir. Örneklemlerde temel olarak alınan birimlerin örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olması seçkisizlik olarak tanımlanır. Yapılan araştırmada, örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olmadığı ve bu yüzden araştırmanın seçkisiz olmayan örnekleme yöntemleri içerisinde yer aldığı değerlendirilmiştir.

Seçkisiz olmayan örnekleme yöntemleri; sistematik örnekleme, amaçsal örnekleme ve uygun örnekleme olarak üç başlık altında incelenmektedir. Bunlardan olasılıklı olmayan, belli ölçütleri karşılayan ve belli özelliklere sahip olan, çoğunlukla özel durumlarda çalışılmak istenen yöntem, amaçsal örnekleme yöntemi olarak tanımlanır. Araştırmamızın uygulama kısmında seçilen işletme; amaçsal örneklemin özelliklerini karşılamaktadır. Çok sayıda işletme içerisinde tipik olan bir işletme seçilerek bilgi toplanılması amaçlanmıştır. Bu örnekleme türü de amaçsal örneklemin çeşitlerinden biri olan tipik durum örnekleme olarak tanımlanır. Tipik durum örnekleme yönteminde, konuya ilişkin bilgi sahibi olan kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapılmaktadır. Bu yöntem problemle ilgili olarak tipik, normal ve sıradan bir durumu göstermeyi amaçlamaktadır.

Yapılan çalışmada; toptancı sektörü içerisinde olan Espa A.Ş.’nin, tipik, normal ve sıradan bir işletme olduğu görülmektedir. Toptancı firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Süreçlerinin incelendiği uygulamanın, tipik durum örnekleme yöntemi özelliklerini taşıdığı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmada, amaçsal örnekleme yöntemi kapsamı içerisinde bulunan “Tipik Durum Örnekleme Modeli (typical case sampling)” kullanılmıştır.

Tipik Durum Örnekleme Modeli doğrultusunda seçilen Espa A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreçleri arasındaki ilişki; cevap aranan soruların görüşme ve gözlemler neticesinde cevaplanması ve bu değerlendirme sonuçlarının analiz edilmesi ile sağlanacaktır. Tedarik Zinciri Yönetimi faktörleri ve Bilgi Yönetimi faktörleri belirlenerek, bunların birbiri ile ilişkisi değerlendirilecektir. Bu faktörlerle oluşturulan yarı yapılandırılmış değerlendirme formu neticesinde şirket çalışanlarıyla görüşülecektir. Bu görüşme sonuçları 5'li skala (-2, -1, 0, 1, 2) üzerinden değerlendirilip, elde edilen verilerle korelasyon testi yapılması ve bu doğrultuda Espa A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişkinin tespit edilmesi sağlanacaktır.

3.6.2. Nitel Araştırma

Nitel araştırma, bir takım felsefi yönelim ve yaklaşımları içinde bulunduran bir araştırma türüdür. Nitel araştırmanın kökleri antropoloji, sosyoloji, eğitim, toplum hizmetleri, sağlık ve hukuk gibi alanlara dayandırılmaktadır. 20. Yüzyılın sonlarına doğru nitel araştırma, tek başına bir araştırma metodolojisi hâline gelmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem seçimi genellikle tesadüfi olmamakla birlikte belli bir amaca yöneliktir. Nitel araştırmacılar zamanlarını genel olarak katılımcılarla ve doğal ortamlarda geçirirler (Merriam, 2013: 18).

Nitel araştırmanın özellikleri 2013 yılında Merriam tarafından aşağıda verilen başlıklar altından açıklanmıştır.

3.6.2.1. Tümevarımsal Düşünmek

Teorilerde oluşan boşluklar araştırmacıların genellikle nitel bir çalışma üstlenmesine neden olmaktadır. Bu yüzden nitel araştırmaların önemli bir özelliği de; süreçlerin tümevarımsal olarak gerçekleşmesidir. Araştırmacılar hipotezleri test etmek yerine kavram, hipotez ve teori oluşturmak için veri toplamaktadır. Teori, gözlemlerle ve alan içerisinde olmanın verdiği sezgisel güçlerle oluşturulur. Araştırmacılar, özelden genele doğru bir yol izlemektedir. Nitel bir araştırmada veriler, tümevarımsal bir şekilde elde edilen bulgular, kategori, tema, tipoloji, kavram, kesin olmayan hipotez ve hatta uygulamanın belirli bir yönüyle ilgili olan teori şeklindedir.

3.6.2.2. Zengin Betimleme

Araştırmacının olgu hakkında neler öğrendiğini yansıtmak amacıyla kullanılan veriler, daha çok kelimeler ve resimlerdir. Bunun yanı sıra çalışmayı desteklemek amacıyla belgelerden ve video kasetlerden alıntı yapılması, alan notlarından yararlanılması, katılımcı görüşmeleri ve elektronik haberleşmeden faydalanılması faaliyetleri bir kombinasyon içerisinde kullanılabilir.

3.6.2.3. Belirsizliğe Karşı Hoşgörü

Nitel araştırmalar, esnek ve ilgili değişkenlerin belirsiz olduğu bir yapıya sahiptir. Bu nedenle araştırmacılar nitel araştırma sürecinde meydana gelen aksaklıklarda rahat bir tavır içerisinde olmalı ve sürece güvenmelidir.

3.6.2.4. Gözlem

Gözlem yapmak diplomatik bir süreç olarak tesadüfi değildir. Dikkatli gözlem yapmak ve özellikle dikkatli bir gözlemci olmak önemli bir faktördür. Gerçekleştirilen uygulamayla gözlem yeteneği geliştirilebilmektedir.

3.6.2.5. Nitelikli Soru Sormak

Nitel çalışmalardaki temel veri toplama stratejisi görüşmeler aracılığıyla gerçekleşir. Görüşmelerde nitelikli veri toplayabilmek için ise iyi seçilmiş sorular sormak gerekmektedir. Nitelikli bir şekilde sorulan soruların detaylandırılması daha sonra yapılabilir.

3.6.2.6. Yazmada Rahatlık

Nitel araştırmalarda bulgular, rakamlarla değil sözcüklerle ifade edildiği için nitel çalışma raporu daha fazla özgün yazı yazmayı gerektirmektedir.

3.6.2.7. Nitel Araştırmanın Türleri

Temel Nitel Araştırma; anlam, anlama ve sürece odaklanma, amaçlı bir şekilde öğrenme, mülakat, gözlem ve dokümanlar aracılığıyla veri toplama, tümevarımsal ve karşılaştırmalı veri çözümleme, bulguların etraflı bir şekilde betimlenerek tema ve kategorileştirip sunulması gibi etkenleri içinde bulunduran bir nitel araştırma türüdür.

Nitel Vaka Çalışması; sınırlı bir sistemin derinlemesine çözümlendiği bir nitel araştırma türüdür.

Eleştirel Nitel Araştırma; güç dinamiklerini, katılımcıları ve özgürleştirici bir yapıyı içinde bulundurarak eleştiri, meydan okuma, dönüştürme ve güçlendirme faaliyetlerini yürüten bir nitel araştırma türüdür.

Öyküsel Analiz; biyografik ve psikolojik dil analizi ile metin analizi çözümlemesi gibi faaliyetleri insan hikâyeleri ile gerçekleştiren bir nitel araştırma türüdür.

Fenomenoloji; bir deneyimin özüne ulaşmayı amaçlayan, paranteze alan ve yataylaştıran bir yapıya sahip nitel araştırma türüdür.

Etnografi; grup kültürünü ön planda tutarak alan çalışması aracılığıyla gerçekleştirilen nitel araştırma türüdür.

Gömülü Teori; kuramsal örnekleme, sürekli karşılaştırmalı metot ve tematik kategori faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir nitel araştırma türüdür.

3.6.2.8. Nitel ve Nicel Araştırmanın Farklılıkları

Nitel ve nicel araştırmanın farklılıkları konusunda birçok araştırmacının da kabul ettiği gibi yapay bir ikilemin olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar sert ve hızlı kurallar olarak gösterilmeden, farklılıkların anlaşılması için bir yardım niteliğinde değerlendirilmelidir. Bu konudaki çalışmalar devam ettirilirken, nitel ve nicel araştırma arasındaki farklılıkların katılığı daha az olacak şekilde düşünülmelidir. Nitel ve nicel araştırmaların temel farklılıklarını ortaya koymamıza yardımcı olan maddeler Tablo 3.1.'de gösterilmiştir;

Tablo 3.1. Nitel ve Nicel Araştırmanın Farklılıkları

Karşılaştırma Yapılan Noktalar	Nitel Araştırma	Nicel Araştırma
Araştırmanın Odağı	Nitelik (doğa, öz)	Nicelik (kaç tane, ne kadar)
Felsefi Temeller	Fenomonoloji, sembolik etkileşimcilik, yapılandırmacılık	Pozitivizm, mantıksal ampirizm, realizm
İlgili Kelimeler	Alan çalışması, etnografi, natüralistik, gömülü yapılandırmacı	Deneyssel, ampirik, istatistiksel
Araştırmanın Amacı	Anlayış, açıklama, buluş, anlam, hipotez kurma	Yordama, kontrol, açıklama, ispar, hipotez testi
Desen Özellikleri	Esnek, aniden oluşan, geliştirilebilir	Yapılandırılmış, önceden belirlenmiş
Örneklem	Küçük, tesadüfi olmayan, amaçlı, teorik	Büyük, tesadüfi, temsil gücü yüksek
Veri Toplama	Temel araç araştırmacı, görüşmeler, gözlemler, belgeler	Ölçekler, testler, anketler, bilgisayarlar, araştırmalar
Temel Analiz Türü	Tümevarım, sürekli karşılaştırmalı metot	Tümdengelim, istatistiksel
Bulgular	Kapsamlı, holistik, oldukça açıklayıcı, yaygın	Sayısal, kesin

Kaynak: Merriam, 2013: 18

3.6.3. Amaçsal Örneklem Modeli

Amaçsal örneklem (non - probabilistic sampling); nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkan bir örneklem türüdür. Bilindiği gibi pozitivist bilim anlayışında genelleme arzusu ile birlikte tek bir kalıba sokma gayreti de bulunmaktadır. Nitel anlayış yapısına göre farklılıklar, çeşitlilikler, zenginlikler ve aykırılıklar da çalışma içerisine dâhil edilmelidir. Doğada var olan konuların genel bir görünümü gün yüzüne çıkartılmalıdır. Nitel araştırmada esas olan; konuların tüm ayrıntılarıyla ve ayırt edici özellikleriyle

ortaya konulmasıdır. Amaçsal örnekleme kendi içerisinde bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümler aşağıda gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 109);

- Aşırı veya aykırı durum örnekleme
- Maksimum çeşitlilik örnekleme
- Benzeşik örnekleme
- Tipik durum örnekleme
- Kritik durum örnekleme
- Kartopu veya zincir örnekleme
- Ölçüt örnekleme
- Doğrulayıcı veya yanılsayıcı örnekleme
- Kolay ulaşılabilir durum örnekleme

3.6.4. Tipik Durum Örnekleme Modeli

Bu örnekleme yöntemi, araştırma konusu ile ilgili olarak evrende yer alan birçok farklı durumdan tipik olan herhangi bir durumun belirlenmesi ve belirlenen bu örnek durum üzerinden bilgi toplanmasını gerektirir. Buradaki esas olan şey; sıra dışı olmayan, ortalama, tipik bir durumun veya örneğin seçilmesi olacaktır. Araştırmacılar, tipik bir durum seçebilmek adına, konuyla ilgili bilgisi olan kişilerle işbirliği içerisinde olur. Durum hakkında ön bilginin toplanması gerçekleşir ve bu şekilde çalışılacak tipik durum örneğine karar verilir. Buradaki önemli nokta ise; evrende en genel şekliyle olayı tasvir eden örneklemin bulunması olacaktır. Örneğin; Ankara genelinde bir okulla çalışılacaksa, bulunacak okul şehir ortalamasına her yönüyle en yakın olan olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 110).

Tipik durum örnekleme türünde amaç; ortalama durumda olan, yani sıra dışı veya farklı olmayan herhangi bir konu hakkında çalışarak belirlenen bu konular hakkında fikir sahibi olmak ya da yeteri kadar bilgi sahibi olmayanları bilgilendirmektir.

Yapılan bu çalışmada, tipik durum örneklemesine uygun olarak ortalama bir işletme ele alınmıştır. İşletmenin faaliyetleri arasında bulunan Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetiminin ortalama bir şirket tarafından nasıl yürütüldüğü üzerinde durulmuştur. Ayrıca işletme hakkında genel bir bilgi verilmiştir. İşletmenin genel yapısı incelenerek, çalışma şartları ve işletme imkânlarına değinilmiştir. Genel olarak

gerçekleştirilen çalışmada, tipik durum örnekleme türüne bağlı kalınarak işletmenin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olunması sağlanacak ve yeterli düzeyde bilgi sahibi olmayanlar da bilgilendirilecektir.

Örnek uygulama olarak ele aldığımız Espa A.Ş.'nin yöneticileri, çalışanları ve iş ortaklarıyla yapılan görüşmeler neticesinde, şirketin genel yapısı, Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri Ve Bilgi Yönetimi Süreçleriyle ilgili olarak aşağıdaki sorular sorulmuştur. Sorulan bu sorulara alınan cevaplar ve yapılan gözlemler doğrultusunda, toptancı firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişkiler örnek üzerinde incelenmiştir.

- İşletmenin tarihsel gelişimi nasıldır?
- İşletmenin kuruluş amacı nedir?
- İşletmenin ortaklık ve yönetim yapısı nasıldır?
- İşletmenin fiziki şartları nasıldır?
- İşletmenin üretim şekli, kapasitesi ve ürün yelpazesi nedir?
- İşletmenin iş ortaklıkları ve müşteri portföyü nasıl oluşturulmuştur?
- İşletmenin faaliyet alanları ve firma ilişkileri nasıldır?
- İşletmede kullanılan süreçlerin amacı ve etkinlik seviyeleri nedir?
- İşletmedeki müşteri ilişkileri yönetim şekilleri nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmedeki müşteri hizmet yönetim şekilleri nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmedeki müşteri taleplerinin yönetim şekilleri nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmedeki sipariş işleme yönetim şekilleri nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmedeki imalat akış yönetim süreci nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmedeki satın alma yönetim şekilleri nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmedeki ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi faaliyetleri nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmenin müşterileriyle arasındaki iade süreçleri nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmede kullanılan Bilgi Yönetimi modeli nedir?
- İşletmenin bilişim alt yapısı ne durumdadır?
- İşletme tarafından gerçekleştirilen Bilgi Yönetimi Süreci basamakları düzgün gerçekleşiyor mu?

- İşletmedeki bilgi kaynaklarının elde edilmesi nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmedeki bilgi kaynakları kolayca ulaşılır ve paylaşılır bir durumda mı?
- İşletmedeki bilgi kaynaklarının dağıtılması ve paylaşılması süreçleri nasıl gerçekleşmektedir?
- İşletmede paylaşılan bilgi kaynakları doğru kullanılıyor mu?
- İşletme içerisinde yeni bilgi üretimi sağlanabiliyor mu?
- İşletme tarafından üretim, bilgi elde etme ve depolama, bilginin paylaşılması ve aktarılması ve bilginin kullanılmasını destekleyen bilişim sistemleri ve araçları kullanılıyor mu?
- İşletmedeki iletişim, kültür ve örgütsel yapı gibi sosyal etmenler nasıl gerçekleşmektedir?
- Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Sürecinin işletmeye sağladığı avantajlar nelerdir?

Yukarıda sorulan sorulara şirketin genel yapısı, şirketin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ve şirketin Bilgi Yönetimi Süreçleri başlıkları altında cevaplar aranmıştır.

Ayrıca, Tedarik Zinciri Yönetimi ile Bilgi Yönetimi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla; şirket çalışanlarına uygulanan değerlendirme formu Tablo 3.2’de verilmiştir;

Tablo 3.2. Espa A.Ş. Değerlendirme Formu

Espa A.Ş. Değerlendirme Formu	
Cinsiyet:	
Yaş:	
Eğitim Durumu:	
Çalıştığı Birim:	
Çalışma Süresi:	
1) İşletme yapısı, bilginin elde edilmesine uygun bir ortam sağlıyor mu?	
2) Sürece dâhil olan firmaların, bilginin elde edilmesindeki rolü nedir?	
3) Personel ve yöneticilerin, bilginin elde edilmesindeki rolü nedir?	
4) İşletme yapısı, bilgiye erişim için uygun bir ortam sağlıyor mu?	
5) İşletme dışından bilgiye erişimin engelleneceği güvenlik tedbirleri alınıyor mu?	
6) İşletmede alınan kararlar, sonradan yararlanılması amacıyla saklanıyor mu?	
7) İşletmede bilgi paylaşımı için uygun bir ortam sağlanıyor mu?	
8) İşletmedeki bilgi paylaşımı faaliyetleri verimli mi?	
9) Personel ve yöneticilerin, bilginin paylaşılmasındaki rolü nedir?	
10) İşletme içerisinde, bilginin kullanılması için uygun bir ortam sağlanıyor mu?	
11) Bilgi kullanımı, personel ve yöneticiler tarafından verimli gerçekleştiriliyor mu?	
12) Bilgi kullanımının işletme faaliyetlerine etkisi nedir?	
13) İşletme içerisinde gerçekleştirilen süreçler hızlı gerçekleşiyor mu?	
14) Diğer işletmelerle olan ilişkiler ve rekabet durumu süreçleri etkiliyor mu?	
15) Süreçler güvenli bir şekilde gerçekleşiyor mu?	
16) İşletme içerisindeki teknoloji alt yapısı yeterli mi?	
17) İşletmenin gerçekleştirdiği süreçlerde maliyet ön planda tutuluyor mu?	
18) Ürün kalitesinin ön planda tutulması süreçlere katkı sağlıyor mu?	
19) İşletmede üstlendiğiniz rol gereği; bazı kararları kendiniz alabiliyor musunuz?	
20) İşletmedeki diğer çalışan ve yöneticilerle kolaylıkla iletişime geçebiliyor musunuz?	
21) Süreçlerdeki başarınızın ya da başarısızlığınız sonucunda; müşteri veya yöneticilerden geri dönüşler alıyor musunuz?	

Espa A.Ş. çalışanlarına uygulanan değerlendirme formunun başında; çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları birim ve çalışma süreleri gibi demografik bilgilere yer verilmiştir. Sonrasındaki ilk 12 soru; Bilgi Yönetimi faktörlerinin değerlendirilmesine yönelik sorulardır. Bu 12 soru sırasıyla ve 3'erli şekilde bilginin elde edilmesi, bilgiye erişim, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılmasına yönelik sorulmuştur. 13. sorudan itibaren ise; Tedarik Zinciri Yönetimi faktörlerinin değerlendirildiği sorulardır.

Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecini etkileyen önemli faktörler aşağıda verilmiştir (Serdar, 2015: 33);

- Hız
- Rekabet
- Güvenlik
- Teknoloji
- Maliyet
- Kalite
- Esneklik
- İletişim
- Geri Bildirim

Bilgi Yönetimi Sürecini etkileyen önemli faktörler aşağıda verilmiştir (Şahin, 2009: 50);

- Bilginin Elde Edilmesi
- Bilgiye Erişim
- Bilginin Paylaşılması
- Bilginin Kullanılması

Örgütler içerisindeki Bilgi Yönetimi Süreçlerinde yukarıdaki faktörlerin doğru ve etkin kullanılması işletmelere aşağıdaki özellikleri katacaktır (Şahin, 2009: 52).

- Yüksek performans,
- Müşteri odaklı olma,
- Sürekli gelişme odaklı olma,
- Mükemmellik odaklı olma,

- Yüksek esneklik ve uyum sağlayabilme,
- Yüksek derecede uzmanlık ve bilgi odaklı olma,
- Öğrenme ve yenilik odaklı olma,
- Enformasyon teknolojisinin yaratıcı kullanımı,
- Kendi kendini yönetebilme ve faaliyet gösterebilme,
- Proaktif ve geleceğe dönük olma,
- Uzmanlık ve bilgi paylaşımına dayalı değerlere sahip olma.

3.7. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmada; Eskişehir ilinde yerel marketlere ürün sağlayan toptancı firmalardan Espa A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişkinin ve bu süreçlerin birbirine olan etkisinin değerlendirilmesi sağlanmıştır. Firma yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve gözlemler neticesinde bu süreçlerle ilgili faaliyetler değerlendirilmiştir. Cevabı aranan; 3.6. bölümdeki soruların cevaplarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Cevaplanan sorular, yapılan gözlem ve görüşmeler ile belirlenen faktörlerle şirket çalışanlarına yapılan değerlendirme formu ve bu form doğrultusunda ortaya çıkan sayısal veriler sonucunda; Espa A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişki, korelasyon testi yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma esnasında Espa A.Ş. bünyesinde bulunan; 1 ön muhasebeci, 1 yeminli mali müşavir, 2 üretim ve paketleme personeli, 1 depo personeli, 1 sevk personeli, 2 satış personeli, aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan 1 müdür, 2 yönetim kurulu üyesi, 2 yönetim kurulu başkan yardımcısı ve 1 yönetim kurulu başkanı ile iletişime geçilerek görüşmeler yapılmıştır.

3.8. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın gerçekleştirildiği şirket tipik, sıradan bir örnek olarak ele alınmıştır. Eskişehir ilinde olan Espa A.Ş.'nin sıradan ve tipik bir örnek olduğu ve çalışmamıza katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Araştırmaya katkı sağlamayı kabul eden Espa A.Ş.'nin süreçleri incelenerek; Yerel Marketlere Ürün Sağlayan Toptancı Firmaların Tedarik Süreci Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişkiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma; Eskişehir ilinde yerel toptancı firma olarak faaliyet gösteren Espa

A.Ş., Espa A.Ş.’de çalışan personel ve yöneticiler ile yarı yapılandırılmış değerlendirme formu doğrultusunda yapılan görüşme, gözlem ve değerlendirmelerle sınırlandırılmıştır.

3.9. BENZER ÇALIŞMALAR

Bayar tarafından 2008 yılında yapılan çalışmada Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci bir örnek üzerinden anlatılmıştır. İster üretim, ister ticaret, isterse hizmet işletmesi olsun bütün işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek için tedarik faaliyetinde bulunmak durumunda olacaklardır. Çalışmaya göre; Tedarik Zinciri yapısının işletmeye uygun olarak oluşturulması ve iyi bir şekilde yönetilmesi, tedarik süreçlerindeki fonksiyonların iyi bir şekilde işlemesine yardımcı olur. Tedarik Zinciri sadece ürünlerin bir yerden başka bir yere hareket etmesi değil, aynı zamanda bilgi ve para akışını da ifade eden bir kavram olarak yansıtılmıştır. Çalışmada öncelikler, Tedarik Zinciri kavramı, Tedarik Zinciri yapısı ve modelleri üzerinde durulmuş ve Tedarik Zinciri performansını etkileyen unsurlar açıklanmıştır. Bunun akabinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve gelişimine etki eden faktörler, performans ölçütleri ve TZY’nin işletmeler için avantaj ve dezavantajları açıklanmıştır. İşletmelerin tedarikçi seçiminde dikkat etmesi gereken konular ele alınmıştır. TZY’de kullanılan bilgi teknolojilerinin önemi vurgulanmış ve örnek uygulama üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Son olarak, yapılan çalışmada yaşanan sorunlar ve bu sorunların çözülmesi için yapılması gerekenler üzerinde durulmuştur.

Bilgi Yönetimi kavramını kişilere ulaştırabilmek amacıyla 2006 yılında Türkiye Bilişim Derneğinin desteğiyle Akgül ve diğerleri tarafından “Bilgi Yönetimi” adlı çalışma ortaya çıkartılmıştır. Yapılan bu çalışma; Türkiye Bilişim Derneği, Kamu Bilgi İşlem Birimi Yöneticileri Birliği Çalışma Grubu altında, “Bilgi Yönetimi Belge Grubu” adıyla kurulmuş çalışma grubunun üyeleri tarafından hazırlanmıştır. Yapılan çalışma, genel anlamda bir derleme niteliği taşımaktadır. Çalışmada verilmek istenen öncelikli amaç, okuyucu ile Bilgi Yönetimi kavramı arasındaki uzaklığı azaltmak ve kişilere Bilgi Yönetiminin önemini aktarabilmek olmuştur. Ayrıca yapılan bu çalışmanın ilerleyen zamanlarda daha da genişletilerek yayınlanması planlanmıştır.

Gerçekleştirilen başka bir çalışma ise Çakır tarafından 2016 yılında ortaya çıkarılmıştır. Yapılan çalışmada; işletmeler arasında yaşanan rekabet ortamına değinilmiş, aynı zamanda bu rekabetin getirdiği değişimlerin, perakendeci ve toptancı

işletmelerin daha iyi şartlarda ticari faaliyetlerini sürdürmek için neler yapması gerektiği üzerinde durulmuştur. Çakır tarafından yapılan bu çalışmada, yerel marketlerin ticari faaliyetlerde yaşadıkları rekabet zorluklarına değinilmiş ve bu rekabetin oluşmasında doğrudan etkili olan toptancıların rolü araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma İzmir ilinde gerçekleştirilmiştir. Toptancılar aracılığıyla faaliyet gösteren yerel marketlerin yapısal durumları ve toptancılar ile ilişkileri tespit edilerek, bakkal ve market rekabetinde yerel marketlere katkı sağlayacak sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir. Özellikle, bakkal olarak tanımlanan yerel perakendecilerin, bulunduğu daha organize bir şekilde çalışan ve güçlü sermaye yapılarına sahip olan mağaza perakendecileri karşısında yaşadıkları rekabet sürecinde güçlü kalmaları için sahip olduğu imkânlarla birlikte işletme dışından da yardım almaları gerektiği ön plana çıkmaktadır.

Sayan tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada; ilgi alanları olarak birbirleri ile bağlantılı faaliyetlerini müşteri odaklı şekilde gerçekleştiren lojistik, pazarlama ve üretim arasındaki içsel entegrasyonun, Tedarik Zincirinin süre odaklı performansına etkisi algısını ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul ve Ankara illerinde imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelere yönelik ampirik bir çalışma yapılmış ve oluşturulan teorik modele Yapısal Eşitlik Modeli analizi uygulanmıştır. İçsel entegrasyon ile performans arasındaki ilişki, literatürdeki çeşitli çalışmalarda, operasyonel ve finansal kriterler kullanılarak ölçülmüş, bu nedenle bu çalışmada içsel entegrasyonun, Tedarik Zincirinin süre odaklı performansa etkisi algısı değerlendirilmiştir. Ayrıca söz konusu bu ilişkinin ölçülmesinde, güven ve bilgi teknolojileri aracı değişken olarak bilindiği kadarıyla ilk kez birlikte kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre; lojistik, pazarlama ve üretim arasındaki içsel entegrasyonun, Tedarik Zincirinin süre odaklı performansına etkisi algısını doğrudan olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak söz konusu bu etki, yalnızca güven ve bilgi teknolojilerinin aracı değişken olarak kullanıldığı şartlarda anlamlı çıkmamıştır.

Fidancı tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada; Bilgi Yönetimi Süreci ve uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde olumlu, olumsuz etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bilgi Yönetimi uygulamalarının çalışılan pozisyon ile anlamlı farklılıklar görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca Bilgi Yönetimi süreçleri örgüt kültürü ile pozitif orta kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Fidancı tarafından gerçekleştirilen

araştırmada yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda; Adıyaman Belediyesi çalışanlarının Bilgi Yönetimi uygulamalarını kullandıkları ve Bilgi Yönetimi Süreçlerini oluşturdukları görülmüştür. Bilgi Yönetimi süreçlerinde aksayan yönlerin tespiti ve var olan sistemin daha iyiye taşınması için konu ile ilgili çalışmaların yapılması ve ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet içi eğitimler ile personellerin farkındalıklarının artırılması üstünde durulması gereken önemli hususlar olarak belirlenmiştir.

Azhand tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada; Tedarik Zinciri Yönetiminin tanımlamaları, değer zinciri, arz ve talep zinciri (tedarik), Tedarik Zinciri Yönetiminin gereksinimi, etkili Tedarik Zinciri Yönetiminin yararları, Tedarik Zinciri Yönetiminin unsurları, Tedarik Zinciri Yönetiminde stratejik, taktik ve işlemler konuları ve benzerlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Azhand tarafından gerçekleştirilen çalışmada; Tebriz’de Otomotiv endüstrisinin Tedarik Zinciri performansının yükseltilmesi yönünde bilgi uygulamasının rekabet güçlerinin etkili yönleri araştırılmıştır. Tedarik Zinciri Yönetimi için bir yapı önerimi ve yönetim çevresinde yeni rekabet koşulları sunulmuş, bahis edilen konular ile ilgili kabul edilebilir bir sonuç almaya çalışılmıştır.

Haznedaroğlu tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada; İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının Bilgi Yönetimi uygulamalarına bakış açısı ile Bilgi Yönetimi uygulamalarının kurumsal verimliliğe olan etkisi araştırılmıştır. Bilgi Yönetiminin uygulandığı işletme veya kurumlarda, etkinlik ve verimliliğini etkileyen faktörlerin başlıcalarına değinilmiş, kurum çalışanlarını bilgi odaklı bir çalışmaya yönlendirici faaliyetler üzerinde durulmuştur. Bilgi Yönetimi uygulamalarının kurumsal anlamda verimlilik üzerine ne derecede etkili olduğu bir kurum araştırmasıyla ortaya konmuştur.

Şahin tarafından 2009 yılında yapılan çalışmada; Bilgi Yönetiminin Tedarik Zinciri içindeki uygulama alanlarını; bu uygulamalar sırasında dikkat edilmesi gereken konuları, bu uygulamaların kurumlar üzerindeki performans etkilerini, işletme için faydalı iç ve dış veri ve enformasyonu işleyip, değer yaratmaya yarayan sistemler ve uygulamalarla bunları yararlı bilgilere dönüştürme yöntemlerini, bunların Tedarik Zincirine olan faydalarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bilgi Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi içindeki uygulamalarla ilişkili bir araştırma yapılmıştır. Tedarik Zinciri içinde yer alan işletmelerde; Bilgi Yönetiminin benimsenmesini etkileyen faktörlerin işletmelerin Bilgi

Yönetimini benimsemesine ve uygulamasına olan etkilerini inceleyen bir anket yapılmış ve gerçekleştirilen ankete dayalı bulgular ve sonuçlar sunulmuştur.

3.10. BULGULAR

3.10.1. ESPA A.Ş. Genel Yapısı

3.10.1.1. Tarihçe

Espa A.Ş. 1973 yılında Eskişehir’de 40 aktif toptancının bir araya gelerek kurduğu ve bugüne kadar başarıyla sürdürdüğü çok ortaklı bir pazarlama şirkettir.

Gerek şirket ortaklarının özverileri ile gerekse yönetim kadrosu ve çalışan kadrosunun olağanüstü gayretleri ile Türkiye’de ender görünen ve birlikte başarılı olabilmenin örneğini sergileyen bir firmadır.

Espa A.Ş., çalışma başarılarının yanı sıra doğru ve zamanında yapılan gayrimenkul yatırımlarıyla sektördeki mali konumunu sağlamlaştırmıştır. Günümüzde öz sermaye yapısı güçlü, sayısı verasetle artan ortaklarına her yıl kar payı dağıtan itibarlı, seçkin bir şirket durumuna gelmiştir.

46 yıldır verdiği hizmetleriyle başta kurulduğu yer olan Eskişehir’de ve çevre illerde bilinen ve güvenilen şirket haline gelmiştir. Kendi tescilli markası olan “Espa” ve “Hamarat” ile bakliyat sektöründe bölgesel olarak önemli bir yere sahiptir. Farklı bakliyat türlerinde kendi tescilli markası olan Espa ve Hamarat ile müşterilerine çeşitlilik sunan Espa A.Ş., bu ürünleri daha geniş kitlelere ulaştırabilmek için farklı boyutlarda oluşturulan ambalaj türleri ile de müşteri portföyünü öncelikle korumak ve akabinde geliştirme gayretindedir. Bunun dışında Sagra, ETİ, Evyap, Paşabahçe, P&G, Kristal gibi birçok ürünün bayiliğini yaparak yerel pazardaki perakendecilere önemli ölçüde destek olmuştur. Koşullar ve piyasaların getirdiği sebeplerle bayilik iptalleri ve yeni bayilik anlaşmaları ile sektörde faaliyet göstermeye devam etmektedir.

2018 yılı itibariyle ESPA A.Ş. 60’ın üzerinde iş ortağı ve 400 farklı ürün yelpazesiyle ticaret hayatına devam etmektedir.

3.10.1.2. Kuruluş Amacı

Espa A.Ş. kuruluşunda düşünülen en önemli unsur, bölgesel olarak faaliyet gösteren yerel marketlerin ve toptancıların taleplerini birleştirerek daha ucuz bir şekilde ürün temin etmelerini sağlamak ve ürünleri son tüketiciye daha uygun ve hızlı olarak ulaştırmaktır.

Espa A.Ş. kurulurken, 5 Mart 1973 yılı 4787 numaralı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yazdığı üzere;

- Gıda ve bakkaliye, kırtasiye, ihtiyaç maddeleri ticareti, imalatı, ithalat ve ihracatı yapmak,
- Gıda ve bakkaliye, kırtasiye, ihtiyaç maddeleri imalat ve ticareti ile iştigal eden yerli ve yabancı işletmelerin mümessilliği ve satış temsilciliğini yapmak,
- Ortakların mubayaalarını, tek elden yaparak maliyette faydalar temin etmek, yurt içinde ve dışında acentelikler kurmak,
- Araç ve gayrimenkuller satın almak, satmak, kiralamak, gayrimenkul üzerinde ayni haklar tesis etmek veya bu kabil hakları ref etmek, ipotek almak, ipotek vermek ve ipotekleri kaldırmak,
- Ortaklarına pazarlama mevzuunda gerekli yardımlarda bulunmak ve onları organize edilmiş kuvvetli bir satıcı haline getirmek,
- Gıda ve bakkaliye, kırtasiye ihtiyaç maddeleri imal fabrikalar ve bununla ilgili tesisler kurmak veya bu maksat ile kurulmuş tesis ve fabrikalara iştirak etmek, satın almak, satmak, hisselerini kısmen veya tamamen satın almak, satmak, devir veya terhin etmek teminat olarak kabul etmek veya teminat olarak göstermek,
- Gıda ve bakkaliye, kırtasiye ihtiyaç maddeleri imal eden fabrikaların asli ve tali maddeleri, ambalaj malzemelerini ve lüzumlu makineleri ithal etmek, satın almak veya satmak,
- Yukarıda gösterilen muamelelerden başka ileride şirket için faydalı ve lüzumlu görülebilecek başka işlere girişilmek istenildiği takdirde, idare meclisinin teklifi üzerine keyfiyet genel kurulun tasvibine sunulacak ve bu yolda karar alındıktan sonra dilediği işleri yapabilecektir.

Yukarıdaki maddelerde verilen amaçlar doğrultusunda kurulan Espa A.Ş., günümüzde de aynı amaçları göz önünde bulundurarak ticaret hayatına devam etmektedir.

3.10.1.3. Ortaklık Yapısı

5 Mart 1973 tarihinde Eskişehir ili ve çevresinde bulunan toptancı, market sahibi ve ticaret erbabı 37 kurucunun bir araya gelmesi şirketin ortaklık yapısını oluşturmuştur. Bu 37 kurucunun bazıları şahıs olarak ortak olmakla beraber bazı kurucular ise kendi şirketlerinin adına söz sahibi kurucu olarak ortaklığa dâhil olmuştur. Şirket 2018 yılı itibarıyla farklı hisselerle sahip 81 ortaklı bir yapıya bürünmüştür.

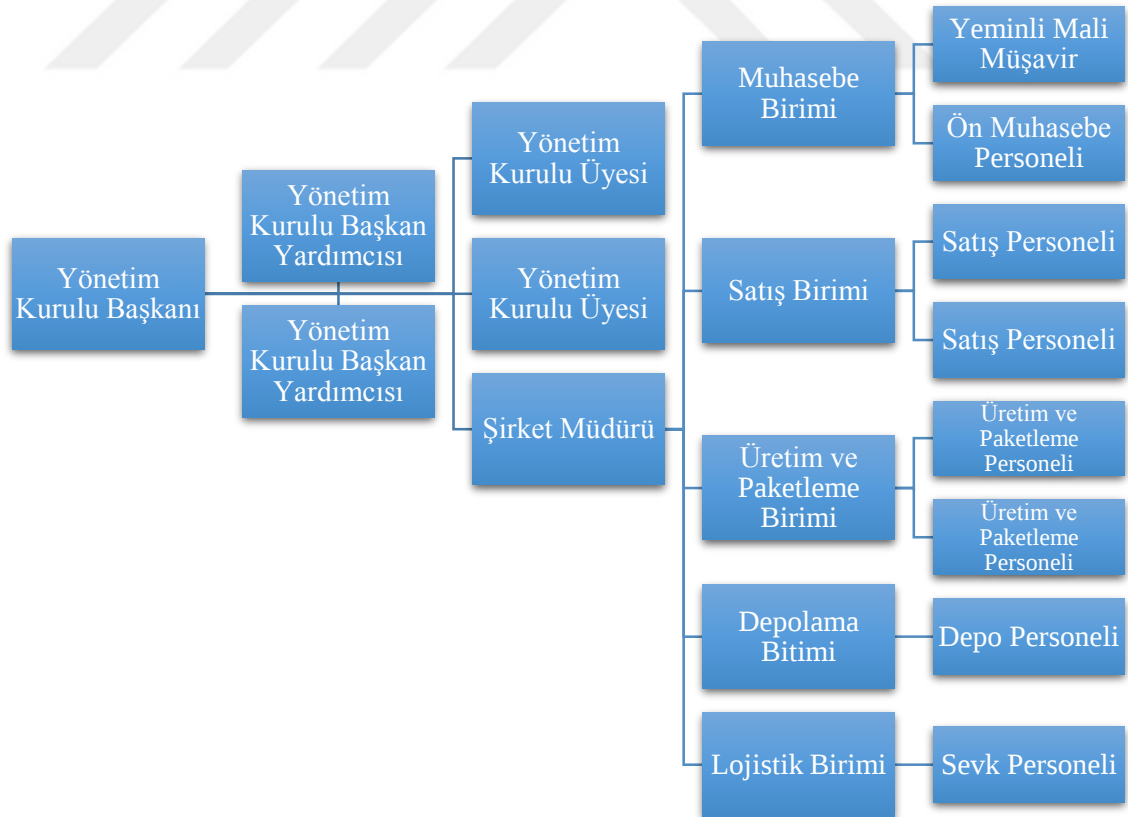
Çok ortaklı olmanın getirdiği faydalar ve zararlar olabilmektedir. Şirketi oluşabilecek zararlardan korumak, şirketi manipüle etmek, hak ve sorumluluklarının istismar edilmesini önlemek üzere şirket yönetiminin almış olduğu hisse devrine, hisse satımına, hisse paylaşımına binaen kararlar vardır. Diğer hissedarların haberi olmadan hisse devri, hisse satışı veya hisse paylaşımı yapılamamakta, şirket yönetim kurulu kanalıyla böyle bir durum varsa tüm üyelere duyurusunun yapılması gerekmektedir. Bu sayede ortaklık yapısı korunmaya çalışılmış, şirketlerin kurulmasındaki asıl amaç olan şirket devamlılığının sağlanması için adımlar atılmıştır.

3.10.1.4. Yönetim Yapısı

Şirketin yönetimi ve dışarıya karşı temsili yönetim kurulu tarafından sağlanmaktadır. Şirket tarafından verilecek bütün belgelerin ve yapılacak sözleşmelerin geçerli olabilmesi için, bunların şirketin unvanı altına konmuş ve şirketi ilzama yetkili iki kişinin imzasını taşıması gerekmektedir. Yönetim kurulu her yıl üyeleri arasından bir başkan ve bulunmadığı zamanlarda ona vekâlet etmek üzere, en az bir başkan vekili seçer. Yönetim kurulu, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri tanımlar ve yerlerini gösterir. Özellikle kimin kime bağlı olarak bilgi sunma yükümlülüğü olduğunu belirler. Devredilmediği takdirde, bu yetki yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olarak kalacaktır.

Yönetim kurulu, temsil yetkisini bir veya daha fazla üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredebilir. En az bir yönetim kurulu üyesinin temsil yetkisine haiz olması şarttır. Yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir. Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev yetkileri hakkında Türk Ticaret Kanunu'nun 375. maddesi geçerlidir.

İşletmenin işleri ve idaresi genel kurul tarafından TTK hükümleri çerçevesinde seçilecek 1 ila 6 üyeden oluşan bir yönetim kurulu tarafından yürütülür. Yönetim kurulu en çok 3 yıl için seçilebilirler. Görev süresi sona eren yönetim kurulu üyeleri yeniden seçilebilirler. Yönetim kurulu üyelerinin hisse sahibi olmaları zorunlu değildir. Tüzel kişiler de yönetim kuruluna seçilebilirler. Genel kurulun lüzum görmesi halinde yönetim kurulu üyeleri her zaman değiştirilebilecektir. TTK 367. maddesi gereği yönetim kurulu, bir veya birkaç müdürü yetkili olarak atayabilir. Espa A.Ş.'nin yönetim kurulu ve personel şeması Şekil 3.1. ile gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Espa A.Ş. Yönetim Kurulu ve Personel Şeması.

Şirketin yönetim kurulu veya genel kurul toplantılarına katılma hakkına sahip olanlar, bu toplantılara Türk Ticaret Kanununun 1527. maddesi uyarınca elektronik ortam aracılığı ile de katılabilirler. Şirket, ticaret şirketlerinde anonim şirket genel kurulları dışında elektronik ortamda yapılacak kurullar hakkında tebliğ hükümleri uyarınca hak sahiplerinin bu toplantılara elektronik ortamda katılmalarını ve oy kullanmalarına imkân tanıyacak elektronik toplantı sistemini kurabileceği gibi bu amaç için oluşturulmuş sistemlerden de hizmet satın alabilmektedir. Yapılacak toplantılarda şirket sözleşmesinin bu hükmü uyarınca, kurulmuş olan sistem üzerinden veya destek hizmeti alınacak sistem üzerinden toplantıya aktif olarak dâhil olunabilecektir.

Genel kurullar, olağan ve olağanüstü toplanabilirler. Olağan genel kurul, şirketin hesap devresi sonundan itibaren 3 ay içinde ve senede en az 1 defa olmak üzere toplanır. Espa A.Ş. olağan genel kurulu her yılın mart ayı içerisinde toplanmaktadır. Toplantıda, yönetim kurulu şirket faaliyetleri hakkında bilgi vermekte, İbra işlemleri ve kâr dağıtımı yapılmaktadır. İbra oylamasına yönetim kurulu üyeleri katılım sağlayamamaktadır.

Olağanüstü genel kurullar ise, şirket işlerinin gerektirdiği hâl ve zamanlarda toplanır. Genel kurul toplantılarında, her hisse sahibinin oy hakkı, sahip oldukları hisselerin toplamının şirket sermayesinin itibari değerinin toplam oranına göre hesaplanır. Hisse sahibi kişi veya kuruluşlar, genel kurul toplantılarına kendileri katılabileceği gibi, herhangi birine vekâlet de verebilirler.

Şirket genel kurul toplantılarında, Türk Ticaret Kanununun 409. maddesinde yazılı hususlar müzakere edilerek gerekli kararların alınması sağlanır. Genel kurul toplantıları ve bu toplantılarda alınan kararlar Türk Ticaret Kanununa tabidir. Genel kurulun, şirketin merkezi adresinde veya yönetim merkezinin bulunduğu yerin elverişli olabilecek bir yerinde toplanması kararlaştırılabilir. Yönetim kurulu tarafından genel kurula sunulan 2017 bilançosu Tablo 3.3.'deki gibidir;

Tablo 3.3. Espa A.Ş. 2017 Yılı Bilançosu.

PASİF

1. KISA VADELİ BORÇLAR	353.799,08
A. TİCARİ BORÇLAR	138.194,87
320 SATICILAR	
320.01 Teminatsız borçlar	<u>108.546,32</u>
326 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR	
326.01 Alınan Depozito ve Teminatlar	<u>2.000,00</u>
329 DİĞER TİCARİ BORÇLAR	
329.01 Verilen çekler	<u>27.648,55</u>
B. DİĞER BORÇLAR	166.941,51
331 ORTAKLARA BORÇLAR	
331.01 Ortaklara Kâr payı ödemeleri	<u>115.195,38</u>
336 DİĞER ÇEŞİTLİ BORÇLAR	
335.01 Personele borçlar	<u>12.444,68</u>
336.01 Çeşitli borçlar	<u>39.301,45</u>
C. ALINAN AVANSLAR	1.999,57
340 ALINAN SİPARİŞ AVANSLARI	
340.01 Alıcılardan alınan avanslar	<u>1.999,57</u>
D. ÖDENECEK VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	28.573,68
360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR	
360.01 Vergi tahakkukları	<u>18.376,73</u>
361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ	
361.01 SGK primi/İşsizlik primi	<u>10.196,95</u>
E. BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	18.089,45
370 DÖNEM KÂRI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIĞI	
370.01 Cari dönem	<u>192.464,76</u>
371 DÖNEM KÂRI PEŞİN ÖDENEN VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER (-)	
371.01 Geçici kurumlar vergisi	<u>174.375,31</u>
2. ÖZ KAYNAKLAR	4.384.465,69
A. SERMAYE	745.971,60
500 ÖDENMİŞ SERMAYE	<u>500.000,00</u>
500.01 Hisse senetleri	
502 SEMAYE DÜZELTME OLUMLU FARKLARI	
502.01 2003 Yılı Sermaye düzeltmesi olumlu farkı	<u>155.280,99</u>

Tablo 3.3. Espa A.Ş. 2017 Yılı Bilançosu (Devamı).

502.02 2004 Yılı Sermaye düzeltmesi olumlu farkı	90.690,61	
B. SERMAYE YEDEKLERİ		6.405,63
520 HİSSE SENETLERİ İHRAÇ PRİMLERİ		
520.01 Emisyon Primi	4.707,26	
520.02 2003 Hisse Senedi İhraç Prim Enflasyon Düzeltmesi	919,61	
520.03 2004 Hisse Senedi İhraç Prim Enflasyon Düzeltmesi	778,76	
C. KÂR YEDEKLERİ		2.864.301,08
540 YASAL YEDEKLER		
540.01 1.11/Tertip yedek akçe	288.344,77	
540.02 2003 Yasal Yedekler Akçe Enflasyon Düzeltmesi	17.667,01	
540.03 2004 Yasal Yedekler Akçe Enflasyon Düzeltmesi	3.757,00	
542 OLAĞANÜSTÜ YEDEKLER		
542.01 Dağıtılmayan dönem kârları	2.232.941,20	
542.02 2003 Olağanüstü Yedekler Akçe Enflasyon Düzeltmesi	52.906,00	
542.03 2004 Olağanüstü Yedekler Akçe Enflasyon Düzeltmesi	17.040,09	
549 ÖZEL FONLAR		
549.02 Arsa Yenileme Fonu	95.046,30	
549.03 Mesken Yenileme Fonu	156.598,71	
D. DÖNEM NET KÂRI		767.787,38
590 DÖNEM NET KÂRI		
590.01 2017 Yılı Kârı	767.787,38	
PASİF TOPLAMI		4.738.264,77

Kaynak: Espa A.Ş.

3.10.1.5. Tesis Yapısı

İşletme kuruluş tarihinde şehir merkezi olarak gözükebilecek bir yerde ticaret hayatına başlamıştır. Sonrasında organize sanayi bölgelerinin faaliyete geçmesiyle yer değişikliği söz konusu olmuştur. Bu değişiklik, işletmenin ilişkide olduğu firmalarla daha kolay iletişimini sağlamıştır.

Espa A.Ş. günümüzde, organize sanayi bölgesindeki Estim Toptancılar Sitesinde, 4350 metrekare büyüklüğünde bir tesis içerisinde ticari faaliyetlerine devam etmektedir.

Tesis içerisinde; 1 adet genel kurul toplantı odası, 1 adet yönetim kurulu toplantı odası, 1 adet müdür odası, 1 adet idari bölüm, 1 adet mali işler bölümü, 1 adet kasa dairesi, 1 adet yemekhane ve mutfak, 2 adet paketleme ve üretim bölümü, 2 adet depo ve 1 adet garajın yanı sıra bir dış avlu mevcuttur.

3.10.1.6. Üretim ve Paketleme

Araştırmamızın konusu olan şirkette kendi üzerine tescilli olan “Espa” ve “Hamarat” adı altında 2 adet marka bulunmaktadır. Bu markaların her ikisi içinde direkt hammaddeden üretim yapılmamaktadır. Fason olarak temin edilen ürünler markalama ve ambalajlama yapılarak piyasaya sunulmaktadır. Yapılan markalama süreci, iş ortaklarından toplu olarak alınan ürünlerin paketlenmesi ile sürdürülmektedir. İlk zamanlar Espa markalı ürünlerin de paketlenmesi yapılırken, şimdilerde yoğun olarak hamarat markalı ürünler ön plana çıkarılmıştır. İşletme politikası olarak şirket ürünlerinin tek bir marka üzerinden reklamı yapılarak akılda kalıcılığı sağlanmaya çalışılmaktadır.

İşletme, paketleme yaptığı markalarında tamamen bakliyat ürünlerini kullanmaktadır. Kullanılan bu ürünlerin paketlenmesi ve kendi markalarıyla tüketiciye sunulması amaçlanmaktadır. Çeşitli boyutlarda pazara sunulan ürünlerin yanında, bayiliğini yaptığı ürünleri de diğer firmaların temin etmesini sağlamakta, yani kendi ürünlerini satarken iş ortaklarının da ürünlerini diğer perakendecilere ulaştırmaktadır. Espa A.Ş. tarafından yapılan bayilik anlaşmaları; tedarikçileriyle çalışırken de, yapılan anlaşmalar bırakılırken de karşılıklı anlaşarak, en makul şartlar altında gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Espa A.Ş., kendi nezdinde yaptığı paketleme sürecinde kullanılan makinelerin yetersiz kalması sonucu 2016 yılı içerisinde, Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından Kırsal Kalkınmayı Destekleme Teşviği ile paketleme sürecinde kullanılan makinelerin yenilenmesi sağlanmıştır. Şu anda kullanılan 7 ayrı makine vasıtasıyla ürün gramajları adına farklı boyutlarda üretim yapma imkânı sağlanmış, müşterilerinden gelen taleplere cevap verme olanağı yükseltilmiştir. Aynı zamanda bu makinelerle farklı bakliyat ürünlerinin paketlenmesi sağlanmış, ürün çeşitliliğinin yanı sıra ürün farklılaştırılmasına da gidilmiştir.

Şu anda Espa A.Ş. tarafından üretimi sağlanan 10’dan fazla ürün vardır. Üretimi gerçekleştirilen ürünler Tablo 3.4.’de verilmiştir.

Tablo 3.4. Üretimi Gerçekleştirilen Ürünler.

Un	Nohut
Pirinç ve Çeşitleri	Mercimek ve Çeşitleri
Fasulye ve çeşitleri	Barbunya
İrmik	Mısır
Bulgur ve Çeşitleri	Nişasta

Kaynak: Espa A.Ş.

Bu ürünler çeşitli boyutlardaki paketlerle pazara sunulmaktadırlar. Bu sayede taleplerin büyük bir kısmına cevap verilebilmektedir. Espa A.Ş. tarafından üretim ve paketlemesi yapılarak pazara sunulan ürünler EK 1’de verilmiştir.

Üretim ve paketlemede Espa A.Ş. tarafından kullanılan makineler aşağıdaki gibidir;

- Çok Kefeli Terazi (Multihead Hassas Terazi)
- Dört Tekneli Ön ve Hassas Temizleme Eleği
- Hafif Tane Ayırma Makinesi
- İç Mekân Silosu
- Paketleme Makineleri (AKY BSC Serisi)
- Taş Ayırma Makinesi
- Z Tipi Dikey Elevatörler

3.10.1.7. Bayilikler ve İş Ortakları

Toptancı işletmelerin genel yapısı, bayilikler olarak bu ürünlerin toptan olarak satılmasını sağlamaktır. Espa A.Ş. aynı zamanda bir toptancı olarak faaliyet göstermektedir. İşletme kendisi tarafından üretilip pazara sunulan ürünlerin yanı sıra, diğer işletmeler tarafından üretilen ürünlerin bayilik haklarını alarak bu ürünleri de pazara sunmaktadır. Şu anda Espa A.Ş. tarafından pazar ihtiyaçları doğrultusunda sektöre kazandırılan, dolayısıyla tüketiciye ulaştırılan 400 farklı ürün olduğu gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda ilk kuruluş tarihinden itibaren iş ortaklarıyla çok önemli anlaşmalar sağlamıştır. Espa A.Ş. tarafından bayilikleri yürütülen markalar EK 2’de verilmiştir.

Bu markaların ürünlerinin, direkt olarak bayiliği yapılmaktadır. Yani tüketiciye ulaşmasına aracılık edilmektedir. Bunlar dışında büyük paketler halinde alınan bazı ürünlerinde küçük paketler haline getirilerek satılması da söz konusu olmaktadır. 46 yıldır verdiği hizmetleriyle başta kurulduğu Eskişehir’de ve çevre illerde bilinen ve güvenilen bir şirket haline gelmiştir. Geçmişten günümüze Sagra, ETİ, Evyap, Paşabahçe, P&G, Kristal gibi ürünlerin bayiliğini yaptığı görülmektedir.

Espa A.Ş. bütün bu süreçteki faaliyetlerini yaparken iş ortaklarının desteğini almaktadır. Şu anda 60’ın üzerinde iş ortağıyla çalışmakta olup bu kişi ve kuruluşların her biriyle iyi ilişkiler içerisinde. Espa A.Ş. yapılan bütün bayilik anlaşmalarında; tedarikçileriyle çalışırken de, yapılan anlaşmalar bırakılırken de karşılıklı anlaşarak, en makul şartlar altında gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Koşullar ve piyasaların getirdiği sebeplerle bayilik iptalleri ve yeni bayilik anlaşmaları ile sektörde faaliyet göstermeye devam edilmektedir. Espa A.Ş. ile iş ortaklığı içerisinde bulunan firmalar EK 3’de verilmiştir.

3.10.1.8. Rekabet ve Firma İlişkileri

İşletmeler, ticari faaliyetlerini devam ettirirken kendileri dışında olan etkenlerle karşılaşmaktadır. Hiçbir şirket kendi başına bir anlam ifade etmez. Ürettiği ürünün hammaddesini alacağı veya bu ürünleri satacağı kişi veya kurumlar olmalıdır ki ticaret gerçekleşebilsin, işletme de ticari hayatına devam edebilsin. İş ortaklarının yanı sıra iş ortağı olmayan firmalarla da iyi ilişkiler içinde olunması işletmenin güvenilirliğini sağlayacaktır. Aynı zamanda işletmenin doğal tanıtımı yapılmış olacaktır.

İşletmeler için diğer bir önem arz eden konu ise rekabettir. İşletme kendi sektöründe olan firmalarla rekabet içerisinde olacaktır. Bu rekabet şartlarını işletmelerin firmalarla olan ilişkileri şekillendirecektir. Rekabet içerisinde olunan firmalar aynı zamanda iş ortağı olabilir. Gerek üretimde gerekse tedarik sürecinde bu firmalarla iş ortaklığı kurulabilir. İşletmenin faydasına olabilecek her türlü durum değerlendirilebilir ve rekabet ortaklığı dönüşebilir.

Espa A.Ş. gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Gıda sektöründe rekabet içerisinde olan firmalar aynı zamanda birbirinin iş ortağı olabilmektedir. Birbirleriyle hammadde paylaşımında bulunabilir. Aynı zaman paketlenme, üretim, tedarik ve dağıtım

anlamında birbirleriyle iş ilişkileri kurulabilir. Kurulan bu ilişkiler, rekabetin yok olmasına sebep değildir.

Espa A.Ş. diğer firmalarla ve rakipleriyle her zaman iyi ilişkiler içerisinde olmuştur. Sektör içerisinde güvenilir bir yere sahiptir. İlk kuruluş aşamasında 37 kişi ve kuruluş tarafından kurulması, firma ilişkilerinin iyi olmasına katkıda bulunmuştur. Şirketin kuruluşunda yer alan kurucu üyeler ve diğer şirket temsilcileri genel olarak Espo A.Ş. ile aynı sektörde olan şirketlerdir. Burada ortaya çıkan durum; zamanında birbirinin rakibi olan firmaların yetkililerinin bir araya gelerek tek çatı altında toplanmalarını sağlayan Espo A.Ş.'nin kurulması amaçlanmış ve böylece herkesin maddi manevi kazanç sağlayacağı bir adım atılmıştır. Espo A.Ş.'nin kuruluş zamanındaki rakipleri diye tabir edilebilecek şirketler yine bu şirketin kurucu üyeleri olarak tanımlanabilir. Günümüzde ise 81 kişi ve kuruluşun hissesi bulunmaktadır. Bu durumu avantaj olarak kullanabildiği söylenebilir. Espo A.Ş.'nin 81 ortağından bir bölümü aynı zamanda rekabet içerisinde bulunduğu aynı sektörde faaliyet gösteren firmalardır. Ortaklarına aynı zamanda güçlü bir rakip olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

3.10.1.9. Kullanılan Süreçler ve Etkinlik Seviyeleri

İşletmede Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ile Bilgi Yönetimi Süreçleri kullanılmaktadır. Yapılan gözlemler neticesinde; Espo A.Ş. tarafından kullanılan süreçlerin etkinlik seviyelerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu süreçlerin etkinlik seviyelerinin yükseltilmesiyle oluşacak aktif Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bilgi Yönetimi şirkete daha verimli bir yapı kazandıracaktır.

3.10.2. ESPO A.Ş. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerinin Nitel Sonuçları

Espo A.Ş. tarafından gerçekleştirilen Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerinin nitel sonuçları Tablo 3.5.'de verilmiştir;

Tablo 3.5. ESPA A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri Nitel Sonuçları

Müşteri İlişkileri Yönetim Şekilleri	Şirket; müşterileriyle koordineli olarak bu süreci yönetmektedir. Müşteri talepleri ve oluşan anlık değişimler takip edilerek sürecin etkin bir şekilde yönetildiği gözlemlenmiştir. Şirkette gerçekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında, şirket ile müşterileri arasında düzenli periyotlarla iletişim sağlanmaktadır.
Müşteri Hizmet Yönetim Şekilleri	Şirket; müşterilerini bünyesinde bulundurduğu 2 satış elemanı vasıtasıyla bilgilendirmektedir. Talep edilen ürünlerin stok durumları, sipariş edilen ürünlerin müşterilere ne zaman ve hangi yollarla ulaştırılacağı ve siparişlerde gerçekleştirilecek olası aksaklıklar müşterilerle sürekli iletişim halinde kalınarak paylaşılmaktadır. Şirket içerisindeki lojistik faaliyetlerde kullanılmak üzere; 2 adet kamyonet, 2 adet minibüs, 3 adet küçük ticari araç ve şirket müdürü tarafından kullanılan 1 adet binek araç bulunmaktadır.
Müşteri Taleplerinin Yönetim Şekilleri	Şirket; 40 yılı aşan tecrübesi ve oturmuş müşteri portföyü ile müşterilerinin daha önce vermiş olduğu siparişleri göz önünde bulundurarak gelecek dönemlerde karşılaşacağı talepleri tahmin etme yetisine sahiptir. Şirket, stoklayacağı ürünleri, bu bağlamda yapılan tahminlere göre belirlemektedir.
Sipariş İşleme Yönetim Şekilleri	Şirket; sağlamış olduğu ürünlerin çeşitliliğini artırarak farklı opsiyonlar sunmayı amaçlamaktadır. Yapılan bayilik anlaşmaları ve kendi markası için yaptırdığı fason üretim ile maliyetleri azaltmayı amaçlamıştır. Müşteri taleplerine de bu şekilde cevap verebilmektedir.
İmalat Akış Yönetim Süreci	Şirket; 2016 yılına kadar imalat faaliyetlerinde kullandığı makinelerin yerine, 2016 yılında Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından verilen “Kırsal Kalkınmayı Destekleme Teşviği” ile yeni bir oluşuma girmiş ve envanterine yeni makineler kazandırmıştır. Bu makineler sayesinde hem iş gücünden hem de zamandan kazanç sağlamaktadır. Ayrıca alınan yeni makinelerin teşvik aracılığıyla alınmış olması ekstra bir maddi yükün oluşmamasını sağlamıştır. Daha önce 2 personelle sadece paketleme yapılabilirken, şu anda 1 personelle hem eleme hem de paketleme işlemlerini daha kısa bir sürede yapılabilmektedir.

Tablo 3.5. ESPA A.Ş.'nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri Nitel Sonuçları (Devamı).

Satın Alma Yönetimi	Şirket; tedarikçileriyle olan ilişkilerini ayrı ayrı yaptığı bayilik anlaşmalarıyla imza altına almıştır. Belirli süreleri ve kuralları kapsayan bu anlaşmalar doğrultusunda her iki tarafında birbirine karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklara uymayan tarafa, anlaşma gereği yaptırımlar uygulanabilmektedir. Şirketin tedarikçileriyle sıkı ilişkiler içinde olduğu ve bazı tedarikçilerinin de şirket ortakları arasında bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu zamana kadar gerçekleşen satın alma faaliyetlerinde şirketin herhangi bir yaptırımla karşılaşmadığı, yapılmış olan bayilik anlaşmalarının yenilenmesi gerçekleşmese bile şirketler arası diyalogların devam ettiği yöneticileri tarafından dile getirilmiştir.
Ürünlerin Geliştirilmesi ve Ticarileştirilmesi Faaliyetleri	Şirket; envanterine yeni kattığı makinelerle birlikte üretimde daha teknolojik bir yapıya bürünmüştür. Bu sayede hem iş gücünden hem de zamandan kazanç sağlamıştır. Üretim faaliyetlerinde yapılan yeniliklerle, üretim sürecinde gelişim sağlanmış ancak, bu makinelerle yeterli ürün çeşitliliği sağlanamamıştır. Gelen talepler doğrultusunda pazar ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünlerin pazara sunulması yapılan bayilik anlaşmaları ile gerçekleştirilmektedir. Yapmış olduğu yeni bayilik anlaşmaları sayesinde ürün çeşitliliğini artırarak pazar ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünleri pazara sunduğu görülmektedir.
İade Süreçleri	Şirket; eksik gramaj, kusur veya herhangi bir sorun nedeniyle müşterilerden gelen geri bildirim neticesinde iade sürecini; yazılı olan veya bu zamana kadar yazılı olmadan kanıksanmış prosedürler çerçevesinde uygulamaktadır. Şirket ile yapılan görüşmeler sonucu alınan verilere göre; gerçekleştirilen iade oranının % 1 civarında olduğu anlaşılmıştır. Bu oranı oluşturan iadeler genel olarak ambalaj hatasından kaynaklanmaktadır.

3.10.3. ESPA A.Ş. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Nitel Sonuçları

3.10.3.1. İşletme Tarafından Kullanılan Bilgi Yönetimi Modeli

Bilgi Yönetimi Modelleri aracılığıyla organizasyon içerisinde bulunan bilgiler kayıtlı hale getirilir. Kayıtlı olan bu bilgilerin gerekli yerlere iletilmesi ve organizasyona sonradan dâhil olacak çalışanlarla paylaşılması eski tecrübelerden yararlanılmasına yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra, sonraki süreçlerde benzer uygulamalar yapılması engellenecek ve hata oranının minimum seviyede olması sağlanacaktır. Organizasyon içerisindeki çalışanlara fırsat ve rekabet ortamının sağlanması sonucu organizasyona başarılı bir yapı kazandırılması Bilgi Yönetimi olarak tanımlanırsa, bu sistemin işletilmesini sağlayacak araçlar da Bilgi Yönetim Modelleri olarak tanımlanabilir (Dinçmen, 2010: 30)

İşletme, Bilgi Yönetim Modelleri arasından Temel Bilgi Yönetimi Modelini kullanmaktadır. Temel Bilgi Yönetimi Modeli; bilginin belirlenerek elde edilmesi, kullanıcılar tarafından kolaylıkla kullanılabilmesi için sınıflandırılarak organize edilmesi, depolanması, gerçekleştirilen bu depolamanın oluşturduğu bilgi tabanlarının erişime açılarak paylaşılması ve paylaşılan bu bilgilerin kullanılarak yeni bilgi üretiminin sağlanması basamaklarını kapsamaktadır.

Espa A.Ş. tarafından gerçekleştirilen Bilgi Yönetimi Süreçlerinin nitel sonuçları Tablo 3.6.'da verilmiştir;

Tablo 3.6. ESPA A.Ş.'nin Bilgi Yönetimi Süreçleri Nitel Sonuçları

Bilgi Kaynaklarının Elde Edilmesi	Şirket; daha önce bünyesinde çalıştırdığı personeller ile hâlihazırda çalışmaya devam eden personelden faydalanarak örgüt içi bilgi kazanımını sağlamaktadır. Örgüt dışı bilgi kaynaklarının elde edilmesi ve oluşabilecek değişimlere uyum ise şirket yöneticileri ile çalışanların sağladığı ikili ilişkiler aracılığıyla gerçekleşmektedir.
Bilgi Kaynaklarına Erişim	Şirket; bilgi kaynaklarının toplanması ve erişimi aşamasında bilişim tabanlı bir altyapıya sahip değildir. Şirket içerisinde bulunan personeller genel olarak uzun süreli çalışanlardır. Bu nedenle bilgi kaynaklarının ortak bir havuzda toplanması yerine ihtiyaç duyulduğunda bilgi sahibi personelden erişiminin sağlandığı gözlemlenmiştir. İşletmedeki en önemli eksikliklerden birisi bilgi sistemlerinin yeteri kadar kullanılmaması olarak gözükmektedir.
Bilgi Kaynaklarının Paylaşılması	Şirket; bilgi kaynaklarının paylaşım aşamasını diğer aşamalara göre daha verimli geçirmektedir. Az sayıda ve uzun süreli personel çalıştırması bu konudaki avantajı olarak gözükmektedir. Personeller arası iletişim süreklilik halindedir. Paylaşım aşamasının önemli faktörlerinden olan uygun ortamın oluşturulduğu gözlemlenmiştir.
Bilgi Kaynaklarının Kullanımı	Şirket; çalışanlar arasında paylaşılan bilgilerin kullanımı sayesinde üretim faaliyetlerinde verimlilik sağlamaktadır. Yeni alınan personel, eski personel tarafından bilgilendirilerek oryante edilmekte ve iş süreçlerindeki olası aksamalar engellenmektedir. Kullanılan bilgiler işletmenin verimliliğine önemli katkı sağlamaktadır.
Yeni Bilgi Kaynaklarının Üretimi	Şirket; yeni bilgi kaynaklarının üretimi ve elde edilmesi konusunda çalışanları aracılığıyla faaliyet göstermektedir. Çalışanların özellikle örgüt dışı ilişkileri ve edinimleri şirket içerisindeki bilgi kaynaklarıyla bütünleştirilerek yeni bilgi üretimi sağlanmaktadır. Üretilen bilgiler çalışanlar arasında paylaşılarak kalıcı hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 3.6. ESPA A.Ş.'nin Bilgi Yönetimi Süreçleri Nitel Sonuçları (Devamı).

Bilgi Yönetimi Basamaklarını Destekleyen Bilişim Sistemleri	Espa A.Ş. tarafından gerçekleştirilen Bilgi Yönetimi basamaklarında, genel olarak bilişim sistemleri desteğinin olmadığı görülmüştür. Ön muhasebe kayıtlarının tutulabilmesi maksadıyla kullanılan “Netsis” programı dışında bilişim sistemi kullanılmamaktadır. Bu durum işletmenin verimliliği ve devamlılığı için günümüz şartlarında önemli bir sorun teşkil etmektedir.
İşletme İçerisindeki Bilgi Kültürü, İletişim ve Örgütsel Yapı	Şirket içerisindeki bulunan örgütsel yapının çok büyük olmaması sebebiyle örgüt içi iletişim hızlı ve verimli bir şekilde sağlanmaktadır. Teknolojik olarak günümüze tam manasıyla uyum sağlayamadığı gözlemlenen işletmede, gerçekleştirilen süreçlerdeki personel rolleri önemli bir yere sahiptir. Çok sayıda personel çalıştırmayan işletme, Bilgi Yönetimine uygun bir örgütsel yapı ve kültürle çalışmalarına devam etmektedir.

3.10.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Sürecinin İşletmeye Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Gıda toptancılığı sektöründe en önemli faaliyet kollarından biri Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimidir. Bu süreçlerin doğru yönetilmesi ile işletmeler olumlu dönüş alacak, bu olumlu dönüşünde işletme faaliyetlerine olumlu bir etkisi olacaktır. Şirket tarafından gerçekleştirilen Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ile Bilgi Yönetimi Süreçlerinin genel olarak kişi odaklı yapıldığı tespit edilmiştir. Kişi odaklı olarak gerçekleşen süreçlerde olası problemlerin doğması mümkündür. Bu durum şirketteki önemli bir dezavantaj olarak gözükmektedir. Kişi odaklı süreçlerin düzeltilerek, bilişim alt yapılarının geliştirilmesi ve teknolojinin kullanılması şirketin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Süreci faaliyetlerinden daha fazla yararlanmasına yardımcı olacaktır.

3.10.5. ESPA A.Ş.’nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci Arasındaki İlişkinin Nicel Sonuçları

Bilgi Yönetimi Süreçlerini Tedarik Zinciri içerisindeki işletmeler için bir yenilik olarak düşünebiliriz. Bu bağlamda zincir içerisindeki paydaş işletmelerce bilgi yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması önemli bir seçenek olacaktır.

Nicel değerlendirmelerde kullanılan ölçütler yaygın olarak kullanılmasına rağmen, soyut değerleri gerektiği gibi değerlendiremez. Dolayısıyla nicel değerlendirme ölçütleri ile rekabetsel avantaj sağlayan kaynakların değeri doğru şekilde ölçülemeyebilir. Tedarik Zinciri Yönetimi içerisinde Bilgi Yönetiminin benimsenme amacı sadece işletme çapında değil tüm zincir boyunca bütünleşmeyi artırmak ve bilgi kaynaklarını en etkili şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Bilgi, özellikle de örtük bilgi daha çok soyut olduğu için sadece nicel değerlendirme ölçütleri ile tam olarak ölçülmesi ve değerlendirmeye tabi tutulması doğru olmayacaktır. Bu bağlamda nitel değerlendirme ölçütleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Şahin, 2009; 172).

Bu bölümde, Bilgi Yönetimi Süreçlerinin, Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ile ilişkisi ve ilişkiyi sağlayan faktörlerle ilgili bilgi verilecektir. Espa A.Ş.’nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetim Süreci arasındaki ilişkinin analiz edilmesi amacıyla; Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bilgi Yönetiminin faktörleri belirlenecek, belirlenen faktörler doğrultusunda bir değerlendirme formu oluşturulacak ve değerlendirme formundaki sorulara şirket çalışanları tarafından verilen cevaplar değerlendirilerek 5’li skala (-1, -2, 0, 1, 2) üzerinden puanlaması yapılacaktır. Elde edilen verilerle korelasyon testi yapılması ve bu doğrultuda Espa A.Ş.’nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasındaki ilişkinin bulunması amaçlanmıştır.

3.10.5.1. Bilgi Yönetimi Sürecindeki Faktörlerin Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecindeki Faktörlerle Olan İlişkisi

Espe A.Ş.’nin Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörleri ile Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinin her birinin birbirleriyle olan ilişkileri, şirket çalışanlarıyla yapılan görüşmeler doğrultusunda çaprazlama yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Materyal ve Yöntem bölümünde cevap aradığımız soruların cevaplarına; şirket çalışanlarıyla yapılan görüşmeler ve gözlemler neticesinde Bulgular bölümünde ulaşılmıştır. Daha

sonra ise çalışan ve yöneticilere uygulanan yarı yapılandırılmış değerlendirme formu ile ulaşılan cevapların değerlendirilmesi sonucunda Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörleri ile Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkileri skala (-2, -1, 0, 1, 2) üzerinden belirtilerek sayısal veriler ortaya çıkartılmıştır.

Korelasyon katsayısı değerleri Tablo 3.7'deki verilere göre yorumlanmıştır.

Tablo 3.7.Spearman Korelasyon Katsayısı ve İlişki Durumu.

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kaynak: (Kalaycı, 2016: 116).

3.10.5.2. Korelasyon Testi Sonuçları

Yapılan normallik testi sonucunda Sigma değerleri 0,05'den büyük bulunduğu için Parametrik olmayan testler uygulanmıştır. İlişki durumunun tespiti ise; Tablo 3.2'den elde edilen sayısal verilerin korelasyon testiyle anlamlandırılması sonucu ortaya çıkacaktır. Tedarik Zinciri Yönetimi Zinciri faktörleri ile Bilgi Yönetimi faktörlerinin birbiriyle ilişkisi aşağıda verilen başlıklarda tablolar halinde gösterilmiştir. Tablolardaki korelasyon katsayısı negatif ise; iki değişken arasında "ters ilişkinin" olduğunu, yani "değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığını" söyleyebilir. Korelasyon katsayısı pozitif ise; değişkenler arası olumlu bir ilişkinin olduğu, yani "değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığı" yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı "0" ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı değerlendirilir.

Tablo 3.8. Bilginin Elde Edilmesi ile Hız Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>Hız</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,151
		p. (2-tailed)	.	0,606
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.8'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Elde Edilmesi” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Hız” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,151$; $p>0,01$).

Tablo 3.9. Bilginin Elde Edilmesi ile Rekabet Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>Rekabet</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,617*
		p. (2-tailed)	.	0,019
		N	14	14

*. $p < 0.05$

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.9'da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Elde Edilmesi” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Rekabet” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r(14)=0,617$; $p<0,05$). Bu orta düzeyde pozitif bir ilişkidir. Yani değişkenlerden birinin skoru artarken diğerinin de artmaktadır. Aynı şekilde değişkenlerden birinin skoru azalırken diğerinin de azalmaktadır.

Tablo 3.10. Bilginin Elde Edilmesi ile Güvenlik Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>Güvenlik</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Elde</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,320
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Edilmesi</i>	p. (2-tailed)	.	0,264
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.10'da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden "Bilginin Elde Edilmesi" faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden "Güvenlik" faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,320$; $p>0,01$).

Tablo 3.11. Bilginin Elde Edilmesi ile Teknoloji Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>Teknoloji</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Elde</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,162
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Edilmesi</i>	p. (2-tailed)	.	0,581
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.11'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden "Bilginin Elde Edilmesi" faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden "Teknoloji" faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,162$; $p>0,01$).

Tablo 3.12. Bilginin Elde Edilmesi ile Maliyet Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>Maliyet</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Elde</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,307
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Edilmesi</i>	p. (2-tailed)	.	0,285
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.12’de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Elde Edilmesi” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Maliyet” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,307$; $p>0,01$).

Tablo 3.13. Bilginin Elde Edilmesi ile Kalite Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>Kalite</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Elde</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,475
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Edilmesi</i>	p. (2-tailed)	.	0,086
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.13’de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Elde Edilmesi” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Kalite” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,475$; $p>0,01$).

Tablo 3.14. Bilginin Elde Edilmesi ile Esneklik Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>Esneklik</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Elde</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,549
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Edilmesi</i>	p. (2-tailed)	.	0,042
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.14'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Elde Edilmesi” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Esneklik” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Anlamlı bir ilişki görülmesine rağmen aralarında ters bir ilişki vardır ($r(14)=-0,549$; $p<0,05$). Yani değişkenlerden birinin skoru artarken diğ erinin azalmaktadır.

Tablo 3.15. Bilginin Elde Edilmesi ile İletişim Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>İletişim</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Elde</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,134
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Edilmesi</i>	p. (2-tailed)	.	0,648
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.15'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Elde Edilmesi” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “İletişim” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,134$; $p>0,01$).

Tablo 3.16. Bilginin Elde Edilmesi ile Geri Bildirim Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	<i>Geri Bildirim</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Elde</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,050
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Edilmesi</i>	p. (2-tailed)	.	0,866
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.16’da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Elde Edilmesi” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Geri Bildirim” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,050$; $p>0,01$).

Tablo 3.17. Bilgiye Erişim ile Hız Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>Hız</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,242
<i>Korelasyon Testi</i>		p. (2-tailed)	.	0,405
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.17’de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Hız” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,242$; $p>0,01$).

Tablo 3.18. Bilgiye Erişim ile Rekabet Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>Rekabet</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,232
<i>Korelasyon Testi</i>		p. (2-tailed)	.	0,425
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.18'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Rekabet” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,232$; $p>0,01$).

Tablo 3.19. Bilgiye Erişim ile Güvenlik Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>Güvenlik</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,095
		p. (2-tailed)	.	0,746
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.19'da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Güvenlik” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,095$; $p>0,01$).

Tablo 3.20. Bilgiye Erişim ile Teknoloji Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>Teknoloji</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,150
		p. (2-tailed)	.	0,609
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.20'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Teknoloji” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,150$; $p>0,01$).

Tablo 3.21. Bilgiye Erişim ile Maliyet Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>Maliyet</i>
<i>Spearman</i>		Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,038
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	p. (2-tailed)	.	0,898
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.21’de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Maliyet” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,038$; $p>0,01$).

Tablo 3.22. Bilgiye Erişim ile Kalite Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>Kalite</i>
<i>Spearman</i>		Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,030
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	p. (2-tailed)	.	0,919
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.22’de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Kalite” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,030$; $p>0,01$).

Tablo 3.23. Bilgiye Erişim ile Esneklik Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>Esneklik</i>
<i>Spearman</i>		Korelasyon Katsayısı	1,000	0,139
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	p. (2-tailed)	.	0,636
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.23'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Esneklik” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,139$; $p>0,01$).

Tablo 3.24. Bilgiye Erişim ile İletişim Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>İletişim</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,211
		p. (2-tailed)	.	0,469
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.24'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “İletişim” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,211$; $p>0,01$).

Tablo 3.25. Bilgiye Erişim ile Geri Bildirim Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilgiye Erişim</i>	<i>Geri Bildirim</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilgiye Erişim</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,099
		p. (2-tailed)	.	0,737
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.25'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilgiye Erişim” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Geri Bildirim” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,099$; $p>0,01$).

Tablo 3.26. Bilginin Paylaşılması ile Hız Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Hız</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,068
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Paylaşılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,818
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.26'da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Hız” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,068$; $p>0,01$).

Tablo 3.27. Bilginin Paylaşılması ile Rekabet Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Rekabet</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,131
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Paylaşılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,654
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.27'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Rekabet” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,131$; $p>0,01$).

Tablo 3.28. Bilginin Paylaşılması ile Güvenlik Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Güvenlik</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,302
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Paylaşılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,294
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.28'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Güvenlik” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,302$; $p>0,01$).

Tablo 3.29. Bilginin Paylaşılması ile Teknoloji Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Teknoloji</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Paylaşılması</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,244
<i>Korelasyon Testi</i>		p. (2-tailed)	.	0,400
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.29'da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Teknoloji” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,244$; $p>0,01$).

Tablo 3.30. Bilginin Paylaşılması ile Maliyet Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Maliyet</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin Paylaşılması</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,447
<i>Korelasyon Testi</i>		p. (2-tailed)	.	0,109
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.30'da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Maliyet” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,447$; $p>0,01$).

Tablo 3.31. Bilginin Paylaşılması ile Kalite Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Kalite</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,321
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Paylaşılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,264
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.31’de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Kalite” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,321$; $p>0,01$).

Tablo 3.32. Bilginin Paylaşılması ile Esneklik Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Esneklik</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,121
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Paylaşılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,681
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.32’de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Esneklik” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,121$; $p>0,01$).

Tablo 3.33. Bilginin Paylaşılması ile İletişim Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>İletişim</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,044
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Paylaşılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,881
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.33'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “İletişim” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,044$; $p>0,01$).

Tablo 3.34. Bilginin Paylaşılması ile Geri Bildirim Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Geri Bildirim</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilginin Paylaşılması</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,334
		p. (2-tailed)	.	0,244
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.34'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Paylaşılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Geri Bildirim” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,334$; $p>0,01$).

Tablo 3.35. Bilginin Kullanılması ile Hız Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>Hız</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilginin Kullanılması</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,186
		p. (2-tailed)	.	0,524
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.35'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Hız” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,186$; $p>0,01$).

Tablo 3.36. Bilginin Kullanılması ile Rekabet Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>Rekabet</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,251
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Kullanılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,386
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.36’da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Rekabet” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,251$; $p>0,01$).

Tablo 3.37. Bilginin Kullanılması ile Güvenlik Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>Güvenlik</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,057
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Kullanılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,848
		N	14	14

Espa A.Ş.’ de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.37’de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Güvenlik” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,057$; $p>0,01$).

Tablo 3.38. Bilginin Kullanılması ile Teknoloji Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>Teknoloji</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,197
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Kullanılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,500
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.38'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Teknoloji” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,197$; $p>0,01$).

Tablo 3.39. Bilginin Kullanılması ile Maliyet Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>Maliyet</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilginin Kullanılması</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,258
		p. (2-tailed)	.	0,373
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.39'da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Maliyet” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,258$; $p>0,01$).

Tablo 3.40. Bilginin Kullanılması ile Kalite Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>Kalite</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilginin Kullanılması</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,177
		p. (2-tailed)	.	0,545
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.40'da gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Kalite” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,177$; $p>0,01$).

Tablo 3.41. Bilginin Kullanılması ile Esneklik Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>Esneklik</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,143
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Kullanılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,626
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.41'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Esneklik” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=-0,143$; $p>0,01$).

Tablo 3.42. Bilginin Kullanılması ile İletişim Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>İletişim</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,246
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Kullanılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,397
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.42'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “İletişim” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,246$; $p>0,01$).

Tablo 3.43. Bilginin Kullanılması ile Geri Bildirim Faktörü Arasındaki İlişki

			<i>Bilginin Kullanılması</i>	<i>Geri Bildirim</i>
<i>Spearman</i>	<i>Bilginin</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,175
<i>Korelasyon Testi</i>	<i>Kullanılması</i>	p. (2-tailed)	.	0,550
		N	14	14

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda Tablo 3.43'de gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörlerinden “Bilginin Kullanılması” faktörü ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörlerinden “Geri Bildirim” faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($r(14)=0,175$; $p>0,01$).

Tablo 3.44. Bilgi Yönetimi Süreci ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci Arasındaki İlişki

			<i>Bilgi Yönetimi</i>	<i>TZY</i>
<i>Spearman Korelasyon Testi</i>	<i>Bilgi Yönetimi</i>	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,723*
		p. (2-tailed)	.	0,003
		N	14	14

*. $p < 0.05$

Espa A.Ş.' de yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörleri ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörleri tek tek çaprazlanarak değerlendirildiğinde, aralarındaki anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bunun yanı sıra, Bilgi Yönetimi Süreci ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci arasındaki ilişki durumu incelendiğinde bu iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki görülmektedir ($r(14)=0,723$; $p<0,05$). Tablo 3.44'de gösterildiği gibi; Bilgi Yönetimi Süreci ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci arasında pozitif yönlü “0,723'lük” yüksek bir ilişki durumunun olduğu değerlendirilmiştir. Yani değişkenlerden birinin skoru artarken diğerinin de artmaktadır. Aynı şekilde değişkenlerden birinin skoru azalırken diğerinin de azalmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde mağaza perakendeciliğinin artmasıyla beraber yerel perakendecilik çok fazla tercih edilmemektedir. Espa A.Ş. gibi toptancı işletmeler genel olarak yerel perakendecilik yapan iş ortaklarıyla çalışmaktadır. Yerel marketlerin tercih sebebi olmaktan çıkması sonucu yerel toptancılar da zor bir sürece girmiştir. Ürünlerini sattığı marketler ticaret hayatını sürdüremez duruma gelmiştir. İşletme, ödemelerde yaşanan gecikmeler, taleplerde olan azalmalar, bölgesel olarak bile yapılamayan reklamlar ve teknolojik süreci yönetememe gibi nedenlerden dolayı ticari hayatında zarar eder durumdadır. Taşınmazlarından elde ettiği kiralar, her yıl üyelerine dağıttığı kâr payının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu seviyeye gelinmesinde ki en büyük etken ise gelişen teknolojik iş sistemlerinin örgüt içerisine dâhil edilememesi olmuştur.

Gelişen teknoloji ile birlikte insanların bu duruma uyum sağlaması gerekmiştir. Şirketlerin de insanlar gibi hayat evreleri vardır. Şirketler doğar, büyür ve son bulurlar. İnsanların nasıl bu gelişime ayak uydurması gerekiyorsa, şirket kimliğine sahip olan işletmelerde bu gelişime ayak uydurmalıdır. Rekabet şartlarını göz önünde bulundurduğumuzda bu gelişmeye ayak uyduramayan işletmeler aynı zamanda oluşan rekabet ortamının da dışında kalacaklardır. Her işletme, ticari kimliğinin devamlılığı için, günün koşullarında ve piyasa şartlarında rekabet edebilir durumda olmalıdır.

Espa A.Ş. tarafından gerçekleştirilen tedarik ve lojistik süreçleri günümüz şartlarına göre yerel işletmelerin yürütebileceği şekilde planlanmaktadır. Şirketin kurulma aşamasındaki en önemli amaçlarından biri, ortaklarına tedarik ve lojistik açısından kolaylık sağlanabilmesidir. Yani ilk zamanlar ortakları dışında bölgesel olarak bile çok fazla faaliyet gösterdiği söylenemez. Sonrasında gelişen teknoloji ve şartlar nedeniyle daha geniş bir faaliyet alanına sahip olmuştur.

Espa A.Ş.'nin tedarik ve bilgi süreçleri genel olarak personelleri vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Teknolojik olarak günümüze tam manasıyla ayak uyduramayan işletmede, gerçekleştirilen süreçlerdeki personel rolleri önemli bir yere sahiptir. Ticari hayatını şimdilik sürdüren yerel marketler, Espa A.Ş.'nin en önemli iş ortaklarındandır. İşletme, gerek kendi ürettiği, gerek bayiliğini üstlendiği ürünleri yerel market pazarında kolaylıkla satabilmektedir. Satış elemanları vasıtasıyla sürekli iletişim içerisinde olduğu

yerel marketlere olan ulaşımı da sevk elemanları tarafından hızlı bir şekilde sağlanmaktadır. Ulaşımın kolay ve hızlı gerçekleştirilebilmesi, küçük veya orta boyutlardaki siparişlerin verilebilmesi yerel marketler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bunun yanında küçük işletmeler olan yerel marketlerin depoculuk faaliyetleri de işletme tarafından doğal olarak üstlenilmiştir. İşletmenin sağladığı bu tür kolaylıklar, seçilmesine neden olan süreçte en büyük tercih sebebi olarak karşımıza çıkar.

Espa A.Ş.'de yapılan görüşmeler ve gözlemler doğrultusunda, Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri ile Bilgi Yönetimi Süreçlerinin genel olarak kişi odaklı yapıldığı tespit edilmiştir. İnsan odaklı veya ikili ilişkiler doğrultusunda gerçekleştirilen bu süreçlerin başarı durumunun devamlılığından bahsedilemez. Süreçlerin gerçekleşmesini sağlayan kişilerin başına bir şey gelmesi veya rakip firmalar tarafından transfer edilmesi durumunda süreçler başarısızlığa uğrayacaktır. Bu durum hem müşteri kaybına hem de bilgi kaybına neden olacaktır. Bu şekilde işletmenin devamlılığı mümkün değildir. İşletmeler, kişi odaklı olmayan bir sistem aracılığıyla bu süreçleri yönetmelidir. Teknolojik faaliyetler doğrultusunda yürütülen süreçler hem iş kaybını engelleyecek hem de kişi odaklı olmadığı için rekabette ön plana çıkılmasını sağlayacaktır. Günümüzün en büyük kolaylıklarından olan teknolojinin kullanılması işletme için önemli bir rekabet avantajı oluşturacaktır.

Teknolojik olarak günümüze tam anlamıyla uyum sağlayamayan Espo A.Ş. tarafından, oluşacak süreçleri daha etkin bir hale getirecek ve aynı zamanda hızlandırarak müşteri lehine olacak şekilde faaliyet gösterebilmek için bilişim alt yapılı yeni bir sistemin kurulması sağlanmalıdır. Bu durum, işletmenin tercih sebebi olmasında olumlu etki yaratacaktır. İşletmede kullanılacak sistemlerin kişi odaklı olmaması, işletmenin personel kaybından göreceği zararı ve bilgi kaybını engelleyecektir. Bu şekilde iş kaybı yaşanmayacak ve daha az personelle daha fazla iş yapılması sağlanacaktır. İşletmenin iş ortaklarına sağlayacağı kolaylıklardan dolayı süreçlerin yürütülmesi hızlanacak ve taleplerin karşılanması kolaylaşacaktır.

Espo A.Ş.'nin de içerisinde faaliyet gösterdiği gıda toptancılığı sektöründe en önemli faaliyet kollarından biri Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimidir. Bu süreçlerin doğru yönetilmesi ile işletmeler geri dönüş alacak, bu geri dönüşün de işletme faaliyetlerine önemli bir etkisi olacaktır.

Modern dünyanın sağlamış olduğu olanaklar ve teknolojik sistemlerin geliştirilmesi, işlerin kolaylaşmasına ve daha hızlı yürütülmesine olanak sağlamıştır. Günümüzde çağa uyum sağlayamayan şirketlerin ayakta kalma ihtimallerinin çok cüzi seviyelere gelmesi bunun bir kanıtı niteliğindedir.

Bilgi, zaman içerisinde gelişim için büyük önem arz etmiştir. Yapılan faaliyetlerde verimin artması için bilgiye ihtiyaç vardır. Dünya üzerindeki ilk mesleklerden biri olan toplayıcılık için bile yararlı olan ve zararlı olan bitkiler hakkında verilerin toplanması ve işlenmesiyle oluşan bir ayrım vardır. Ulaşılan bilginin belli zahmetlerden geçerek işlenmesi gerekmektedir. Ardından işlenmiş olan bu bilgilerin belli ölçütlere göre tasnifinin yapılması, düzenlenmesi ve sonucunda kullanılmaya uygun hale getirilmesi esastır.

Tedarik faaliyetleri, şirketlerin genellikle mali anlamda hata yaptıkları bir faaliyet alanıdır. Bu faaliyetlerin en iyi şartlarda gerçekleşebilmesi için etkin bir Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecinin sağlanması gerekmektedir. Aynı zamanda işletmelerin farklı para kazanma politikaları bulunmaktadır. Bazı işletmeler ucuz mallar üreterek orta ve düşük gelirli kesime hitap ederken, bazı işletmeler ise yüksek kalitede ürünler üreterek yüksek gelir grubundaki insanlara hitap ederler. Şirketler karar verdikleri ve uyguladıkları stratejilere göre para kazanmak ve devamlılığı sağlamak için bir taraftan birim başına yüksek fiyat koyarak kâr elde etmeye çalışırken, başka bir taraftan birim kârı kısarak ürünlerinden daha çok satıp sürümden kazanmayı hedeflerler. Her iki durumda da Tedarik Zinciri ile Tedarik Zinciri Yönetiminin rolü büyüktür.

Espa A.Ş.'nin genel olarak bölgesel faaliyetler yürüttüğü görülmektedir. Satış elemanlarının sürekli iş ortaklarıyla temas halinde olması ve bilgi sürecinin kişilerle birebir iletişim vasıtasıyla sağlanması planlanmıştır. Bu durumun en zor kısmı ise faaliyetin içerisinde teknolojik bir yapının olmamasıdır. Satış elemanlarına ulaşamama durumunda veya tam tersi olacak şekilde iş ortaklarına ulaşamaması durumunda süreçte aksaklıklar meydana gelecektir.

Espa A.Ş. bünyesinde gerçekleşen süreçlerdeki personeller aktif rol oynamaktadır. Aynı zamanda yönetim kurulunda üye olarak kendine yer bulan bir müdürün yanı sıra, mali işleri yürüten kadrolu bir ön muhasebeci ile sözleşmeli olarak çalışan bir yeminli mali müşavir vardır. Üretim ve paketlemenin yapılmasını sağlayan 2 paketleme personeli

ile tedarik sürecindeki depolama işlerini gerçekleştiren bir personel bulunmaktadır. Espa A.Ş.'deki Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimine belki de en büyük faydayı sağlayan personeller ise satış elemanları ve sevk elemanlarıdır. İşletmede 2 kişi satış elemanı olarak çalışmaktadır. Ürünlerin tanıtımını ve bu sürecin yönetilmesini sağlayan kişilerdir.

Espa A.Ş. geçtiğimiz yıllarda mağaza perakendeciliğine ürün sağlamak amacıyla girişimlerde bulunmuştur. Bir süre bunu başarabilmiş ancak, oluşan ağır şartlar nedeniyle bu pazardan çekilmek zorunda kalmıştır. Mağaza perakendeciliği, müşteriyi çeken tanıtımlar ve cazip hâle getirilmiş olarak gösterilen ürünler nedeniyle önemli bir pazar olarak görülmektedir. Ancak toptancılara ve tedarik süreci faaliyetini oluşturan işletmelere karşı çok ağır şartlar sunulmaktadır. Ürünlerin rafa girebilmesi için istenen raf bedelleri buna gösterilebilecek en bariz örnektir. Toptancılara karşı sunulan ağır şartlar nedeniyle mağaza perakendecileri tüketiciye daha iyi şartlarda ürün sağlayabilmektedir. Bu durumda tüketici ile perakendeci kazanırken, toptancı firmaların sıkıntı yaşadığı anlaşılmaktadır. Aynı zamanda bu perakendecilerin, doğal depoculuğunu da yapmış olan toptancılar, bu süreçte en büyük zararı gören faaliyet üyesi olarak dikkat çekmektedir.

Gerçekleştirilen çalışma neticesinde toptancı firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi ile Bilgi Yönetimi arasındaki ilişki durumunun detaylarına değinilmiştir. Bu doğrultuda örnek uygulama olarak Espa A.Ş. seçilmiştir. Yerel marketlere ürün sağlayan toptancıların Tedarik Zinciri ve Bilgi Yöntemini ne derece ve nasıl kullanılabileceklerine dair ön bilgi içeriği hazırlanmıştır. Talepleri karşılamak ve müşteri memnuniyeti adına, işletmelerin yönetsel hareketlerini planlı ve amaca yönelik yapmaları halinde Tedarik Zinciri Yönetiminin ve Bilgi Yönetiminin etkin olarak sağlanabileceği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda işletme; müşteri ilişkilerini ve müşteriden gelen bilgi akışının önemini her zaman göz önünde bulundurmalıdır. Bilgi akışının doğruluğunu ve düzenliliğini kontrol etmelidir. Bilgi Yönetimi ile Tedarik Zincirinin koordineli ve düzenli bir şekilde kullanılabilmesi, işletme adına önemli bir fark yaratacaktır. Doğru kullanılan Tedarik Zinciri Yönetiminin ve Bilgi Yönetiminin işletmelere olan katkısı göz ardı edilemez önemli bir gerçektir. Espa A.Ş. Örneğinde de görüldüğü gibi; yapılan görüşmeler, gözlemler ve uygulanan değerlendirme formu doğrultusunda gerçekleştirilen korelasyon testinde; Bilgi Yönetimi Süreci faktörleri ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci faktörleri

tek tek çaprazlanarak değerlendirildiğinde, aralarındaki genel olarak anlamlı bir ilişki görülmemesine rağmen, Bilgi Yönetimi Süreci ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci arasındaki ilişki durumu incelendiğinde bu iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki görülmektedir ($r(14)=0,723$; $p<0,05$). Tablo 4.42’de görüldüğü gibi; Bilgi Yönetimi Süreci ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci arasında pozitif yönlü “0,723’lük” yüksek bir ilişki oluşmuştur. Yani değişkenlerden birinin skoru artarken diğ erinin de artmaktadır. Aynı şekilde değişkenlerden birinin skoru azalırken diğ erinin de azalmaktadır. Bu doğrultuda; Yerel Marketlere Ürün Sağ layan Toptancı Firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ile Bilgi Yönetimi Süreci arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu değerlendirilmiştir.

Bu araştırma doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler örnek uygulama üzerinden çeşitli önerilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar; toptancı firmaların Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi faaliyetlerini aktif olarak kullanılabilirlik düzeylerini artırmaya yönelik ve bu süreçlerin etkin, ilişkili ve doğru kullanılması durumunda işletmelere sağlayacağı faydaları içeren önerilerdir. Aynı zamanda verilen önerilerin benzer konularda yapılacak olan çalışmalara da yönelik olması amaçlanmıştır.

- Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Süreçlerinin etkin olarak kullanılması, işletmelere ticari faaliyetlerinde önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu doğrultuda süreçlerin daha etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir.
- Gerçekleş en süreçlerin genel anlamda kişi odaklı olduğu tespit edilmiştir. Kişi odaklı süreçlerin başarısızlığa uğ raması ve devamlılığ ının olmaması muhtemel sonuç olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle daha sistemli bir yapıda çalışılması gerektiğ i gözlemlenmiştir.
- Teknolojik olarak günümüz şartlarına uyum sağ lanmalıdır.
- Süreçlerde biliş im alt yapılı sistem ve araçlar kullanılmalıdır. Bu durum daha verimli, güvenilir ve hızlı bir örgüt yapısı oluşturacaktır.
- İş letme ve müşterilerinin daha hızlı iletişim halinde olması için yeni bir bilgi sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu sistem aracılığıyla kişilerden bağımsız olarak, anlık sipariş ve değiş imlerin başarılı bir şekilde ulaştırılması sağ lanacaktır.

- Müşteri ilişkileri sistemi ile müşteri iletişimi etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Müşterilerden sağlanan geri dönüşler aktif bir şekilde değerlendirilmeli ve müşteri memnuniyetinin üst seviyede tutulabilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- Bilgi akışının düzenli ve doğru gerçekleşmesi sağlanmalıdır.
- İşletmenin iş süreçlerinde, bilişim teknolojilerine olan ihtiyacı analiz edilerek, ihtiyacı doğrultusunda teknoloji edinimi sağlanmalıdır.
- Bilgi Yönetimi Süreci ile Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri arasında genel anlamda pozitif düzeyde bir ilişki durumu varken, faktörlerin tek tek kendi aralarında kopukluklar olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun düzeltilmesi için daha doğru ve etkin planlamanın yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, M. (2002). “İnternet Ortamında Dağıtım Kanalı Yönetimi”. *Öneri Dergisi*. C.5.
- Akgül, M. K. ve Diğerleri. (2006). “Bilgi Yönetimi El Kitabı Çalışma Grubu 4 2005-2006 Dönem Çalışması”. *Türkiye Bilişim Derneği*. Ankara.
- Akgün, O. (2017). *Kamu Hastanelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Bakış Açıları Doğrultusunda Değerlendirilmesi (Ankara Onkoloji Eğitim Araştırma Hastanesi Uygulaması)*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, E., Öztemel, E. (2001) *EvEr KM: A Knowledge Management Model, Proceedings of 3rd International Symposium On Intelligent Manufacturing Systems*, Sakarya.
- Arslankaya, S. (2007) *Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Altunışık, R. (2005). “Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Satınalma Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor mu?”, *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-10.
- Ataman, G. (2002). “Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme”. *Öneri Dergisi*, C.5, ss
- Ateş O. (2007). *Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, L. (2006). *Türkiye’deki Perakendecilik Sektöründeki Şirket Birleşmeleri ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aysuna, C. (2011). *Dağıtım Kanallarında Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Bağlılığın Uzun Dönemli İlişki Odaklılıktaki Rolü*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azhand, S. (2016). *Tedarik Zincirinde Bilgi Yönetimi Uygulaması*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Barney, J. B. (1991), "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", *Journal of Management*, 17.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayar, E. İ. (2008). *Kamu Hastanelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktutan Sütçü, G. (2008). "Araştırma Bize Ne Öğretir? Yönteme ve Araştırmacıya Eleştirel Bakabilmek", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 45-57.
- Bekler, S., Büyüközkan, G., Bayçora Sözer, H. (2007). "Sürdürülebilir Rekabet için Organizasyonel Bilginin Yönetimi: AKSA Uygulaması", *MARKATEK 2007 - Marka, Kalite ve Teknoloji Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Gaziantep, 18-19 Mayıs.
- Bernheim, C. T. ve Chaui, M. S. (2003). "Challenges Of The University in The Knowledge Society, Five Years After The World Conference On Highereducation". *Paris, Paper Produced For The UNESCO Form Regional Scientific Committe For Latin Americ And The Caribbean*.
- Bhatt, G.D. (2001). "Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques and People". *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68–75.
- Bocutoğlu, E. (2004). "Yükselen Süpermarket Olgusu Karşısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Örneği", *TESOB Araştırma Projesi*, Trabzon.
- Bolumole, Y. A. (2001). "The Supply Chain Role of Third-Party Logistics Providers", *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 87-102.
- Budak, G. (1998). *Halkla İlişkiler Bir Davranışsal Yaklaşım*, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Ceylan, S. (2009). *Pratisyen Hekimlerin Ulusal Çekirdek Eğitim Programında Yer Alan Uygulamalı Beceriler Konusundaki Deneyim ve Düşüncelerinin Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Chantarasombat, C., Srisaard, B. (2009).” Developing A Knowledge Management Model for Self Reliant Communities”, *The Social Science*, 4(4), 392-396.
- Chantarasombat, C. (2010). “Using Knowledge Management to Create Self-Reliant Communities in Thailand”, *Conference: 43rd Hawaii International International Conference on Systems Science (HICSS-43 2010), Proceedings*, 5-8 January 2010, Koloa, Kauai, HI, USA
- Coşkun G. (2010). *Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Çakır, H. (2016). *Toptancının Bakkal ve Market Rekabetindeki Rolü: İzmir İlinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapuk, K. (2016). *Türk Otomotiv Yan Sanayinde Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Bir Üretim Kanbanı Örneği*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçmen, M. (2003). “İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri”, *Mercek Dergisi*, Yıl: 8, Sayı: 29.
- Dinçmen, M. (2010). *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*, İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Doğruer, İ. M. (2005). *Üretim Organizasyonu ve Yönetimi*. İstanbul, Alfa Yayınları, 1.Baskı.
- Durukal, H. (1967). “Üretici ile Tüketici Arasındaki Köprü: Migros”, *Sevk ve İdare Dergisi*.
- Drucker, P. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. (Çeviri: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Ellram, Lisa M. and Cooper, Martha C. (2014). "Supply Chain Management: It's All About The Journey, Not The Destination", *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 1-20.
- Erdem, G. (2013). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesinin, Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Etkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdal, M. (2011). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, B, Z. (2012). *Pazarlama Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2579
- Eroğlu, A. H. (2002). *İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler ve Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fidancı, M. S. (2017). *Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Adıyaman Belediyesi Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ford, D. (1980), "The Development Of Buyer-Supplier Relationships In Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-353.
- Geyik, M. ve Barca, M. (2004). *Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?*. Elektronik Adres: <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/program.htm> adresinden erişildi.
- Gülseçen, S. (2012). *Bilgi ve Bilginin Yönetimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Güçlü, N. (2006). "Bilgi Yönetimi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Gümüştekin, G. E. (2004). "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, CW: 18 Eylül 2004 Sayı: 3-4.
- Handfield, R.B. ve Nichols, E.L. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Handzic, M. (2004). *Knowledge Management: Through the Technology Glass Series on Innovation and Knowledge Management - Vol.2*, Singapore: World Scientific.

- Haznedaroğlu, Z. (2014). *Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Etkisi: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Uygulaması*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Houlihan, J. B. (1985), "International Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(1), 22-38.
- İçel, A. (2006). *Tüketicilerin Yerel Market Zincirleri Tercihleri, Beklentileri ve Algıları Üzerine Ankara Kızılay'da Gerçekleştirilen Pilot Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kağncıoğlu, C. H. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1723.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınevi.
- Karagül, A. A. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, E. (2001). "Lojistik Sektöründe Bilgi", *İstanbul: Lojistical Dergisi*, S-4.
- Krogh, G. V., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How To Unlock The Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Küçük, B. (2015). *UTL 101 Tedarik Zinciri Yönetimine Giriş*, Maltepe Üniversitesi, http://akademik.maltepe.edu.tr/~burakkucuk/TZY_Giris.pdf
- Malhotra, Y. (1997). "Knowledge Management in Inquiring Organizations". *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems*. Indianapolis, August
- Malhotra, Y. (2000). "Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation". *Knowledge Management and Virtual Organizations*. USA: Idea Group Publishing.

- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çeviri Editörü: Selahattin Turan), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Müftüoğlu, T. (1994). *İşletme İktisadi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Nonaka, I. (2004). *The Knowledge-Creating Company*. Hitotsubashi on Knowledge Management. Singapore: John Wiley&Sons Pub.
- Nasseri, T. (2006). *The Knowledge Enterprise*, <https://exinfm.com/pdf/files/tnasseri.pdf> (Erişim Tarihi: 29.05.2019).
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford Univ. Press, New York.
- Odabaş, H. (2005). *Bilgi Yönetimi Sistemi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Coşkun Can, AKTAN ve İstiklal, Y. VURAL (Ed.). Konya: Çizgi Kitabevi, Konya, 1-10
- Odabaş, H. (2009). *Örgütlerde Enformasyon - Bilgi Yönetimi ve Süreci*, Pamuk Yayıncılık, 177-188.
- Öksüz, Z. (2010). *Lojistik ve Lojistik Bilişim Sistemleri, Gıda Toptancılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öz, M. (2008). “Pazarlama Dağıtım Kanallarının Yönetimi ve Aracıların Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkilerinin Ölçülmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:10, Sayı:14, Haziran.
- Özdel, L. (2012). *Denizli İlinde Kamu ve Özel Diyaliz Merkezlerinin Tedarik Zinciri Yönetimlerinin İncelenmesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”. *Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23.
- Özen, Ü. (2016). *Yönetim Bilişim Sistemleri*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ders Kitabı.

- Özgener, Ş. (2002). “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Mayıs.
- Öztemel, E. (2005). *Karar Destek Sistemleri Ders Notları*, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Programı.
- Öztemel, K. (2010). *Bilgi Yönetimi Modelleri*. Dinçmen, M. (Ed.), Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları, 29 – 70, İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Paksoy, T., Güleş, H. K., Altıparmak, F. (2003). “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve En İyilenmesi”. *İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Palamutçuoğlu, B. T. (2008), *Üretim ve Hizmet Planlamasında Çizelgeleme Problemlerinin Yöneylem Teknikleriyle Çözümü: Ders ve Sınav Programlarının Optimizasyonu Üzerine Bir Uygulama*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pan, Ü. (2018). *Tedarik Zinciri Yönetimi Kapsamında Kamu Mal Alımlarında Tedarikçi Seçimi ve Uygulama*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ritchie, B. ve Brindley, C. (2002). *Reassessing The Management Of The Global Supply Chain Integrated Manufacturing Systems*.
- Ross, D. F. (1998). *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Sağsan, M. (2002), “Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Arakesitinde Örgütsel İnsan”, *Bilgi Dünyası*, 3(4): 205-230.
- Sağsan, M. (2006), “Bilgi Yönetimi Süreçleri için Yeni Bir Yaşam Döngüsü Modeli”, *Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği, ÜNAK’06 “Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu”*, 12-14 Ekim, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Sarawanawong, J., Kulhida, T., Vongprasert, C., Khiewyoo, J. (2009). “*Development of A Strategic Knowledge Management Model for Thai Universities*, Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice”, 6-8 Mart, Tsukuba University, Japonya.
- Saunders, C., Gebelt M. ve Hu Q. (1997). *Achieving Success In Information Systems Outsourcing*, California Management Review, 39.
- Sayan, Z. (2018). *Lojistik, Pazarlama ve Üretim Arasındaki İçsel Entegrasyonun, Tedarik Zincirinin Süre Odaklı Performansına Etkisi Algısının Ölçülmesi: Güven ve Bilgi Teknolojilerinin Aracı Değişken Rolü*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serdar, A. (2015). *Kamu Hastaneleri Birliklerinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Skyrme, D. J. (1998). “Knowledge Management Solutions – The IT Contribution”, *ACM SIGGROUP Bulletin*, 19 (1), 34 -39.
- St. Clair, G. (2003). “Knowledge Management. Encyclopedia of Library and Information Science”, (Vol. 2, 1486-1494). 2d ed. Ed. by Miriam A. Drake. New York: Marcel Dekker.
- Su, Chao-ton, Chen, Yung-Hsin, Sha, D.Y. (2006). “Linking Innovative Product Development With Customer Knowledge: A Data-Mining Approach”, *International Journal of Information Management*, 26(7), 784-795.
- Şahin, Y. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimindeki Uygulamaları*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şalvarlı, S. M. (2015). *Sürdürülebilir Kalkınma İçin Tersine Lojistikte Katı Atık Geri Dönüşüm Merkezlerinin Önemi ve Merkez Seçimine İlişkin AHP Yöntemiyle Bir Değerlendirme*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şen, S., Başlıgil, H., Şen, C. G. ve Baraçlı, H. (2008). "A Framework For Defining Both Qualitative And Quantitative Supplier Selection Criteria Considering The Buyer-Supplier Integration Strategies", *International Journal of Production Research*, 46(7), 1825-1845.
- Tan, K. C. (2001). "A Framework Of Supply Chain Management Literature", *European Journal Of Purchasing&Supply Management*, 7, 39-48.
- Taş, İ. (2009). *Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalları*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Tek, Ö. B. (1984). *"Perakende Pazarlama Yönetimi"*. Üçel Yayınevi, İzmir, 1984.
- Tek Ö. B. ve Özgül E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tek, B. Ö. ve Karaduman, İ. (2012). *Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. Ekonomi Yayınları, İstanbul.
- Tekin M. ve Zerenler M. (2012). *Pazarlama*. Konya: Günay Ofset.
- Timur, N. M. (2012). *Dağıtım Kanalları ve Lojistik*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall PTR.
- Tolga S. (2006). *Pazarlamanın Etkinliğinin Arttırılmasında Halkla İlişkilerin Kullanımı*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tonta, Y. (2004). "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları". *Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu*, 21-24 Ekim 2004, Ankara.
- Tupenaite, L., Kanapeckiene, L., Naimaviciene, J. (2008). "Knowledge Management Model for Construction Protects", *8th International Conference Reliability and Statistics in Transportation and Communication*, RelStat'08, 15-18 October, Riga, Latvia.

- Turgut, Ç. E. (2015). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Ahp ve Bulanık Ahp Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi, Yeni Yöntem Önerileri ve Uygulamaları*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türkay, B. A. (2015). *Yeşil Satın Alma ve Yeşil Tedarikçi Seçimi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Van Der Spek, R. ve Spijkervet, A. (1997). “*Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*”, J. Liebowitz ve L. Wilcox (Ed.), *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, New York, CRC Press: 47
- Wilson, T. D. (2002). *Information management. In International Encyclopedia of Information and Library Science*. Ed. By J. Feather and P. Sturges. 2d ed. London: Routledge.
- Woodman, L. (1985). “Information Management in Large Organizations”. *Information Management: From Strategies To Action* (97-114). Ed. by Blaise Cronin. London: Aslib.
- Wunram, M. (2000). “Concept of the CORMA Knowledge Management Model. Practical Methods and Tools for Corporate Knowledge Management - Sharing and Capitalising Engineering Know - How in the Concurrent Enterprise (CORMA)”, *Bremen Institute of Industrial Technology and Applied Work Science, IST Project No: 1999-12685, Ara rapor No: 1*
- Xia, T., Zhao, J., Wang, X. (2007). “A Research on Regional Knowledge Management Model and Role of Government”, *Asian Social Science*, 3(2), 14-20.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2001). *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.

EKLER

EK 1. Espa A.Ş. Tarafından Üretim ve Paketlemesi Yapılarak Pazara Sunulan Ürünler



EK 2. Espa A.Ş. Tarafından Bayilikleri Yürütülen Markalar

- Yonca Yağ
- Eyüp Sabri Tuncer
- KMP Kozmetik
- Karali Çay
- İpek Salça (Çelenlioğlu Gıda)
- Lezzo (Atom Gıda)
- Günseven Gıda
- Macromax
- Tanem Zeytincilik
- Mutlu Zeytincilik
- Tat Bakliyat
- Torku Bakliyat
- Karacabey Pirinç
- Torun Pirinç
- Konuklar Temel Gıda
- Türkiye Şeker Fabrikaları

EK 3. Espa A.Ş. ile İş Ortaklığı İçerisinde Bulunan Firmalar

- Nuh'un Ankara Makarnası San. Ve Tic. A.Ş.
- Ticaret ve Sanayi Kontuvarı Türk A.Ş.
- Kmp Kozmetik Mamulleri Paz. Tic. Ltd. Şti.
- Bumas Karaman Bulgur San. A.Ş.
- Çiftçiler Yağ San. Tic. Ltd. Şti.
- Poyraz Gıda Necmi Durmaz
- Endeks Kimya San. Ve Tic. A.Ş.
- Poyraz Gıda Ltd. Şti.
- Lezzo Gıda Sanayi Ticaret A.Ş.
- Ekip Zeytincilik San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Lütfü Yüksel Gıda, Yem Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.
- Çelenoğlu Gıda Ltd. Şti.
- Anadolu Eskişehir Gıda Ercan Polat
- Tanem Zeytincilik San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Mutlu Zeytincilik Gıda San. Paz. Tic.
- Tekeli Gıda Tic. Ltd. Şti.
- Tınaztepe Un Ve Gıda San. Tic. A.Ş.
- Yayla Agro Gıda San. Ve Nak. A.Ş.
- Memişoğlu Tarım Ürünleri Tic. Ltd. Şti.
- Ekrem Akçın Kır. Ltd. Şti.
- Denge Agro Gıda Tarım Hay. Otom. Nak. San. Ve Tic. Ltd.
- Günseven Şalgam Gıda Taş. Petrol Ür. San. Ve Tic. Ltd.
- Dervişoğlu San. Ltd. Şti.
- Fathel Ev bakım Ürün San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Ünal Bakliyat Ltd. Şti.
- Nasa Gıda San. Ve Tic. A.Ş.
- Yonca Gıda San. İşl. İç ve Dış Tic. A.Ş.
- Öztaş Gıda Tic. Ltd. Şti.
- Kar-Çel Gıda Tarım Ür. İthalat, İhr. San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Ünallar Gıda ve İht. Mad. Tic. ve San. A.Ş.

- Pangev Tarım ve Hayvancılık San. Ve Tic. A.Ş.
- Tespo Tük. Mall. Tic. Ve San. A.Ş.
- Karali Çay San. Tic. Ve Gıda Paz. A.Ş.
- Çaycı Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
- Hs Yıldırım Ulaş. Gıda İnş. Turizm San. Ve Tic Ltd. Şti.
- Tuzcular A.Ş.
- Konuklar Temel Gıda ve İht. Mad. Ticaret Ve San. A.Ş.
- Demircioğlu Gıda ve Tük. Mal. Tic. Ltd. Şti.
- Erişsan Gıda San. Ltd. Şti.
- Tarcan A.Ş.
- Gümüş Gıda San. Ve Tic. A.Ş.
- Demeter Kimya Ve Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
- Torunlar Gıda San. Ve Tic. A.Ş.
- Ömer- Rıza Zeydan
- Torun Pazarlama A.Ş.
- Arif Asar Top. Kuru Bak. Tic.
- Ayer Gıda Nak. Paz. Ltd. Şti.
- Gürel İhr. Tarım Ve San. Ürün Tic. A.Ş.
- Sinerji Gıda Tic. Ltd. Şti.
- Türkiye Şeker Fabrikası A.Ş. Kazım Taşkent
- Eskon Un Ve Unlu Mamüller San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Hüsnü Özmen Gıda A.Ş.
- İmamoğlu Un San. Tic. A.Ş.
- Nok Oluklu Mukavva San. Tic. A.Ş.
- Papirus Kâğıt San. A.Ş.
- Sesa Amb Ve Plastik San. Tic. A.Ş.
- Özgür Kimya San. Ltd. A.Ş.
- Nigar Ambalaj San. Ltd. Şti.
- Yılmaz Ambalaj San. A.Ş.
- Işıklar Ambalaj Pazarlama A.Ş.
- Değirmen San. Tic. A.Ş.

- Desen Matbaacılık İnş. San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Sarılar San. Tic. A.Ş.
- Eser Matbaa Ambalaj
- İşbir Sentetik A.Ş.
- Keskin Gıda Tic. Ltd. Şti.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Muzaffer ATASOY
Doğum Yeri ve Tarihi	Sivrihisar/ESKİŞEHİR 17.07.1992
Eğitim Durumu	
Önlisans Öğrenimi	- Bando Astsubay Meslek Yüksekokulu Komutanlığı, Bando Astsubay Meslek Yüksekokulu, Üflemeli ve Vurmalı Çalgılar. - Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Adalet.
Lisans Öğrenimi	- Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme. - Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, Müzik Bilimleri.
Yüksek Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurum	9'uncu Kolordu Komutanlığı / ERZURUM. - TSK Armoni Mızıkası Komutanlığı / ANKARA.
İletişim	
E-Posta Adresi	atasoymuzaffer@gmail.com
Tarih	20.09.2019