

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE SATINALMA
FONKSİYONU İLE İŞLETME PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA**

İrem KAFKASLI CİCOS

2501150684

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Murat ERDAL

İSTANBUL – 2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : İREM KAFKASLI CİCOS Numarası : 2501150684
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ Danışmanı : PROF. DR. MURAT ERDAL
Tez Savunma Tarihi : 09.07.2018 Saati : 11:30
Tez Başlığı : "TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE SATINALMA FONKSİYONU İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA"

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
soruların cevapları alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. EMRAH CENGİZ		KABUL
2- PROF. DR. SERDAR PİRTİNİ		KABUL
3- PROF. DR. MURAT ERDAL		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. A. ERCAN GEGEZ		
2- DOÇ. DR. OYLUM KORKUT ALTUNA		

ÖZ

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE SATINALMA FONKSİYONU İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

İREM KAFKASLI CİCOS

Günümüzde tedarik zinciri yönetiminde önemli bir yere sahip olan satınalma fonksiyonu işletmeler için stratejik bir yere sahiptir. Bu çalışmada satınalma fonksiyonunun stratejik gelişimi olan stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme ve işletme performansı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca tedarikçi geliştirme faktörlerinin işletme performansı arasındaki ilişki de ölçülmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde tedarik zinciri yönetimi, satınalma fonksiyonu ve satınalma fonksiyonu bağlamında stratejik satınalma kavramları ile ilgili literatür bilgileri verilmektedir. İkinci bölümde satınalma fonksiyonunun önemli bir unsuru olan tedarikçi geliştirmeye ilişkin teorik bilgiler sunulmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın metodolojisi ve çalışma sonucunda elde edilen bilgiler aktarılmaktadır.

İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı toplam 102 işletme üzerinde kantitatif araştırma yöntemleri kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme uygulamaları ve stratejik satınalma ile işletme performansı arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkilere ulaşılmıştır. Ayrıca tedarikçi geliştirme uygulamaları ile işletme performansı arasında da anlamlı ve aynı yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Satınalma, Stratejik Satınalma, Tedarikçi Geliştirme, İşletme Performansı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PURCHASING FUNCTION IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND BUSINESS PERFORMANCE AND A STUDY

İREM KAFKASLI CİCOS

Purchasing function, which has an important place in supply chain management today, has a strategic value for businesses. In this study, it is tried to determine the relationship between strategic purchasing, supplier development and business performance. Also, it is measured whether determine the relationship between the supplier development factors and business performance. In the first chapter of the study, literature data about supply chain management, purchasing function and strategic purchase has been given. In the second chapter of the study, theoretical information on supply development which is an important element of the purchasing function has been given. In the third chapter of the study, the methodology of the research and information obtained in the study have been given.

The research has been carried out on 102 big firms registered in İstanbul Chamber of Industry and quantitative research methods have been used. As a result of this research, meaningful relation on both between strategic purchase and supplier development applications and between strategic purchasing and business performance have been found. Also, meaningful relation has been found between supplier development applications and business performance too.

Key Words: Supply Chain Management, Purchasing, Strategic Purchasing, Supplier Development, Business Performance

ÖNSÖZ

Günümüzde artan rekabet ortamında işletmeler, devamlılıklarını sağlamak ve yerlerini sağlamlaştırmak amacıyla tedarik zinciri yönetimi kavramına gittikçe daha fazla önem vermekteler. Satınalma fonksiyonu da tedarik zinciri yönetimi ve uygulamasında kritik bir rol oynamaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için satınalmanın gelişen bakış açısına ayak uydurması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı; satınalmaya ilişkin gelişen ve değişen bakış açısı olan stratejik satınalmanın işletmelerin tedarikçi geliştirme uygulamaları ve işletmenin performansı ile ilişkilerinin belirlenmesidir. Ayrıca tedarikçi geliştirme uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki de incelenmektedir. Uygulama kapsamında, kantitatif bir araştırma yapılarak, toplanan veriler analiz edilmekte ve elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Öncelikle tez çalışmam boyunca beni destekleyen ve yönlendiren değerli katkılarını benden esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Murat ERDAL'a sabrı ve anlayışı için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca desteklerinden ötürü Arş. Gör. Adil ÜNAL ve Arş. Gör. Hamdi Sedat BOYACIOĞULLARI'na teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca bana desteklerini her zaman hissettiren çok sevdiğim annem Nurhan KAFKASLI, babam Mehmet Ali KAFKASLI ve ablam Çağla KAFKASLI 'ya teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak tez çalışmalarım sırasında gösterdiği anlayış ve verdiği destekten dolayı eşim Uğur CİCOS'a ve yüksek lisans eğitimim ile birlikte büyüyen oğlum Kuzey CİCOS'a çok teşekkür ederim.

İrem KAFKASLI CİCOS

İstanbul, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SATINALMA FONKSİYONU

1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı	3
1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımları.....	8
1.2.1. Fonksiyonel.....	8
1.2.2. Tedarik.....	8
1.2.3. Lojistik ve Ulaştırma.....	9
1.2.4. Bilgi.....	10
1.2.5. İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması (BPR).....	10
1.2.6. Stratejik.....	10
1.2.7. Süreç Modeli.....	11
1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri	11
1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satınalma Fonksiyonunun Yeri	13
1.5. Satınalma Fonksiyonu Kavramı	14
1.6. Satınalma Fonksiyonunun Gelişim Süreci	16
1.6.1. Satınalmanın Stratejik Boyutu	17
1.6.2. Daha Fazla Alıcı/Tedarikçi İşbirliğine Doğru Eğilim	17
1.6.2.1. Tedarik Temel Yapısında Değişim.....	18
1.6.2.2. Alıcı/Tedarikçi İletişimi	19
1.6.2.3. Tedarikçinin Tasarıma Katılımı	19
1.6.2.4. Tedarikçi Geliştirme.....	19
1.6.3. Üret Ya Da Satın Al Kararının Artan Önemi	21
1.6.4. Tedarikçi Seçim Süreci	21
1.6.5. Satınalma ve Satınalma Maliyeti Etkileri	23
1.7. Stratejik Satınalma	24

1.7.1. Stratejik Satınalmanın Gelişimi	25
1.7.2. Stratejik Satınalmanın Boyutları	28
1.7.2.1. Stratejik Odak.....	29
1.7.2.2. Stratejik Katılım	30
1.7.2.3. Değer Verme.....	30
1.8. Stratejik Satınalmanın Önemi.....	30
1.9. Stratejik Satınalmanın İşletme Performansına Etkisi	32

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİKÇİ GELİŞTİRME

2.1 Tedarikçi Geliştirme Kavramı.....	34
2.2. Tedarikçi Geliştirmenin Önemi.....	35
2.3. İşletmelerin Tedarikçi Geliştirme Uygulamasının Nedenleri	38
2.4. Geliştirmek İçin Kullanılacak Tedarikçiler	39
2.5. Tedarikçi Geliştirmeyi Etkileyen Temel Faktörler	40
2.5.1. Uzun Dönemli Stratejik Hedefler	41
2.5.2. Etkili İletişim	41
2.5.3. Ortaklık Stratejisi.....	42
2.5.4. Üst Yönetim Desteği	42
2.5.5. Tedarikçi Değerlendirme	42
2.5.6. Doğrudan Tedarikçi Geliştirme.....	42
2.5.7. Tedarikçinin Stratejik Amaçları Hakkındaki Algı	43
2.5.8. İşletmenin Görevler Arası Takımları	43
2.5.9. Mülkiyetin Toplam Maliyetine Karşı Fiyat	43
2.5.10. Uzun Dönemli Bakış Açısı.....	44
2.5.11. Tedarikçilerin Yıllık Satışlarının Oranı	44
2.5.12. Güven	44
2.5.13. Tedarikçi Tanıma	45
2.6. Tedarikçi Geliştirme Süreçleri.....	45
2.6.1. Geliştirmek İçin Kritik Ürünlerin Tanımlanması	47
2.6.2. Stratejik Ürünlerin Kritik Tedarikçilerinin Tespit Edilmesi	48
2.6.3. Görevler Arası Tedarikçi Geliştirme Takımlarının Oluşturulması	49
2.6.4. Tedarikçilerin Yönetimiyle İletişim Başlatılması	49
2.6.5. Rekabet Avantajı Kazanmak İçin Kritik Performans Alanlarının Geliştirmeyi Belirlenmesi.....	49

2.6.6 Geliştirme İçin Fırsatların ve Olasılıkların Belirlenmesi.....	50
2.6.7. Geliştirme ve Performans Ölçütleri Üzerine Anlaşmalar	50
2.6.8. Gereklikçe Ortak Kaynaklar Sağlama ve Tedarikçi Geliştirme Çabaları Uygulama	50
2.6.9. Ödüllendirme ve Tanıma.....	50
2.6.10. Devam Eden Sürekli Geliştirme Faaliyetleri	51
2.7. Tedarikçi Geliştirmenin Faydaları	51
2.8. Tedarikçi Geliştirmenin İşletme Performansına Etkisi	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE SATINALMA FONKSİYONU İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırma Konusunun Önemi, Amacı, İçeriği ve Kısıtları	54
3.1.1. Araştırma Konusunun Önemi	54
3.1.2. Araştırmanın Amacı, İçeriği ve Kısıtları	55
3.1.2.1. Araştırmanın Amacı.....	56
3.1.2.2. Araştırmanın İçeriği ve Sınırları	56
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	57
3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri.....	57
3.2.1.1. İşletmenin Özellikleri İle İlgili Değişkenler	57
3.2.1.2. Stratejik Satınalma İle İlgili Değişkenler	58
3.2.1.3. Tedarikçi Geliştirme İle İlgili Değişkenler	58
3.2.1.4. İşletme Performansı İle İlgili Değişkenler	60
3.2.2. Araştırmanın Modeli.....	60
3.3. Örneklem Süreci.....	62
3.4. Veri Ve Bilgi Toplama Yöntemi	63
3.5. Veri ve Bilgilerin Analizi	64
3.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler	64
3.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	66
3.5.3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
3.5.3.1. Stratejik Satınalmaya Ait Veriler	68
3.5.3.2. Tedarikçi Geliştirmeye Ait Veriler.....	69
3.5.3.3. İşletme Performansına Ait Veriler	71
3.5.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları	72
3.5.5. Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	81

3.5.6. Korelasyon Analizi Sonuçları	95
3.5.6.1. Stratejik Satınalma ve Tedarikçi Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi	96
3.5.6.2. Stratejik Satınalma ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi	98
3.5.6.3. Tedarikçi Geliştirme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi	99
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER	105
KAYNAKÇA.....	109
EKLER	121

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi	4
Tablo 1.2. Tedarikçi Seçme Kriterleri.....	22
Tablo 1.3. Stratejik Satınalma Literatür İncelemesi.....	26
Tablo 2.1. Tedarikçi Geliştirmeyi Etkileyen Temel Faktörler	41
Tablo 2.2. Ürünlerin Sınıflandırma Matrisi	48
Tablo 3.1. Araştırma Soruları ve Hipotezleri	62
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süreleri	64
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hizmet Ettikleri Sektörler	65
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı	65
Tablo 3.5. Güvenilirlik Analizi	67
Tablo 3.6. Stratejik Satınalma, Tedarikçi Geliştirme ve İşletme Performansına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	68
Tablo 3.7. Stratejik Satınalmaya Ait Ortalama Değerler.....	69
Tablo 3.8. Tedarikçi Geliştirmeye Ait Ortalama Değerler	70
Tablo 3.9. İşletme Performansına Ait Ortalama Değerler	71
Tablo 3.10. Stratejik Satınalma Ölçeği için Rotated Component Matrix Tablosu	73
Tablo 3.11. Stratejik Satınalma Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi	74
Tablo 3.12. Tedarikçi Geliştirme Ölçeği İçin Rotated Component Matrix Tablosu...	75
Tablo 3.13. Tedarikçi Geliştirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	77
Tablo 3.14 İşletme Performansı Ölçeği İçin Rotated Component Matrix Tablosu ...	80
Tablo 3.15. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	81
Tablo 3.16. Stratejik Satınalmanın İşletme Faaliyet Süresine Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	82
Tablo 3.17. Tedarikçi Geliştirmenin Faaliyet Süresine Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	84
Tablo 3.18. İşletme Performansının Faaliyet Süresine Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	86
Tablo 3.19. Stratejik Satınalmanın Sektöre Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	87
Tablo 3.20. Tedarikçi Geliştirmenin Sektöre Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	88
Tablo 3.21. İşletme Performansının Sektöre Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	90

Tablo 3.22. Stratejik Satınalmanın Çalışan Sayısına Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	91
Tablo 3.23. Tedarikçi Geliştirmenin Çalışan Sayısı Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	92
Tablo 3.24. İşletme Performansının Çalışan Sayısına Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi	94
Tablo 3.25. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri	96
Tablo 3.26. Stratejik Satınalma Alt Boyutları ile Tedarikçi Geliştirme Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 3.27. Stratejik Satınalma Alt Boyutları ile İşletme Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 3.28. Tedarikçi Geliştirme Alt Boyutları ile İşletme Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 3.29. Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Bulguları	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik Zinciri Boyunca İş Süreçlerinin Entegrasyonu ve Yönetimi	12
Şekil 1.2. Alıcı Tedarikçi Arasındaki İlişki	20
Şekil 1.3. Stratejik Satınalmanın Boyutları	29
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	61



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD :Amerika Birleşik Devletleri

a.e. :Aynı eser

a.g.e. :Adı geçen eser

AR-GE :Araştırma ve Geliştirme

BPR :İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması (Business Process Reengineering)

CRM :Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)

CSCMP:Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri (Council of Supply Chain Management Professionals)

EDI :Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange)

JIT :Tam Zamanında (Just In Time)

TZY :Tedarik Zinciri Yönetimi

VMI :Tedarikçi Yönetimli Envanter (Vendor-Managed Inventory)

s. :Sayfa/sayfalar

v.d. :Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler

GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlediği ve küreselleşmenin olduğu bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin devamlılıklarını sağlamak maksadıyla hızlı, esnek ve maliyet avantajına sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde işletmeler rekabet avantajı yakalamak için tedarik zinciri yönetimine önem vermeye başlamışlardır. Tedarik zinciri yönetiminin belli stratejileri ve hedefleri olması gerekmektedir. Bu hedefler doğrultusunda satınalma fonksiyonunun önemi giderek daha da artmaktadır. Satınalma fonksiyonu ise günümüzde işletmeler için daha da stratejik bir konumda yer almaktadır.

Ayrıca satınalmanın önemli bir unsuru olan tedarikçi geliştirme uygulamaları ile işletmeler tedarikçilerine yaptıkları yatırım ve çalışmalar sayesinde onların istedikleri düzeyde olmalarını sağlayabilmektedirler. Bu durum da işletmelerin tedarikçilerini geliştirmesi hem tedarikçilerinin performansını hem de işletmenin performansını arttırmasını sağlamaktadır. Yapılan bu araştırmada, stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme ve bunların işletme performansı ile arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Tezin ilk bölümünde; tedarik zinciri yönetimi ve satınalma fonksiyonu incelenmektedir. Tedarik zinciri yönetimi kavramı, yaklaşımları ve süreçlerine yer verilmektedir. Daha sonra satınalma fonksiyonu kavramı anlatılarak satınalmanın stratejik gelişimi açıklanmaktadır. Stratejik satınalmanın önemine vurgu yapılmaktadır. Son kısımda stratejik satınalmanın işletme performansına etkisini inceleyen çalışmalar sunulmaktadır.

İkinci bölümde tedarikçi geliştirme kavramı ve önemi incelenmektedir. Tedarikçi geliştirmenin kritik elemanları arasında yer alan uzun dönemli stratejik hedefler, etkili iletişim, ortaklık stratejisi, üst yönetim desteği, tedarikçi değerlendirme, doğrudan tedarikçi geliştirme bu bölümde anlatılmaktadır. Tedarikçi geliştirmenin işletmelere olan faydalarından bahsedilmektedir. Son olarak tedarikçi geliştirmenin işletme performansına etkisini inceleyen çalışmalara yer verilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde ise araştırma ile ilgili metodolojik bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın önemi, amacı, içeriği ve kısıtları anlatılmaktadır araştırmanın değişkenleri, araştırmanın modeli, örnekleme süreci, araştırmada kullanılan veri ve bilgi toplama yöntem ve aracı ile veri ve bilgilerin analizleri hakkında bilgiler

verilmektedir. Ana amaç olan; stratejik satınalmanın tedarikçi geliştirme ile arasındaki ilişki ve bunların işletme performansıyla olan ilişkileri bu bölümde incelenmektedir. Son kısımda ise araştırma sonuçlarına, elde edilen bulguların değerlendirilmesine ve önerilere yer verilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SATINALMA FONKSİYONU

Tedarik zinciri yönetimi kavramı, tedarik zinciri yönetimi yaklaşımları ve süreci bu bölümde açıklanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde satınalma fonksiyonunun yerine değinilerek satınalma kavramı ve gelişim süreci anlatılmaktadır. Satınalma fonksiyonunun değışen karakteri stratejik satınalma ile ilgili kavramlar açıklanmaktadır. Stratejik satınalmanın önemi aktarılarak stratejik satınalmanın işletme performansına etkisini inceleyen çalışmalara yer verilmektedir.

1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Tedarik zinciri yönetimine gelişimi süresince farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin literatürdeki çeşitli tanımları aşağıda sunulmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi, son tüketiciyi memnun etmek maksadıyla gerçekleştirilen tüm yönetim faaliyetleridir. Tedarik zinciri yönetimi, işletmenin satınalma, üretim, pazarlama, lojistik, pazarlama, finans ve insan kaynakları yönetimi de dahil bütün faaliyetlerini kapsamaktadır. (Quayle ve Jones, 1999: 8)

Son kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması için genişletilmiş ürün özellikleri oluşturanlar da dahil olmak üzere tedarik zinciri sürecinin tasarımı, devam ettirilmesi ve işletilmesidir. Ayrıca tedarik zinciri yönetimi; net değer yaratmak, rekabetçi bir alt yapı oluşturmak, dünya çapında lojistiği desteklemek amacıyla tedarik zinciri faaliyetlerinin tasarımı, planlanması ve kontrolüdür. (Ayers, 2006: 10)

Tedarik zincirinin yönetimi, nihai müşteriye ürün ve hizmet biçiminde değer yaratan farklı süreçler ve bu faaliyetlerin yukarı ve aşağı yönde bağlantıları boyunca birbiriyle ilişkili olan faaliyetlerin birbirleriyle bağlantılı bir şekilde yönetilmesidir. (Slock v.d., 2001: 413)

Tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin temin edilmesinden ürünün nihai müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen süreçte ürün, para ve bilginin bir tedarik zinciri içerisinde yer alan üretici, tedarikçi, dağıtıcı, perakendeci ve nihai müşteri arasındaki yönetimidir. (Özdemir, 2004: 87)

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirini oluşturan tüm unsurların daha fazla kazanç elde edebilmesi için aralarındaki bütün ilişkilerin yönetilmesidir. Günümüzde müşteriler istedikleri ürüne doğru bir şekilde sahip olmakla yetinmemektedir tercih ettikleri bu ürüne tam zamanında sahip olmak istemektedirler. Tedarik zinciri yönetimi müşteri isteklerindeki bu değişikliği göz önüne alarak, tedarik zincirinin farklı halkalarının bütünleşmesine odaklanmaktadır. (Elagöz, 2006)

Tedarik zinciri yönetimi, ürünlerin, hammadde aşamasından nihai ürün haline kadar (muhtemel geri dönüşüm dahil) yönetimini içeren; işletmelerin tedarikçilerinin süreçlerinden, rekabet avantajı kazandıracak teknoloji ve yeteneklerinden yararlanabilmek için çalışan ve işletme içi rutin faaliyetleri, en iyi ve en etkin ortak amacı ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir. (Tan v.d., 1998: 3)

Başka bir tanım da ise; tedarik zinciri yönetimini, çeşitli organizasyonel sınırları kapsayacak şekilde ürünün hammadde halinden son kullanıcıya kadar üretim ve tedarik sürecinin her bir unsurunu bağlayan zincir olarak tanımlamaktadır. Bu geniş tanımlamaya göre, tedarik zinciri yönetimi tüm değer zincirini kapsamakta ve hammaddelerin kullanım ömrünün sonuna gelindiğinde malzeme ve tedarik yönetimini ele almaktadır. (Tan, 2001: 40)

Günümüzde tedarik zinciri yönetiminin genel kabul görmüş tek bir tanımı yoktur. Daha doğrusu, tedarik zinciri yönetiminin unsurları, faaliyetleri ve hedefleri ile ilgili bir tartışma mevcuttur. Örneğin, bazı tanımlar stratejik hedef olarak rekabet avantajı yaratmaya odaklanmaktadır, bazı tanımlar birbirleriyle ilişkili organizasyon sayısına odaklanmaktadır. Tablo 1.1'de tedarik zinciri yönetiminin sık görülen tanımlarına yer verilmektedir. (Wolf, 2008: 11-12)

Tablo 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Yazar	Tanım	Odak
Ellram&Cooper 1990 sf.2	Tedarik zinciri yönetimi daha geniş şekilde, tedarikçiden nihai müşteriye kadar dağıtım kanallarının toplam akışını yönetmek için entegre edilmiş bir felsefe olarak tanımlanır.	Felsefe Akış Bakış Açısı

<p>Christopher 1992 sf. 18</p>	<p>Nihai müşterinin elinde ürünler ve hizmetler biçiminde değer yaratan farklı süreçler ve faaliyetlerde yukarı ve aşağı yönde bağlantılar da yer alan organizasyon ağıdır</p>	<p>Ağ Akış Bakış Açısı Değer Yaratma</p>
<p>Bowersox et. al, 1999, sf. 18</p>	<p>TZY, paylaşılan pazar fırsatına ulaşmak için örgüt için iş operasyonlarını birbirine bağlayan işbirliğine dayalı stratejiler olarak tanımlanabilir. TZY, son müşteri ihtiyacına uygunluk amacı için, nihai tüketim noktasına kadar ürünler, hizmetler ve ilgili bilgiler için verimli ve etkili kaynak sağlama, üretim ve teslim sürecini planlamak, uygulamak ve kontrol etmek için faaliyetler ile ilgili kavramdır.</p>	<p>Strateji İşbirliği Faaliyetler</p>
<p>Handfield&Nichols, 1999, sf. 2</p>	<p>Tedarik Zinciri, ürünlerin ham madde aşamasından son kullanıcıya kadar taşınması ve ilgili bilgi akışlarından akış ve dönüşümüyle ilgili tüm faaliyetleri kapsar. Tedarik zincirinde ürün ve bilgi hem yukarı hem de aşağı yönlü akar. Tedarik zinciri yönetimi, devam edilebilir rekabet avantajı elde edebilmek için tedarik zinciri ilişkileri boyunca bu faaliyetlerin entegrasyonudur.</p>	<p>Akış Bakış Açısı Strateji İşbirliği</p>
<p>Simchi-Levi Keminsky& SimchiLevi 2000, sf. 1</p>	<p>Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçilerin, üreticilerin, depoların ve mağazaların en uygun ve verimli bir şekilde entegre edilmesi için kullanılan bir yaklaşımlar kümesidir. Böylece ürünler sistem genelinde maliyetleri en aza indirmek için doğru miktarlarda, doğru yerlerde, doğru zamanda üretilir ve dağıtılır.</p>	<p>İşbirliği Akış Bakış Açısı</p>

Aitken in Cristopher, 2005, sf. 19	Tedarikçiden son kullanıcıya kadar malzeme ve bilgi akışını yönetmek, geliştirmek ve kontrol etmek için birlikte ve iş birliği içinde çalışan bağlantılı ve birbirine bağlı organizasyonlar ağıdır.	Ağ İş birliği Akış Bakış Açısı
CSMD, 2007 TZY	Tedarik zinciri yönetimi, tüm lojistik yönetimi faaliyetlerini, kaynak, tedarik ve sürdürülmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin yönetilmesini kapsar. Esas olarak tedarik zinciri yönetimi, işletmeler içinde ve işletmeler arasında tedarik ve talep yönetimini entegre eder.	Faaliyetler İşlevler İşbirliği

Kaynak: Wolf, J, 2008, The Nature of Supply Chain Management Research, First Edition, Gabler Edition Wissenchaft, s. 11-12.

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi yazarlar arasında tedarik zinciri yönetiminin tanımlanmasıyla ilgili farklılıklar mevcuttur. Örneğin, Ellram&Cooper, tedarikçiden nihai müşteriye kadar olan faaliyetleri tedarik zincirinde ifade ederken, Aietken ve Cristopher ise tedarik zinciri yönetiminin içerdiği tüm organizasyon ağıyla ilgilenmektedir. Ayrıca, tedarik zinciri yönetimi ile ilgili faaliyetlere dair farklı tanımlarda vardır. Örneğin; Cristopher’ın tanımı, tedarik zinciri yönetimini içeren farklı süreçleri ve faaliyetleri tanımlamakta oldukça belirsizdir. Bunun aksine, Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Birliği(CSCMP) temel tedarik zinciri faaliyetlerini belirlemektedir. Sonuç olarak, çoğu tanımda tedarik zinciri yönetimi ile izlenen herhangi bir amacı ifade etmezken, diğerleri rekabet avantajı sağlamanın önemli bir amacı olduğunu düşünmektedir.

Yapılan bu tanımlamalar kapsamında tedarik zinciri yönetiminin çeşitli amaçları vardır. Literatürdeki tedarik zinciri yönetiminin işletmeler açısından amaçları aşağıda sıralanmıştır. (Ateş, 2007: 74)

- Malzeme, hizmet ve bilgi akışını sürekli gerçekleştirilerek üretimi düzenli hale getirmek. Ana amaç, işletme girdilerinin (hammadde, insan gücü, enerji, para vs.) her an kullanıma hazır hale gelmelerini planlamaktır.

- Envanter maliyetlerini ve oluşabilecek zayırları en aza indirmek. İşletmeler stok yüklerini kontrol altına almalı ve gereğinden fazla tutulan stok yükünü en aza indirmelidirler. Karlılıklarını artırmak için oluşabilecek zayırlara karşı tedbir almalıdırlar.
- Tedarik zinciri yönetiminde ürün kalitesi önemlidir. Ürünler nihai müşteriye ulaşana kadar kalitesini ve özelliğini kaybetmeyecek ve değer kaybı olmayacaktır.
- Güvenilir tedarikçiler seçmek ve ilişkileri korumak. Tedarik zincirinin fonksiyonlarından biri de tedarikçi ilişkilerinin güvenilir ve sağlam bir şekilde kurulması, ilişkilerin korunması ve alternatif tedarikçilerin yaratılmasıdır.
- Tedarik edilen ürünlerde ve hizmetlerde standardizasyonu sağlamak. Ürünleri standart hale getirmek faaliyetlerin hızını arttırılmakta, tedarik zincirindeki ürün sayısını en aza indirmekte ve oluşabilecek kararsızlıkları azaltılarak zincir hızını arttırılmakta ve karlılık sağlanmaktadır.
- İhtiyaç duyulan malzeme ve hizmetleri en düşük maliyetle elde etmek. Satınalma fonksiyonu içerisinde yer alan bu amaç da tedarik zinciri yöneticilerinin sorumluluğundadır.
- İşletmenin pazar payını ve rekabet gücünü arttırmak. Stratejik avantaj sağlayarak işletmenin verimliliğini ve pazar payını arttırılmasında bu avantajı kullanmaktır.
- İşletme içerisindeki diğer departmanlarla iyi ilişkiler kurmak ve idari geliri en aza indirmek. Tedarik zinciri yöneticileri diğer birimlerle kurulan ilişkileri iyi tutmak gibi bir sorumluluğu da bulunmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin diğer amaçları aşağıda olduğu gibi ifade edilebilir (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 35)

- Müşteri memnuniyetini arttırmak
- Çevrim süresinin kısılması
- Stok ve stokla ilgili maliyetleri azaltmak
- Ürün hatalarını en aza indirmek
- Taşımanın en uygun şekilde yapılması
- Birim zamanda yapılan iş miktarındaki artışlar
- Sipariş miktarını artırarak sipariş dolum oranını artırma

- Tedarik zinciri ile ilgili sorunlar hakkında bilgi sahibi olma

1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımları

Tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi ile ilgili işlerin çoğunda farklı bakış açıları vardır. Farklı işletmeler ve hatta aynı işletme içerisindeki yöneticiler bile farklı bakış açıları ve yaklaşımlara sahiptir. Bunun sebebi durumların farklılık göstermesidir. Buna ek olarak doğru yaklaşım sabit değildir. Zaman ilerledikçe ve rekabet baskısı arttıkça yaklaşımlarda da değişim ihtiyacı artacaktır. Bu genel yaklaşımların tanımları ve birbirleriyle olan ilişkileri aşağıda anlatılmaktadır. Bu yaklaşımlar en dar kapsamdan en geniş kapsamlıya doğru açıklanmaktadır. (Ayers , 2002: 7)

1.2.1. Fonksiyonel

Fonksiyonel tedarik zinciri yaklaşımı günümüzde birçok işletmede var olan bir yaklaşımdır. Bu bakış açısında işletmeler bireysel bölümlerden oluşur. Tedarik, operasyon, mühendislik ve dağıtım bölümleri bir imalat işletmesi için örnek bölümleri oluşturmaktadır. Her bölümün büyük ölçüde kendine ait gündemi vardır. Bu yaklaşımdaki işletmelerde performans değerlendirmesinde maliyet genel olarak ağır basmaktadır. Tedarik, alış maliyeti ve genel maliyet oranı ile ölçülmektedir. Fonksiyonel organizasyonlarda, güçlü departmanlar sponsor değişikliğini kullanırlar. Departmanlar arası görüşme, tartışma, fikir alışverişi düşük düzeydedir. Toplam tedarik zinciri üzerindeki gerçek etkisi genellikle fonksiyonel yaklaşımın yaygın olduğu yerlerde ölçülememektedir. (Ayers , 2002: 8)

1.2.2. Tedarik

Genellikle daha düşük üretim maliyeti ile başlama düşüncesiyle fonksiyonel yaklaşımdan ayrılmaktadır. Bu bakış açısı tedarik zinciri içinde tedariki ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde birçok ürün imalatı yapan organizasyonlar için üretim maliyeti en önemli maliyet unsurudur.

Hizmet organizasyonları da birçok ürün ve hizmet satın almaktadırlar. Birçoğu destek takiplerini sağlamlaştırmak için çeşitli yollar aramaktadır. Birçok hizmet organizasyonu diğer tedarikçilere bağımlıdır. Örneğin; araç sigorta şirketlerinin geniş

bir tamirhane çevreleri vardır. Dışarıdan malzeme ve hizmet maliyeti bunu düşük maliyet için çekici hedef yapmaktadır. Bu da kaynak kullanımı girişimi gibi, tedarikçi azaltma gibi ve tedarikçi yönetimli envanter (VMI) gibi programların gelişmesine neden olmaktadır.

Bu yaklaşımda satınalma yöneticisi tedarik zincirinin sorumluluğunu üstlenebilmektedir. Bu tür çabalar üretim temelli işletmelerin dışına ulaşmaktadır. Bu yaklaşımda tedarikçiyle ortaklığa girilirken tedarik üssü küçülebilmektedir. Özellikle alıcı tedarikçiden baskın olduğu zaman ortaklık görüşmesi fiyat düşürme üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu durumda temel bir iyileşme olmaksızın kar genellikle tedarik zincirinde bir taraftan diğerine geçmektedir. (Ayers , 2002: 8)

1.2.3. Lojistik ve Ulaştırma

Lojistik alanında birbirine bağlı kökleri olan şirketlerin düşüncesidir. Tedarik zinciri evreleri boyunca ürünlerin fiziksel hareketi birçok milli ekonominin önemli bir parçası olmaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP) 'nin tanımına göre tedarik zincirinin bir parçası olarak lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürünlerin kaynağından tüketimin son noktasına kadar tedarik zincirindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının verimli ve etkili olarak planlanması, depolanması, uygulanması ve etkinliğinin kontrol edilmesidir.

Lojistik ve taşıma yaklaşımında işletmeler bir tedarik zinciri yöneticisi seçmeye karar vereceği zaman, muhtemelen dağıtım yöneticisini seçmektedirler. Tedarik zinciri terimi yerine bu şirketler alternatif olarak talep zincirine dönüşebilir. Bu durum işletmenin tedarik yönünden ziyade sevkiyat yönüne dikkatlerin yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

Lojistik bakış açısı; genellikle dışarıya giden, satışa dönük kısımla ilgilenirken, tedarik yaklaşımı giren ürünle ilgilenmektedir. Bu durum karı giderek artırmayı amaçlayan maliyet düşürme çabasıdır. Depo modelleme, dağıtım merkezleri ve taşıma ağıları maliyeti düşürmek için kullanılan tipik eylemlerdir. (Ayers , 2002: 9)

1.2.4. Bilgi

Bilgi yaklaşımı hem işletme içinde hem de tedarik zinciri içinde bağlantıların geliştirilmesi için çalışmaktadır. Bilginin taşınmasına ilişkin yeni uygulamalar bu yaklaşımı aktif ve etkin bir alan haline getirmektedir. Elektronik Veri Değişimi (EDI) işletmeler arasındaki iletişimi arttırmadaki uygulamalardan ilk örneğidir. Buradaki engel hem işletme içinde hem işletme dışında bütünleşik şirket yazılımlarının olmamasıdır. Tedarik Zinciri Yönetimi Konseyi gibi organizasyonların sponsorluğu altında veri elemanları ve süreçlerin standart hale getirilmesi çabaları mevcuttur. Bu çabalar tedarik zinciri içerisinde bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Bilgi yaklaşımı ile ilgili sıkça atıfta bulunulan örneği Wal- Mart şirkettir. Wal- Mart satış noktası verilerini kendi sistemiyle tedarikçilerine aktararak tedarik zincirinin karar alma sürecinde “tahmin” ihtiyacını düşürmüştür.

Bu yaklaşımdaki bir yetersizlik süreç bilincinin yoksun olmasıdır. Yeni sistemleri uygulama genelde herkesi kapsayan, zaman, personel ve para kaynağı kaybına neden olan çabalardır. Bu çabalar işletmeyi teknolojinin kullanılmasına yöneltir ve her zaman süreçte ilerleme olmamaktadır. (Ayers , 2002: 9)

1.2.5. İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması (BPR)

Bu yaklaşım gereksiz harcamaları ortadan kaldırmak ve kaliteyi arttırmak amacıyla süreçlerin radikal bir biçimde yeniden inşasını isteyen bir çabadır. Bu tarz çabalar çeşitli şekillerde olabilmektedir. Örneğin; yeni sistemler ve yeniden tasarlama birçok açıdan birbiriyle yakın ilişkilidir. “Altı Sigma” kavramı kalite girişimidir ve BPR ile çok yakın bir ilişkisi vardır. Teknolojik tasarımlar süreç tasarımlarını takip etmelidir ki bu da BPR’nin amacıdır. Bundan dolayı sürecin altında yatan gereksinimler tek başına teknoloji değil, değişimin arkasındaki zorlayıcı güçtür. Teknoloji burada kolaylaştırıcıdır. (Ayers , 2002: 10)

1.2.6. Stratejik

Tedarik zinciri tasarımını rekabet stratejileri ile bütünleşik olduğunu savunanlar için, rekabet sadece ürün üzerinde değil aynı zamanda “genişletilmiş ürün” kavramını gerçekleştiren operasyonlar üzerinde de yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşım da, tedarikçi

ilişkileri, lojistik ve bilgi sistemleri müşteri tatminini desteklemektedir. Buradaki amaç ise pazar payı ve karlılığı artırmaktır. Bu akış açısı içerisinde maliyet ikincil unsurdur. (Ayers , 2002: 11)

1.2.7. Süreç Modeli

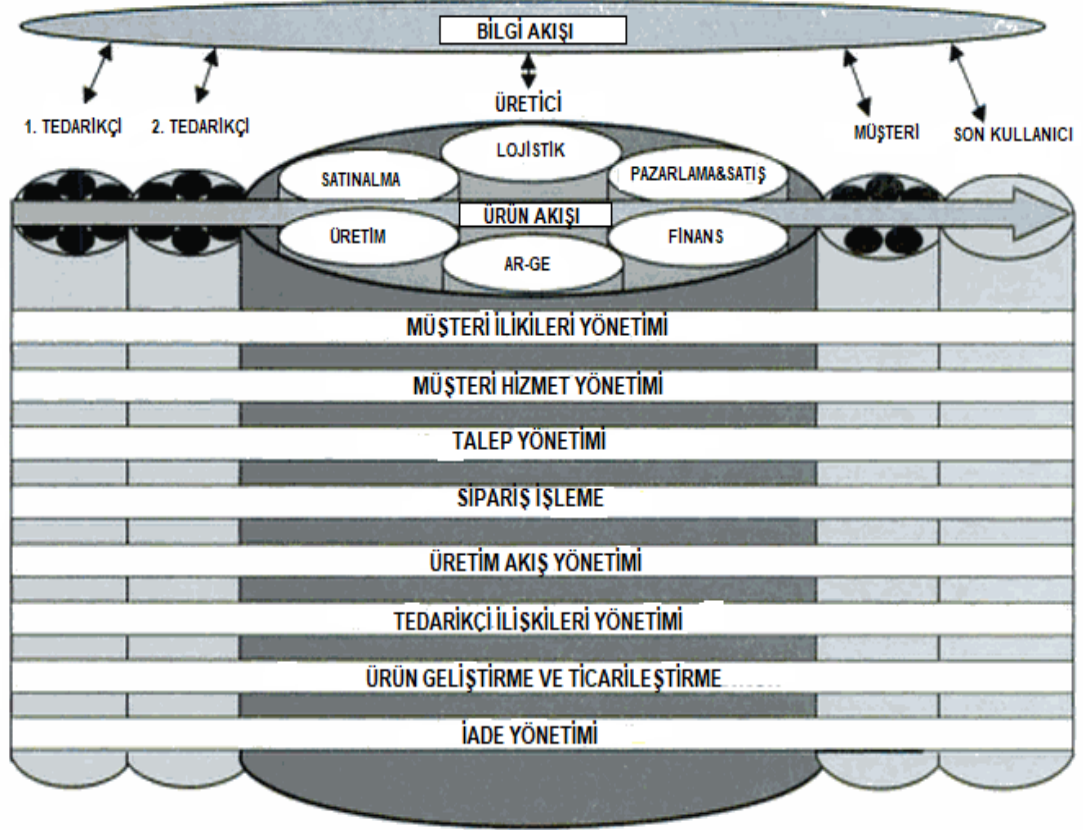
Değer yaratabilmesi amacıyla tedarik zinciri bir süreç modeli olarak da düşünülmelidir. Süreç modeli; tedarik zincirinin başarılı bir şekilde oluşturulabilmesi için uygulanması gereken faaliyet ve stratejileri temsil etmektedir. İlk olarak işletme fonksiyonları arasındaki koordinasyonun en etkin bir şekilde oluşturulmasının sağlanmasıdır. Satınalma, operasyonlar ve dağıtım; işletme performansının, stratejilerinin ve organizasyonun durumunun düzenli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Sipariş gerçekleştirme, kaynak stratejileri, lojistik akışı gibi temel süreçler incelenerek geliştirilmelidir. Tüm işletme uluslararası birimleri doğrultusunda bütün önemli satın alma yerleri de dikkate alınarak kurulu bir ürün stratejisi ile birlikte belgelendirilmelidir. Ayrıca uygun ve etkin bir tedarikçi ve müşteri ağı yapısının kurulumu gerçekleştirilmelidir. (Başkol, 2011: 23)

1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçler literatürde Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyeleri tarafından tanımlanan sekiz süreç olarak genel kabul görmüştür. (Croxtton v.d., 2001:13) Bu süreçler aşağıdaki gösterilmiştir:

- 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)
- Tedarik (Procurement)
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)
- İadeler (Returns)

Tedarik zinciri yönetimi süreçleri Şekil 1.1'de gösterilmektedir. (Lambert v.d., 1998: 2)



Şekil 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik Zinciri Boyunca İş Süreçlerinin Entegrasyonu ve Yönetimi

Kaynak: Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D., 1998, "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", The International Journal of Logistics Management, 9 (2), s.2

Global Tedarik Zinciri Forumu üyeleri tarafından yapılan bu sınıflandırmada tedarik sürecine tedarik zinciri yönetimi sürecini tam olarak temsil edemediğinden Tedarikçi İlişki Yönetimi (Supplier Relationship Management) adı verilmektedir. Ayrıca, daha fazla açıklık kazandırabilmek için iadeler süreci iade yönetimi süreci olarak değiştirilmiştir. (Croxtton v.d., 2001: 37)

1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satınalma Fonksiyonunun Yeri

Satınalma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçasıdır. Satınalma fonksiyonuna verilen bu önemin ilerleyen dönemlerde giderek artacağı, ayrıca tedarik zinciri içerisinde değişim ve değer yaratan bir unsur olarak öne çıkacağı tahmin edilmektedir. (Weele, 2002) Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin bütünleşik bir parçası durumundadır. (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 37)

Tedarik Zinciri Yönetiminin hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir ve belirli stratejilere dayandırılmalıdır. Satınalma fonksiyonunun önemi bu hedefler içinde daha da artmaktadır. Satınalma büyüme ile doğru orantılıdır. Satınalma işletmeler için rekabetin en kritik unsurlarındandır ve artık tedarik zincirinin yardımcı fonksiyonu değil temel fonksiyonudur. (Yıldıztekin, 2017)

Son zamanlarda işletmeler tedarikçilerden nihai müşterilere doğru ürünlerin ve hizmetlerin çevrimini koordine edebilmek için tedarik zinciri uygulamalarından faydalanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları işletmelerin alıcı-tedarikçi ilişkilerinde satınalmanın rolünün son zamanlarda yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmektedir (Carr ve Smeltzer, 1999). Satınalma departmanı çalışanlarının sorumlulukları ve uygulamalar değişerek gelişmektedir. Üretim sayısı büyük olan işletmeler için stratejik tedarikçilerin önemi gittikçe artmakta ve en iyi tedarikçi seçiminin önemi stratejik olarak belirleyici bir duruma gelmektedir. Satınalma departmanı tedarik zinciri yönetimi ve uygulamasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda satınalma departmanının, ürün gelişim faaliyetleri ve iç/dış üretim dönemlerinde alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin yönetimine ve yeni uygulamalara ihtiyacı vardır. (Andersen ve Rask, 2003: 85)

Geçmiş döneme ait satınalmalar, gerçek stratejik rolü olmayan daha merkezi bir fonksiyonla karşılaştırıldığında genellikle bürokratik bir fonksiyon olarak görülmektedir. (Güleş ve Burgess, 1996: 31). Satınalmanın tedarik zincirindeki rolü organizasyonun gerekleri için ulaşılabilen en uygun fiyatla ürünlerin tedarik edilmesi ve uygun bir kalite düzeyinde müşteriye tam zamanında ulaştırılmasıdır. (Cousins, 1992: 191)

Literatürdeki çalışmalar göstermektedir ki; işletmeler satınalma fonksiyonunun işletmedeki rolünü yeniden değerlendirmeye başlamışlardır. Üst düzey satın alıcılar ve planlama fonksiyonları için satınalma fonksiyonu giderek daha da stratejik bir hal almaktadır. Birçok durum satınalma fonksiyonunun daha stratejik bir bakış açısıyla incelenmesi gerektiğine ve işletmeler için satınalmanın rolünün yeniden değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bahse konu durumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Çağlayan, 2009: 95)

- Stratejik yönetim düşüncesinin evrilmesi ve bu düşüncenin tedarik yönetimi ve satınalmaya nasıl entegre edileceği düşüncesi
- Ortaklık yaklaşımının gelişim göstermesi, daha fazla değer verme ve maliyetleri azaltma gücü
- Yeni üretim teknolojilerinin ve tekniklerinin uygulanması
- Döviz kurundaki dalgalanmalar ve enflasyonun ürün fiyatları üzerindeki etkisi gibi dış (çevresel) değişimler

Satınalmanın değişen rolüyle ilgili bir başka husus tedarik zincirinde organizasyonun bütün fonksiyonlarını dâhil etmenin işletmeler için zorunlu olmasıdır (Cousins, 1992: 192). Satınalma üretim ve hizmet faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülebilir. Satınalma fonksiyonu için yeni eylem süreçlerinin planlanabileceğini ve yeni ürün tasarımlarında yer alabileceğini göstermektedir. Bir başka deyişle, satınalma fonksiyonu ile üretim, tedarik ve Ar- Ge gibi departmanlar arasındaki kopukluğun azaltılması ve aralarındaki ilişkinin artırılması işletmeler için önem arz etmektedir. Bu işletme içindeki departmanlar arasındaki ilişkiler güven, risk paylaşımı, problem çözümü ve karar almaya katılım gibi yapı taşları üzerine kurularak işletme içi bilginin serbest dolaşımı sağlanabilir. (Çağlayan, 2009)

1.5. Satınalma Fonksiyonu Kavramı

Satınalma fonksiyonunun literatürdeki öne çıkan tanımları şu şekilde sıralanabilir:

Satınalma, en yalın olarak gündelik hayatta belirli bir ücret karşılığında bir ürün veya hizmetin elde edilmesidir. (Erdal, 2014: 7)

Bütün satınalma fonksiyonunun ve endüstriyel satınalmanın temelini, işletmenin yoğun rekabet ortamında devamlılığını korumak ve istediği karı sağlamak istiyorsa

ürünlerini kalite ve hizmet ihtiyaçları ile uyumlu en düşük fiyatla satın alması oluşturmaktadır.(Heinritz, 1991)

İşletmenin ana ve yardımcı faaliyetlerini en uygun şartlarda yapabilmesi, devam ettirebilmesi ve yönetebilmesi için bütün gerekli ürün, hizmet, yetenek ve bilginin dış kaynaklardan sağlanmasıdır. (Weele, 2002)

Satınalma, örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla ihtiyaç duyulan hizmetlerin ve malzemelerin alınmasıdır. Satınalma, bireysel işletmelerin gereksinimlerinin memnuniyetini içerir. Satınalma, dar anlamda bir alışveriş olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda ise satınalma; tedarikçilerin belirlenmesi, en uygun fiyatın tespit edilmesi, şartların belirlenmesi, sipariş veya sözleşmenin imzalanması ve ürünün teslim alınmasını kapsamaktadır. (Gundlach v.d., 2006)

Bir imalat faaliyetinin başarılı olabilmesi için doğru malzemelerin, doğru fiyatta, doğru kalite, doğru zamanda, doğru kaynaktan, doğru miktarda, doğru tutumda, doğru kontratta , doğru malzeme, doğru taşıma ve doğru teslim yerlerinden sağlanmalıdır. Bunlar satınalmanın temel ilkelerini oluşturmaktadır. (Kumar, 2008: 81)

Satınalma; işletmenin temel ve destek faaliyetlerinin optimal şartlarda güvenli bir biçimde yürütülmesi, devamlılığının sağlanması ve yönetimi için bütün ürün, hizmet, yetenek ve bilgi tedarikinde işletmenin dış kaynaklarının yönetimidir. (Weele, 2005)

Satınalma, işletmenin gereksinimlerinin karşılanması amacıyla işletmenin ihtiyaçlarını tam olarak belirleyen teknik şartnameleri tanımlanmış, doğru kalitedeki ürünlerin, doğru tedarikçilerden, doğru zamanda, doğru fiyatlarla temin edilmesidir. (Monczka v.d., 2009: 38)

Tedarik zincirinin bir parçası olarak satınalma, organizasyonel bir birim veya bir fonksiyon olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Satınalma, tedarikçilerin doğru yönetiminden ve işletmenin ihtiyaç duyduklarının, en verimli biçimde, doğru kalite, doğru miktar, doğru zaman, ve doğru maliyetle tedarik edilmesinden sorumludur. Bu sayede satınalma, işletmeye rekabet avantajı sağlamakta ve işletme stratejisine katkıda bulunmaktadır. (Kenneth ve Brian, 2006)

1.6. Satınalma Fonksiyonunun Gelişim Süreci

Satınalma, işletmenin bir yardımcı fonksiyonu olması nedeniyle eski bir faaliyetidir. 1960- 1970' li yıllarda satınalma işletmenin stratejisinde yer almayan daha çok destek görevi yapan, taktik seviyesinde olan bir faaliyetti. (Gundlach v.d., 2006) Geçmişte, en düşük fiyata bir ürün / hizmet satın alma amacı ile bir büro işlevi olarak kabul edilirdi. 1970'lerin başlarında, üst yönetimin satın alma sürecini organizasyonda pasif bir rol olarak görmekteydi ve satın alma stratejik bir işlevden ziyade idari nitelikteydi. Ancak 1973-74 petrol krizi ve hammadde kıtlığı, satınalmanın önemine dikkat çekmiştir. (McIvor v.d., 1997) Ayrıca 1970' lerdeki petrol krizi nedeniyle oluşan ürünlerin dikkatli bir şekilde yönetilmesini sağlayan rekabet baskısına kadar yönetsel bir fonksiyon olarak kabul edilmemekteydi. Satınalma, ancak 1980 yıllarında yönetsel bir fonksiyon olarak kabul görmeye başlanmıştır. (Ellram ve Carr, 1994: 10) Porter (1980), endüstrinin rekabetçi doğasını şekillendiren kuvvetler üzerine yaptığı çalışmalarında, alıcıları ve tedarikçileri kritik kuvvetlerin ikisi olarak belirlemiştir. Böylelikle satın alma işlevinin organizasyona olan stratejik önemi, literatürde tanınmaya başlanmıştır. (Porter, 1980)

Bu eğilim, satın alma işlevinin, bir işletmenin başarısına önemli bir katkı sağladığının kabul edilmesiyle devam etmiştir. Birçok işletmede daha stratejik bir rol üstlenmiştir. Pek çok durumda kuruluşlar tedarikçilerin sayısını azaltmaya ve tedarik üssünün daha etkin kullanımıyla rekabet avantajı elde etmek için daha uzun vadeli alıcı tedarikçi ilişkileri kurmaya gayret etmeye başlamışlardır. (McIvor v.d., 1997:165)

Birçok organizasyon satınalmanın stratejik yapısını tanımlamak için beş temel konu üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar; (McIvor v.d. 1997:166)

- Satınalmanın stratejik boyutu,
- Daha fazla alıcı/tedarikçi işbirliğine doğru eğilim
- Üret ya da satın al kararının artan önemi
- Tedarikçi seçim süreci
- Satınalma ve satınalma maliyeti sonuçları

1.6.1. Satınalmanın Stratejik Boyutu

Satınalma yöneticisinin, işletmenin maliyet yapısını korumak, satın alma maliyetlerini en aza indirmek, uzun vadeli tedarik kaynaklarını güvence altına almak ve tedarikçiyle stratejik ilişkiler içinde olmak için tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak gibi görevleri mevcuttur.

Önceden satın alma yöneticisi satın alma sorumluluğuyla birlikte, yalnızca alıcı ve tedarikçi arasında bir aracı olarak hareket etmekteydi. 1980'ler ilerledikçe, işletmeler rekabet avantajı elde etme yöntemlerini bulmak için baskı altındaydı. Satın alınan ürünler ve hizmetler üzerindeki satış gelirlerinin %60'ını aşan harcamalar bulunmaktaydı.

İşletmeler satınalmada sağlanan bir tasarrufun, karlarda eşdeğer bir artışla sonuçlandığını farkedince satınalmaya özellikle dikkat etmeye başladılar. Tedarikçi yönetimi ve tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi, rekabet avantajı elde etme stratejileri açısından önemli faktörler haline gelmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan görüş, satın alma, pazarlama, insan kaynakları yönetimi, finans ve üretim fonksiyonları ile örgütsel hiyerarşide eşit düzeyde önem verilmesidir.

İşletmeler daha etkin tedarik zinciri yönetimi stratejileri uygulamak için satın alma işlevine bağıldılar. (McIvor v.d. 1997:167)

1.6.2. Daha Fazla Alıcı/Tedarikçi İşbirliğine Doğru Eğilim

Artan rekabetin, daha kısa ürün yaşam döngülerinin, hızla değişen teknolojilerin, işletmeleri daha uygun maliyetli ve verimli bir tedarik üssü arayışına zorlamaktadır. Tüketici tatlarını bir araya getiren, hızla yayılan bir teknoloji, sabit maliyetler ve artan korumacılık dünyasında, tedarikçilerle daha işbirlikçi ilişkiler kurmanın, müşterilere küresel bir ortamda hizmet vermede kritik bir unsurdur. (Ohmae, 1989: 143)

Geçmişte, en yaygın alıcı tedarikçi ilişkisi türü, yukarıda bahsedilen konulara değinmeyen geleneksel rekabet yaklaşımı olmuştur. Rekabet yaklaşımı, öncelikli olarak fiyat ve kâr payının bölünmesine odaklanan hem alıcı hem de tedarikçi için bir kazan-kaybet oyunu olma eğilimindeydi. Daha sonra işletmeler, maliyet ve kalite hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan satınalma fonksiyonuna gittikçe daha fazla ilgi

duydukları için, ortaklık yaklaşımı ile ilgilenmektedir. Ortaklık yaklaşımı, otomobil sektöründen bilgisayarlara kadar birçok sektörde uluslararası rekabet üzerinde büyük bir etkisi olan tam zamanındanın (JIT) temel taşlarından biridir. Ortaklık yaklaşımı, güven, bağlılık ve bilgi alışverişini içerdiği için geleneksel rekabet modelinden farklıdır. Ortaklık ilişkisi, tedarikçiyi özellikle bir alıcıya bağlıysa, rekabetin tüm zorluklarından korumaktadır. Alıcı işletme de, yatırım ve riskler olmadan daha fazla tedarik, daha fazla maliyet ve kalite kontrolünün avantajlarından yararlanabilmektedir. İşletmeler, işletmeleri için stratejik öneme sahip malzemeler ve hizmetler için ortaklık ilişkileri kurmaktadır. Bunu benimseyen alıcı ve tedarikçinin ortak hedefleri olmalı ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla ilgili ürün ve operasyonlarının tasarım, kalite, teslimat ve üretim özelliklerini geliştirmek için birlikte çalışmalıdırlar.

Daha fazla alıcı / tedarikçi işbirliğine yönelik bu eğilim aşağıdaki alanlarda önemli bir etki yaratmıştır: (McIvor v.d. 1997:168)

- Tedarik temel yapısında değişim
- Alıcı / tedarikçi iletişimi
- Tasarıma tedarikçinin katılımı
- Tedarikçi geliştirme

Aşağıda daha fazla alıcı / tedarikçi işbirliğine yönelik bu eğilimin etki ettiği alanlar hakkında bilgiler verilmektedir.

1.6.2.1. Tedarik Temel Yapısında Değişim

Ortaklık yaklaşımına yönelik eğilim, işletmelerin tedarikçi sayısını azaltmasına ve aynı zamanda geri kalan tedarikçileri ile iş yapma yollarını değiştirmelerine yol açmıştır. Birçok işletme, zincirin yapısını ve içindeki kat sayısını değiştirerek anlık tedarik zincirini azaltmıştır. Bu işletmeler, bireysel bileşenlerden ziyade montajlı sistemler veya komple alt montajlar satın almakta ve böylelikle tedarik zincirine başka bir seviye getirmektedir. Birinci kademe tedarikçi, monte edilen sistemi tedarik edecek ve ürün tasarımı ve süreç geliştirmeye yatırımdan sorumlu olacaktır. Birinci kademe tedarikçi, ikinci kademe tedarikçilerden gerekli girdilerin tedarikini koordine etmekten sorumlu olacaktır.

1.6.2.2. Alıcı/Tedarikçi İletişimi

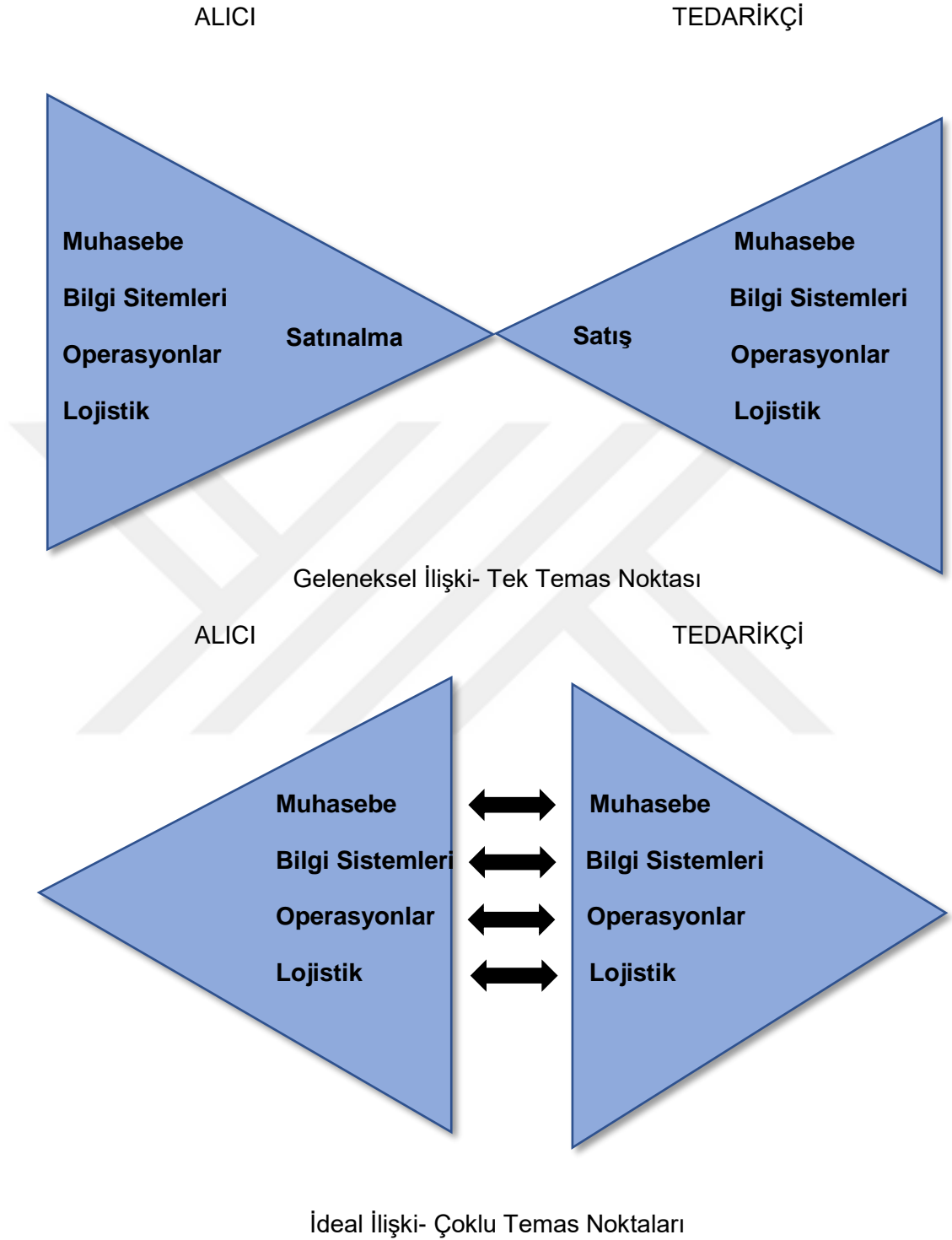
Alıcı ile tedarikçi arasındaki iletişim kalıpları da değişmektedir. Geleneksel rekabet ilişkisinde, bilgi akışı alıcıdan tedarikçiye tek yönlüydü. Her iki taraf da bilgi paylaşma konusundaki isteksizdi ve aralarında resmi bir iletişim mevcuttu. Ancak, ortaklık tipi bir ilişkide, iki yönlü bilgi akışı, ürün tasarımı, teknik kapasite ve maliyet bilgilerinin değişimi gibi birçok konuda işbirliği yapan alıcı ve tedarikçi ilişkisi vardır.

1.6.2.3. Tedarikçinin Tasarıma Katılımı

Artan alıcı / tedarikçi iş birliği, alıcı ile tasarım sürecinde tedarikçi katılımının artmasına neden olmuştur. Yapılan çalışmalar ABD ve Avrupa'daki işletmelerin tedarikçilerle yeni ürün geliştirmeye katılımı artırmaya çalıştığını ortaya koymuştur. (Birou ve Fawcett, 1994: 5) Yeni ürün geliştirmenin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayan bir strateji eş zamanlı mühendisliktir. Eşzamanlı mühendislik, ürünün ve ilgili üretim sürecinin eş zamanlı tasarımıdır. Bu, birçok sektörde önemli bir stratejik sorun olan ürün geliştirmede teslim sürelerini kısaltmaktadır.

1.6.2.4. Tedarikçi Geliştirme

Tedarikçiler, tedarikçileri ile daha yakın ilişkiler geliştirdikçe, tedarikçilerin yeteneklerini geliştirmekle ilgilenmişlerdir. Satın alma şirketi, tedarikçilerinin teknik, kalite, teslimat ve maliyet kabiliyetlerini yükseltmek için uzun vadeli bir işbirliği çabası benimsemektedir. Tedarikçi geliştirme programlarındaki mevcut katılım düzeyini belirlemek ve mevcut programların başarısını değerlendirmek için bir anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, tedarikçi geliştirme programlarının genel olarak daha yaygın olduğunu ortaya koyulmaktadır. (Watts ve Hahn, 1993) Etkileşim tedarikçi geliştirmede birçok fonksiyonel alanın yer almasıdır, her bir kuruluşun alıcıları ve satış elemanları ile sınırlı değildir. Geleneksel pazar değişiminin tek temas noktası ilişkisinin tersine, tedarikçi ortaklığının çoklu temas noktası ilişkisi Şekil 1.2'de gösterilmektedir. (McIvor v.d. 1997:168)



Şekil 1.2. Alıcı Tedarikçi Arasındaki İlişki

Kaynak: McIvor, R.; Humpreys, P., McAleer, E. ,1997, The Evolution of The Purchasing Function Strategic Change, 6(3), pp. 171.

Alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkide tek temas noktası varken tedarikçi ile ilişkilerin geliştirilmesi ile çoklu temas noktaları oluşmuştur. Bu durum alıcı ile tedarikçi arasında bilgi akışının daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

1.6.3. Üret Ya Da Satın Al Kararının Artan Önemi

Organizasyon içerisinde, stratejik etkilerinden dolayı, satın al veya üret kararı daha fazla dikkate alınmaktadır. Ürünü üretme veya satın alma kararı, genellikle işletmenin finansal sağlığına önemli bir katkı sağlayan kârlılığın ana belirleyicisi olmaktadır. Geçmişte, işletmeler tarafından satın alma, en iyi fiyatın elde edilmesi temelinde gerçekleştirilmiştir, istisna olarak kalite ve teslimat gibi birkaç diğer faktör dikkate alınmıştır. Birçok durumda teslimat güvenilirliği, teknik kapasite, maliyet kabiliyeti ve tedarikçinin finansal istikrarı gibi pek çok önemli faktör dikkate alınmamıştır. Sadece birkaç işletme, üret veya satın al konusunda karar almayla ilgili stratejik bir görüşe sahip olmuştur. Birçok işletme, kısa vadeli maliyet azaltma nedenleriyle satın almaya karar vermiştir. Daha sonra işletmeler üretme veya satın alma kararına daha fazla stratejik dikkat göstermeye başlamışlardır. Örneğin, IBM'in üretme ya da satın alma kararındaki yaklaşımının temelinde, işlerinin özü olan mutlak minimum kaynakları ve kritik "katma değerli" becerileri tanımlamak için çaba sarf etmiştir. Üretme veya satın alma kararındaki çekirdek ve çekirdek olmayan faaliyetler arasında ayırım yapmak, genel faaliyet için her bir faaliyetin uzun vadeli stratejik etkilerini değerlendirmeyi içermektedir. (McIvor v.d. 1997:169)

1.6.4. Tedarikçi Seçim Süreci

Satın alma sürecindeki en önemli hedeflerden biri, etkin tedarikçi seçimi ve sürdürülmesidir. İşletmeler, bu hedefe ulaşan bir tedarik tabanına sahip olmalarını sağlayan bir tedarikçi seçim stratejisine sahip olmalıdır. İşletmeler, tedarikçileri ile daha işbirlikçi ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye devam ettikçe, tedarikçi seçimi giderek daha kritik hale gelmektedir. Satın alma işlevi daha stratejik bir rol üstlendikçe, tedarikçi seçimi, özellikle stratejik satın alınan ürünlerle ilgili olarak stratejik bir karar haline gelmektedir. 1960'lı yıllarda bazı tedarikçi seçim kriterleri farklı durumlarda farklılık gösterse de, satın alınan ürünün türüne bakılmaksızın üç ortak ölçüt ortaya çıkmıştır. Bunlar, kalite, zamanında teslimat ve tedarikçi performans geçmiştir. 1982'de yürütülen bir başka çalışmada, tedarikçi seçim kararlarını etkilediği

düşünülen temel faktörlerin fiyat, kalite, teslimat ve hizmet olduğu bulunmuştur. Bu çalışma, seçim sürecindeki birincil özellik olan fiyattın değiştiğini ortaya koymuştur. (Lehmann ve O'Shaughnessy, 1982) Fiyatın önemindeki bu düşüş, kalite ve hizmetin önemindeki artışla ilişkilendirilmiştir. Kalite ve hizmetin önemindeki genel artış ve fiyatın öneminin azalması, alıcılar ve tedarikçileri arasındaki ilişkide meydana gelen değişikliklerin göstergesi olabilmektedir. Oysa geçmiş alıcı / tedarikçi ilişkilerinde doğası gereği olumsuzluklar yaşanırken, özellikle stratejik öğelerin satın alınmasında işbirlikçi ilişkiler daha yaygın hale gelmektedir.

Maliyet, kalite, teslimat ve diğer ilgili faktörler hemen hemen her tedarikçi seçim kararında dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir. Bununla birlikte, tedarikçi seçimi, uzun vadeli bir ilişki için en iyi partneri belirleme sorunu haline gelmiştir. Bu durumda, yeni bir tedarikçi seçim kriterleri seti, daha önce sözü edilen kriterlerden bazıları kadar önemlidir. Tablo 1.2 'de gösterilen bu yeni kriterler kümesini tanımlamak için 'yumuşak' faktörlerini kullanılmıştır. Bu yumuşak faktörler, üst yönetim uyumluluğu, tasarım yetenekleri, şirket kültürü ve tedarikçinin stratejik yönü gibi konuları içerebilir. Bu faktörlerin her biri, satın alınan ürünün özelliklerine, dahil olan teknolojiye ve satın alma organizasyonunun niteliğine bağlı olarak farklı seviyelerde önemli olabilmektedir. (Ellram, 1990: 9)

Tablo 1.2. Tedarikçi Seçme Kriterleri

Finansal Konular
1. Ekonomik performans
2. Finansal istikrar
Örgüt Kültürü Ve Strateji Sorunları
1. Güven duygusu
2. Gelecek için yönetim tutum / bakış
3. Stratejik uyum
4. Üst yönetim uyumluluğu
5. Alıcı ve tedarikçi işletmelerin seviyeleri ve işlevleri arasında uyumluluk
6. Tedarikçinin organizasyon yapısı ve personeli

Teknoloji Konuları
1. Mevcut üretim tesislerinin / kabiliyetlerinin değerlendirilmesi
2. Gelecekteki üretim kabiliyetlerinin değerlendirilmesi
3. Tedarikçinin tasarım kabiliyetleri
4. Tedarikçinin geliştirilme hızı

Diğer Etkenler
1. Tedarikçinin güvenlik kaydı
2. İş referansları
3. Tedarikçi müşteri tabanı

Kaynak: Ellram, L. M. ,1990, "The Supplier Selection Decision In Strategic Partnerships", Journal of Purchasing and Materials Management, pp:8-14

1.6.5. Satınalma ve Satınalma Maliyeti Etkileri

Başarılı işletmeler tüm operasyonları için doğru maliyet profilleri geliştirmektedir. Hangi ürünlerin veya hizmetlerin sunulması gerektiği, hangi müşteriye, hangi envanterin sunulacağı, bir ürünün üretilmesi veya satın alınmasının daha etkin bir şekilde belirlenebileceği sorular sorulabilir. Daha önce belirtildiği gibi, tedarikçi artık birçok kuruluşun ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmekte ve satın alma organizasyonunun iç işlemlerinin maliyetlendirilmesinde uygulanacak aynı maliyet etkin ölçüm seviyesini gerektirmektedir. Geleneksel rekabet anlayışında, odak sadece satın alma fiyatına dayanmaktaydı. Bununla birlikte, satın alma fiyatı, tedarik sürecindeki daha geniş bir maliyet setini içeren bir modelde sadece bir unsurdur. Daha işbirlikçi alıcı / tedarikçi ilişkileri ile, tek bir değişkene odaklanmak yerine toplam tedarik maliyetlerini azaltma hedefini belirlemek daha önemli olmuştur. Bu, işletmelerin toplam satın alma maliyetini dikkate almalarına yol açmıştır. Toplam satın alma maliyeti, satın alma sürecine dahil olan tüm gerçek ve potansiyel maliyetleri özetlemektedir. Tedarik zincirinin tamamında bir malın / hizmetin satın alınmasıyla ilgili tüm doğrudan ve dolaylı maliyetleri kapsar, sadece satın alma fiyatını değil. Satın alma sürecinin gerçek maliyet etkilerinin anlaşılması, daha düşük maliyetlerin elde edilmesine önemli bir katkı sağlamaktadır. Doğrudan maliyet tasarrufu sağlamak ve böylece satın alma ve tedarik alanında kar sağlamak için önemli bir kapsam vardır.

Örneğin, hammadde maliyetlerindeki bir tasarruf, hiçbir şeyden kaçınmadan karda bir artışın olmasını sağlarken, fiyattaki bir artış, satış kaybına yol açabilir ve yatırım/tanıtım faaliyetlerinde artış gerektirebilir. Bu nedenle, rekabetçi kalabilmek için, bir kuruluşun tedarik zincirinin maliyetini etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. (McIvor v.d. 1997:170)

1.7. Stratejik Satınalma

Strateji, işletmenin geleceği veya ilerleyen zamanlarda gerçekleştirecekleri ile ilgilidir. Strateji, bir işletme tarafından tercih edilen yönü göstermektedir. Stratejik planlama yapılırken işletme için ilerleyen zamanlardaki en uygun seçenekler belirlenir ve bu doğrultuda bazı kararlar planlanır ve iyileştirilir. Stratejik yönetim bir süreçtir ve bu sürecin aşamaları aşağıda olduğu gibi sıralanabilir: (Hatipoğlu, 1995)

- Çevrenin analizi
- Amaçların belirlenmesi
- Stratejik seçeneklerin analizi
- Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması
- Stratejilerin uygulanması
- Kontrol ve değerlendirme

Stratejik yönetimden hareketle, stratejik satınalma, stratejik yönetimin bir unsuru olarak görülerek, bu yönetim sürecini kapsayan bir kavram olarak tanımlanabilir. (Akturan, 2009: 106) Satınalma faaliyetleri, işletmenin stratejik planları ile uyumlu stratejilere sahip olmalıdır. İşletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için bu stratejiler planlanmalı, değerlendirilmeli, uygulanmalı ve kontrol edilmelidir. Stratejik satın alma, çok önemli ve rutin satın alma kararlarını planlama, değerlendirme, uygulama ve kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Amaç, uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için satın alma işlevinin tüm faaliyetlerini işletmenin yetenekleri ile tutarlı fırsatlara yönlendirmektir. Bu nedenle, stratejik bir satın alma işlevi, işletmenin rekabetçi olma yeteneğini arttırmaya yardımcı olabilir. (Carr & Pearson, 2002: 1032)

Stratejik satınalma ile ilgili bir literatür taramasında genel olarak “stratejik satın alma” ve “satın alma stratejisi” ifadelerinin aynı anlama sahip olduğu düşünülmektedir.

Ancak, aralarında bir fark vardır. Satınalma stratejisi, satın alma işlevinin hedeflerine ulaşmak için alabileceği belirli eylemlerle ilgilidir. Örneğin, bir işletmenin tedarikçileriyle uzun süreli ilişkiler kurma kararını alması bir satınalma stratejisidir. Stratejik satınalma ise, stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak satın alma sürecini ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci, hedef belirleme, strateji oluşturma, çevreyi analiz etme, stratejileri değerlendirme, stratejileri uygulama ve kontrol etme sürecini ifade etmektedir. (Carr ve Smeltzer, 1997: 1032)

Stratejik bir satın alma işlevi, stratejik olmayan satın alma işlevinin aksine, üst yönetim tarafından işletmenin önemli bir kaynağı olarak görülmektedir. Satın alma işlevi, işletmenin stratejik planlama sürecinde yer almaktadır. Ayrıca, satın alma, işletmedeki diğer büyük işlevlere eşit olarak ele alınır ve satın alma, bir işletmenin ürününün kalitesi ve işletmenin gelecekteki büyümesi üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etki yaratacak girdiler sağlamak için araştırma yapmaktadır. Stratejik bir satın alma işlevinde, satın alma yöneticileri stratejik düzeyde performans gösterecek bilgi ve becerilere sahiptir. Beceri düzeylerini geliştirmek için profesyonel gelişim eğitimi alırlar. Satın alma performans değerlendirme önlemleri niteliksel ve nicelikseldir. Örneğin, satın alma, tedarikçi pazarları, stratejik planlamadaki yenilikler, diğer işlevlerle iletişim ve genel yönetim becerileri hakkındaki bilgileri üzerine değerlendirilir. (Carr ve Pearson, 2002: 1033)

1.7.1. Stratejik Satınalmanın Gelişimi

Satınalma fonksiyonu, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için sadece operasyonel görevinden daha stratejik bir iş bölümüne doğru yavaş yavaş gelişmiştir. Bu kademeli gelişme, 1970'lerin ortalarından beri stratejik satınalma odaklı literatürün ortaya çıkışına paralel olarak ilerlemektedir. 1980'lerde ve 1990'larda, ticaretin küreselleşmesi gibi faktörler rekabetin doğasını dönüştürmüştü ve satın alma fonksiyonunun daha stratejik bir rolünün temelini sağlamıştır. (Castaldi v.d.,2011: 984)

Bu kapsamda literatürdeki “Stratejik Satınalma” ile ilgili çalışmalara ilişkin yapılan inceleme kronolojik olarak sıralanarak Tablo 1.3'de sunulmaktadır.

Tablo 1.3. Stratejik Satınalma Literatür İncelemesi

Yazar	Metodoloji	Önemli Bulgular
Spekman (1981)	Ampirik, örnek olay	Satınalma, kurumsal stratejiyle uyumlu hale getirilmesi gereklidir. Öncelikle satınalma strateji geliştirmelidir.
Burt ve Soukup (1985)	Ampirik, örnek olay	Satınalma, yeni ürün gelişim sürecine katılım sağlarsa yeni ürün gelişimindeki başarıların elde edilmesinde etkili olabilir.
Caddick ve Dale (1987)	Ampirik, örnek olay	Satınalma ağıdan satınalma ve ortaklık stratejisi gibi stratejiler geliştirmelidir.
Landeros ve Monczka (1989)	Ampirik, görüşme	Ampirik, görüşme Satınalma alıcı-tedarikçi ilişkilerinde işbirliğinin işletmelerin stratejik durumunu destekleyebilir.
Carlson (1990)	Ampirik, örnek olay	Satınalma stratejisi işletmelerin uzun dönemli amaçlarında ve ürün gelişiminde önemlidir
Reid (1990)	Kavramsal	Satınalma, işletmelerin strateji gelişimine erken katılım sağlayarak işletmelerin stratejik planı ile uyumlu stratejiler geliştirebilir.
St. John ve Young (1991)	Ampirik, anket yöntem	Üretim ve üretim planlama yöneticileri uzun dönemli strateji konusunda aynı fikirdedirler. Fakat günlük aktivitelerinde uzun dönemli stratejik plan ile farklılıklar vardır.

Saunders (1994)	Kavramsal	Stratejik satınalmaya ilişkin pratik yaklaşımlarla ilgili tartışmalar mevcuttur
Macbeth ve Ferguson (1994)	Ampirik, örnek olay	Stratejik satınalma stratejik ilişkilerin değerlendirilmesi ve uygulanmasıdır.
Burt ve doyle (1994)	Kavramsal	Satınalma keiretsu (Japon işletmeler arasındaki ortaklık ilişkileri veya işbirlikleri) kültürünün bir parçasıdır. İşletmelerin tedarik zinciri faaliyetlerinin Japon keiretsu yaklaşımının uygulamasıdır.
Hines (1994)	Ampirik, örnek olay ve görüşme	Tedarik zincirinin stratejik rasyonalizasyonudur. Özellikle UK tedarik zincirleri üzerindeki Japon tedarikçi ilişkileri yönetimi uygulamaları ve gelişimi ile ilgilidir.
Nishiguchi (1994)	Ampirik, örnek olay ve görüşme	Rekabet avantajı maksadıyla tedarik zincirinin Japon koordinasyonunun incelenmesi
Stanley ve Wisner (2002)	Ampirik, anket yöntemi	Stratejik tedarik faaliyetleri işletme performansının artırılmasına yardımcı olur.
Chen vd. (2004)	Ampirik, anket yöntemi	Stratejik satınalma, tedarik yönetimi, müşteri cevabı ve finansal performans arasında ilişkiler vardır.
Wu ve Shen (2006)	Ampirik, anket yöntemi	Satınalma stratejisi kullanıcı ihtiyaçlarının belirlenmesiyle ilgili olarak performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir

Pressey vd. (2009)	Ampirik, anket yöntemi	Küçük işletmelerde satınalma stratejileri ve uygulamaları
Benn Lawson vd. (2009)	Ampirik, anket yöntemi	Stratejik satın almanın tedarik yönetimi uygulamaları ile ilişkisi vardır.

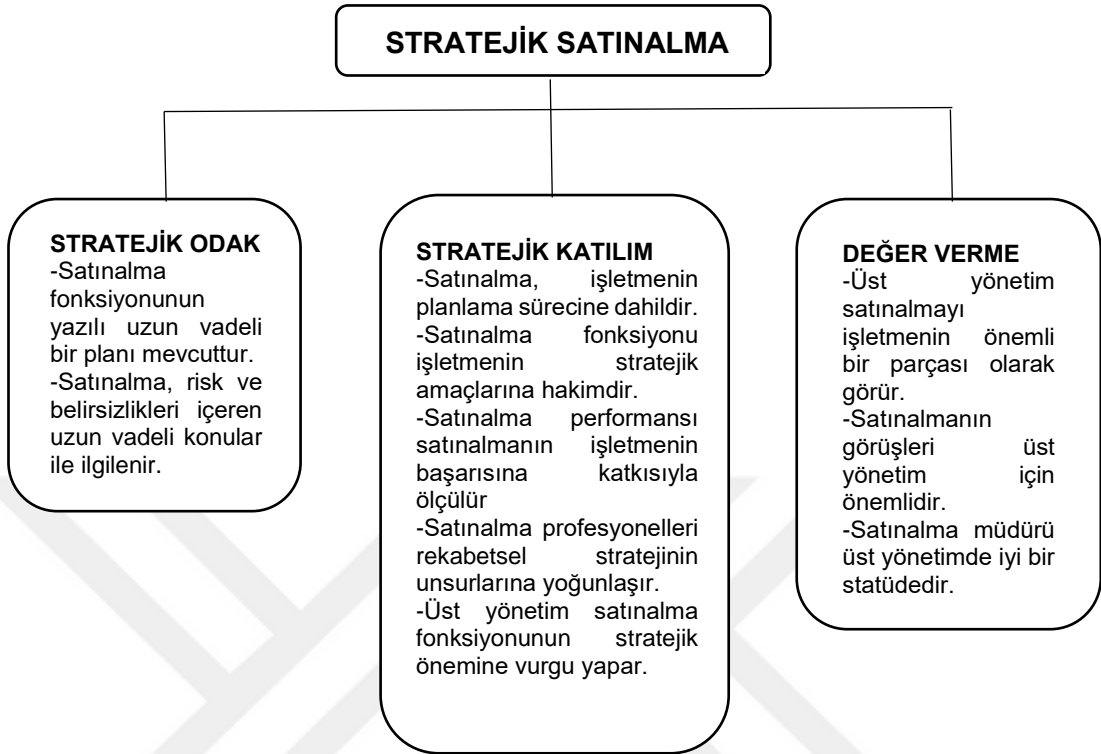
Kaynak: Güleş,H.K., 1999, "Reappraising The Purchasing Depermant's Function: The İnfluence Of Partnership Sourcing Practises" Süleyman Demirel Üniversitesi İkdıadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, s. 47-58

Çağlıyan, V, 2009, "Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı Ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma" Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, s. 96

Yapılan birçok çalışma satınalma ile ilgili kanıtların geliştirilmesinde stratejik satınalmanın önemini vurgulamışlardır. Literatürdeki çalışmalar satınalma fonksiyonunun rolünün işletmede bürokratik bir konumdan stratejik bir konuma doğru değiştiğini göstermektedir.

1.7.2. Stratejik Satınalmanın Boyutları

Stratejik satınalma stratejik odak, stratejik katılım ve satınalma uzmanlarına verilen değer olarak boyutlandırılmaktadır. Satın alma fonksiyonunun stratejik seviyesini belirlemek için bu üç boyutun işlevsel hali Şekil-1.3'de gösterilmiştir. (Paulraj v.d., 2006: 108)



Şekil 1.3. Stratejik Satınalmanın Boyutları

Kaynak: Paulraj, A., Chen, I.J., Flynn, J., 2006, "Levels Of Strategic Purchasing: Impact On Supply İntegration And Performance" Journal of Purchasing and Supply Management, 12, s. 108

Stratejik satınalmanın boyutları olan stratejik odak, stratejik katılım ve değer verme kavramlarının açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir.

1.7.2.1. Stratejik Odak

Satın almada stratejik odak genel strateji literatürü ile uyumludur. Risk almaya istekli olan satın alma fonksiyonu, işletmenin stratejik hedeflerine destek olmak için sürekli olarak uzun vadeli fırsatlar aramaktadır. Dahası, satınalma departmanının statüsüne zarar verebilecek bile olsa ara vermeden stratejik hedeflerin peşinde koşar. Bu özellikler, satın almanın işletmenin stratejik planlarının farkında olduğunu ve reaktifin aksine proaktif bir konumda olduğunu göstermektedir.

1.7.2.2. Stratejik Katılım

Yapılan çalışmalar, satın alma fonksiyonunun giderek stratejik bir işlev olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Örneğin, daha fazla satın alma uzmanı, görevler arası alanlarda ve rekabet stratejisinin öğeleri konusunda eğitilmektedir ve satın alma performansı, işletmenin başarısına yaptığı katkılar ile ölçülmektedir. Çalışmalar, satın alma departmanının stratejik planlama sürecine daha fazla dahil edilmesinin, satın almanın stratejik bir işlev olarak kabul edildiğini göstermektedir.

1.7.2.3. Değer Verme

Satınalma uzmanlarının durumu, satın alma fonksiyonunun işletmenin diğer fonksiyonlarının yanı sıra üst yönetim tarafından nasıl görüldüğünü ve ele alındığını gösterir. Satın alma sürecinin, organizasyon içerisinde pazarlama, finans ve üretim gibi diğer stratejik fonksiyonlar açısından eşit derecede önemli olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar, sadece satın alma fonksiyonu stratejik kabul edildiğinde, üst düzey yönetim tarafından dikkate alınacağını belirtmektedir ve bu durum diğer fonksiyonların işleyişi açısından hayati önem taşımaktadır.

1.8. Stratejik Satınalmanın Önemi

Satın alma giderek işletmenin önemli bir stratejik faaliyeti olarak görülmektedir. (Lawson v.d., 2009: 2650) Satın alma, işletme avantajı için işbirliğine dayalı ilişkiler oluşturma yeteneğine odaklanan stratejik bir silah olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. (Carr ve Smeltzer, 1999: 44) Ayrıca satınalma, işletmenin iç organizasyonun ve müşterinin entegrasyonunda önemli bir stratejik rol oynamaktadır. (Cousins v.d., 2006: 776)

Literatürde stratejik satın alma ile ilgili proaktif, uzun vadeli bir odak ve stratejik olarak tedarikçi ilişkilerini yönetmek gibi temel kavramların önemi vurgulanmaktadır. (Carter ve Narasimhan, 1993) Stratejik satınalmanın direk ve dolaylı etkilerinin işletmeye rekabet avantajı kazandırması ve işletme karlılığına etkisinin büyük olması stratejik satınalmayı işletmeler için hayati derecede önemli bir fonksiyon haline getirmiştir. (Ferguson v.d., 1993: 52)

İletişim, tedarik zincirinde etkin bir etkileşim sağlanması konusunda önemli bir faktördür. Ayrıca, etkin iletişim işletme içi rutin faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde olduğu gibi işletme dışı stratejik ilişkilerin sürdürülmesinde de anahtar durumundadır. Stratejik satınalma da, işletme için önemli olan iletişimi geliştiren ve hızlandıran bir yaklaşımdır. (Chen v.d., 2004: 508)

Stratejik satın alma, tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurmayı ve sipariş sistemleri, bilgi paylaşımı ve bilgi tedarik etme gibi tedarikçiye özel yatırımları teşvik etmeyi ve tedarikçileri tedarik ve üretime katmayı teşvik etmektedir. (Lawson, 2009: 2652) İşletmeler stratejik satınalma ile etkin bir kaynak yönetimi yapmaktadırlar. İşletmenin uzun dönemli stratejik amaçlarıyla paralellik gösteren satınalma stratejileri kaynakların etkin bir şekilde kullanımını da sağlamaktadır. Bu durum işletmenin toplam maliyetlerde de bir kar elde etmesini sağlamaktadır. (Akturan, 2009: 109) Ayrıca stratejik satınalma bilinçli, planlı yenilikçi bir yaklaşım olmasıyla işletmenin rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır. (Cousins v.d., 2006: 778)

İşletmelerin devamlılıklarını sağlamları için rekabet avantajı sağlanması, maliyetlerin en aza indirilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi, ve müşteriye bir değer verilmesi kavramları önemli konular haline gelmiştir. İşletmelerin üzerindeki değişen çevrenin bu baskısı ile satınalmanın stratejik önemi farkedilmiş ve aktif olmayan, pasif bir satınalma anlayışından stratejik, işletmenin uzun süreli hedefleriyle uyumlu bir satınalma anlayışına geçiş yapılmıştır. Bu durumdan yola çıkarak; satınalma sırasıyla pasif, bağımsız, destekleyici ve stratejik bir fonksiyon olarak gelişim göstermiştir. Stratejik satınalma da, satınalma faaliyetlerin stratejik yönetim süreciyle bütünleşik bir şekilde, işletmenin uzun süreli amaçlarıyla paralel şekilde planlanması ve yürütülmesi sağlanmaktadır. Stratejik satınalma, tüketici memnuniyetini etkileyebilecek olması, maliyet avantajı sağlanması, işletmenin sürekli değişkenlik gösteren koşullarda planlı bir şekilde hareket etmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla stratejik satınalma işletmenin performansını etkileyen bir unsurdur. Bu sebeple stratejik satınalma işletmeler için hayati öneme haiz bir fonksiyondur. (Akturan, 2009)

Stratejik satınalma, imalat ile şirket stratejisi ve işletme performansı arasındaki faydalı bağları teşvik etmektedir, ürün geliştirme ve pazarlama gibi kurumsal işlevler arasında yararlı bağımlılıkları kolaylaştırır ve işletmenin stratejik gereksinimleri ve dış çevresel durumlarla uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. (Chen v.d., 2004: 507)

1.9. Stratejik Satın Almanın İşletme Performansına Etkisi

Stratejik satın alma ile ilgili literatür incelendiğinde stratejik satın almanın işletme performansına etkisini araştıran birkaç çalışmaya aşağıda yer verilmektedir.

Injazz J. Chen ve ark. tarafından 2004 yılında yapılan çalışmada stratejik satın almanın ve tedarik yönetiminin işletme performansına etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada, tedarik zinciri yönetiminde satın alımın stratejik rolünü belgeleyen büyüyen bir araştırma akışına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Özellikle, stratejik satın alma, tedarik yönetimi yetenekleri (iletişim, sınırlı sayıda tedarikçi ve uzun vadeli ilişki oryantasyonu), müşteri duyarlılığı ve alıcı işletmenin finansal performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Stratejik satın alma ile tedarik yönetimi yetenekleri ve işletme performansı arasındaki anlamlı pozitif ilişkinin bulguları mevcuttur. Ayrıca yapılan çalışmada Stratejik satın almanın, işletme için stratejik avantaj yaratma ve sürdürmede daha güçlü bir rol oynayabileceğine değinilmiştir. Stratejik satın alımın işletme ile tedarikçiler arasındaki değer artırıcı ilişkileri ve bilgi alışverişini teşvik etmede sinerjik bir rol oynayabileceğini göstermektedir. (Chen v.d., 2004)

Amelia S. Carr ve ark. tarafından 2002 yılında yapılan çalışmada alıcı tedarikçi ilişkisinin stratejik satın almaya ve bunların işletme performansına etkisi araştırılmıştır. Yaptıkları çalışma ile alıcı tedarikçi ilişkisi, stratejik satın alma ve işletme finansal performansı alanlarında satın alma literatürüne katkı sağlamayı hedeflemişlerdir. Araştırma, stratejik satın alma faktörünün hem küçük hem de büyük işletmelerde işletmenin finansal performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu satın alma tedarikçi ilişkisinin işletme performansını doğrudan etkilemese de, dolaylı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. (Carr ve Pearson, 2002)

Amelia s. Carr ve ark. nın 1999 yılında "The Relationship Of Strategic Purchasing To Supply Chain Management" adlı makalesinde dört hipotez araştırılmıştır. İlk olarak, tedarikçi iletişim ile stratejik satın alma arasındaki pozitif ilişki olduğu ve bu çalışmadaki tüm hipotez ilişkilerin en güçlüsü olduğu görülmüştür. İkincisi, tedarikçinin yanıt verebilirliği ve stratejik satın alma önemli ölçüde ilişkili olduğu ve stratejik satın almalara sahip olan işletmelerin, sadece birinci kademe tedarikçilerinin değil, ikinci kademe tedarikçilerinin ve bağlı taşımacılığın tepkisini etkilemesinin daha olası olduğu görülmüştür. Üçüncü olarak, stratejik satın alma, satın alma stratejilerini

planlama, değerlendirme, uygulama ve kontrol etmeyi içerir. Mevcut nitelikli tedarikçilerin işletmelerin taleplerini karşılama seçenekleri, stratejik satın alma gerektirir. Stratejik satın alma yapan işletmelerin, bu değişimleri tedarikçi pazarlarında daha iyi yönetme olasılıkları daha yüksektir. Son olarak artan stratejik satın almanın, işletmenin genel performansının da artmasını sağlayacağı görülmektedir. (Carr ve Smeltzer, 1999)

Stratejik satın alma, satın alma stratejilerini planlama, değerlendirme, uygulama ve kontrol etmeyi içerir. Stratejik planlama yapan işletmelerin stratejik planlama yapmayan işletmelerden daha başarılı olduğunu göstermektedir. (Bracker ve Pearson, 1986: 503)

Benn Lawson ve ark tarafından 2009 yılında "Strategic Purchasing, Supply Management Practices And Buyer Performance Improvement: An Empirical Study Of UK Manufacturing Organisations" adlı makalesinde stratejik satın almanın tedarik yönetimi uygulamaları olan tedarik yönetiminde sosyalleşme, tedarikçi entegrasyonu ve tedarikçi yanıt verebilirliği üzerindeki etkisini bunların işletme performansı ile ilişkisini incelemektedir. Araştırmanın sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, bir işletmenin tedarikçi yönetimi yeteneklerini geliştirme yatırımının yönetsel bir öncelik olduğu görülmektedir. Ayrıca, işletmelerin pazar yerlerine daha duyarlı hale gelmeleri durumunda, satın alma işlevlerinde stratejik bir yeterlilik oluşturmaları gerektiğini göstermektedir. Makalede stratejik satın almanın, işletme performansında genel iyileştirmeler sağlayan, gelişmiş tedarikçi entegrasyonu ve etkileşime yol açan bir fonksiyon olduğu da vurgulanmaktadır. (Lawson v.d., 2009)

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİKÇİ GELİŞTİRME

Satınalma fonksiyonunda önemli bir yere sahip olan tedarikçi geliştirme kavramı ve önemine bu bölümde yer verilmektedir. Tedarikçi geliştirmenin kritik elemanları ve stratejik tedarikçi geliştirme süreçleri açıklanmaktadır. Tedarikçi geliştirmenin faydalarından bahsedilerek tedarikçi geliştirmenin işletme performansına etkisini inceleyen çalışmalar sunulmaktadır.

2.1 Tedarikçi Geliştirme Kavramı

Tedarikçi geliştirme, ilk olarak 1966 yılında Lendeers tarafından tedarikçi performansını ve tedarikçi sayısını artırmak için üreticilerin gösterdiği çabalar olarak ifade edilmektedir. (Krause v.d., 2007: 528)

Daha spesifik olarak, tedarikçi geliştirme, işletmelerin tedarikçilerinin yeteneklerini ve performanslarını artırmak için sarf ettikleri efor olarak tanımlanmaktadır. (Krause v.d., 1998: 40)

Tedarikçi geliştirme, işletmenin yakın ve uzak dönem tedarik gereksinimlerini karşılamak için ve tedarikçinin performansını veya üretim kapasitesini artırmak için işletme ile tedarikçisinin bir çabası olarak tanımlanmaktadır. (Wouters v.d., 2007: 230)

Hahn ve arkadaşları tedarikçi geliştirmeyi etkili bir tedarikçi ağı oluşturmak ve sürdürmek için sistematik bir organizasyon çabası olarak tanımlamaktadır. Ayrıca tedarikçi geliştirme faaliyetlerini dar ve geniş perspektifte sınıflandırmışlardır. Dar perspektif, işletmenin gereksinimlerini karşılamak için yeterli tedarikçinin bulunmadığı durumlarda yeni tedarik kaynakları oluşturulmasını içeriyordu. Geniş perspektif ise, bir işletme ve tedarikçileri arasında tedarikçilerin teknik, kalite, teslimat ve maliyet özelliklerini sürekli geliştirmelerini teşvik etmek ve yükseltmek için uzun vadeli bir işbirliği çabasını içermektedir. (Hahn v.d., 1990: 2)

Tedarikçi geliştirme, alıcı-tedarikçinin olası en iyi ticari avantajı elde etmesi amacıyla birlikte çalıştığı yakın ve uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesidir. Mücadele etmek yerine daha iyi bir şekilde takım çalışması ortaya koyulması hedeflenmektedir. Eğer son müşteriye en iyi hizmet sunulursa, taraflar bir anlaşmayla birlikte çalışmakta ve

her iki tarafta kazanmaktadır. Tedarikçi geliştirme de her iki tarafında birbirlerinin başarısında katkı sağladıklarından dolayı daha iyi bir şekilde çalışmaktadır. (Quayle, 2000: 118)

Tedarikçi geliştirme süreci de dar perspektiften geniş perspektife doğru ele alınmaktadır. Dar perspektif, müşterinin standart ihtiyaçlarını karşılayan tedarikçilerin sadece üretim ve süreçlerini etkileyen bir tedarikçi seçimi ve geliştirme programları içerir. Uygulanan bazı standartlar ile işletmeler tedarikçi değişkenliğini, daha düşük maliyetle, daha az fazla mesaiyle, daha az stokla ve daha güvenli planlama ile azaltabilir. Daha fazla kullanılan tedarikçi geliştirme yaklaşımları, seçim ve değerlendirmenin ötesinde her iki tarafın da uzun dönemli karşılıklı faydası için “tedarikçi” olanakları geliştiren işletmelerin etkin çabalarını içerir. İşletmelerin benimsediği bu tarz yaklaşımlar, tedarikçi performansını geliştirmek ve tedarikçilerin üretim sürecindeki problemlerini belirlemesine ve çözülmesine yardım etmek için girişimde bulunmaktadır. (Rogers v.d., 2007: 560)

İşletmenin tedarikçi ile olan ilişkilerinde öncelikli hedeflerinden biri; işletmenin kalite, teslimat ve maliyet kriterlerindeki isteklerini karşılayan tedarikçilerini geliştirmek olmalıdır. Bunu sağlamak için işletmenin; az sayıdaki tedarikçi ile çok yakın ilişkiler kurması, kalite gereksinimlerini belirlemesi ve başarması, maliyet hedeflerini belirlemesi ve başarması, ticari hedeflerine ulaşması ve aşması doğrultusunda tedarikçilerin çaba göstermesini sağlaması ve özendirmesi gerekmektedir. Bu amaçlar belirlenerek tedarikçilerin bu yönde yönlendirilmeleri sağlanacaktır. İşletmelerin tüm bunları gerçekleştirmesinde işletme ve tedarikçi arasındaki iletişim oldukça önemlidir. (Quayle, 2000: 119)

2.2. Tedarikçi Geliştirmenin Önemi

Günümüzde tüm işletmeler yoğun bir rekabetle karşı karşıyadır. Tüketiciler işletmelerden daha kaliteli ve daha ucuz ürünler, daha fazla ürün çeşitliliği, daha kısa cevap verme süresi istemektedirler. Artık yöneticiler, işletmelerinin başarısının üretim kabiliyeti ve kapasitesine değil, tedarik zincirinin yetenekleri ile tedarikçi performansına bağlı olduğu konusunu fark etmişlerdir. (Chow v.d., 2008: 667)

Performansı artırabilmek için, işletmeler tedarikçilerin sayısını azaltmaya ve tedarikçi verimliliğini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu durum da araştırmaların ve çalışmaların,

tedarikçileri geliştirme konusunda artmasına sebep olmuştur. (Krause ve Ellram, 1997: 21)

Tedarikçi geliştirme amaçlarını genel olarak, zamanında teslim, malzeme düzenlenmesi, yüksek kaliteli nakliye, maliyetler ve proaktif problem çözme olarak sıralayabiliriz. (Hartley ve Choi, 1996: 37)

Tedarikçi geliştirmeye öncü olan satınalma departmanları, satın alma işlevinin kendi organizasyonları içindeki görünümünü de artırabilir. Tedarikçi geliştirme çabası, işletmenin stratejik hedeflere ulaşması için yardımcı olabilir. Watts ve arkadaşları (1992) "satın alma, tedarikçilerin yeteneklerini şirket ve üretim stratejileri tarafından belirlenen iç gereklilikler ile ilişkilendirmenin birincil sorumluluğuna sahip olduğunu" öne sürmüştür. (Watts v.d., 1992: 15)

Tedarikçi geliştirme; tedarikçi değerlendirme, tedarikçi performansının geri bildirim, tedarikçi performans beklentilerini artırma, tedarikçilerin işletmeye davet edilmesi, tedarikçiler ve satınalma yöneticileri için eğitim gibi faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmelerde değişiklik gösteren bu aktiviteler tedarikçi geliştirmede önem teşkil etmektedir. (Ustasüleyman, 2009: 199)

Tedarikçi geliştirme en az üç bakış açısında önemlidir. Bunlar; satınalma bakış açısı, kurumsal bakış açısı ve daha genel olarak ulusal bakış açısından oluşmaktadır. İlk olarak, satınalma işlevinin ana hedeflerinden biri, etkili ve güvenilir tedarik kaynakları geliştirmektir. Bugünün işletmeleri, tedarikçilerin temel yeteneklerine daha odaklanmakta ve artan rekabet ortamında tedarikçilerin çabalarına daha fazla güvenmektedir. İşletmeler, bu zorlukların üstesinden gelmek için, tedarikçisinin yetenekleri ve cevap verme gücü işletmelerin rakipleriyle deneyimleri, eşit veya daha iyi olmalıdır. Proaktif müşteri işletmeleri sadece tedarikçilerini değerlendirmekle kalmayacak iyileştirme sürecine katılımlarını sağlayacaktır. (Abdullah ve Maharjan, 2003: 69)

Krause ve arkadaşları makalelerinde tedarikçi geliştirmenin önemini örnekle açıklamışlardır. Büyük Amerikan işletmeleri, General Electric, United Airlines ve General Motors gibi tedarikçilerinden fiyat indirimleri talep etmişti, bu şirketlerin birçoğunun tedarikçileriyle uzun dönemli sözleşmeleri vardı ve tedarikçileri şirketler tarafından ortakları olarak tanımlanmaktaydı. Ama bu şirketlerin yaptıkları

tedarikçileriyle ilişkilerinde ortaklık olarak tanımlanmamaktadır. Çünkü fiyat indirimleri için talepler, son derece rekabetçi bir pazar için reaktif bir duruş sergilemekte ve tedarikçileri yabancılaştırabilmektedir. Fiyat indirimleri talep etmek yerine, bu işletmelerin tedarik şirketlerinin ve tedarikçisinin ortak çabalarını içeren bir tedarikçi geliştirme programı aracılığıyla tedarik hedefleri eşzamanlı olarak karşılanabilir ve maliyetler azaltılabilir. Sonraki maliyet tasarrufları her iki tarafça paylaşılabilir. Böyle bir işbirliği çabası sayesinde; tedarikçiler ekonomik olarak ayakta durarak, satın alma şirketleri rekabetçi kalır ve müşteri-tedarikçi ilişkisi bozulmadan kalmaktadır. (Krause v.d., 1998: 41)

Tedarikçi geliştirmede işletme ve tedarikçi arasında daha uzun dönemli ilişkiler kurularak ürün ve teslim performansları ve imkânlar geliştirilmektedir. Burada, ürün ve teslim performansları ve imkânlar geliştirilerek işletmelere maliyet, kalite, teslim ve en önemlisi de rekabet avantajı açısından üstünlük sağlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca işletmeler çeşitli ölçüm yöntemleriyle elde edilen bulgularla ve bunları kayıtlarında tutarak da en iyi tedarikçilere ulaşmada da fayda sağlamaktadır. (Hartley ve Choi, 1996)

Literatürde, küresel olarak rekabet edebilmek için üreticilerin ürün geliştirme döngüsü sürelerini önemli ölçüde azaltma ihtiyacı üzerinde yoğunlaşmıştır. Eşzamanlı mühendislik ya da iki taraflı tasarım kavramı, bu gelişim zamanlarını azaltmak için tedarikçilerin ürün geliştirmeye katılımını gerektirmektedir. Bununla birlikte, üretim yerindeki olanaklardaki eksiklikler ürün geliştirme sürecine yeterince katkıda bulunamayabilir. Örneğin; Motorola, tedarikçileri sıkı kalite standartlarını karşılamadıkça tedarikçilerinin eşzamanlı mühendislik faaliyetlerine katılmalarına izin vermemektedir. Tedarikçilerin kalite denetimlerini ve mühendislik denetimlerini içeren bir tedarikçi geliştirme çalışmasıyla bu kalite standartlarını karşılamasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle, proaktif bir tedarikçi geliştirme çabası, işletmenin rekabetçi stratejilerini geliştirebilmektedir. (Port v.d., 1990: 110)

Gelişmiş ülkelerin endüstriyel yerlerini yitirdiklerme kaygıları vardır. Bu endişenin var olduğuna örnek olarak Sony'nin eski başkanı Akio Morita'nın "ABD endüstrisi üretim üssünü doldurmadığı sürece her şeyini kaybedebilir" şeklindeki uyarısı verilebilir. İşletmelerin yerli tedarikçilerinin performans ve yeteneklerini geliştirmesi, sadece

tedarikçilerin ve onların müşteri işletmelerinin değil, bir bütün olarak da kendi ülkelerinin faydasına olabilir. (Krause v.d., 1998)

Bu nedenle, 1980'lerde kalite kazanımlarını sürdürmek için çaba sarf eden ve 1990'larda rekabet gücünü koruyan işletmeler için tedarikçi geliştirme önemli bir konudur. İşletmeler ve tedarikçiler arasındaki etkileşim daha işbirlikçi, daha az hiyerarşik bir alıcı-tedarikçi ilişkisini teşvik eder. Ayrıca tedarikçi geliştirme, üretimi tedarikçilerinin performans ve yeteneklerinin işletme gereksinimlerini karşılamadığı ülkelere taşıyan işletmeler için uygun olabilir. (Krause v.d., 1998)

2.3. İşletmelerin Tedarikçi Geliştirme Uygulamasının Nedenleri

Çoğu tedarikçi, geleneksel olarak müşteri spesifikasyonlarını karşıladığı sürece, üretim süreçlerini çok az satın alan işletmenin girdisi ile yönetmiştir. İşletmeler, yalnızca tedarikçilerin kısa vadeli kalite veya teslimat performansı ile ilgili önemli sorunları olduğunda uygulamalı teknik destek sağlamışlardır. Daha sonra, Amerika'da 1980'ler boyunca tedarikçi yönetimi uygulamaları bir paradigma kaymasına maruz kaldı. İşletmeler, çalıştıkları tedarikçilerin sayısını azalttılar ve bu tedarikçiler ile daha işbirlikçi ilişkiler kurdular. Yeni paradigma kapsamında, tedarikçiler ile uzun vadeli sözleşmeler (çoğunlukla bir ürün modelinin ömrü için) yapıldı ve tedarikçi geliştirme her iki taraf için hem tedarikçi hem de satınalma işletmeleri için cazip hale gelmektedir.

Ayrıca, dış kaynak kullanımının artması yönünde bir eğilim vardır. İşletmeler eskiden beri çalıştıkları tedarikçilerinin ürünlerine ve kalitesine, performansına ve maliyetine fazla bağlıdır. Örneğin, Honda'nın üretim maliyetinin yüzde 80'i ve Chrysler otomobilinin maliyetinin yüzde 70'i, satın alınan bileşenlere kadar izlenebilir. Bu nedenle, nihai tüketicilerin doğru ürünü doğru fiyata almasını sağlamak için, işletmeler tedarikçilerinin faaliyetlerine aktif olarak müdahale etmektedir.

Tedarikçi geliştirme programlarını başlatarak, müşteriler bu kuruluşlarda değişim için bir katalizör haline gelir. Bugün pazarlarda rekabet oldukça sıkı olabilmektedir ve dolayısıyla en uygun çözümleri başarabilmek için tedarikçilerle birlikte çalışmak daha kolay olacaktır. Böylelikle tedarikçi geliştirme sayesinde daha düşük envanter seviyeleri, daha hızlı sipariş yerine getirme, daha kısa süreli ürün çevrimi, değeri olmayan eklenen maliyetleri ortadan kaldırma tedarikçileri geliştirerek giderilmektedir.

İşletmelerin genellikle tedarikçi geliştirme ile ilgili iki hedefi vardır. İlki, tedarikçilerle projeleri birlikte tamamlayarak maliyetleri düşürmek, kaliteyi arttırmak ve teslimat performansını artırmak. İkinci amaç, tedarikçilere, iyileştirmeler yapmaya devam etmek için kullanabilecekleri sistematik bir süreç öğretmektir. (Hartley ve Choi, 1996: 37)

2.4. Geliştirmek İçin Kullanılacak Tedarikçiler

Tedarikçi geliştirme, hem tedarikçi hem de işletmeler tarafından da insan kaynaklarına büyük ölçüde bağlılık gerektirir. Dolayısıyla, hangi tedarikçilerin geliştirileceğinin seçimi basitçe tepkisel olmaktan ziyade stratejik bir karar olmalıdır.

Açıkçası, bir işletmenin bir tedarikçiden yaptığı genel alım tutarı, geliştirilecek tedarikçileri belirlerken göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktörlerden biridir. Fakat burada dikkat edilmesi ve üzerinde durulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Alımların yüzdesi, birkaç malzemenin yüksek miktarlı alımlarından veya birçok malzemenin düşük miktarlı alımlarından kaynaklanabilir. Malzemesi, işletmenin toplam alımlarının düşük bir yüzdesini teşkil eden ancak stratejik olarak önemli olan tedarikçilerin dikkate alınması gerekir. Örneğin, nispeten düşük maliyetli mikroçipler genellikle elektronik pazarının anahtarıdır. İşletmeler normal olarak doğrudan materyallere odaklansalar da, genel gider kalemleri bazen yüksek bir harcama yüzdesini ifade etmektedir.

Bir tedarikçiyle olan ilişkilerin ne kadar sürmesi de dikkate alınması gereken bir konudur. Öncelik uzun vadede tutulacak ve daha fazla iş verilecek tedarikçiler üzerinde olmalıdır. Bir ürün hattının düşürülmesi veya teknolojik bir kaymanın beklenilmesi durumunda, mevcut tedarikçinin gelişimi garanti edilememektedir.

Tedarikçi geliştirme ayrıca tedarikçi bazında daha fazla rekabetin sağlanması için kullanılabilir. En zayıf tedarikçilere yardımcı olarak, müşteriler daha rekabetçi bir durum yaratabilir ve nihai olarak son tüketici için daha düşük bir fiyat ve daha yüksek bir değer elde edebilirler.

Tedarikçinin kullandığı yönetim veya üretim süreçlerinin türü de dikkate alınmalıdır. Tedarikçi gelişimi sırasında kullanılan endüstri mühendisliği teknikleri, emek yoğun montaj süreçleri için sermaye yoğun olanlardan daha etkilidir. Sonuç olarak, emek

yoğun süreçlerde tedarikçi geliştirme projeleri sırasında etkileyici maliyet düşüşleri elde etmek nispeten kolaydır. (Hartley ve Choi, 1996: 38)

2.5. Tedarikçi Geliştirmeyi Etkileyen Temel Faktörler

Literatürde tedarikçi geliştirmeyi etkileyen faktörler ile ilgili çeşitli makalalar bulunmaktadır. Krause ve Ellram tarafından yapılan çalışmada tedarikçi geliştirmede araştırdıkları makaleler ve kitaplar özetlenmektedir. Makalede tedarikçi geliştirmenin kritik elemanlarını; iki yönlü etkili iletişim, üst yönetim katkısı, görevler arası işletme takımları, mülkiyetin toplam maliyetine karşı fiyat, uzun dönemli bakış açısı, tedarikçilerin yıllık satışlarının büyük yüzdesi, tedarikçi değerlendirme ve tedarikçi tanıma olarak açıklamıştır. Krause ve Ellram tarafından 96 ABD satın alma şirketine yaptıkları bir ankette, tedarikçi geliştirme sürecine katılan satın alma şirketlerinin çoğunluğunun tedarikçilerini ortak olarak algıladığını ve bu tür programlarda yer almayanlara göre bazı kritik unsurlara daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur. (Krause ve Ellram, 1997)

Humpreys, P.K. ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada tedarikçi geliştirmenin ana faktörleri olarak stratejik hedef, etkili iletişim, üst yönetim desteği, uzun dönemli iletişim, tedarikçi değerlendirme, tedarikçi stratejik hedefleri ve güven kavramları açıklanmıştır. (Humpreys v.d., 2004)

Wen-li Li ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ise, öncül faktörlerin güvenilir ve geçerli ölçütleri geliştirilmiş ve bu faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan yapısal bir model test edilmiştir. Tedarikçi geliştirmeyi etkileyen temel unsurlar satın alanın perspektifinden ayrıntılı bir literatür taraması temelinde tanımlanmıştır. (Wenn-Li v.d., 2003:244)

Tablo 2.1: Tedarikçi Geliştirmeyi Etkileyen Temel Faktörler

Uzun Dönemli Stratejik Hedefler
Etkili İletişim
Ortaklık Stratejisi
Üst Yönetim Desteği
Tedarikçi Değerlendirme
Doğrudan Tedarikçi Geliştirme
Tedarikçinin Stratejik Amaçları Hakkındaki Algı

Kaynak: Wen-Li, L., Humphreys, P., Chan, L. Y., Kumaraswamy, M., 2003, "Predicting Purchasing Performance: The Role Of Supplier Development Programs", Journal of Materials Processing Technology, pp:138

Yapılan literatür taraması kapsamında tedarikçi geliştirmeyi etkileyen faktörler aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. Uzun Dönemli Stratejik Hedefler

Tedarikçi geliştirme çabaları, yalnızca mevcut kalite ve maliyete odaklanmak yerine teknoloji ve ürün geliştirmede tedarikçinin gelecekteki yeteneklerini geliştirmeye odaklanmasıdır.

Uzun vadeli stratejik hedeflerin netliği, tedarikçi geliştirme programının başarısının anahtarı olmaktadır. (Wenn-Li v.d., 2003: 244)

2.5.2. Etkili İletişim

İyi iletişimin anahtarı sıklıkta, satınalma ve ilgili personelin kişisel katılımı ve çabaların gerçekliğindedir. Newman ve Rhee'nin New United Motor Manufacturing Incorporated (NUMMI)'da yapmış oldukları çalışmada çoğu tedarikçinin ürün problemlerinin zayıf iletişim sonucunda olduğunu belirlemiştir ve tedarikçilerle daha etkili olarak haberleşmek için devamlı tedarikçi değerlendirme ve iki taraflı olarak iletişim belgelerinin kullanımını başlatmışlardır. Ayrıca İngiltere'de yapılan on örnek olay

çalışmasında, etkili iletişiminin önemi ve işletmelerin rekabetçiliğine etkisi üzerine değinilmiştir. (Krause & Ellram, 1997:23) Satınalma personeli ile tedarikçileri arasındaki açık ve sık iletişim, tedarikçileri motive etmede temel bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Erken katılım ve açık iletişim kanalları, taraflar arasındaki uyumu ve problem çözmeye teşvik etmelerini artırmaktadır. (Wenn-Li v.d., 2003: 244)

2.5.3. Ortaklık Stratejisi

İşletmelerin tedarikçilerini ortak olarak algılamaları tedarikçi geliştirmede büyük öneme sahiptir. Tedarikçilerle uzun dönemli ilişki kurulmasında ortaklık ilişkiye bağlılık açısından etkilidir. İşletmenin tedarikçiyi ortağı olarak görmemesi tedarikçi tarafından ilişkiye bakış açısını değiştirmekte ve ilişkiye katkı sağlamaktan uzak bir tutum sergilemesine sebep olacaktır. (Wenn-Li v.d., 2003: 44)

2.5.4. Üst Yönetim Desteği

Üst yönetim, işletmenin rekabet stratejisine dayalı bir tedarikçi geliştirme programını başlatmasında kilit bir destekleyici olması gerekmektedir. Satınalma yönetimi, bir tedarikçinin işletmesi içinde kaynaklarını harcamaya yönelik üst yönetimin teşviki ve desteğine ihtiyaç duyar. (Wenn-Li v.d., 2003: 44)

2.5.5. Tedarikçi Değerlendirme

Tedarikçilerin etkin ve güvenilir tedarik kaynaklarını sürdürebilmeleri için, alıcılar tedarikçilerini dikkatli bir şekilde seçmeli ve düzenli olarak değerlendirmelidir. Seçilen tüm tedarikçiler, geliştirmek için uygun değildir veya tedarikçinin geliştirmeye ihtiyacı yoktur. Bir işletme, tedarikçinin geliştirme çabalarını nereye odaklayacağını dikkatli bir şekilde tanımlamalıdır. Tedarikçi değerlendirme sonuçları tedarikçilerin performans iyileştirmelerinin gerekli olduğu genel zayıflık alanları hakkında değerli bilgiler sağlayabilir. (Humpreys v.d., 2004: 134)

2.5.6. Doğrudan Tedarikçi Geliştirme

Mükemmeliyete ulaşmak ve en iyi uygulamaları geliştirmek için tedarikçiler, alıcılarının teşvik edilmesine veya uzmanlıklarına ihtiyaç duyarlar. Doğrudan tedarikçi

geliştirme faaliyetleri arasında, uzman destek personeli, sermaye, ekipman, teknoloji sağlamak sayılabilir. Ayrıca tedarikçilerin değer içermeyen veya maliyetleri artıran, süreçleri ve zamanı belirleme ve ortadan kaldırmada doğrudan katılım sağlamaları da doğrudan tedarikçi geliştirme faaliyetleri arasında yer almaktadır. İşletmeler tarafından yapılan bu yardımlar, tedarikçi kabiliyetini geliştirmeyi büyük ölçüde hızlandırabilir. (Wenn-Li v.d., 2003: 44)

2.5.7. Tedarikçinin Stratejik Amaçları Hakkındaki Algı

Tedarikçi geliştirme, sürekli performans iyileştirme ihtiyacının alıcı ve tedarikçi tarafından karşılıklı olarak tanımlanmasını gerektirmektedir. Geliştirilecek bir tedarikçiyi seçmek, tedarikçinin gelecekteki büyüme ve ortak işbirliği beklentisine dayanmalıdır. (Speckman, 1988: 75) Bir tedarikçinin kendi performansı ve kabiliyetinde daha fazla ilerleme kaydedilmesi, alıcı ve tedarikçi yönetimi arasında yakın bir stratejik eşleşme olması ve böylece ittifaktaki başarı şansının artması gerekir. (Humpreys v.d., 2004: 134) Tedarikçi ve işletmenin uyumlu bir stratejik hedefe sahip olmaması tedarikçi geliştirme programını başarısızlığa uğratmaktadır. (Wenn-Li v.d., 2003: 144)

2.5.8. İşletmenin Görevler Arası Takımları

Geçtiğimiz yıllarda görevler arası takımların, tedarikçi seçimi, ürün tasarımı, tam zamanında üretim, maliyet azaltma ve toplam kalite girişimleri gibi çabaların başarısına önemli katkıları olmuştur. Tedarikçi geliştirme tarafından potansiyel olarak ele alınan geniş tedarikçi problemleri nedeniyle bazı fonksiyonlarda uzmanlık gerekebilir. Bahse konu takımlar tedarikçi geliştirme, malzeme satınalma, tedarikçilerin ihtiyaçlarını belirler. Takım üyeleri, tedarikçi meslektaşlarıyla sürekli etkileşime girer. (Krause ve Ellram, 1997: 23)

2.5.9. Mülkiyetin Toplam Maliyetine Karşı Fiyat

Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkileri, fiyat, tedarikçilerin sıkça değişmesi, rekabetçi ihale ve kısa vadeli sözleşmelere verilen vurgu ile karakterize edilmektedir. Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinde, işletmeler, diğer satın alımlar için kalitesiz ürünlere yüksek fiyat vermenin uzun vadede daha yüksek maliyetlere yol açabileceğini düşünmektedir.

Lascelles ve Dale (1989) tarafından İngiltere'deki üç otomobil üreticisine 300 tedarikçisi için yaptığı anketin sonuçlarından, işletmelerin ürünün kalitesi kredibilitésinin arttığını, bunun yerine fiyat temelinde satın alındıklarını belirtmektedir.

Böylelikle tedarikçi ilişkilerinin uzun vadeli olmasını benimseyen işletmeler, satın aldıkları ürünlerin mülkiyetinin toplam maliyetinin, ürünlerin fiyatından daha üstün bir ölçüt olduğunu düşünmektedirler. (Krause ve Ellram, 1997: 24)

2.5.10. Uzun Dönemli Bakış Açısı

İngiltere otomobil endüstrisi üzerine yapılan çalışmalarda işletmelerin sık sık tedarikçi değiştirmesinin ve sözleşme eksikliğinin tedarikçi geliştirmeye engel teşkil ettiğini belirtilmiştir. Üç ila beş yıllık uzun vadeli sözleşmelerin etkili kullanımı işletme ile tedarikçi arasındaki bağlılığı gösterir. Uzun dönemli sözleşmeler uzun dönemli bakış açısının bir kanıtı olsa da taahhütler gerçek riskler üstlenmeden sürdürülemeyeceğini belirtilmektedir. Tedarikçi geliştirme, hem işletme hem de tedarikçi için risk içerir, çünkü her ikisi de sadece nispeten uzun bir süre zarfında meydana gelebilecek ücretler için tahsis edilen varlıklara kaynak ve zaman ayırmaya istekli olmalıdır. (Krause ve Ellram, 1997: 24)

2.5.11. Tedarikçilerin Yıllık Satışlarının Oranı

İşletmelerin tedarikçilerden yaptığı yıllık satın alımların büyüklüğü, bazen tedarikçi geliştirme faaliyetlerinde bulunma konusundaki tedarikçinin istekliliğini etkileyebilir. Açıkçası, işletmenin tedarikçiden satın aldıklarının çıktısının yüzdesi ne kadar yüksek olursa, işletme isteklerini kabul ettirmede o kadar etkili olur. Bununla birlikte, tedarikçilere karşı bazı etkiler olmadan, işletmeler tedarikçi geliştirme çabalarında tedarikçi işbirliğini bulamamaktadır. (Krause ve Ellram, 1997: 24)

2.5.12. Güven

İşleme özgü yatırımlar satın alan işletmelerin ticari ilişkilerde bağımlılığını özellikle artıracak ve daha fazla risk ve belirsizliğe maruz kalacaklar. Bu nedenle, işlem maliyetleri teorik bakış açısına göre, satın alan işletmeler kendilerini tedarikçilerin fırsatçılık riskine karşı korumalıdır. Genellikle sözleşmeler koruma işlemleri için birincil resmi araç olarak görülmektedir. Bununla birlikte, güvenin, özel yatırımların

korunması için daha etkili ve daha az maliyetli bir araç olduğu da iddia edilmiştir. (Humpreys v.d., 2004: 133)

Joshi ve Stump ayrıca, alıcının tedarikçiye olan güveninin, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde müşterek faaliyete alıcı varlık özgüllüğünün etkisini artıracaklarını öne sürmüştür. (Joshi & Stump, 1999: 192)

2.5.13. Tedarikçi Tanıma

Tedarikçilerinin performans ve kabiliyetlerini artırmada başarılı olan işletmeler, tedarikçilerin başarılarını 'onaylı' veya 'tercih edilen' statüsüyle tanıyabilir. Tedarikçi tanıma en az iki rol oynayabilir. İlk olarak, tedarikçiler için motive edici araç olarak hizmet edebilir. Tedarikçi tanıma, tedarikçiler için pazarda tanınırlık anlamına gelir ve yeni işlere yönelmelerine izin verirse tedarikçiler ödül durumu için çaba gösterebilir.

İkincisi, tedarikçi tanıma, en azından geçici olarak, tedarikçi geliştirme çabalarının belirli bir tedarikçi ile sonuçlandırılmasını işaretleyebilir. İngiltere'de Galt ve Dale'nin (1991) on çalışmasındaki üç işletme rekabeti teşvik etmek ve olağanüstü başarı için teşvik ve tanınma amacıyla performans ödülleri kullanmıştır. (Krause ve Ellram, 1997: 25)

2.6. Tedarikçi Geliştirme Süreçleri

Tedarikçi geliştirme, işletme ve tedarikçiden görevler arası takımın, hedeflenen iyileştirme projelerinde bir süre yoğun olarak birlikte çalıştıkları süreçtir. Tedarikçilerin çalışanlarına yalın prensipleri öğretme, çalışma istasyonlarını yeniden tasarlama, süreç akışını yeniden düzenleme, problem çözme grupları oluşturma tüm personelin iyileştirilmesi için sürekli düşünce akışını başlatma gibi süreçler izlenebilir ancak bunlar yeterli değildir. Bu nedenle tedarikçi geliştirme, işletmenin tedarik ihtiyacını karşılamak için tedarikçilerin verimliliklerini ve temel yeterliliklerini ilerletmek için yaptıkları eylemler ile başlamaktadır. (Darko, 2012: 3)

Emmanuel Tete Darko (2012) kitabında "Tedarikçi Geliştirme" sürecini sekiz başlık altında açıklamıştır. Bunlar; anahtar ürünlerin tanımlanması, ana tedarikçilerin tanımlanması, geliştirme takımı oluşturulması, geliştirilecek tedarikçiye karar verilmesi, tedarikçi yöneticileri ile etkileşime geçilmesi, potansiyel fırsatların

tanımlanması, geliştirme anlaşması düzenlenmesi, değerlendirme ve yeniden strateji belirlenmesidir.

Anahtar Ürünlerin Tanımlanması: İşletmelerin tedarikçi geliştirmeye karar verdikten sonra hangi ürünlere ihtiyaç duyulduğuna dikkat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca ürünler temel olmayan ürünler, problemlü ürünler, kaldıraç ürünler ve kritik ürünler olarak sınıflandırılarak değerlendirilebilir.

Ana Tedarikçilerin Tanımlanması: İşletmelerin hangi tedarikçilerin desteklenmesi gereken potansiyele sahip olduğuna karar vermesi gerekmektedir. Değerlendirme sırasında kalite, teslim süresi, teknik bilgi, döngü süresi gibi unsurlar dikkate alınarak performansı vasat olan tedarikçiler geliştirmek için seçilmektedir. Seçimden sonra, tedarikçi ve işletme kaynaklarının geliştirmek için kaynaklarını uyumlu hale getirmesi gerekmektedir.

Geliştirme Takımı Oluşturulması: İşletme içinde tedarikçi geliştirme takımı kurularak, bu takım geliştirme süreci ile başa çıkmaktadır. Sorumluluğu, işletmenin tedarikçiden olan ihtiyaçlarını sürekli ve açık bir şekilde iletmeğidir.

Geliştirilecek Tedarikçiye Karar Vermek: İşletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada daha yetkin olan potansiyel tedarikçileri seçmek için açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir çıktılar kullanması gerekmektedir. İşletme ile kar ilişkisi olan tedarikçiler seçilmelidir ve koalisyon doğası gereği süreç iki yönlü bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

Tedarikçi Yöneticileriyle Etkileşime Geçilmesi: Tedarikçinin geliştirme ekibi tedarik zincirinin geliştirilmesi için bazı temellerin belirlenmesi için tedarikçinin yöneticileriyle etkileşim halindedirler.

Potansiyel Fırsatların Tanımlanması: Tedarik zinciri yöneticileri, pratiklik, kaynak, zaman ve potansiyel net yatırım değeri ile ilgili olarak tüm potansiyel iş fırsatlarını gözden geçirmelidir.

Geliştirme Anlaşması Düzenlenmesi: İşletmeler başarıyı sağlamak için uygun ve kesin bir ölçüt oluşturmalıdır.

Değerlendirme Ve Yeniden Strateji: Tedarik zinciri etkinliklerinin tartışılması için sürekli gözden geçirme toplantısı yapılmalıdır. Hedeflerle ilgili eksikliklerin olduğu yerlerde İşletme ve tedarikçiler iyileştirici önlemler için beyin fırtınası yapmalıdır. Hedeflerin yerine getirildiği hususlarda da güçlendirmek için uygulamalar belirlenmelidir.

Krause ve diğerleri (1998) yaptıkları çalışmada bazı işletmelerin ağırlıklı olarak stratejik bir araç olarak tedarikçi gelişimini kullandığını, diğerlerinin ise tedarikçi gelişimini ağırlıklı olarak tedarikçi eksikliklerini düzeltmek için iyileştirici bir süreç olarak kullandığını ortaya koymuştur. Bu nedenle, katılımcı işletmeler tedarikçi geliştirme yaklaşımında “stratejik” veya “reaktif” olarak sınıflandırılmışlardır. Yaptıkları bu çalışma sonucunda da stratejik tedarikçi geliştirme stratejilerini ortaya koymuşlar ve stratejik tedarik geliştirme süreçlerini açıklamışlardır. (Krause v.d., 1998: 44)

Çalışmada stratejik tedarikçi geliştirme süreçleri geliştirmek için kritik ticari ürünleri belirleme, geliştirmek için kritik tedarikçileri belirleme, görevler arası ticari ürün gruplarını düzenleme, tedarikçilerin yönetimiyle iletişim kurma, rekabetçi avantaj kazanmak için kritik performans alanları geliştirmeyi belirleme, geliştirmek için fırsatları ve olasılıkları belirleme, geliştirme üzerine anlaşmalar geliştirme, gerektiğinde ortak kaynaklar sağlama ve tedarikçi geliştirme çabaları uygulama, ödüllendirme ve tanıma, sistematik olarak devamlı geliştirme kurmak olarak sıralanmaktadır. (Watts, 1993), (Demirbağ, 2010)

2.6.1. Geliştirmek İçin Kritik Ürünlerin Tanımlanması

Tedarikçi geliştirmeye yönelik stratejik yaklaşımı uygulayan işletmeler, şirket veya iş birimi tarafından satın alınan ürün ve hizmetlerin önemini değerlendirmek için genellikle şirket düzeyinde bir yürütme komitesi kullanmıştır. Bu değerlendirmenin sonucu, hedeflenen endüstri segmentinde başarı için gerekli görülen satın alma “portföyü”dür. Birçok işletme, düşük riskli ürünleri yüksek riskli ürünlerden, yüksek hacimli alımlardan düşük hacimli alımları ayıran bir satın alma portföy analizinden yararlanmışlardır.

Tüm ürünleri her bir kategoriye ayırdıktan sonra, ortaya çıkan portföy “rutin ürünler”, “darboğaz ürünler”, “kaldıraç ürünler” ve “stratejik ürünler” arasında ayırım yapmaktadır. Ürünlerin sınıflandırma matrisi Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Ürünlerin Sınıflandırma Matrisi

YÜKSEK HACİMLİ ALIMLAR	KALDIRAÇ ÜRÜNLER	STRATEJİK ÜRÜNLER
DÜŞÜK HACİMKLİ ALIMLAR	RUTİN ÜRÜNLER	DARBOĞAZ ÜRÜNLER
	DÜŞÜK TEDARİK RİSKİ	YÜKSEK TEDARİK RİSKİ

Kaynak: Erdal, M.,2014, Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul, s. 128

Yüksek hacimli ve yüksek riskli alımları temsil eden ürünler, stratejik olarak önemli sayılırlar, çünkü bunların alternatif tedarikçilerden satın alınması zordur, genellikle bir oligopolistik pazarda satın alınır. Yüksek hacimli, yüksek riskli ve yüksek katma değerli ürünler genellikle stratejik tedarikçi geliştirme girişimlerinin odak noktasıdır.

Buna karşılık, reaktif yaklaşım yaklaşımları, tedarikçi geliştirme sürecinde esas olarak bu adımı atlamışlardır. Tedarikçi geliştirme çalışmaları, belirli tedarikçi eksikliklerini düzeltmek için gerekli olan tedarikçi geliştirme yatırımları ile bireysel tedarikçi düzeyinde yürütülmüştür.

2.6.2. Stratejik Ürünlerin Kritik Tedarikçilerinin Tespit Edilmesi

Tedarikçi geliştirmede stratejik bir yaklaşım benimseyen işletmelerin çoğunluğunun, geliştirmeye ihtiyaç duyan tedarikçilerin belirlenmesi için resmi süreçleri vardır. Bu işletmeler tedarikçilerin maliyet, kalite, hizmet, teslimat, teknoloji ve çevresel performanslarını değerlendirmek için tedarikçi performans ölçüm sistemlerine sahiptirler. Bazı işletmeler, tedarikçi performansını dünya standartlarındaki performans beklentilerine göre kıyaslamaktadır. Herhangi bir performans açıkları tespit edildiğinde, bu tedarikçilere tedarikçi geliştirme uygulanmalı olarak

tanımlanmaktadır. Buna karşılık, reaktif yaklaşım işletmeler tarafından, tedarikçileri sadece zayıf performanslarından dolayı kalkınma için aday olarak belirlenmektedir.

2.6.3. Görevler Arası Tedarikçi Geliştirme Takımlarının Oluşturulması

Tedarikçi geliştirme çabasını sürdürmek için görevler arası takımları oluşturmak önemlidir. Stratejik işletmeler genellikle tedarik üssünün genel performansını geliştirmek için önceden kurulmuş, özel ve ayrı olarak görevler arası tedarikçi geliştirme takımlarını kullanmaktadırlar. Bu takımlar genellikle uzun vadeli veya kalıcı olarak atanmakta ve kalite, tedarik, operasyon ve tasarım personelini dahil etmektedirler.

2.6.4. Tedarikçilerin Yönetimiyle İletişim Başlatılması

Tedarikçi geliştirme sürecindeki bir sonraki adım, tedarikçilere yaklaşmayı ve satın alma işletmesinin tedarikçilerin her birinin üst düzey yönetimi ile bir toplantı düzenlemektir. İşletmelerin temsilcileri, tedarikçi geliştirme çabalarının, daha iyi bir performans için bir talebi değil, tedarikçi ve işletme arasında karşılıklı yarar sağlamak için malzeme, hizmet ve bilgi akışını geliştirmek için ortaklaşa çalışacakları bir anlaşma olduğunu tedarikçi yönetimine aktarmalıdır.

2.6.5 Rekabet Avantajı Kazanmak İçin Kritik Performans Alanlarının Geliştirmeyi Belirlenmesi

İşletmeler ve tedarikçiler karşılıklı olarak her alan için iyileştirmek belirlenen amaçları tespit etmektedirler. Karşılıklı beklentiler ve hedefler ortaya konulmaktadır. İşletmeler, iyileştirme için çok çeşitli hedefler belirlemektedir. Tedarikçi geliştirmek için; parçaların ve süreçlerin standartlaşması, kalite problemlerinin tanımlanması için süreç haritalamak, ortak bilgi sistemi geliştirmek ve işletmenin sahasındaki stokların iyileştirmek gibi alanlarda da iyileştirme yapılması planlanmaktadır.

2.6.6 Geliştirme İçin Fırsatların ve Olasılıkların Belirlenmesi

İşletmeler tarafından potansiyel tedarikçi geliştirme fırsatları tespit edilmektedir. Fizibilite açısından kaynaklar değerlendirilmekte, projenin yürütülmesinde gereken zaman ve yatırımın potansiyel geri dönüşü gibi unsurlar ortaya konulmaktadır. İşletmelerin fırsatları değerlendirmek için kullandıkları ölçütlerden bazıları, maliyet-fayda analizi, tedarikçinin değişiklik yapma istekliliği ve kabiliyeti, ürün / hizmet ömrü süresi, potansiyel tasarrufla ilgili toplam üretim maliyeti, ürün / hizmetin stratejik önemi ve iş üzerindeki etkisi, , etki analizi, yatırımın geri dönüşü ve standardizasyondur.

2.6.7. Geliştirme ve Performans Ölçütleri Üzerine Anlaşmalar

Öncelikle uygun tedarikçi geliştirmenin başlangıcı belirlenmektedir. Taraflar anlaşmanın başarısını ölçmek için kullanılacak ölçütler üzerinde bir anlaşmaya varmalıdırlar. İşletmelerin kullandıkları ölçütlere örnek olarak; yüzde maliyet tasarrufu, yüzde kalite iyileştirme, yüzde teslimat veya döngü süresi iyileştirmesi, temel ürün veya hizmet performansı hedefleri, teknoloji kullanılabilirliği veya sistem uygulama hedefleri verilebilmektedir.

2.6.8. Gereklikçe Ortak Kaynaklar Sağlama ve Tedarikçi Geliştirme Çabaları Uygulama

İşletmeler sadece tedarikçiler için değil, her iki taraf için de tedarikçi geliştirmenin gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Başarılı bir geliştirme çabasını sürdürmek için, tesisler, eğitim, personel, bilgi, sermaye, teknoloji, ister sistem olsun, kaynakların iki taraflı olarak sağlanması gerekmektedir ve bu unsurlar karşılıklı olarak birbirleriyle paylaşılmalıdır. Örneğin, çeşitli ekipmanlara yatırım yapan bir tedarikçinin, uygun olduğunda, işletme tarafından teknik ve mühendislik personeli tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

2.6.9. Ödüllendirme ve Tanıma

İşletmelerin tedarikçi geliştirme çabaları bittikten sonra, performans artışlarının devam etmesini hızlandıracak tedarikçi tanıma programlarına sahip olması gerekmektedir. Bu programlar, tedarikçiyi ödüllendirme ve tedarikçi konseyi toplantıları biçiminde

olabilir. Örneğin istedikleri kalitede ya da teknolojilerini geliştiren tedarikçileri ödüllendirmelidirler. Burada ödüllendirme sadece tedarikçileri hem yüceltme anlamında hem de maddi anlamda ortaya çıkabilmektedir. Tedarikçilerin performansının ödüllendirme sayesinde olumlu yönde katkı sağlandığı yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır.

2.6.10. Devam Eden Sürekli Geliştirme Faaliyetleri

Tedarikçi geliştirme projesi tamamlandığında, tedarikçinin devam eden ilerlemesi zaman içinde izlenmeli ve izlenmelidir. Bu tür projelerin hızını korumak için sürekli bilgi alışverişi gerekmektedir. İşletmeler görünür kilometre taşları oluşturarak, hedefleri güncelleştirerek, açık iletişim kurarak ve sürekli iyileştirme stratejileri benimseyerek bu gelişimi sürdürebilmektedirler.

2.7. Tedarikçi Geliştirmenin Faydaları

Tedarikçi geliştirmenin faydaları alıcı, tedarikçi ve geniş evrende tedarik zinciri boyutunda olmak üzere çok yönlüdür. Temel faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Alıcı talep ve beklentilerinin karşılanması ile birlikte alıcının rekabet avantajının artması
- Tedarikçi performans değerlemesinde yer alan faktörlerde (kalite, teslimat, maliyet vd.) iyileştirme sağlanması
- Alıcı ve tedarikçi operasyonlarında verimlilik artışı
- Tedarikçi operasyonlarının daha düzenli ve programlı hale dönüşmesiyle daha güçlü alıcı ve tedarikçi ilişkisinin kurulması
- İşletmelere rekabet avantajı sağlayan yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesi
- Beceri ve performans eksikliklerinin kapatılması
- Tedarik kaynaklarının uzun vadeli ve güvenilir olması
- Ürün ve hizmet kalitesinde artış, maliyet azaltma, çevrim süreçlerinde iyileştirme, teslimat hızının yükselmesi
- Yeni pazar fırsatı ve nihai müşteri memnuniyetinin sağlanması
- Tedarikçilere ek gelir yaratma olanakları sağlanması
- Alıcı tedarikçi arasında uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesine olanak tanınması
- Tedarikçilerin ortak yatırım yapmaları için fırsatlar yaratması

- Tedarikçilerin ilerlemesi için fırsatlar sunması
- Tedarikçinin teknik ve yönetsel yeterliliklerinin artırılması
- Tedarikçi işletmenin daha profesyonel ve kurumsal hale dönüştürülmesi
- Tedarik zinciri üyeleri arasında uyum sağlanması
- Tedarik zinciri etkinliğinin artırılması

Ayrıca sağlam bir tedarikçi geliştirme, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı ve uzun vadeli iş stratejisi sunmaktadır. Tedarikçilere yeni beceriler kazandırır, performanslarını artırır. Hem alıcılar hem de tedarikçiler için gider tasarrufu sağlar. Değişen pazar taleplerini karşılamada esnekliği korur. (Prokopets ve Tabibzadeh, 2006: 9) (Darko, 2012:12)

2.8. Tedarikçi Geliştirmenin İşletme Performansına Etkisi

Literatürde tedarikçi geliştirmenin işletme performansına etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Tedarikçi geliştirme stratejileri, uygun olan en iyi tedarikçilerin belirlenmesini hedefleyerek tedarikçilerin değerlendirilmesini, tedarikçilerin üretim süreçlerini ve tedarikçi performanslarını iyileştirmeye yönelik çalışmalarını ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilmesini içermektedir. (Rogers v.d., 2007)

Şili'de yapılan çalışmada, 2003-2008 döneminde küçük ve orta ölçekli tedarikçiler ile büyük işletmeler arasındaki ticari bağlantıların geliştirilmesi ve dengelenmesini amaçlayan Şili Tedarikçi Geliştirme Programı'nın etkisi değerlendirilmektedir. Tedarikçi geliştirme programı uygulayan işletmelerin satışlarını ve ürün çeşitliliğini artırdığı tedarikçilerinde sürdürülebilirliğini artırdığı gözlemlenmektedir. (Arráiz, v.d., 2013)

Ağan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, çevresel tedarikçi geliştirmenin işletme performansına etkisi incelenmektedir. Anket yöntemini kullanarak 250'den fazla çalışanı bulunan imalat işletmede 314 cevap toplanarak analiz yapılmıştır. Araştırmanın sonucu çevresel tedarikçi geliştirmenin araştırmaya katılan işletmelerin finansal performansı ve rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. (Ağan v.d., 2016)

Carr ve Kaynak yaptıkları çalışmada, tedarikçi geliştirmede iletişim yöntemleri ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkisini ve bu ilişkinin işletme performansına etkisini

incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda işletme içi ve işletmeler arasındaki bilgi paylaşımının işletmenin performansını etkilediği belirlenmiştir. (Carr ve Kaynak, 2007)

Tedarikçi geliştirme faaliyetlerinin tedarikçi performansına ve işletmenin finansal performansına etkisinin restoran işletmeleri üzerinde yapılan bir incelenmesi sonucunda tedarikçi geliştirme faaliyetlerinin hem işletmenin finansal performansını hem de tedarikçi performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. (Kim, 2006)

Rodriquez ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada tedarikçi geliştirmenin işletme performansına etkisi incelenmiştir. Çalışmada tedarikçi geliştirme temel, orta ve ileri olmak üzere üç programda sınıflandırılmıştır. B tedarikçi geliştirme programları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve tedarikçi geliştirme programlarının işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir. (Rodriquez v.d., 2005)

Hong Kong'daki 142 elektronik üretim işletmesine tedarikçi geliştirmenin alıcı-tedarikçi performansına etkisinin olup olmadığına ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucu tedarikçi geliştirme faktörlerinin alıcı-tedarikçi performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Tedarikçi geliştirme, güven, tedarikçi stratejik hedefleri ve etkin iletişimin alıcı-tedarikçi performansının iyileştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunduğu ortaya koyulmuştur. (Humpreys v.d., 2004)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE SATINALMA FONKSİYONU İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Satınalma fonksiyonunun değişen karakteri olan stratejik satınalma ve satınalma fonksiyonunda önemli bir yeri olan tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırma ile ilgili metodolojik bilgiler ve araştırma sonuçlarına ait bulgular bu bölümde sunulmaktadır.

3.1. Araştırma Konusunun Önemi, Amacı, İçeriği ve Kısıtları

Araştırmanın önemi, amacı, içeriği ve kısıtları hakkında ifadeler bu bölümde yer almaktadır.

3.1.1. Araştırma Konusunun Önemi

Günümüzde işletmeler tüm dünyada yoğun bir rekabetle karşı karşıyadır. Tüketiciler işletmelerden daha kaliteli ve ucuz ürünler, cevap verme süresi kısa, ürün çeşitliliği fazlalığı ve daha yüksek hizmet kalitesi istemektedirler. (Chow ve Chan, 2008: 459)

Satınalma, tedarik zinciri yönetiminde gittikçe artan bir stratejik rol üstlenmiştir. (Chen v.d., 2004) Performanslarını artırmak maksadıyla, işletmeler tedarikçilerinin hem verimliliğini artırmak hem de sayılarını azaltmak için girişimlerde bulunmaktadırlar. (Wouters v.d. 2007: 228)

Endüstriyel pazarlar, son on yıl içinde alıcı tedarikçi ilişkilerini endüstriyel alıcılar ve pazarlamacılar için stratejik analiz meselesi haline getiren temel dönüşümlerden geçmiştir. Araştırmacılar, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin, işlem odaklıdan ilişki odaklı bir yapıya dönüştüğünü ve bu durumun ilişki pazarlamasının giderek daha önemli bir organizasyonel kaygı haline getirdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, başarılı bir ilişki pazarlaması, yöneticilerin her bir ortağın bu ilişki kurma sürecine nasıl katkıda bulunabileceğine dair net bir anlayışa sahip olmasını gerektirir. Bu bağlamda, bir işletmenin satın almada stratejik planlamaya (stratejik satın alma) yönelik çabalar ve bir tedarikçinin yeteneklerinin alıcının ihtiyaçlarına (tedarikçi geliştirme) uygun hale

getirilmesi için yaptığı düzenleme çalışmaları, ilişki pazarlamasının başarısına önemli ölçüde katkıda bulunma potansiyeline sahiptir. (Rodrı'quez, 2009: 161)

Ayrıca, satınalmada genel tutum öncelikle etkili ve güvenilir tedarik kaynakları geliştirmek olmuştur. Günümüzde işletmeler tedarikçilerin temel yeteneklerine daha fazla odaklanma ve tedarikçilerine daha fazla güvenme ihtiyacı hissetmektedirler. Artık işletmeler artan rekabetçi durum içerisinde rakiplerine göre hem pazara cevap verme süresi açısından hem tesislerindeki olanaklar açısından hem bildirilen kusur oranında azalma hem çevrim süresi hem zamanında teslim oranı hem de siparişlerin tamamlanma süresinde gözlenen pozitif etki işletmeye bir avantaj olarak geri dönmektedir. (Demirbağ, 2010: 119)

Stratejik satın alma, alıcının yeni ürün geliştirme sürecinde tedarikçinin katılımının kritik önceliği ve tedarikçilerle etkili iletişim ve değerlendirme uygulamalarının uygulanması olarak tanımlanmıştır, (Carr ve Pearson, 1999: 498) böylece başarılı alıcı-tedarikçi ilişkileri oluşturmanın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Benzer şekilde tedarikçi geliştirme, işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkilerinin kritik bir unsuru olarak kabul edilmiştir ve bir tedarikçinin yeteneklerini ve performansını iyileştirmede kritik bir rol oynadığı tespit edilmiştir. (Rodrı'quez, 2009: 161)

Stratejik satınalma ve tedarikçi geliştirme uygulayan işletmeler pozitif yöndeki ilişkiyle işletmelerin performanslarının artmasıyla piyasa içerisinde daha rekabetçi koşullara sahip olabilecektir. Stratejik satınalma ve tedarikçi geliştirme konuları gelişimini sürdüren bir araştırma alanı olmakla beraber uluslararası akademik yayınlarda da incelenmektedir. Stratejik satınalma ve tedarikçi geliştirmenin işletme performansı ile ilişkisi ve bunların birbirleri ile olan ilişkisi uluslararası akademik yayınlarda incelenmiştir. Bu araştırma ile beraber Türkiye'de bu ilişkinin belirlenmesi gelecek araştırmalara da katkı sunabileceği düşüncesiyle incelenmeye değer niteliktedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı, İçeriği ve Kısıtları

Araştırmanın amacı, içeriği ve kısıtları hakkında bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

3.1.2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın ana amacı, stratejik satınalmanın tedarikçi geliştirme ile arasındaki ilişki ve bunların işletme performansı ile olan ilişkilerinin incelenmesidir. Bu bağlamda araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibi olabilir;

- İşletmenin faaliyet yılı, çalışan sayısı ve hizmet ettiği sektörü ile stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme ve işletme performansı arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığının belirlenmesi
- Tedarikçi geliştirme ile işletmenin ticari performansı ile olan ilişkinin incelenmesi
- Tedarikçi geliştirme ile işletmenin finansal performansı ile olan ilişkinin incelenmesi
- Stratejik satınalma ile işletmenin ticari performansı ile olan ilişkinin incelenmesi
- Stratejik satınalma ile işletmenin finansal performansı ile olan ilişkinin incelenmesi

3.1.2.2. Araştırmanın İçeriği ve Sınırları

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından yayımlanan 2016 yılındaki Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi firması oluşturmaktadır. Fakat başta zaman ve maliyet kısıtları olmak üzere; bahse konu işletmelerin Türkiye genelinde farklı bölgelerde yer almalarından dolayı veri toplama imkanın çok zor olması ve işletmelerin genellikle anket ve araştırmalara katılmama eğilimlerinden dolayı; anakütlenin hepsine ulaşmak zorlaşmıştır. Bu kısıtlar sebebiyle araştırmada örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Çalışmanın örnekleme, Türkiye'nin en büyük 1000 işletmesinden İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olan işletmeler dahil edilmiştir. Bunun nedeni; Türkiye'nin en büyük 1000 işletmesi arasında İstanbul bölgesinde bulunan işletme sayının fazla olması ve zaman kısıtları sebebiyle işletmelere ulaşılabilirliğin daha kolay olmasıdır.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın değişkenleri, araştırmanın modeli, örnekleme süreci, araştırmada kullanılan veri ve bilgi toplama yöntem ve aracı ile veri ve bilgilerin analizleri hakkında bilgilere çalışmanın bu bölümünde yer verilmektedir.

3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri

Literatürde stratejik satınalmanın tedarikçi geliştirmeye ve bunların işletme performansına etkisi ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmada 4 ana değişken grubunun kullanılmasına karar verilmiştir. İlk olarak; işletmelerin hangi özelliklerinin anket formuna eklenmesi ile ilgili; hem akademik danışman hem de halihazırda faaliyet gösteren işletmelerin satınalma uzmanları ile yapılan görüşmeler sonrasında oluşturulmuştur. Yapılan literatür taraması sonucunda belirlenen diğer değişkenler de anket formuna eklenmiş ve 10 işletmenin satınalma uzmanına, anket formunu doldurmaları ve formda bulunan soruların anlaşılır olup olmadığı sorulmuştur. Anketi doldurmasını istediğimiz işletmelerin satınalma uzmanlarının tamamı anket sorularının hepsini cevaplamışlardır. Gelen geri bildirimde soruların anlaşılabilir olduğu ve herhangi bir karışıklık olmadığı değerlendirilmiştir. Ardından anket sorularının son şekli verilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın değişkenleri, gruplarına göre aşağıda açıklanmaktadır.

3.2.1.1. İşletmenin Özellikleri İle İlgili Değişkenler

Araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırmada yer alan işletmelerin özellikleri aşağıdaki üç değişkenden oluşmaktadır:

- İşletmenin faaliyet yılı
- İşletmenin hizmet ettiği sektör
- İşletmedeki çalışan sayısı

Araştırmada katılım sağlayan işletmelerin özellikleri; işletmenin faaliyet yılı, hizmet sunduğu sektör ve çalışan sayısını belirlemeye yönelik değişkenler vasıtasıyla ölçülmüştür.

3.2.1.2. Stratejik Satınalma İle İlgili Değişkenler

Araştırma modelinde stratejik satınalmanın hem tedarikçi geliştirmede hem de işletme performansında etkili olduğu düşünülmektedir. Stratejik satınalma faktörleri üç başlık altında toplamda 10 değişkenden oluşmaktadır. (Paulraj v.d., 2006: 108)

- Stratejik Odak
 - ✓ Satınalma fonksiyonunun yazılı uzun vadeli bir planı mevcuttur.
 - ✓ Satınalma, risk ve belirsizlikleri içeren uzun vadeli konular ile ilgilenir.
- Stratejik Katılım
 - ✓ Satınalma, işletmenin planlama sürecine dahildir.
 - ✓ Satınalma fonksiyonu işletmenin stratejik amaçlarına hakimdir.
 - ✓ Satınalma performansı satınalmanın işletmenin başarısına katkısıyla ölçülür
 - ✓ Satınalma profesyonelleri rekabetsel stratejinin unsurlarına yoğunlaşır.
 - ✓ Üst yönetim satınalma fonksiyonunun stratejik önemine vurgu yapar.
- Değer Verme
 - ✓ Üst yönetim satınalmayı işletmenin önemli bir parçası olarak görür.
 - ✓ Satınalmanın görüşleri üst yönetim için önemlidir.
 - ✓ Satınalma müdürü üst yönetimde iyi bir statüdedir.

3.2.1.3. Tedarikçi Geliştirme İle İlgili Değişkenler

Araştırma modelinde Tedarikçi geliştirme faktörlerinin işletme performansında etkili olduğu düşünülmektedir. Tedarikçi geliştirme faktörleri yedi başlık altında toplamda 34 değişkenden oluşmaktadır. (Wenn-Li v.d., 2003: 248)

- Uzun Dönemli Stratejik Hedefler
 - ✓ Tedarikçilerin teknik yeteneği
 - ✓ Tedarikçilerin ürün geliştirme yeteneği
 - ✓ Tedarikçilerin yönetim yeteneği
 - ✓ Tedarikçilerin finansal gücüne katkıları
- Etkili İletişim
 - ✓ Yardımcı olabilecek herhangi bir bilgi sağlama

- ✓ Periyodik olarak ürünler hakkında geri dönüş sağlama
- ✓ Doğru olarak kalite gereksinimlerini bildirme
- ✓ Süreçler arası alanlar boyunca iletişim
- ✓ Zamanında bilgi değişiminin belirlenmesi
- Ortaklık Stratejisi
 - ✓ Tedarikçilerle ilişkilerin uzun sürmesi
 - ✓ Tedarikçilerin ortağımız olarak düşünülmesi
 - ✓ Seçilen tedarikçilere farklı değer katılması
- Üst Yönetimin Desteği
 - ✓ Satınalma kurumsal stratejinin önemli bir bölümüdür
 - ✓ Üst yönetimin tedarikçi geliştirme çabalarını desteklemesi
 - ✓ Satınalmanın çoğu işletmenin üst yönetiminin gözündeki değeri
- Tedarikçi Değerlendirme
 - ✓ Tedarikçi kalitesini belgelemek için sertifika programı
 - ✓ Tedarikçi derecelendirme sistemi
 - ✓ Sonuç değerlendirme
- Doğrudan Tedarikçi Geliştirme
 - ✓ Sürekli performans geliştirme
 - ✓ İstatistiksel süreç kontrolleri
 - ✓ Teknik destek
 - ✓ Gerekli ekipman ve araçlar
 - ✓ Gerekli sermaye ihtiyacının karşılanması
 - ✓ Tesislere düzenli ziyaret
 - ✓ İşletmenin tesislerine davet
 - ✓ Tesislere teknik destek
 - ✓ Mevcut değersiz faaliyetleri ortadan kaldırma
 - ✓ Tedarikçilerin ürün tasarımına katılması
 - ✓ Ödüllendirme
 - ✓ Tek kaynak politikası
 - ✓ Tek kaynağın uygulandığı tedarikçiler uzun süreli kontratları belirleme
- Tedarikçinin Stratejik Amaçlarını Kavrama
 - ✓ Tedarikçi performansını sürekli iyileştirmesini takip etme
 - ✓ Üretme yeteneklerini geliştirme
 - ✓ Tedarikçi uzmanlığına katkının belirlenmesi

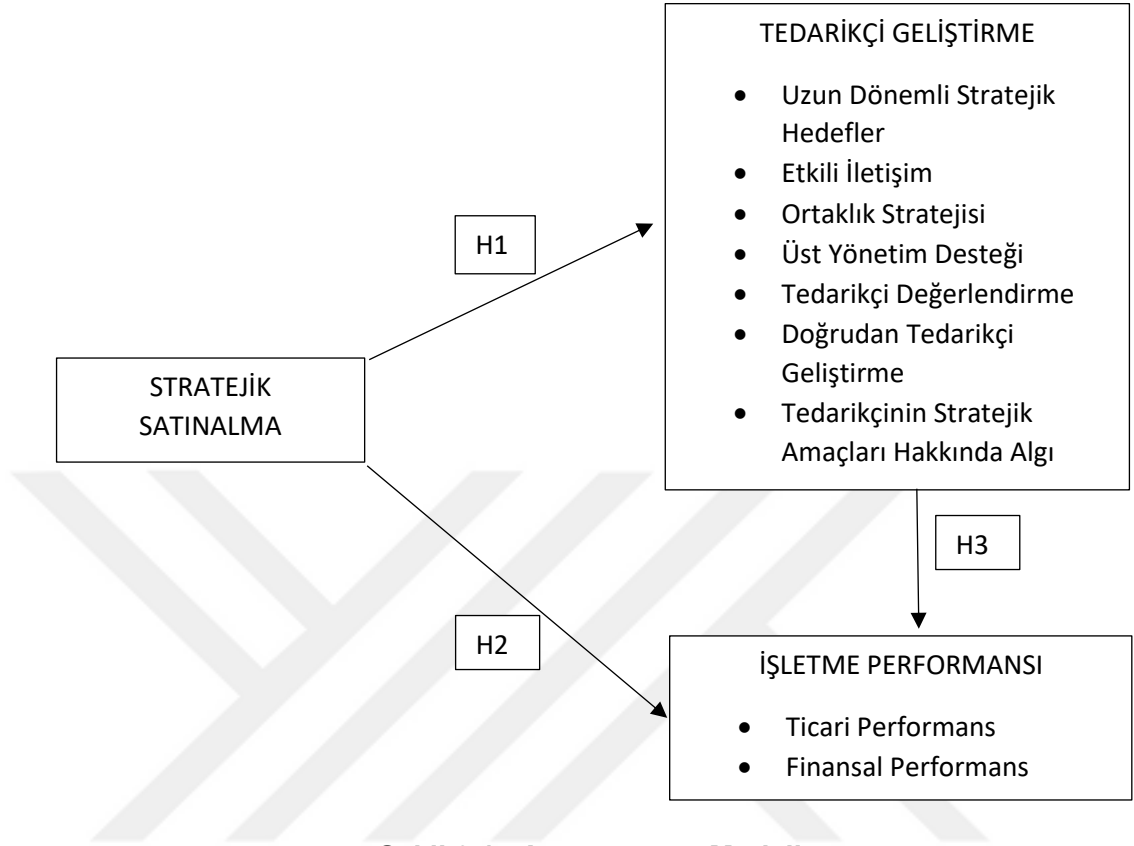
3.2.1.4. İşletme Performansı İle İlgili Değişkenler

İşletme performansı ile ilgili değişkenler satınalmanın işletme performansına katkısı ile ilgili Javier Gonz lez-Benito (2007) nun çalışmasından yararlanılmıştır. İşletme performansı faktörleri iki başlık altında toplamda 8 değişkenden oluşmaktadır. (Benito, 2007: 908)

- Ticari Performans
 - ✓ Satışların büyümesi
 - ✓ İtibar ve imaj
 - ✓ Müşteri memnuniyeti
 - ✓ Pazar payı
 - ✓ Yeni  r n piyasaya çıkış başarısı
- Finansal Performans
 - ✓ Yatırım getirisi
 - ✓ Satış yüzdesi olarak karlar
 - ✓ İş verimliliği

3.2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde; stratejik satınalmanın tedarikçi geliştirme ile olan ilişkisi ve her ikisinin işletme performansı ile olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Stratejik satınalma; stratejik odak, stratejik katılım ve değer verme olarak alt değişkenler içermektedir. Tedarikçi geliştirme; uzun dönemli stratejik hedefler, etkili iletişim, ortaklık stratejisi, üst yönetimin desteği, tedarikçi değerlendirme, doğrudan tedarikçi geliştirme, tedarikçinin stratejik amaçlarını kavrama alt değişkenlerini içermektedir. İşletme performansı ise ticari ve finansal performans alt değişkenlerini içermektedir. Araştırmanın modeli Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Tanımlayıcı araştırma modeli belirli değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemekle beraber ana kütleye yönelik tanımlamaları gerçekleştirme amacına sahiptir. (Kurtuluş, 2010) Tanımlayıcı araştırma, konu ile ilgili bilgi ihtiyacı belirlendikten, problem tanımlandıktan ve hipotezler oluşturulduktan sonra yapılabilmektedir. (Gegez, 2010: 48) Anket yöntemi tanımlayıcı araştırmada yaygın olarak kullanılmaktadır. (Kurtuluş, 2010)

Araştırma modeli ile uyumlu olarak hazırlanan araştırma soruları ve hipotezleri Tablo 3.1'de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Araştırma Soruları	Hipotezler
1. Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme arasında bir ilişki var mıdır?	H ₁ : Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme arasında bir ilişki vardır.
2. Stratejik satınalma ile işletmenin performansı arasında bir ilişki var mıdır?	H ₂ : Stratejik satınalma ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.
3. Tedarikçi geliştirme ile işletmenin performansı arasında bir ilişki var mıdır?	H ₃ :Tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.

3.3. Örneklem Süreci

Araştırmanın anakütlesini, Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi kuruluşundan olan işletmeler oluşturmaktadır. Başta maliyet ve zaman kısıtlarının varlığı; işletme sayısının çok fazla olması, farklı bölgelerde bulunmaları ve işletmelerin araştırmalara /anketlere katılmama eğilimi göstermeleri nedenleriyle; ana kütlelin bütününe ulaşmak zorlaşmıştır. Bahse konu kısıtlar sebebiyle araştırmada örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

Kolayda örneklem yönteminde ise örnek kapsamına sadece anket katılımcılarından ulaşılabilir olanların dahil edilmektedir. Araştırmacıyı kolayda örneklemeye özellikle zaman ve maliyet gibi kısıtlar sevk etmektedir. Son zamanlarda, İnternet ortamında yapılan ve uygulanması giderek yaygınlaşan anketlerde de bu yöntem kullanılmaktadır. (Gegez, 2010: 49)

Kolayda örneklemde amaç, örneklem içerisinde bilgilerin en kolay ulaşılacağı kişilerin alınmasıdır. Genelleme yapılabilecek kadar istatistiki bir temeli yoktur. Örnek sadece kendini temsil etmektedir. (Kurtuluş, 2010: 50)

Araştırma kapsamına, Türkiye'nin en büyük 1000 işletmesinden İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olan 318 işletme alınmıştır. Bu işletmeler içerisinde herhangi bir sektör kısıtlamasına gidilmemiştir. 318 işletmenin üst, orta kademe yöneticileri veya

satınalma yetkililerine (müdür, uzman vs.) anket formu ulaştırıldıktan sonra; 149 adet işletmeden geri dönüş sağlanabilmiştir. Ulaşılan toplam 149 adet anket formundan 47 adeti eksik doldurulmuş olması sebebiyle elenmiş ve 102 adet anket formu veri girişine hazır hale getirilmiştir.

3.4. Veri Ve Bilgi Toplama Yöntemi

Araştırmada veri ve bilgi toplama yönteminde anket formu kullanılmıştır.

Görece olarak çok miktarda veriyi kolay bir şekilde toplamak ve analiz etmek anket yöntemi ile mümkündür. Anket çalışmaları, araştırmacının araştırma sürecinde daha aktif rol oynamasını sağlar. (Coşkun v.d., 2010)

Anket formunda www.onlineanketler.com isimli siteden yararlanılmıştır. İşletmeler ile yapılan görüşmelerde mail yoluyla anketler uygulanmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü işletmenin özelliklerine ilişkin sorular içermektedir ve üç sorudan oluşmaktadır. Birinci soruda, işletmenin faaliyet yılı ikinci soru ile işletmenin hizmet ettiği sektör, üçüncü soru ile işletmenin çalışan sayısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümü işletmenin satınalma uygulamaları ile ilgili sorular içermektedir ve on sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki değişkenler, beşli likert tipi ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum olmak üzere) ölçülmüştür.

Anketin üçüncü bölümünde; işletmenin tedarikçi geliştirme uygulamalarına ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki değişkenler de; ikinci bölümdeki gibi 5'li likert ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum olmak üzere) ölçülmüştür. Anketin son bölüm ise; işletmenin performansını ölçmeye yönelik sorular içermektedir ve sekiz sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki değişkenler de; ikinci ve üçüncü bölümlerdeki gibi 5'li likert ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum olmak üzere) ölçülmüştür. Ankette toplam 52 soru bulunmaktadır.

3.5. Veri ve Bilgilerin Analizi

Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme ve bunların işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 2016 yılı Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi kuruluşundan İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olan 318 işletmeden toplanan 102 adet veri analiz edilerek sonuçları bu bölümde sunulmuştur. İlk olarak veri toplama aracının güvenilirliği değerlendirilmektedir. Daha sonra araştırmaya katılan işletmelere ilişkin istatistiklere yer verilmektedir. Devamında ankette kullanılan ölçeklere ilişkin işletmelerin verdiği cevapları tanımlayıcı istatistikler belirtilmiştir. Son olarak ölçeklerin aralarındaki ilişki incelenmektedir.

Uygulanan anketlerin verileri SPSS paket 15.0 programına yüklenerek analizleri yapılmıştır.

3.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler

Bu bölümde, araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılı, hizmet ettikleri sektör ve işletmedeki çalışan sayısı gibi konularda bilgilere yer verilmektedir. İşletme bilgilerinin dağılımını göstermek için Frekans analizi, ölçeklerin ortalama, standart sapma gibi değerlerini göstermek için ise Descriptive Analizi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet sürelerine ilişkin tablo Tablo 3.2'de sunulmaktadır.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süresi	İşletme Sayısı	Oran (%)
1-5 yıl	5	4,9
6-10 yıl	9	8,8
11-15 yıl	11	10,8
16-20 yıl	8	7,8
21-25 yıl	8	7,8
25 yıl ve üzeri	61	59,8
Toplam	102	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde; %4,9'unun 1-5 yıl arası, %8,8'inin 6-10 yıl arası, %10,8'inin 11-15 yıl arası, %7,8'inin 16-20 yıl arası, %7,8'inin 21-25 yıl arası ve %59,8'inin 25 yıl ve üzeri faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin hizmet ettikleri sektörlerle ilişkin tablo Tablo 3.3'de sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hizmet Ettikleri Sektörler

Sektör	İşletme	
	Sayısı	Oran (%)
İnşaat	17	16,7
Tekstil	10	9,8
Kimya	8	7,8
Sağlık	7	6,9
Gıda	6	5,9
Otomotiv	6	5,9
Mobilya	4	3,9
Diğer	44	43,1
Toplam	102	100,0

Elde edilen bulguya göre araştırmaya katılan işletmelerin %16,7'si inşaat sektöründe, %9,8'i tekstil sektöründe, %7,8'i kimya sektöründe, %6,9'u sağlık sektöründe, %5,9'u gıda sektöründe, %5,9'u otomotiv sektöründe, %3,9'u mobilya sektöründe ve %43,1'i de diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına ilişkin tablo Tablo 3.4'te sunulmaktadır.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	İşletme	
	Sayısı	Oran (%)
50'den az	9	8,8
51-100	2	2,0

101-300	15	14,7
301-500	19	18,6
501'den fazla	57	55,9
Toplam	102	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin %8,8'inde 50'den az, %2'sinde 51-100 arası, %14,7'sinde 101-300 arası, %18,6'sında 301-500 arası ve %55,9'unda da 501'den fazla çalışan vardır.

3.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Veri toplama aracında yer alan ölçüklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir. Kullanılan ölçüklerin analiz yapmaya uygunluğu, örneklem hacminin yeterliliği ve verilerin rastgele dağıldığının tespiti için güvenilirlik analizi kullanılmıştır.

Veri toplamada kullanılan yöntem ne olursa olsun, veri toplama aracının güvenilirliğinin sonuçlarının güçlülüğü açısından önemlidir. (Güleş v.d., 1996:405)

Güvenilirlik, ölçülmek istenen bir şeyin, sürekli aynı sembollerini alması, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanımı ile aynı sonuçların alınmasıdır. Yani güvenilirlik, ölçülmek istenen şeyin, farklı birbirinden bağımsız ölçümlerinde aynı olmasıdır. Dolayısıyla bir ölçüğün geçerli olabilmesi için güvenilir olmalıdır. (Karasar, 2005)

Veri toplama aracının güvenilirliğinin değerlendirmesinde literatürde farklı metotların kullanıldığı görülmekle birlikte en fazla kullanılan yöntem içsel tutarlılık metodudur. İçsel tutarlılık metodu ise Cronbach Alfa katsayısının hesaplanmasıyla değerlendirilmektedir. (Güleş v.d., 1996: 405)

Cronbach alfa katsayısının 0.50 ile 0.60 arasında olması kabul edilebilir iken 0.70'den büyük Cronbach alfa katsayısının olması içsel tutarlılığın yüksek olduğunun bir göstergesidir. (Çağlayan, 2009: 95)

Güvenilirlik analizinde; ölçüm yapmak için uygulanan testlerin, anketlerin ya da ölçüklerin özellikleri ve güvenilirlikleri değerlendirilmektedir. Cronbach Alfa (α) katsayısına göre ölçüğün güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır. (Kalaycı, 2009)

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.5'de sunulmaktadır.

Tablo 3.5. Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Stratejik Satınalma	0,879	10
Tedarikçi Geliştirme	0,939	34
İşletme Performansı	0,900	8

Elde edilen bulgulardaki güvenilirlik analizi sonucuna göre; stratejik satınalmayı ölçmek için hazırlanan ve 10 adet değişkenden oluşan ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,879$ yani yüksek derecede güvenilirdir. Tedarikçi geliştirme uygulamalarını ölçmek için hazırlanan ve 34 adet değişkenden oluşan ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,939$ yani yüksek derecede güvenilirdir. İşletme performansını ölçmek için hazırlanan ve 8 adet değişkenden oluşan ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,900$ yani yüksek derecede güvenilirdir. Bu değere göre ölçekler analiz yapmaya uygun, örneklem hacmi analiz için uygun, ölçeklerden soru çıkarmaya ya da eklemeye gerek bulunmamaktadır.

Araştırmada kullanılan ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu görüldükten sonra araştırmaya ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmede araştırmanın kavramsal modelinin araştırılmasında kullanılacak olan stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme ve işletme performansı ölçekleri dikkate alınmıştır. Her bir ölçeği oluşturan maddelere ilişkin ölçeğin güvenilirliğini düşüren bir maddenin olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan değerlendirmede ölçekler analiz yapmaya uygun, örneklem hacmi analiz için uygun, ölçeklerden soru çıkarmaya ya da eklemeye gerek olmadığı kanaatine varılmıştır.

3.5.3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeklerin ortalama, standart sapma gibi değerlerini göstermek için Descriptive Analizi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme ve işletme performansını ölçmeye yönelik verdikleri cevapların analizi Tablo 3.6'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Stratejik Satınalma, Tedarikçi Geliştirme ve İşletme Performansına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	İşletme Sayısı	Min	Mak	Ortalama	Std. Sapma
STRATEJİK SATINALMA	102	1,50	5,00	4,06	0,675
TEDARİKÇİ GELİŞTİRME	102	1,91	5,00	3,66	0,567
İŞLETME PERFORMANSI	102	1,25	5,00	4,08	0,652

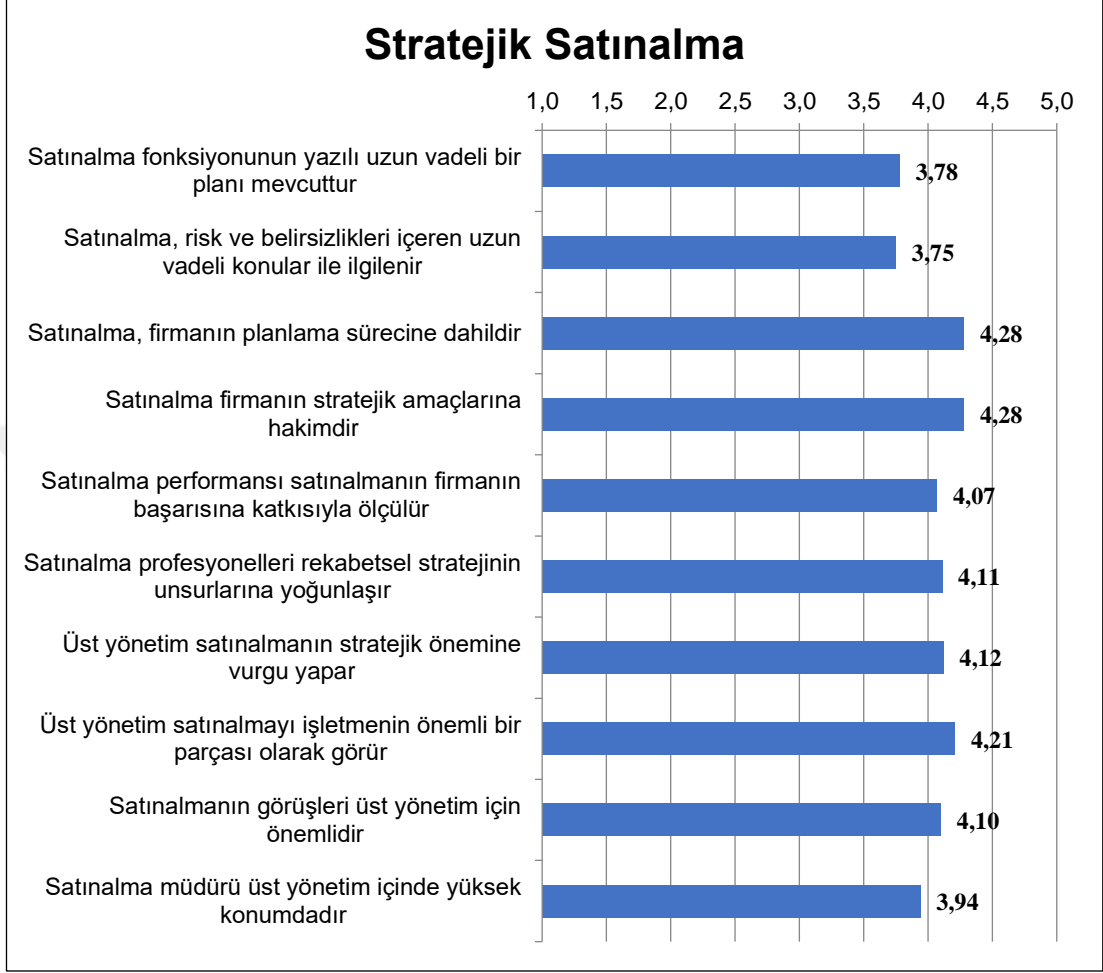
Yukarıdaki tabloda stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme ve işletme performansına ait ortalama değerler bulunmaktadır. Minimum 1 puan (Kesinlikle Katılmıyorum), maksimum 5 puan (Kesinlikle Katılıyorum) olarak değer alan ortalamalara göre;

- İşletmelerin stratejik satınalma anlayışı düzeyi 4,06 ortalama gibi oldukça yüksek düzeydedir.
- İşletmelerin tedarik geliştirme faaliyetlerinin 3,66 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.
- İşletmelerin performansı ise 4,08 ortalama ile oldukça yüksek düzeydedir.

3.5.3.1. Stratejik Satınalmaya Ait Veriler

Araştırmaya katılan işletmelerin stratejik satınalma ölçeğini değerlendirmeleri sonucunda her bir değişken için verilmiş cevapların ortalamaları alınmıştır. Bu ortalama değerler Tablo 3.7'da gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Stratejik Satınalmaya Ait Ortalama Değerler



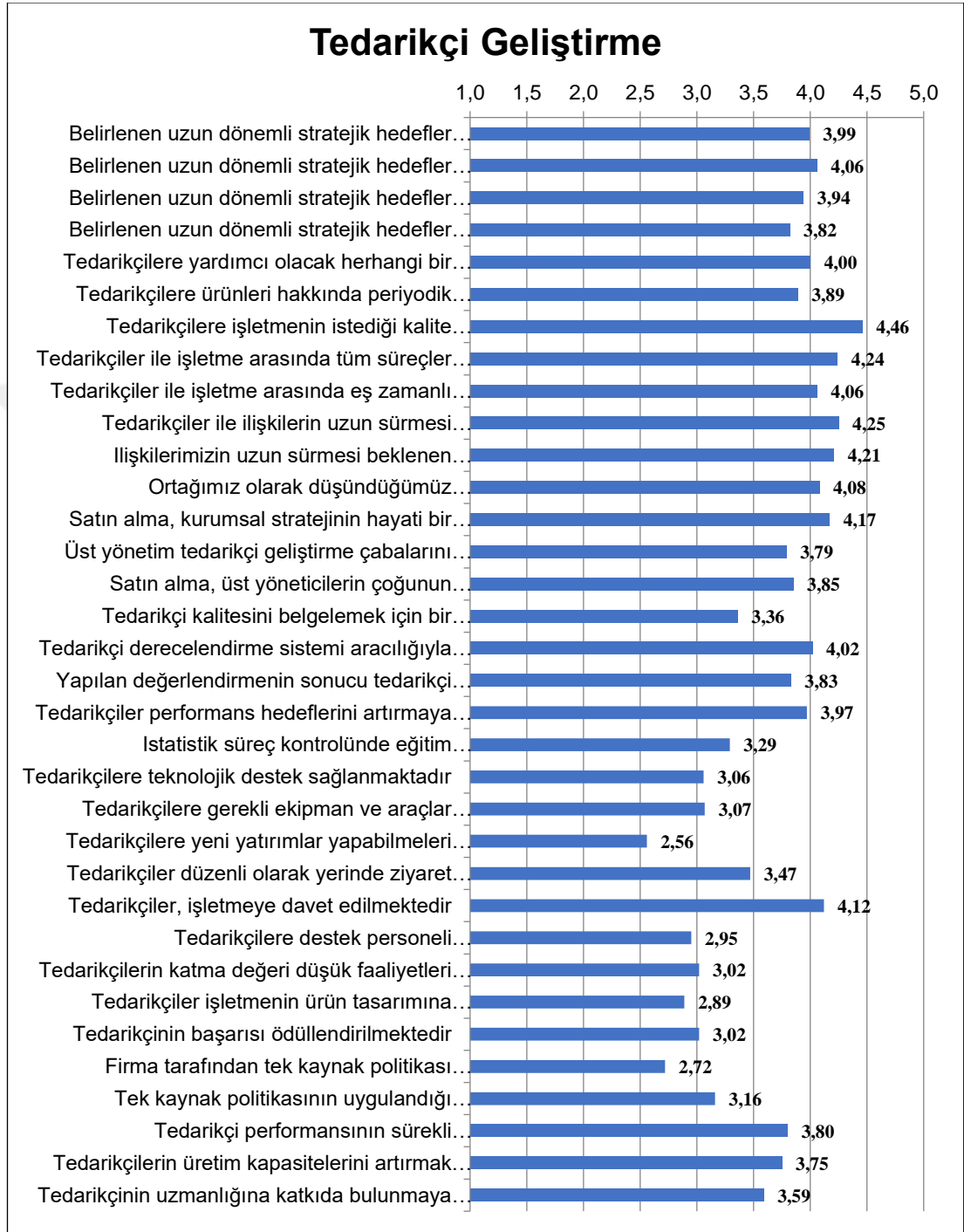
Araştırmaya katılan işletmeler stratejik satınalmada 3. unsur olan “Satınalma, firmanın planlama sürecine dahildir.” ve 4. unsur olan “Satınalma firmanın stratejik amaçlarına hakimdir” değişkenleri (4,28) yüksek ortalamalarla değerlendirmişlerdir.

Elde edilen veriye göre araştırmaya katılan işletmeler 2. unsur olan “Satınalma risk ve belirsizlikleri içeren uzun vadeli konular ile ilgilenir.” değişkenine (3,75) diğer unsurlara oranla daha düşük bir ortalama ile değerlendirmişlerdir.

3.5.3.2. Tedarikçi Geliştirmeye Ait Veriler

Araştırmaya katılan işletmelerin tedarikçi geliştirme ölçeğini değerlendirmeleri sonucunda her bir değişken için verilmiş cevapların ortalamaları alınmıştır. Bu ortalama değerler Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Tedarikçi Geliştirmeye Ait Ortalama Değerler



Araştırmaya katılan işletmeler tedarikçi geliştirmede 7. unsur olan “İşletmemizde tedarikçilere işletmenin istediği kalite gereksinimleri iletilmektedir.” değişkeni (4.46) yüksek bir ortalama ile değerlendirilmiştir. İşletmelerin çoğu bu değişkene katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan şletmeler 23. unsur olan “şletmemizde tedarikçilere yeni yatırımlar yapabilmeleri için gerek duydukları sermaye ihtiyacını karşılamaya yardımcı olunmaktadır” değişkenine (2,56) düşük bir ortalama ile değerlendirmişlerdir. şletmelerin büyük kısmı bu değişkene katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

3.5.3.3. şletme Performansına Ait Veriler

Araştırmaya katılan şletmelerin performans değerlendirmeleri sonucunda her bir değişken için verilmiş cevapların ortalamaları alınmıştır. Bu ortalama değerler Tablo 3.9’de gösterilmiştir.

Tablo 3.9. şletme Performansına Ait Ortalama Değerler



Elde edilen veriye göre şletmelerin çoğunun (4,44) itibar ve imajı yüksektir. “şletmemizin satış yüzdesi olarak karı yüksektir.” değişkeni (3,74) en düşük ortalamaya sahip değişkendir.

3.5.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizinin amacı, çok sayıda orijinal değişkenden toplanan verileri özetleyerek, en az bilgi kaybıyla, yeni ve karma bir faktörler seti oluşturmaktır. (Gegez, 2010: s. 378) Faktör analizinin örnekleme uygulanabilirliğini ölçmek amacıyla KMO kullanılmaktadır. KMO değeri, 0 ila 1 arasında değer almaktadır. Bu değer 0,50 üzeri olması faktör analize devam edileceği anlamına gelmektedir. (Field, 2009: s.647) KMO testi ile ilgili olarak 0,5'den düşük değer kabul edilemeyeceği, 0,5-0,6 değerinin kötü, 0,6-0,7 değerinin zayıf, 0,7-0,8 değerinin orta, 0,8-0,9 değerinin iyi ve 0,9'dan büyük değerler mükemmel olarak tanımlanmaktadır. (Şencan, 2005: s. 384)

Barlett ve KMO testleri ile uygunluk analizi yapıldıktan sonra, faktör analizi ile bulunan varyans oranı ve faktör yükleri değerlendirilmektedir ve analiz sonucu açıklanan varyans oranının en az %60 olması beklenmektedir. (Kurtuluş, 2010: 189)

Faktör yükü faktör ile değişkenlerin her biri arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. Değişkenlerin yer aldıkları faktördeki yüklerin yüksek olması beklenmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren değişkenlerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o değişkenlerin birlikte bir faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Bir değişkenin faktör yükünün 0.30 olması, açıklanan varyansın %9 olduğunu göstermektedir. Genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde olarak tanımlanmaktadır. (Büyüköztürk, 2002: 473)

Araştırmada literatür araştırması sonucu kullanılan ölçeklere ait faktörler bu çalışma için toplanan veriler ile yeniden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklere faktör analizi yapılmıştır.

Stratejik Satınalma ölçeği için uygulanan Faktör Analizi Tablo 3.10'da sunulmaktadır.

Tablo 3.10. Stratejik Satınalma Ölçeği için Rotated Component Matrix Tablosu

Satınalma Stratejileri	Component		
	1	2	3
1. Satınalma fonksiyonunun yazılı uzun vadeli bir planı mevcuttur.	,111	,815	,214
2. Satınalma, risk ve belirsizlikleri içeren uzun vadeli konular ile ilgilenir.	,029	,724	,453
3. Satınalma, firmanın planlama sürecine dahildir.	,360	,595	,257
4. Satınalma firmanın stratejik amaçlarına hakimdir.	,367	,737	,040
5. Satınalma performansı satınalmanın firmanın başarısına katkısıyla ölçülür.	,236	,160	,830
6. Satınalma profesyonelleri rekabetsel stratejinin unsurlarına yoğunlaşır.	,117	,353	,763
7. Üst yönetim satınalmanın stratejik önemine vurgu yapar.	,887	,147	,086
8. Üst yönetim satınalmayı işletmenin önemli bir parçası olarak görür.	,939	,152	,098
9. Satınalmanın görüşleri üst yönetim için önemlidir.	,817	,241	,137
10. Satınalma müdürü üst yönetim içinde yüksek konumdadır.	,779	,184	,244
KMO=0,848; p=0,000 Bartlett's Ki-Kare: 565,552; p=0,000 Açıklanan Toplam Varyans = %73,5			

Örnekleme yeterlilik testi sonucu Stratejik Satınalma ölçeği için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,848 bulunmuştur. Bu değer örnekleme büyüklüğünün yeterli ve veriler için faktör analizinin iyi derecede kullanılabileceğini göstermektedir. Bartlett's testine göre anlamlılık değeri olan p'nin 0,05'den küçük olması bu analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tabloda varyans değeri 3 faktörün veri setini %73,5 oranında açıkladığını göstermektedir. Faktör yükleri incelendiğinde, yük değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sebeple herhangi bir değişken çıkarılmamıştır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen 3 faktör ve değişkenleri Tablo 3.11'de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Stratejik Satınalma Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖR	DEĞİŞKEN	1	2	3
Stratejik Odak	1. Satınalma fonksiyonunun yazılı uzun vadeli bir planı mevcuttur.	,815		
	2. Satınalma, risk ve belirsizlikleri içeren uzun vadeli konular ile ilgilenir.	,724		
	3. Satınalma, firmanın planlama sürecine dahildir.	,595		
	4. Satınalma firmanın stratejik amaçlarına hakimdir.	,737		
Stratejik Katılım	5. Satınalma performansı satınalmanın firmanın başarısına katkısıyla ölçülür.		,830	
	6. Satınalma profesyonelleri rekabetsel stratejinin unsurlarına yoğunlaşır.		,763	
Değer Verme	7. Üst yönetim satınalmanın stratejik önemine vurgu yapar.			,887
	8. Üst yönetim satınalmayı işletmenin önemli bir parçası olarak görür.			,939
	9. Satınalmanın görüşleri üst yönetim için önemlidir.			,817
	10. Satınalma müdürü üst yönetim içinde yüksek konumdadır.			,779

Yapılan faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan ana ölçeğe ait faktörlerdeki değişkenlerde yer değişimleri bulunmaktadır. Analize göre 1, 2, 3, 4 numaralı değişkenler bir faktör altında yer almıştır. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör altındaki en yüksek faktör yükü olan değişken dikkate alınarak; bu faktör 'Stratejik Odak' olarak adlandırılmıştır. Diğer faktörde 5 ve 6 numaralı değişkenler bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör altındaki en yüksek faktör yükü olan değişken dikkate alınarak; bu faktör 'Stratejik Katılım' olarak adlandırılmıştır. Son faktörde 7, 8, 9, 10 numaralı değişkenler bulunmaktadır ve bu faktöre "Değer Verme" adı verilmiştir. Ayrıca oluşan yeni faktörlere uygulanan güvenilirlik analizi sonucu stratejik odak (0,798), stratejik katılım (0,674), değer verme (0,914) faktörlerinin güvenilirlik düzeyleri uygun bulunmuştur.

Tedarikçi Geliştirme ölçeği için uygulanan Faktör Analizi Tablo 3.12'da sunulmaktadır.

Tablo 3.12 Tedarikçi Geliştirme Ölçeği İçin Rotated Component Matrix Tablosu

Tedarikçi Geliştirme	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin teknik yeteneği artmaktadır.	,205	,227	,054	,821	,131	,042	,096
2. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin ürün geliştirme yeteneği artmaktadır.	- ,018	,219	,177	,793	,149	,125	,174
3. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin yönetim yeteneği artmaktadır.	,221	,264	,091	,729	,084	,117	,247
4. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin finansal gücüne katkıda bulunmaktadır.	,284	,083	,133	,711	,031	,256	,103
5. Tedarikçilere yardımcı olacak herhangi bir bilgi istenildiği zaman sağlanmaktadır.	,225	,257	- ,087	,212	,063	,655	,151
6. Tedarikçilere ürünleri hakkında periyodik olarak geribildirim verilmektedir.	,189	,609	,349	,148	,196	,039	- ,029
7. Tedarikçilere işletmenin istediği kalite gereksinimleri iletilmektedir.	- ,022	,649	,313	,242	- ,051	,145	,085
8. Tedarikçiler ile işletme arasında tüm süreçler boyunca etkili iletişim olmaktadır.	,094	,783	,255	,124	- ,007	,181	,250
9. Tedarikçiler ile işletme arasında eş zamanlı bilgi paylaşımı olmaktadır.	,265	,755	,159	,131	,037	,102	,009
10. Tedarikçiler ile ilişkilerin uzun sürmesi beklenmektedir.	- ,006	,600	- ,009	,271	,228	,047	,238
11. İlişkilerimizin uzun sürmesi beklenen tedarikçiler iş ortağımız olarak düşünülmektedir.	- ,018	,217	,081	,239	,231	,183	,783
12. Ortağımız olarak düşündüğümüz tedarikçilere farklı değer katılmaktadır.	,155	,072	- ,042	,360	,247	,093	,752
13. Satın alma, kurumsal stratejinin hayati bir parçasıdır.	- ,041	,418	,049	,231	,131	,590	,281
14. Üst yönetim tedarikçi geliştirme çabalarını desteklemektedir.	,081	,216	,274	,160	,250	,685	,093
15. Satın alma, üst yöneticilerin çoğunun gözünde kritik önem taşır.	,039	,095	,195	,300	,668	,318	- ,015
16. Tedarikçi kalitesini belgelemek için bir sertifika programı kullanılmaktadır.	,229	,354	,477	,084	,453	,057	- ,073

17. Tedarikçi derecelendirme sistemi aracılığıyla tedarikçiler değerlendirilmektedir.	,045	,395	,665	,225	,298	-	-	,010	,015
18. Yapılan değerlendirmenin sonucu tedarikçi geliştirmenin temelini oluşturmaktadır.	,169	,358	,596	,207	,267	,229	,009		
19. Tedarikçiler performans hedeflerini artırmaya çalışmaktadır.	,453	,419	,189	,143	,156	,252	,134		
20. İstatistik süreç kontrolünde eğitim sağlanmaktadır.	,384	,231	,391	-	,004	,623	,028	,182	
21. Tedarikçilere teknolojik destek sağlanmaktadır.	,314	,118	,181	,150	,757	-	,006	,234	
22. Tedarikçilere gerekli ekipman ve araçlar sağlanmaktadır.	,373	,013	,155	,023	,688	,043	,283		
23. Tedarikçilere yeni yatırımlar yapabilmeleri için gerekli sermaye ihtiyacını karşılamaya yardımcı olunmaktadır.	,599	-	,061	,118	,163	,411	-	,042	,188
24. Tedarikçiler düzenli olarak yerinde ziyaret edilmektedir.	,200	,146	,699	,006	,133	,091	,165		
25. Tedarikçiler, işletmeye davet edilmektedir.	,096	,182	,556	,066	-	,023	,157	,593	
26. Tedarikçilere destek personeli görevlendirilmektedir.	,670	,121	,083	,109	,178	,162	-	,170	
27. Tedarikçilerin katma değeri düşük faaliyetleri ortadan kaldırılmaktadır.	,738	,047	,019	,093	,238	,050	-	,024	
28. Tedarikçiler işletmenin ürün tasarımına katılmaktadır.	,590	-	,026	,291	,107	,039	-	,152	,187
29. Tedarikçinin başarısı ödüllendirilmektedir.	,486	,025	,536	,118	,320	-	,188	,053	
30. Firma tarafından tek kaynak politikası uygulanmaktadır.	,558	,356	-	,131	-	,089	,267	-	,379
31. Tek kaynak politikasının uygulandığı tedarikçiler ile uzun dönemli kontratlar imzalanmaktadır.	,426	,340	-	,110	-	,010	,285	-	,512
32. Tedarikçi performansının sürekli iyileştirilmesi takip edilmektedir.	,351	,425	,522	,221	,172	,166	-	,138	
33. Tedarikçilerin üretim kapasitelerini artırmak yönünde işletmemizin beklentisi vardır.	,637	,207	,248	,216	,042	,119	,177		
34. Tedarikçinin uzmanlığına katkıda bulunmaya isteklidir.	,645	,242	,399	,212	-	,023	,201	,061	
KMO=0,840; Bartlett's Ki-Kare:2288,850; p=0,000 Açıklanan Toplam Varyans = %67,9									

Tedarikçi geliştirme ölçeği için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,840 bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterli ve veriler için faktör analizinin iyi derecede

kullanılabileceğini göstermektedir. Bartlett's testine göre anlamlılık değeri olan p'nin 0,05'den küçük olması bu analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tabloda varyans değeri 7 faktörün veri setini %67,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Faktör yükleri incelendiğinde, yük değerlerinin çıkarılması gereken düşüklükte bir yük değeri olmadığından herhangi bir değişken çıkarılmamıştır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen 7 faktör ve değişkenleri Tablo 3.13'de sunulmaktadır.

Tablo 3.13.Tedarikçi Geliştirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Tedarikçi Geliştirme	1	2	3	4	5	6	7
Uzun Dönemli Stratejik Hedefler	1. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin teknik yeteneği artmaktadır.	,821						
	2. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin ürün geliştirme yeteneği artmaktadır.	,793						
	3. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin yönetim yeteneği artmaktadır.	,729						
	4. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin finansal gücüne katkıda bulunmaktadır.	,711						

Etkili İletişim	6. Tedarikçilere ürünleri hakkında periyodik olarak geribildirim verilmektedir.		,609					
	7. Tedarikçilere işletmenin istediği kalite gereksinimleri iletilmektedir.		,649					
	8. Tedarikçiler ile işletme arasında tüm süreçler boyunca etkili iletişim olmaktadır.		,783					
	9. Tedarikçiler ile işletme arasında eş zamanlı bilgi paylaşımı olmaktadır.		,755					
	10. Tedarikçiler ile ilişkilerin uzun sürmesi beklenmektedir.		,600					
Ortaklık Stratejisi	11. İlişkilerimizin uzun sürmesi beklenen tedarikçiler iş ortağımız olarak düşünülmektedir.			,783				
	12. Ortağımız olarak düşündüğümüz tedarikçilere farklı değer katılmaktadır.			,752				
Üst Yönetim Desteği	5. Tedarikçilere yardımcı olacak herhangi bir bilgi istenildiği zaman sağlanmaktadır.				,655			
	13. Satın alma, kurumsal stratejinin hayati bir parçasıdır.				,590			
	14. Üst yönetim tedarikçi geliştirme çabalarını desteklemektedir.				,685			
Tedarikçi Değerlendirme	15. Satın alma, üst yöneticilerin çoğunun gözünde kritik önem taşır.					,668		
	16. Tedarikçi kalitesini belgelemek için bir sertifika programı kullanılmaktadır.					,453		
	20. İstatistik süreç kontrolünde eğitim sağlanmaktadır.					,623		
	21. Tedarikçilere teknolojik destek sağlanmaktadır.					,757		
	22. Tedarikçilere gerekli ekipman ve araçlar sağlanmaktadır.					,688		

Doğrudan Tedarikçi Geliştirme	17. Tedarikçi derecelendirme sistemi aracılığıyla tedarikçiler değerlendirilmektedir.							,665	
	18. Yapılan değerlendirmenin sonucu tedarikçi geliştirmenin temelini oluşturmaktadır.							,596	
	24. Tedarikçiler düzenli olarak yerinde ziyaret edilmektedir.							,699	
	25. Tedarikçiler, işletmeye davet edilmektedir.							,556	
	29. Tedarikçinin başarısı ödüllendirilmektedir.							,536	
	32. Tedarikçi performansının sürekli iyileştirilmesi takip edilmektedir.							,522	
Tedarikçilerin Stratejik Amaçları	19. Tedarikçiler performans hedeflerini artırmaya çalışmaktadır.								,453
	23. Tedarikçilere yeni yatırımlar yapabilmeleri için gerekli sermaye ihtiyacını karşılamaya yardımcı olunmaktadır.								,599
	26. Tedarikçilere destek personeli görevlendirilmektedir.								,670
	27. Tedarikçilerin katma değeri düşük faaliyetleri ortadan kaldırılmaktadır.								,738
	28. Tedarikçiler işletmenin ürün tasarımına katılmaktadır.								,590
	30. Firma tarafından tek kaynak politikası uygulanmaktadır.								,558
	31. Tek kaynak politikasının uygulandığı tedarikçiler ile uzun dönemli kontratlar imzalanmaktadır.								,426
	33. Tedarikçilerin üretim kapasitelerini artırmak yönünde işletmemizin beklentisi vardır.								,637
34. Tedarikçinin uzmanlığına katkıda bulunmaya isteklidir.								,645	

Yapılan faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan ana ölçeğe ait faktörlerdeki değişkenlerde faktörler arasında yer değişiklikleri bulunmaktadır. Analize göre 1, 2, 3, 4 numaralı değişkenler bir faktör altında yer almıştır. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör altındaki en yüksek faktör yükü olan değişken dikkate alınarak; bu faktör 'Uzun Dönemli Stratejik Hedefler' olarak adlandırılmıştır. Diğer faktörde 6, 7, 8, 9, 10 numaralı değişkenler bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör altındaki en yüksek faktör yükü olan değişken dikkate alınarak; bu faktör 'Etkili İletişim' olarak adlandırılmıştır. 11, 12 numaralı değişkenler 'Ortaklık Stratejisi' faktörü altında birleşmiştir. 5, 13, 14 numaralı değişkenler 'Üst Yönetim Desteği' faktörü altında birleşmiştir. 15, 16, 20, 21, 22 numaralı değişkenler 'Tedarikçi Değerlendirme', 17, 18, 24, 25, 29, 32 numaralı değişkenler 'Doğrudan Tedarikçi Geliştirme' ve son faktörde 19, 23, 26, 27, 28, 30, 31, 33, 34 numaralı değişkenler bulunmaktadır ve bu faktöre "Tedarikçilerin Stratejik Amaçları" adı verilmiştir. Ayrıca oluşan yeni faktörlere uygulanan güvenilirlik analizi sonucu uzun dönemli stratejik hedefler (0,877), etkili iletişim (0,838), ortaklık stratejisi (0,853), üst yönetim desteği (0,750), tedarikçi değerlendirme (0,864), doğrudan tedarikçi geliştirme (0,844), tedarikçilerin stratejik amaçları (0,844) faktörlerinin güvenilirlik düzeyleri uygun bulunmuştur.

İşletme performansı ölçeği için uygulanan Faktör Analizi Tablo 3.14'de sunulmaktadır

Tablo 3.14 İşletme Performansı Ölçeği İçin Rotated Component Matrix Tablosu

İşletme Performansı	Component	
	1	2
1. Satışlarımızdaki büyüme tatmin edici düzeydedir.	,481	,611
2. İşletmemizin itibar ve imajı yüksektir.	,863	,195
3. İşletmemize karşı müşteri memnuniyeti yüksektir.	,803	,277
4. İşletmemizin pazar payı iyi durumdadır.	,820	,315
5. İşletmemizin piyasaya yeni ürün(hizmet) sürme konusunda başarısı yüksektir.	,635	,504
6. Yatırım getirisi kabul edilir düzeydedir.	,616	,658
7. İşletmemizin Satış yüzdesi olarak karı yüksektir.	,141	,830
8. İşletmemizde iş verimliliği üst düzeydedir.	,294	,739
KMO: 0,899; Bartlett's Ki-Kare:469,555; p=0,000 Açıklanan Varyans: %71,1		

İşletme performans ölçeği için KMO değeri (0,899) örneklem büyüklüğünün yeterli ve veriler için faktör analizinin iyi derecede kullanılabileceğini göstermektedir. Bartlett's

testine göre anlamlılık değeri olan p'nin 0,05'den küçük olması bu analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tabloda varyans değeri 2 faktörün veri setini %71,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Faktör yükleri incelendiğinde, yük değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sebeple herhangi bir değişken çıkarılmamıştır. Ayrıca oluşan yeni faktörlere uygulanan güvenilirlik analizi sonucu ticari performans (0,867), finansal performans (0,823) faktörlerinin güvenilirlik düzeyleri uygun bulunmuştur.

Faktör analizi sonucunda elde edilen 2 faktör ve değişkenleri Tablo 3.15. 'de sunulmaktadır.

Tablo 3.15. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktör	İşletme Performansı	1	2
Ticari Performans	2. İşletmemizin itibar ve imajı yüksektir.	,863	
	3. İşletmemize karşı müşteri memnuniyeti yüksektir.	,803	
	4. İşletmemizin pazar payı iyi durumdadır.	,820	
	5. İşletmemizin piyasaya yeni ürün(hizmet) sürme konusunda başarısı yüksektir.	,635	
Finansal Performans	1. Satışlarımızdaki büyüme tatmin edici düzeydedir.		,611
	6. Yatırım getirisi kabul edilir düzeydedir.		,658
	7. İşletmemizin Satış yüzdesi olarak karı yüksektir.		,830
	8. İşletmemizde iş verimliliği üst düzeydedir.		,739

Yapılan faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan ana ölçeğe ait faktörlerdeki değişkenlerde faktörler arasında yer değişiklikleri bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre 2, 3, 4, 5 numaralı değişkenler bir faktör altında yer almıştır. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör altındaki en yüksek faktör yükü olan değişken dikkate alınarak; bu faktör 'Ticari Performans' olarak adlandırılmıştır. Diğer faktörde 1, 6, 7, 8 numaralı değişkenler bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör altındaki en yüksek faktör yükü olan değişken dikkate alınarak; bu faktör 'Finansal Performans' olarak adlandırılmıştır.

3.5.5. Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme ve işletme performansının işletme bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile test edilmiştir.

Varyans analizinde ANOVA testi bir sıra değişik problemlerde kullanılan parametrik çıkarımsal sına yöntemidir. ANOVA testi sıfır hipotezine göre gerçekte bir F-dağılımı gösteren sına istatistiği bulunduğu kabul edilen durumlarda, herhangi bir istatistiksel sına yapma şeklidir.

ANOVA testinin hipotezi ikiden fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını aşağıda olduğu gibi test etmektedir.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_N$ Yani ortalamalar arasında fark yoktur.

H_A : Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

ANOVA testinde %95 güven düzeyinde yani $\alpha = 0,05$ anlamlılık ile test edilmektedir ve anlamlılık sütununda bulunan değer $p < 0,05$ ise H_0 hipotezi red edilmektedir. Aksi durumda $p > 0,05$ ise H_0 hipotezi kabul edilmektedir. (Kalaycı, 2009: 408)

Stratejik satınalmanın işletmenin faaliyet süresine göre farklılığının incelendiği Varyans Analizi (ANOVA Testi) sonuçları Tablo 3.16'de sunulmuştur.

Tablo 3.16. Stratejik Satınalmanın İşletme Faaliyet Süresine Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Faaliyet Süresi	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
STRATEJİK SATINALMA	1-5 yıl	5	3,8200	,73959	0,580	0,715
	6-10 yıl	9	3,8333	,91241		
	11-15 yıl	11	3,9818	,98165		
	16-20 yıl	8	3,9500	,72111		
	21-25 yıl	8	4,0875	,55146		
	25 yıl ve üzeri	61	4,1443	,58467		
	Toplam	102	4,0637	,67572		

Stratejik Odak	1-5 yıl	5	3,4000	1,29422	1,488	0,201
	6-10 yıl	9	3,9444	,97450		
	11-15 yıl	11	3,7045	1,12260		
	16-20 yıl	8	3,9063	,54996		
	21-25 yıl	8	3,9375	,70394		
	25 yıl ve üzeri	61	4,1721	,67475		
	Toplam	102	4,0245	,79875		
Stratejik Katılım	1-5 yıl	5	4,2000	,57009	0,421	0,833
	6-10 yıl	9	3,7778	,83333		
	11-15 yıl	11	4,0909	1,09129		
	16-20 yıl	8	4,0625	,97970		
	21-25 yıl	8	4,3125	,53033		
	25 yıl ve üzeri	61	4,0984	,75177		
	Toplam	102	4,0882	,78794		
Değer Verme	1-5 yıl	5	4,0500	,62249	0,395	0,851
	6-10 yıl	9	3,7500	1,05327		
	11-15 yıl	11	4,2045	,87191		
	16-20 yıl	8	3,9375	1,18585		
	21-25 yıl	8	4,1250	,51755		
	25 yıl ve üzeri	61	4,1393	,86545		
	Toplam	102	4,0907	,86873		

Stratejik satınalmanın işletmelerin faaliyet süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde anlamlılık değerleri $p>0,05$ bulunmuştur. Bu değer ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını açıklamaktadır. Yani, stratejik satınalma işletmelerin faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tedarikçi işletmenin faaliyet süresine göre farklılığının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 3.17'de sunulmuştur.

Tablo 3.17. Tedarikçi Geliştirmenin Faaliyet Süresine Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Faaliyet Süresi	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
TEDARİKÇİ GELİŞTİRME	1-5 yıl	5	3,7700	,65322	,578	0,716
	6-10 yıl	9	3,3644	,68365		
	11-15 yıl	11	3,6309	,70609		
	16-20 yıl	8	3,7338	,46056		
	21-25 yıl	8	3,6713	,39223		
	25 yıl ve üzeri	61	3,6882	,55548		
Uzun Dönemli Stratejik Hedefler	1-5 yıl	5	4,2500	,50000	1,594	0,169
	6-10 yıl	9	3,5278	,64280		
	11-15 yıl	11	3,8636	,84679		
	16-20 yıl	8	4,1250	,37796		
	21-25 yıl	8	4,3750	,42258		
	25 yıl ve üzeri	61	3,9303	,73758		
Etkili İletişim	1-5 yıl	5	3,6800	,91214	1,468	0,207
	6-10 yıl	9	3,9556	,59815		
	11-15 yıl	11	4,0000	,97160		
	16-20 yıl	8	4,3500	,52099		
	21-25 yıl	8	4,1250	,47734		
	25 yıl ve üzeri	61	4,2721	,54654		
Ortaklık Stratejisi	1-5 yıl	5	4,2000	,44721	,529	0,754
	6-10 yıl	9	4,1667	,70711		
	11-15 yıl	11	3,8182	1,28982		
	16-20 yıl	8	4,0625	,32043		
	21-25 yıl	8	4,1875	,37201		
	25 yıl ve üzeri	61	4,1967	,69089		

Üst Yönetim Desteği	1-5 yıl	5	3,6660	,47200	3,109	0,012
	6-10 yıl	9	3,7778	,97269		
	11-15 yıl	11	3,4255	,68427		
	16-20 yıl	8	4,2513	,49850		
	21-25 yıl	8	4,2487	,34469		
	25 yıl ve üzeri	61	4,0767	,59422		
Tedarikçi Değerlendirme	1-5 yıl	5	3,8000	,48990	1,111	0,360
	6-10 yıl	9	2,8000	1,10454		
	11-15 yıl	11	3,6727	1,12169		
	16-20 yıl	8	3,3500	,96658		
	21-25 yıl	8	3,2000	,51270		
	25 yıl ve üzeri	61	3,3180	,96566		
Doğrudan Tedarikçi Geliştirme	1-5 yıl	5	3,5000	1,14103	,534	0,750
	6-10 yıl	9	3,3878	,90906		
	11-15 yıl	11	3,6209	,82640		
	16-20 yıl	8	3,7925	,82472		
	21-25 yıl	8	3,7925	,43572		
	25 yıl ve üzeri	61	3,7708	,73023		
Tedarikçilerin Stratejik Amaçları	1-5 yıl	5	3,7120	,77645	,965	0,443
	6-10 yıl	9	2,9522	,81189		
	11-15 yıl	11	3,3436	,53021		
	16-20 yıl	8	3,1513	,62086		
	21-25 yıl	8	2,9850	,74602		
	25 yıl ve üzeri	61	3,1661	,73732		

Tedarikçi geliştirme düzeyinin işletmelerin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde tedarikçi geliştirme toplam ölçeğin anlamlılık değeri $p=0,716 > 0,05$ bulunmuştur. Bu değere göre tedarikçi geliştirme düzeyi işletmelerin faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tedarikçi geliştirme ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde üst yönetim desteği boyutu için anlamlılık değeri $p=0,012 < 0,05$ bulunmuştur. Yani, üst yönetim desteği düzeyi

işletmelerin faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Faaliyet süresi daha fazla olan işletmelerin üst yönetim desteği daha yüksek iken faaliyet süresi az olan işletmelerin üst yönetim desteği daha düşüktür.

İşletme performansının faaliyet süresine göre farklılığının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 3.18'de sunulmuştur.

Tablo 3.18. İşletme Performansının Faaliyet Süresine Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Faaliyet Süresi	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İŞLETME PERFORMANSI	1-5 yıl	5	3,9520	,64076	2,342	0,047
	6-10 yıl	9	3,5444	,96884		
	11-15 yıl	11	3,9109	,92819		
	16-20 yıl	8	3,8763	,49624		
	21-25 yıl	8	4,0950	,27428		
	25 yıl ve üzeri	61	4,2300	,55350		
Ticari Performans	1-5 yıl	5	4,1000	,62750	2,497	0,036
	6-10 yıl	9	3,7778	,98777		
	11-15 yıl	11	4,0682	1,02525		
	16-20 yıl	8	4,1563	,59668		
	21-25 yıl	8	4,3750	,29881		
	25 yıl ve üzeri	61	4,4508	,48695		
Finansal Performans	1-5 yıl	5	3,8000	,77862	1,755	0,129
	6-10 yıl	9	3,3056	,98249		
	11-15 yıl	11	3,7500	,96825		
	16-20 yıl	8	3,5938	,53348		
	21-25 yıl	8	3,8125	,37201		
	25 yıl ve üzeri	61	4,0041	,70340		

İşletme performansı toplam ölçeği için anlamlılık değeri $p=0,047<0,05$ bulunmuştur. Bu değere göre işletme performansı işletmelerin faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu fark ticari performanstan kaynaklanmaktadır.

Ticari performans için ortalamalar arasında anlamlı fark varken ($p=0,036<0,05$), finansal performans için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur ($p=0,129>0,05$). 25 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelerin ticari performans düzeyi diğer işletmelere göre daha yüksek iken, 1-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin ticari performansı diğer işletmelere göre en düşük düzeydedir.

Stratejik satınalmanın işletmenin hizmet ettiği sektöre göre farklılığının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 3.19'de sunulmuştur.

Tablo 3.19. Stratejik Satınalmanın Sektöre Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Sektör	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
STRATEJİK SATINALAMA	İnşaat	17	3,9412	,57669	1,657	0,129
	Tekstil	10	4,2400	,55418		
	Kimya	8	4,5125	,36031		
	Sağlık	7	3,8571	,88479		
	Gıda	6	4,5000	,41952		
	Otomotiv	6	4,1667	,52026		
	Mobilya	4	4,4000	,51640		
	Diğer	44	3,9182	,75214		
Stratejik Odak	İnşaat	17	3,7941	,84426	1,668	0,126
	Tekstil	10	4,0250	,75875		
	Kimya	8	4,6250	,35355		
	Sağlık	7	3,7500	1,00000		
	Gıda	6	4,5000	,44721		
	Otomotiv	6	4,2917	,62082		
	Mobilya	4	4,3750	,59512		
	Diğer	44	3,9148	,83343		
Stratejik Katılım	İnşaat	17	4,1176	,48507	,706	0,667
	Tekstil	10	4,2500	,63465		
	Kimya	8	4,3125	,75297		
	Sağlık	7	3,7143	1,41000		
	Gıda	6	4,3333	,60553		
	Otomotiv	6	3,9167	,58452		
	Mobilya	4	4,5000	,70711		
	Diğer	44	4,0114	,85242		

Değer Verme	İnşaat	17	4,0000	,85696	1,284	0,267
	Tekstil	10	4,4500	,38730		
	Kimya	8	4,5000	,50000		
	Sağlık	7	4,0357	1,17640		
	Gıda	6	4,5833	,40825		
	Otomotiv	6	4,1667	,58452		
	Mobilya	4	4,3750	,47871		
	Diğer	44	3,8750	1,00218		

Stratejik satınalmanın işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamı farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde hem stratejik satınalma toplam ölçeğine göre hem de tüm alt boyutlarına göre anlamlılık değeri $p>0,05$ bulunmuştur. Bu değerlere göre ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Yani, stratejik satınalma ve alt boyutları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılık göstermez.

Tedarikçi geliştirmenin işletmenin hizmet ettiği sektöre göre farklılığının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 3.20'de sunulmuştur.

Tablo 3.20. Tedarikçi Geliştirmenin Sektöre Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Sektör	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
TEDARİKÇİ GELİŞTİRME	İnşaat	17	3,5235	,51150	1,152	0,338
	Tekstil	10	3,7980	,56491		
	Kimya	8	3,8750	,58831		
	Sağlık	7	3,4214	,53741		
	Gıda	6	3,7150	,92608		
	Otomotiv	6	3,8667	,40771		
	Mobilya	4	4,1250	,65679		
	Diğer	44	3,6016	,53404		
Uzun Dönemli Stratejik Hedefler	İnşaat	17	3,9853	,58943	1,358	0,232
	Tekstil	10	4,3750	,37731		
	Kimya	8	4,0313	,90077		
	Sağlık	7	3,4286	1,13389		
	Gıda	6	3,9167	,68313		
	Otomotiv	6	4,0417	,40052		
	Mobilya	4	4,3125	,55434		
	Diğer	44	3,8750	,70402		
Etkili İletişim	İnşaat	17	3,8000	,73824	1,740	0,109
	Tekstil	10	4,3000	,46428		
	Kimya	8	4,5500	,50990		
	Sağlık	7	4,0286	,65756		
	Gıda	6	4,4333	,49666		
	Otomotiv	6	4,3333	,41312		
	Mobilya	4	4,4000	,63246		
	Diğer	44	4,1818	,62776		

Ortaklık Stratejisi	İnşaat	17	4,0000	,50000	,703	0,669
	Tekstil	10	3,9500	1,03950		
	Kimya	8	4,4375	,49552		
	Sağlık	7	3,8571	1,18019		
	Gıda	6	4,3333	,75277		
	Otomotiv	6	4,3333	,51640		
	Mobilya	4	4,3750	,47871		
	Diğer	44	4,1591	,71343		
Üst Yönetim Desteği	İnşaat	17	3,8624	,51412	,286	0,958
	Tekstil	10	4,1000	,47324		
	Kimya	8	4,1263	,53383		
	Sağlık	7	3,9057	,78670		
	Gıda	6	4,0567	,90292		
	Otomotiv	6	4,1650	,54833		
	Mobilya	4	4,0825	,73925		
	Diğer	44	3,9550	,72831		
Tedarikçi Değerlendirme	İnşaat	17	3,1294	,73804	,949	0,473
	Tekstil	10	3,3400	1,19648		
	Kimya	8	3,6000	1,09545		
	Sağlık	7	3,0286	,63696		
	Gıda	6	3,4667	1,48952		
	Otomotiv	6	3,5000	,75631		
	Mobilya	4	4,3000	,77460		
	Diğer	44	3,2682	,94494		
Doğrudan Tedarikçi Geliştirme	İnşaat	17	3,4418	,73121	1,225	0,297
	Tekstil	10	3,6830	,88175		
	Kimya	8	4,0612	,52570		
	Sağlık	7	3,5486	,70319		
	Gıda	6	3,6950	1,05058		
	Otomotiv	6	4,2233	,35954		
	Mobilya	4	4,1675	,79466		
	Diğer	44	3,6743	,76129		
Tedarikçilerin Stratejik Amaçları	İnşaat	17	3,2218	,75654	,867	0,536
	Tekstil	10	3,4670	,56220		
	Kimya	8	3,2513	,82995		
	Sağlık	7	2,9686	,42471		
	Gıda	6	3,1317	1,19961		
	Otomotiv	6	3,2983	,61850		
	Mobilya	4	3,7225	1,01874		
	Diğer	44	3,0552	,66321		

Tedarikçi geliştirmenin işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamı farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde hem tedarik geliştirme toplam ölçeğine göre hem de tüm alt boyutlarına göre anlamlılık değeri $p>0,05$ bulunmuştur. Bu değerlere göre ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Yani, tedarikçi geliştirme ve alt boyutları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılık göstermez.

İşletme performansının işletmenin hizmet ettiği sektöre göre farklılığının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 3.21'de sunulmuştur.

Tablo 3.21. İşletme Performansının Sektöre Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Sektör	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İŞLETME PERFORMANSI	İnşaat	17	4,0829	,58236	1,786	0,099
	Tekstil	10	4,1390	,69702		
	Kimya	8	4,6438	,24471		
	Sağlık	7	3,8971	,63145		
	Gıda	6	4,3150	,64426		
	Otomotiv	6	4,1067	,45824		
	Mobilya	4	4,5325	,35948		
	Diğer	44	3,9225	,71369		
Ticari Performans	İnşaat	17	4,3088	,56960	1,061	0,394
	Tekstil	10	4,3250	,65670		
	Kimya	8	4,7500	,23146		
	Sağlık	7	4,3214	,49401		
	Gıda	6	4,4583	,62082		
	Otomotiv	6	4,3333	,43780		
	Mobilya	4	4,6250	,32275		
	Diğer	44	4,1591	,76076		
Finansal Performans	İnşaat	17	3,8529	,69067	2,220	0,039
	Tekstil	10	3,9500	,79757		
	Kimya	8	4,5313	,38816		
	Sağlık	7	3,4643	,90633		
	Gıda	6	4,1667	,70119		
	Otomotiv	6	3,8750	,49371		
	Mobilya	4	4,4375	,55434		
	Diğer	44	3,6818	,76128		

İşletme performansının işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde hem işletme performansı toplam ölçeğine göre hem de tüm alt boyutlarına göre anlamlılık değeri $p>0,05$ bulunmuştur. Bu değerlere göre toplam ölçek için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Fakat finansal performans boyutu için ortalamalar arasında anlamlı farklılık vardır ($p=0,039<0,05$). Kimya (4,53) ve mobilya (4,43) sektöründe faaliyet gösteren firmaların finansal performansı daha yüksek iken sağlık sektöründe (3,46) faaliyet gösteren firmaların finansal performans düzeyi daha düşüktür.

Stratejik satınalmanın işletmenin çalışan sayısına göre farklılığının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 3.22'de sunulmuştur.

Tablo 3.22. Stratejik Satınalmanın Çalışan Sayısına Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
STRATEJİK SATINALMA	50'den az	9	3,4556	1,17592	3,203	0,016
	51-100	2	3,3500	,77782		
	101-300	15	4,1600	,50822		
	301-500	19	3,9947	,55123		
	501'den fazla	57	4,1825	,59735		
Stratejik Odak	50'den az	9	3,1389	1,17334	3,883	0,006
	51-100	2	3,6250	,17678		
	101-300	15	4,2167	,53341		
	301-500	19	3,9605	,68345		
	501'den fazla	57	4,1491	,75720		
Stratejik Katılım	50'den az	9	3,6111	1,21906	3,048	0,021
	51-100	2	2,7500	,35355		
	101-300	15	3,9667	,71880		
	301-500	19	4,1316	,66337		
	501'den fazla	57	4,2281	,71383		
Değer Verme	50'den az	9	3,6944	1,32156	1,179	0,325
	51-100	2	3,3750	1,94454		
	101-300	15	4,2000	,63527		
	301-500	19	3,9605	,92520		
	501'den fazla	57	4,1930	,77779		

Stratejik satınalmanın işletmelerin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde toplam ölçek için anlamlılık değeri $p=0,016<0,05$

bulunmuştur. Bu değere göre işletmelerin stratejik satınalma düzeyi çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Stratejik satınalmanın alt boyutlar bazında farklılığına bakıldığında stratejik odak ($p=0,006<0,05$) ve stratejik katılım ($p=0,021<0,05$) için ortalamalar arasında anlamlı fark varken değer verme ($p=0,325>0,05$) için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur.

Stratejik odak düzeyi çalışan sayısı fazla olan işletmelerde diğer işletmelere göre daha yüksek düzeydedir. Aynı şekilde çalışan sayısı fazla olan işletmelerin stratejik katılım düzeyi en yüksek düzeydedir.

Tedarikçi geliştirmenin işletmenin çalışan sayısına göre farklılığının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 3.23'de sunulmuştur.

Tablo 3.23. Tedarikçi Geliştirmenin Çalışan Sayısı Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
TEDARİKÇİ GELİŞTİRME	50'den az	9	3,2111	,82566	2,928	0,025
	51-100	2	3,3800	,16971		
	101-300	15	3,5113	,39926		
	301-500	19	3,5974	,43703		
	501'den fazla	57	3,8002	,56390		
Uzun Dönemli Stratejik Hedefler	50'den az	9	3,6389	1,04665	1,408	0,237
	51-100	2	3,8750	,17678		
	101-300	15	3,8500	,39866		
	301-500	19	3,7763	,65029		
	501'den fazla	57	4,0921	,71750		

Etkili İletişim	50'den az	9	3,7333	1,02956	1,337	0,262
	51-100	2	4,1000	,70711		
	101-300	15	4,1600	,37187		
	301-500	19	4,2421	,43502		
	501'den fazla	57	4,2386	,64746		
Ortaklık Stratejisi	50'den az	9	3,9444	1,10240	1,299	0,276
	51-100	2	4,0000	,00000		
	101-300	15	4,3333	,52327		
	301-500	19	3,8684	,94048		
	501'den fazla	57	4,2193	,61250		
Üst Yönetim Desteği	50'den az	9	3,4822	1,15665	1,560	0,191
	51-100	2	4,0000	,94752		
	101-300	15	4,0013	,51886		
	301-500	19	4,0879	,49504		
	501'den fazla	57	4,0291	,60508		
Tedarikçi Değerlendirme	50'den az	9	2,9556	1,24410	1,696	0,157
	51-100	2	2,3000	,42426		
	101-300	15	3,0933	,78510		
	301-500	19	3,2632	,81936		
	501'den fazla	57	3,5053	,97622		
Doğrudan Tedarikçi Geliştirme	50'den az	9	3,1100	1,04244	3,761	0,007
	51-100	2	3,0850	1,29401		
	101-300	15	3,3673	,65511		
	301-500	19	3,7805	,58975		
	501'den fazla	57	3,8951	,70512		

Tedarikçilerin Stratejik Amaçları	50'den az	9	2,6900	,62414	2,667	0,037
	51-100	2	3,2200	,31113		
	101-300	15	2,9860	,69322		
	301-500	19	3,0058	,65709		
	501'den fazla	57	3,3611	,72360		

Tedarikçi geliştirmenin şletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde toplam ölçek için anlamlılık değeri $p=0,025<0,05$ bulunmuştur. Bu değere göre tedarikçi geliştirme şletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışan sayısı arttıkça tedarikçi geliştirme düzeyinde de artış olduğu görölmektedir.

Alt boyutlar bazında bakıldığında doğrudan tedarikçi geliştirme ve tedarikçilerin stratejik amaçları boyutlarına ait ortalamalar arasında anlamlı farklılık varken ($p<0,05$) diğer alt boyutların ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Çalışan sayısı 501'den fazla olan şletmelerin doğrudan tedarikçi geliştirme düzeyi ve tedarikçilerin stratejik amaçları diğer şletmelere göre daha yüksek düzeydedir.

İşletme performansının şletmenin çalışan sayısına göre farklılığının incelendiği ANOVA testi sonuçları Tablo 3.24'de sunulmuştur

Tablo 3.24. İşletme Performansının Çalışan Sayısına Göre Farklılığını İnceleyen ANOVA Testi

	Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
İŞLETME PERFORMANSI	50'den az	9	3,1667	,95197	6,832	0,000
	51-100	2	3,5650	,09192		
	101-300	15	4,0600	,36820		
	301-500	19	4,1342	,62447		
	501'den fazla	57	4,2351	,55801		

Ticari Performans	50'den az	9	3,3611	1,06148	6,743	0,000
	51-100	2	4,0000	,00000		
	101-300	15	4,3500	,45119		
	301-500	19	4,3947	,61979		
	501'den fazla	57	4,4211	,50258		
Finansal Performans	50'den az	9	2,9722	,91382	5,313	0,001
	51-100	2	3,1250	,17678		
	101-300	15	3,7667	,53841		
	301-500	19	3,8684	,69905		
	501'den fazla	57	4,0439	,69617		

İşletme performansının işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde hem genel ortalama hem de ticari ve finansal alt boyutlarının anlamlılık değerleri $p < 0,05$ bulunmuştur. Bu değere göre işletme performansı işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışan sayısı 501'den fazla olan işletmelerin hem ticari hem de finansal performans düzeyi diğer işletmelere göre daha yüksek iken, çalışan sayısı 50'den az olan işletmelerin ticari ve finansal performans düzeyi diğer işletmelere göre daha düşük düzeydedir.

3.5.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, çok değişken arasındaki istatistiksel ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemeye yardımcı bir araçtır. (Kenny, 1979)

Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değişen bir oran değeridir. İlgili katsayı pozitif bir değer ise, değişkenlerin biri artarken diğer değişken de artıyor; negatif bir değer ise, değişkenlerin biri artarken diğer değişken azalıyor anlamı gelmektedir. (Nakip, 2003: 322)

Korelasyon katsayılarının ilişki dereceleri tablo 3.25'da gösterilmektedir. (Hair v.d., 2002: 568)

Tablo 3.25. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri

Katsayı Aralığı	Güç Açıklaması
$\pm.81 - \pm1.00$	Çok Güçlü
$\pm.61 - \pm0.80$	Güçlü
$\pm.41 - \pm.60$	Orta
$\pm.21 - \pm.40$	Zayıf
$\pm.00 - \pm.20$	Yok

Kaynak: Joseph F. Hair, Robert P. Bush, David J. Ortinau, 2002, Marketing Research: Within a Changing Information Environment, 2. Baskı, McGraw-Hill Irwin, s.568

Korelasyon katsayısı olan r değeri pozitif ise iki değişken arasında aynı yönlü, r değeri negatif ise iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Anlamlılık değeri $p < 0,05$ olması durumunda ise iki değişken arasındaki ilişki anlamlıdır. Benzer şekilde Regresyon analizinde ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri $p < 0,05$ ise değişkenler arasındaki ilişki anlamlıdır. (Kalaycı, 2009)

Araştırmanın analizinde verilerin daha detaylı analiz edebilmesi amacıyla hem regresyon analizi hem de korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

3.5.6.1. Stratejik Satınalma ve Tedarikçi Geliştirme Arasındaki İlişkinin Analizi

Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

H_0 : Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.26. Stratejik Satınalma Alt Boyutları ile Tedarikçi Geliştirme Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		TEDARİKÇİ GELİŞTİRME	Uzun Dönemli Stratejik Hedefler	Etkili İletişim	Ortaklık Stratejisi	Üst Yönetim Desteği	Tedarikçi Değerlendirme	Doğrudan Tedarikçi Geliştirme	Tedarikçilerin Stratejik Amaçları
STRATEJİK SATINALMA	r	,699	,540	,573	,500	,627	,630	,585	,391
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Stratejik Odak	r	,679	,499	,625	,479	,513	,526	,649	,392
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Stratejik Katılım	r	,626	,578	,479	,376	,398	,555	,553	,377
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Değer Verme	r	,452	,330	,322	,362	,568	,489	,289	,229
	p	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,003	,020

Korelasyon analizi tablosunda stratejik satınalma alt boyutları ile tedarikçi geliştirme alt boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü gösteren korelasyon analizi sonucu bulunmaktadır. Buna göre;

- Stratejik odak ile tedarikçi geliştirme boyutlarının tümü arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır ($r>0$; $p<0,05$). Stratejik odak boyutunun tedarikçi geliştirmede en çok doğrudan tedarikçi geliştirme ($r=0,649$) boyutu ile güçlü bir ilişkisi vardır.
- Stratejik katılım ile tedarikçi geliştirme boyutlarının tümü arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır ($r>0$; $p<0,05$). Stratejik katılım boyutunun tedarikçi geliştirmede uzun dönemli stratejik hedefleri ($r=0,578$) boyutu ile orta derecede bir ilişkisi vardır.
- Değer verme ile tedarikçi geliştirme boyutlarının tümü arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır ($r>0$; $p<0,05$). Değer verme boyutu tedarikçi geliştirmede üst yönetim desteği ($r=0,568$) boyutu ile orta derecede bir ilişkisi vardır.

3.5.6.2. Stratejik Satınalma ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi

Stratejik satınalma ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

H₀: Stratejik satınalma ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂: Stratejik satınalma ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.27. Stratejik Satınalma Alt Boyutları ile İşletme Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		İŞLETME PERFORMANSI	Ticari Performans	Finansal Performans
STRATEJİK SATINALMA	r	,634	,597	,589
	p	,000	,000	,000
Stratejik Odak	r	,618	,588	,568
	p	,000	,000	,000
Stratejik Katılım	r	,513	,516	,448
	p	,000	,000	,000
Değer Verme	r	,433	,386	,420
	p	,000	,000	,000

Stratejik satınalma boyutları ile işletme performansı boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Stratejik satınalma ile işletme performansı arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. İşletmelerin stratejik satınalma anlayışının benimsenmesi işletme performansını da artıracaktır.
- Stratejik odak ile işletme performansı boyutlarının tümü arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır ($r>0$; $p<0,05$). Stratejik odak boyutu işletme performansında en fazla ticari performansı ($r=0,588$) ile ilişkisi vardır. İşletmelerin stratejik boyut uygulamalarını artırmaları işletmenin ticari performansını artıracaktır.

- Stratejik katılım ile işletme performansı boyutlarının tümü arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır ($r>0$; $p<0,05$). Stratejik katılım boyutu işletme performansında en fazla ticari performansı ($r=0,516$) ile ilişkilidir.
- Değer verme ile iş performansı boyutlarının tümü arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır ($r>0$; $p<0,05$). Değer verme boyutu işletme performansında en fazla finansal performansı ($r=0,420$) ile ilişkisi vardır.

3.5.6.3. Tedarikçi Geliştirme ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi

Tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

H_0 : Tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_3 : Tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.28. Tedarikçi Geliştirme Alt Boyutları ile İşletme Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		İŞLETME PERFORMANSI	Ticari Performans	Finansal Performans
TEDARİKÇİ GELİŞTİRME	r	,604	,517	,607
	p	,000	,000	,000
Uzun Dönemli Stratejik Hedefler	r	,508	,484	,468
	p	,000	,000	,000
Etkili İletişim	r	,577	,542	,538
	p	,000	,000	,000
Ortaklık Stratejisi	r	,362	,393	,292
	p	,000	,000	,003
Üst Yönetim Desteği	r	,552	,524	,511
	p	,000	,000	,000
Tedarikçi Değerlendirme	r	,458	,320	,522
	p	,000	,001	,000

Doğrudan Tedarikçi Geliştirme	r	,544	,465	,547
	p	,000	,000	,000
Tedarikçilerin Stratejik Amaçları	r	,327	,253	,351
	p	,001	,010	,000

Tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında tüm boyutlar arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r>0$; $p<0,05$).

- Tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. İşletmelerin tedarikçi geliştirme uygulamalarını artırmaları işletme performansını da artıracaktır
- Uzun dönemli stratejik hedefler ticari performansı ile daha fazla ilişkilidir. ($r=0,484$).
- Etkili iletişim ticari performansı ile daha fazla ilişkilidir ($r=0,542$).
- Ortaklık stratejisi ticari performansı ile daha fazla ilişkilidir ($r=0,393$).
- Üst yönetim desteği ticari performansı ile daha fazla ilişkilidir ($r=0,524$).
- Tedarikçi değerlendirme finansal performansı ile daha fazla ilişkilidir ($r=0,522$).
- Doğrudan tedarikçi geliştirme finansal performansı ile daha fazla ilişkilidir ($r=0,547$).
- Tedarikçilerin stratejik amaçları finansal performansı ile daha fazla ilişkilidir ($r=0,351$).

Yapılan analizler sonucu araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere ait bulgular Tablo 3.29'de sunulmuştur.

Tablo 3.29. Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Bulguları

Araştırma Soruları	Hipotezler	Bulgular
1. Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme arasında bir ilişki var mıdır?	H ₁ : Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme arasında bir ilişki vardır.	KABUL
2. Stratejik satınalma ile işletmenin performansı arasında bir ilişki var mıdır?	H ₂ : Stratejik satınalma ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	KABUL
3. Tedarikçi geliştirme ile işletmenin performansı arasında bir ilişki var mıdır?	H ₃ : Tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	KABUL

Regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda, işletmelerde stratejik satınalma ve tedarikçi geliştirme uygulamaları arasında bir ilişki olduğuna yönelik hipotez kabul edilmiştir. Aynı zamanda; stratejik satınalma ve işletme performansı arasında bir ilişki olduğuna yönelik hipotez ve tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasında bir ilişki olduğuna dair hipotez de kabul edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Stratejik satınalma ile tedarikçi geliştirme ve bunların işletme performansı ile arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda araştırmaya katılım sağlayan işletmeler ile ilgili elde edilen bulgular ve araştırmanın sonuçları hakkındaki değerlendirmeler bu bölümde sunulmaktadır.

Yapılan araştırma kapsamında veri toplama aşamasında toplamda 149 anket toplanmıştır ve bu anketlerin 102 tanesi geçerli sayılmıştır. Araştırmadaki ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucuna göre; stratejik satınalmayı ölçmek için hazırlanan ve 10 adet

değişkenden oluşan ölçeğe ait Cronbach Alpha değeri 0,879'dir. Tedarikçi geliştirme uygulamalarını ölçmek için hazırlanan ve 34 adet değişkenden oluşan ölçeğe ait Cronbach Alpha değeri 0,939'dir. İşletme performansını ölçmek için hazırlanan ve 8 adet değişkenden oluşan ölçeğe ait Cronbach Alpha değeri 0,900'dir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek düzeyde olduğu ve analiz yapılmaya uygun olduğu görülmüştür.

Türkiye'nin en büyük 1000 işletmesi arasından İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yıllarına ilişkin veriler incelendiğinde % 59,8'i 25 yıl ve üzeri faaliyet göstermektedir. Bu veriden araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun köklü, uzun yıllar faaliyet gösteren işletmelerden olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Araştırmaya katılım sağlayan işletmelerin %16,7'si inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği diğer sektörler sırasıyla; tekstil, kimya, sağlık, gıda, otomotiv, mobilya ve diğer sektörlerdir. Elde edilen bulguya göre araştırmacının çoğunu inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bunun nedeninin ise; araştırma örnekleminin İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı büyük işletmelerin olması gösterilebilir.

Stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme ve işletme performansı ölçeklerine yönelik verilen cevapların analizi yapılmıştır. Sonucunda; stratejik satınalma ölçeği için; "Satınalma, işletmenin planlama sürecine dahildir." ve "Satınalma işletmenin stratejik amaçlarına hakimdir" değişkenleri işletmeler tarafından en çok kabul edilen değişkenler olmuştur. "Satınalma risk ve belirsizlikleri içeren uzun vadeli konular ile ilgilenir." değişkeni ise işletmelerin diğer değişkenlere oranla daha az ortalama ile kabul ettikleri değişken olmuştur. Buradan araştırmaya katılan işletmeler için satınalmanın risk ve belirsizlikleri ile çok fazla ilgilenmedikleri görülmektedir.

Tedarikçi geliştirme ölçeği için; etkili iletişim boyutu ve özellikle "İşletmemizde tedarikçilere işletmenin istediği kalite gereksinimleri iletilmektedir." değişkeni işletmelerin çoğu tarafından kabul edilmiştir. Buradan; araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun tedarikçileriyle iletişimlerinin yüksek olduğu kanaatine varılmıştır. Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan işletmelerin büyük kısmı "İşletmemizde tedarikçilere yeni yatırımlar yapabilmeleri için gerek duydukları sermaye ihtiyacını karşılamaya yardımcı olunmaktadır" görüşüne ise katılmamışlardır.

İşletme performansı ölçeği incelendiğinde ise; işletmelerin çoğunun itibar ve imajı yüksektir. Fakat işletmelerin satış yüzdesi olarak karları istedikleri seviyede değildir.

Araştırma kapsamında stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme ve işletme performansının işletme bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgularda; işletmenin faaliyet yılı açısından stratejik satınalma ve boyutları farklılık göstermemektedir. Tedarikçi geliştirme ölçeği genel olarak farklılık göstermese de “Üst Yönetim Desteği” boyutu işletmelerin faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yani, faaliyet süresi daha fazla olan işletmelerin üst yönetim desteği düzeyi daha yüksek iken faaliyet süresi az olan işletmelerin üst yönetim desteği düzeyi daha düşüktür. İşletme performansı ölçeği incelendiğinde; 25 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelerin performans düzeyi diğer işletmelere göre daha yüksek iken, 6-10 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin performans düzeyi diğer işletmelere göre en düşük seviyededir.

Stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme ve işletme performansının işletmelerin hizmet ettikleri sektörler için farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonuçlara göre; stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme, işletme performansı işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Fakat işletme performansının alt boyutu olan finansal performans için ortalamalar arasında anlamlı farklılık vardır. Kimya ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performansı daha yüksek iken sağlık sektöründe faaliyet gösteren firmaların finansal performans düzeyi daha düşüktür.

Gerçekleştirilen araştırmada; stratejik satınalma, tedarikçi geliştirme, işletme performansı ve alt boyutlarının işletmelerin çalışan sayısı ile farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Stratejik satınalmayı; çalışan sayısı 501’den fazla olan işletmelerin diğer işletmelere nazaran daha yüksek oranda uyguladıkları görülmektedir. Stratejik satınalmanın alt boyutlarına da bakıldığında stratejik odak ve stratejik katılım boyutları da çalışan sayısı 501’den fazla olan işletmeler tarafından daha fazla uygulandığı görülmektedir. Tedarikçi geliştirme uygulamaları da işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışan sayısı arttıkça işletmelerin tedarikçi geliştirme uygulama ortalamalarında artış olduğu görülmektedir. İşletme performansı için; çalışan sayısı 501’den fazla olan işletmelerin hem ticari hem de finansal performansı diğer işletmelere göre daha yüksek iken,

alışan sayısı 50'den az olan işletmelerin performansı diğer işletmelere göre daha düşük düzeydedir.

Araştırma kapsamında ölçütler arasında ilişkiyi incelemek maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tedarikçi geliştirme ve stratejik satınalma arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca stratejik odak, stratejik katılım ve değer verme boyutları ile tedarikçi geliştirmenin tüm alt boyutları arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Stratejik geliştirme uygulamaları uygulayan işletmelerde tedarikçi geliştirme uygulamalarında artış meydana geleceği söylenebilir.

Stratejik satınalma ile işletme performansı arasındaki ilişki için yapılan analizde; stratejik satınalma ile işletme performansı arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu yani stratejik satınalma anlayışını benimseyen işletmelerde işletme performansının yükseleceği sonucuna varılabilmektedir.

Tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; tedarikçi geliştirme ile işletme performansı arasında da aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu görülmüştür. Tedarikçi geliştirme uygulayan işletmelerin performansıda aynı yönlü artacaktır.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki; araştırmaya katılım sağlayan işletmeler için stratejik satınalma ve tedarikçi geliştirme faktörleri işletme performansı arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçası olan satınalma fonksiyonunun işletme performansı ile arasındaki ilişkiye yönelik hazırlanan çalışmanın bu bölümünde, gerçekleştirilen literatür taraması sonucu yapılan değerlendirmelere, araştırma ile ilgili ortaya çıkan sonuçlara ve konu ile ilgili önerilere yer verilmektedir.

Günümüzde satınalma, işletmeler açısından rekabet avantajı sağlayabilmek için stratejik bir konumda yer verdikleri bir fonksiyon haline gelmektedir. Satınalma, eskiden sadece rutin faaliyetlerin yürütüldüğü bir faaliyet olarak görülürken artık önemi daha fazla anlaşılmaktadır. Satınalma faaliyetleri ile ilgili işletmenin hedefleriyle uyumlu uzun dönemli stratejik hedefler belirlemek işletmelerin yoğun rekabet ortamında daha etkin yer almasını sağlamaktadır. Gerçekleştirilen araştırma göstermektedir ki araştırmaya katılan işletmeler için stratejik satınalma anlayışını benimsemeleri işletme performansının artmasını sağlamaktadır.

İşletmeler satınalma fonksiyonunun uzun vadeli yazılı bir planının olması, risk ve belirsizliklerle ilgili konulara önem vermesi işletmenin performansına katkı sağlayacaktır. Ayrıca işletmelerin üst yönetimi tarafından da satınalmayı işletmenin önemli bir parçası olarak görmesi, satınalma fonksiyonunun stratejik önemine vurgu yapması ve satınalmanın görüşlerine değer vermesi işletmenin sürdürülebilirliği açısından avantaj elde etmektedir.

İşletmeler ihtiyaçları olan doğru ürünü, doğru kalitede, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru fiyattan temin edebilmeleri yani satınalmanın amaçlarını gerçekleştirebilmede tedarikçilerin rolü büyüktür. Uygun tedarikçilerin seçimi ve bu tedarikçilerin geliştirilmesi işletmelerin ayakta kalmalarını ve pazarda etkin bir şekilde yer almalarını sağlamaktadır.

Aynı zamanda satınalma fonksiyonunu işletmenin planlama sürecine dahil etmek, satınalmanın işletmenin stratejik amaçlarına hakim olması, üst yönetimin satınalma fonksiyonunun stratejik önemine vurgu yapması işletmenin performansını artırarak işletmeye ciddi kazançlar sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Stratejik satınalma anlayışı ile etkin kaynak kullanımına olanak sağlanacak bu durumda toplam maliyetlerde kazanç sağlanmasına neden olacaktır.

Gelişmiş ülkelerdeki çalışmalar göstermektedir ki; stratejik satınalmayı benimseyen işletmeler tedarikçi pazarında ortaya çıkabilecek değişimleri daha iyi yönetmektedirler. İşletmelerin talep değişikliklerini karşılayabilme seçenekleri stratejik satınalma gerektirmektedir. Satınalma da stratejik plan yapan işletmelerin stratejik satınalma yapmayan işletmelere göre daha başarılı oldukları görülmektedir.

İşletmenin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olan satınalma stratejileri işletme kaynaklarının daha efektif bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

Geçmiş dönemlerde yeterince üzerinde durulmayan satınalma fonksiyonu artık işletmelerin ayakta kalabilmesi için stratejik bir önem verdikleri fonksiyon haline gelmiştir. Uzun süreli faaliyet gösteren işletmelerin üst yönetimi satınalma fonksiyonuna diğer işletmelere oranla daha fazla önem verdikleri gerçekleştirilen araştırmanın bulguları arasındadır. Stratejik satınalmanın önemine vurgu yaparak, satınalma departmanına gerekli desteğin sağlanması işletmelerin pazarda daha uzun süre kalmalarını sağlamaktadır.

Artık tüketiciler, istedikleri ürünlere hem yüksek kalitede hem de kısa zamanda ulaşmak istemektedirler. Müşterilerin talep zaman döngüsü giderek kısalmaktadır. İşletmeler bu döngü içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için çevik ve pro-aktif olmak zorundadırlar.

Tedarikçi geliştirme de bu aşamada müşterilere daha hızlı cevap verilebilirliği artırarak rakiplerine oranla işletmelere bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca teknolojinin çok hızlı ilerlediği günümüzde işletmelerin üretim sürelerini kısaltmalarını, kaliteyi artırmalarını ve maliyetlerini azaltmalarını sağlamaktadır. Dünyada tedarikçi geliştirme faaliyetlerini uygulayan işletmelerin rekabet avantajı sağladığı yapılan araştırmalarda vurgulanmaktadır.

Stratejik satınalmayı benimseyen işletmeler tedarikçi geliştirme uygulamalarına daha yakın olduğu gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları arasındadır. Bu durum işletmelerin performansını artırmak için önemli bir bulgudur. Uzun vadeli değer yaratma hedefleri arasında olan işletmeler için stratejik satın alma ve tedarikçi geliştirme daha iyi bir performansa yol açmaktadır.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki araştırmaya katılan işletmeler için tedarikçi geliştirme faktörleri ve işletme performansı arasında aynı yönlü ilişki bulunmaktadır. Özellikle tedarikçi geliştirme faktörlerinden biri olan etkili iletişimin artırılması işletme performansını diğerlerine nazaran daha fazla artırmaktadır.

İşletmelerin tedarikçileri ile bilgi paylaşımı içerisinde olması, periyodik olarak ürünler hakkında geri dönüş sağlaması, ürünlerinin kalite gereksinimlerini zamanında bildirmeleri ve gerçekleştirilen tüm süreçler boyunca iletişim halinde olmaları işletme performansını artıran faktörler arasındadır.

Sonuç olarak; satınalma fonksiyonunun stratejik olarak değerlendirilmesi işletmelerin tedarikçi geliştirme uygulamaları ve işletmelerin performansları aynı yönlü olarak ilişkilidir. Satınalma fonksiyonunun stratejik olarak değerlendiren ve belirledikleri tedarikçilerini geliştirme için çaba sarfeden işletmeler hem rekabetçi avantaj sağlamaktadırlar hem de sürdürülebilirlikleri açısından diğer işletmelere göre fayda sağlamaktadırlar.

Aynı zamanda bu çalışmanın işletmeler için stratejik satınalma açısından genel bir bilgi edinmelerini de sağlayacağı değerlendirilmektedir. Örneğin; satınalma sürecinin işletmenin stratejik planlama sürecinde katılımı, resmi bir satınalma planının varlığı ve satın alma yöneticileri ile üst yönetim arasında doğrudan bağlantıların varlığı gibi hususlarda farkındalık yaratacağına inanılmaktadır.

Tedarikçi geliştirme uygulamaları hakkında da işletmelere ışık tutacağı değerlendirilmektedir. Örneğin; süreçleri değerlendirmek için tedarikçilere sık sık ziyaretler, tedarikçilerin işletmeye davet edilmesi, tedarikçi gelişmelerini ödüllendirmek, tedarikçileri tanımak için bir sistemin kurulması, tedarikçilere eğitim sağlanması, kalite ve üretim bilgilerinin tedarikçilerle paylaşılması, mevcut ve yeni malzemelerin iyileştirilmesi için tedarikçilerle işbirliği yapılması, işletmelerin yeni ürün geliştirme sürecinde tedarikçileri dahil etmesi, tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler kurulması, geliştirilecek tedarikçiye farklı değer verilmesi vb. hususların tedarikçiyi geliştirmede önemli olduğu gibi konularda işletmeler bilgilendirilmiş olacaktır.

Bu nedenle, işletmeler rekabet avantajı yaratabilmek için; stratejik satınalmayı benimsemelidir. Ayrıca işletmeler; tedarikçi geliştirme çabalarını destekleyerek tedarikçi işletmeye, satış ve operasyon personeline, yeni ürün geliştirme konusunda

müşteri ile nasıl işbirliği yapılacağına, tedarikçiyi ödüllendirilecek ve tanınacak bir sistemin kurulmasına yönelik eğitim sağlayabilir, tedarikçi geliştirme ile ilgili bilgi sistemlerini geliştirebilir. Ayrıca işletmelerin üst yöneticileri satınalma departmanına gereken önemi vererek işletmenin etkin bir şekilde pazarda kalmasını sağlayabilecekleri değerlendirilmektedir.

Gelecek dönemde yapılacak çalışmalarda; stratejik satınalma ile ilgili farklı bir model geliştirilerek araştırma kapsamı geliştirilebilir. Araştırmada sadece İstanbul'daki işletmelerin olması önemli bir kısıttır. Gelecek çalışmalarda diğer bölgelerde de araştırmanın yapılabileceği gibi bölgelerin karşılaştırılmasına dayalı bir uygulama da gerçekleştirilebilir. Ayrıca stratejik satınalmanın, teknoloji kullanımı ve tedarik zinciri performansı ile arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında literatüre katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- ABDULLAH, R.,
MAHARJAN, K.:2003 "Critical Elements of Supplier Development in the Malaysian Automobile Industry: Parts and Components Procurement and Supplier Development Practice at Proton", **Journal of International Development and Cooperation**, 9(2) pp.65-87
- AĞAN, Y., KUZHEY, C., ACAR, M. F., AÇIKGÖZ, A.:2016 "The Relationships Between Corporate Social Responsibility, Environmental Supplier Development, And Firm Performance." **Journal Of Cleaner Production**, s. 1872-1881
- AKTURAN, U.:2009 "Tedarik Zinciri Yönetiminde Satınalma Fonksiyonunun Değişen Karakteri: Stratejik Satınalma", **Galatasaray Üniversitesi Dergisi**, 8(31) s.103-111
- ANDERSEN, P. H., RASK, M.:2003 "Supply Chain Management: New Organisational Practices For Changing Procurement Realities." **Journal of Purchasing & Supply Management**, pp. 83–95
- PRESSEY, A., TZOKAS, N., WINKLHOFER, H., :2007 "Strategic Purchasing And The Evaluation Of "Problem" Key Supply Relationships: What Do Key Suppliers Need To Know?", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 22(5), pp. 282-294.
- PAULRAJ, A., CHEN, I.J., FLYNN, J. "Levels Of Strategic Purchasing: Impact On Supply Integration And Performance", **Journal of Purchasing and Supply Management**, 12/3(107-122), s. 107-122.

- ARRÁIZ, I., HENRÍQUEZ, F., STUCCHÍ, R.:2013 “Supplier Development Programs And Firm Performance: Evidence From Chile”, **Small Business Economics**, pp. 277-293.
- ATEŞ, O.:2007 “Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.74-75.
- AYERS, J. B.:2002 **Making Supply Chain Management Work : Design, Implementation, Partnerships, Technology, and Profits**, Auerbach Publications. Auerbach Publications: A CRC Press Company: New York: pp.8-11.
- AYERS, J. B.:2006 **Handbook of Supply Chain Management**. Auerbach Publication: s.10.
- BAŞKOL, M.:2011 “Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji Ve Yaklaşımlar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3 (5), 13-27
- BENITO, J.:2007 “A Theory Of Purchasing’s Contribution To Business Performance”, **Journal of Operations Management**, Vol.25 pp.901-917
- BİROU, L. M., FAWCETT, S. E.:1994 “Supplier Involvement In Integrated Product Development: A Comparison Of Us And European Practices”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 24(5), pp.4-14.

- BRACKER, J. P.:1986 "Planning And Financial Performance Of Small, Mature Firms" **Strategic Management Journal**, 7(6), pp. 503-522
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.:2002 "Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Gelistirmede Kullanımı", **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32, s.473
- CARR, A.S., SMELTZER, L.R.:1997 "An Emprically Based Operational Definition of Strategic Purchasing.", **European Journal of Purchasing & Supply Management**, 4(3), pp. 199-207 .
- CARR, A. S., PEARSON, J. N.:2002 "The Impact Of Purchasing And Supplier Involvement On Strategic Purchasing And Its Impact On Firm's Performance" **International Journal of Operations & Production Management**, 22(9), pp. 1032-1053.
- CARR, A.S., SMELTZER, L.R.:1999 "The Relationship Of Strategic Purchasing To Supply Chain Management." **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol.5(1), pp.43-51.
- CARR, A., KAYNAK, H.:2007 "Communication Methods, Information Sharing, Supplier Development And Performance: An Empirical Study Of Their Relationships", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27 Issue: 4, pp.346-370
- CARR, A., PEARSON, J.N.:1999 "Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships And Performance Outcomes.",

Journal of Operations Management, 17(3),
pp.497-519

CARTER, J. R.:1993 **Purchasing And Materials Management'S Role
In Total Quality Management And Customer
Satisfaction**, Tempe, AZ.

CASTALDI, C., KATE, C., "Strategic Purchasing And Innovation: A Relational
BRABER, R.:2011 View", **Technology Analysis & Strategic
Management**, 23(9), s. 983-1000.

CHEN, I., PAULRAJ, A., "Strategic Purchasing, Supply Management and
LADO, A.:2004 Firm Performance.", **Journal of Operations
Management**, 22(5), s. 505-523.

CHOW, W.S., MADU C.N., "Supply Chain Management In The Us And
KUEI, C., LU, M., LIN, C., Taiwan: An Empirical Study." **Omega**, 36(5),
TSENG, H.:2008 pp.665-679

CHOW, W., CHAN, L.:2008 "Social Network, Social Trust And Shared Goals In
Organizational Knowledge Sharing" **Information &
Management**, Vol.25, s. 458-465.

COŞKUN, R., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.**
BAYRAKTAROĞLU, S., Sakarya Yayıncılık.
YILDIRIM, E., ALTUNIŞIK,
R.:2010

COUSINS, P. :1992 "Purchasing, The Missing Link in the Information
Systems Chain: A Dual Case Study" **International
Operations**, pp. 191-197.

- COUSINS, P., LAWSON, B., SQUIRE, B.:2006 "An Emprical Taxanomy of Purchasing Functions" **International Journal of Operations & Production Management**, 26(7), pp. 775-779.
- CROXTON, K., GARCÍA-DASTUGUE, S., LAMBERT, D., ROGERS, D.:2001 "The Supply Chain Management Processes." **The International Journal of Logistics Management**, Vol.12, pp. 13-36,
- ÇAĞLAYAN, V.:2009 "Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı Ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma", Doktora Tezi , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 95.
- DARKO, E.:2012 **Global Supply Chain Management: Supplier Development Process**. Atlantic International University Hawaii.
- DEMİRBAĞ, O.:2010 İşletmelerde Tedarikçi Geliştirme Programları Üzerine Bir Araştırma., Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.119.
- ELAGÖZ, İ.:2006 Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ELLRAM, L. M.:1990 "The Supplier Selection Decision In Strategic Partnerships." **Journal of Purchasing and Materials Management**, 26(4), pp. 8-14
- ELLRAM, L., CARR, A.:1994 "Strategic Purchasing: A History and Review of The Literature" **International Journal of**

- Purchasing and Materials Management**, 30(3), pp. 10-18.
- ERDAL, M.:2014 **Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi**. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- FERGUSON, W., HARTLEY, M., TURNER, G., PIERCE, E.M.:1993 "Purchasing's Role in Corporate Strategic Planning." **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, 26(4), pp. 51-62.
- FIELD, A.: 2009 **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Baskı, SAGE Publications, s.647
- GEGEZ, A.:2010 **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Kitapevi, İstanbul
- GUNDLACH, G. T., BOLUMOLE, Y.A., ELTANTAWY, R.A., FRANKEL, R.:2006 "The Changing Landscape Of Supply Chain Management, Marketing Channels Of Distribution", **Logistics And Purchasing. Journal of Business and Industrial Marketing**, 21/7
- GÜLEŞ, H. K.:1996 **The Impact Of Advanced Manufacturing Technologies On Buyer-Supplier Relationships In The Turkish Automotive Industry**, The University of Leeds, School of Business and Economics Studies,U.K.: Unpublished Ph.D. Dissertation,.
- GÜLEŞ, H., BURGESS, T.:1996 "Manufacturing Technology And The Supply Chain", **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol.2, pp.31-38.
- HAHN, C., WATTS, C., KİM, K.:1990 "The Supplier Development Program: A Conceptual Model." **Journal of Purchasing and Materials Management**, 26(2), s. 2-7

- HARTLEY, J. L., CHOİ, T. Y.:1996 "Supplier Development: Customers As A Catalyst Of Process Change." **Business Horizon**, 39(4), pp. 37-44.
- HATİPOĞLU, Z.:1995 İşletmelerde Stratejik Yönetim
- HEİNRİTZ, S. F.:1991 **Purchasing Principles and Applications**, Prentice-Hall,Inc., New Jersey.
- HUMPREYS, P., LI, W. L., CHAN, L.:2004 "The İmpact of Supplier Development on Buyer-Supplier Performance", **The International Journal of Management Science**, 32(2), pp. 131-143.
- JOSHİ, A., STUMP, R.:1999 "The Contingent Effect Of Specific Asset Investments On Joint Action İn Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test Of The Moderating Role Of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, And Trust." **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(3), pp. 191-305.
- HAIR, J.F., BUSH, R.P., ORTINAU, D.J.:2002 **Marketing Research: Within a Changing Information Environment**, McGraw-Hill Irwin: s.568.
- KALAYCI, Ş.:2009 **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**,İstanbul, Asil Yayınları.
- KARASAR, N.:2005 **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- LAWSON , B., COUSİNS, P.D., HANDFIELD R.B., "Strategic Purchasing, Supply Management Practices And Buyer Performance Improvement: An Empirical Study Of UK Manufacturing

- PETERSEN K.J.:2009 Organisations”, **International Journal of Production Research**, 47(10), pp. 2649-2667.
- LYSONS, K., BRIAN **Purchasing and Supply Chain Management**, FARRINGTON, B.:2006 London.
- KENNY, D. A.:1979 **Correlation and Causality**, John Wiley & Sons Inc.
- KENT, R.:2001 Data Construction and Data Analysis For Survey Research. Basingstoke:Palgrave: s.125.
- KIM, B. Y.:2006 **“The Impact of Supplier Development on Financial Performance in the Restaurant Industry”**, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 7(4), pp.81-103
- KOÇOĞLU, C. M., AVCI, **“Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma”** M.:2014 Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.33-47.
- KRAUSE, D. R., ELLRAM, **“Critical Elements of Supplier Development: The Buying Firm Perspective”**, L.:1997 European Journal of Purchasing and Supply Management, 3 (1), pp. 21-31
- KRAUSE, D.R., HANDFIELD, **“An Empirical Investigation of Supplier Development: Reactive And Strategic Processes”** R.B., SCANNELL, T.V.:1998 **Journal of Operations Management**, 17(41), s. 39-58.
- KRAUSE, D.R., HANDFIELD, **“The Relationship Between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation And Performance Improvement”**, R.B., TYLER, B.B.:2007

- Journal of Operations Management**, 25(2), pp. 528-545.
- KUMAR, S. A.:2008 **Production and Operation Management**, New Age International.
- KURTULUŞ, K.:2010 **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- LAMBERT, D. M., COOPER, M. C., PAGH, J. D.:1998 Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, 9(2), s. 2.
- LEHMANN, D. R., & O'SHAUGHNESSY, J.:1982 Decision Criteria Used In Buying Different Categories Of Products, **Journal of Purchasing and Materials Management**, 18(1), s. 9-14.
- PORTER M.E.:1980 **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, New York: The Free Press.
- MCIVOR, R., HUMPREYS, P., MCALEER, E.:1997 "The Evolution of The Purchasing Function", **Strategic Change**, 6(3), pp. 165-179.
- MONCZKA,R.M., HANDFIELD, R.B., GIUNIPERO L.C., PATTERSON J.L.:2009 **Purchasing and Supply Chain Management**, United States.
- NAKİP, M.:2003 **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s.322
- OHMAE, K.:1989 "The Global Logic Of Strategicalliances." **Harvard Business Review**, 67(2), s. 143-155.

- ÖZDEMİR, A.:2004 Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri Ve Yararları. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.23, s. 87-96.
- PORT O, SCHILLER Z, KING R, WOODRUFF D, PHILLIPS S, CAREY J :1990 "A Smarter Way To Manufacture", **Business Week**, April 30, pp.110–115
- PROKOPETS, L., TABİBZADEH, R.:2006 **Supplier Relationship Management: Maximizing The Value of Your Supply Base**, C.T:Archstone Consulting, s.9.
- QUAYLE, M.:2000 "Supplier Development For U.K Small And Medium Size Enterprises", **Journal of Applied Management Studies**, 9(1), s. 117-133.
- QUAYLE, M., JONES, B.:1999 **Logistics:An Integrated Approach**, Tudor Business Pubs, s.8.
- RODRÍGUEZ, C.:2009 "Effect Of Strategic Purchasing On Supplier Development And Performance:A Structural Model" **Journal of Business & Industrial Marketing**, 24(3), pp. 161-172.
- RODRÍGUEZ, C.:2005 "The Effect Of Supplier Development Initiatives On Purchasing Performance: A Structural Model", **Supply Chain Management**, 10(4), pp. 289-301.
- ROGERS, K., PURDY, L., SAFAYENI, F., & DUIMERING, P.:2007 "A Supplier Development Program: Rational Process Or Institutional Image Construction", **Journal of Operations Management**, 25(2), pp. 556-572.

- SLACK, N., CHAMBERS, S., **Operation Management**, Prentice Hall: s.413.
JOHNSTON, R.:2001
- SPECKMAN, R.:1988 "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships", **Business Horizons**, 31(4), pp. 75-81.
- STADLER, H.:2002 **Supply Chain Management and Advanced Planning**. Berlin: Springer, Second Ed.
- ŞENCAN, H.:2005 Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Ankara, s. 384
- TAN, K.:2001 "A Framework Of Supply Chain Management Literature", **European Journal of Purchasing & Supply Management**, s. 39-48.
- TAN, K., KANNAN, V., "Supply Chain Management: Supplier Performance And Firm Performance." **International Journal of Purchasing and Material Management**, 34(3), pp. 2-9.
HANDFIELD, R.:1998
- USTASÜLEYMAN, T.:2009 "Tedarikçi Geliştirmenin Satın Alma Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Model Önerisi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(1), s. 197-218.
- WATTS, C. H.:1993 "Supplier Development Program: An Empirical Analysis.", **Int. J. Purchasing Materment Management**, 29(2), s. 10-17

- WATTS, C., KİM, K., HAHN C.K.:1992 "Linking Purchasing To Corporate Competitive Strategy", **International Journal Purchasing Matermant Management**, 28(4), pp. 15-20.
- WEELE, A. J.:2002 **Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice**, Thomson Learning, London.
- WEELE, A. J.:2005 **Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice**, Thomson Learning, London.
- WENN-Lİ, L., HUMPHREYS, P., CHAN, L. Y., KUMARASWAMY, M.:2003 "Predicting Purchasing Performance: The Role Of Supplier Development Programs" **Journal of Materials Processing Technology**, 135(1), pp. 243-249
- WOLF, J.:2008 **The Nature of Supply Chain Management Research**, Gabler Edition Wissenchaft: s. 11-12.
- WOUTERS, M., JARWAARDE, E., & GROEN, B.:2007 "Supplier Development And Cost Management In Southeast Asia-Results From A Field Study", **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.13, pp. 228-244.
- YILDIZTEKİN, A.:2017 **"Tedarik Zinciri İçinde Satınalma Yönetimi"**, Satınalma Dergisi, Ekim

EKLER

ANKET FORMU

Bu çalışmada stratejik satınalmanın tedarikçi geliştirmeye ve bunların işletme performansına etkisi incelenecektir. Bu amaca yönelik bir çalışmayı, tez danışmanlığını yaptığım yüksek lisans öğrencim İrem KAFKASLI CİCOS ile birlikte yürütmekteyiz. Yüksek lisans tez konusuna bağlı olarak oluşturduğumuz ekteki soru formunu değerlendirmeniz dileğiyle ilginize sunuyoruz. Önemli işlerinizin arasında ayıracağınız kısa bir zaman diliminde bu soru formunu değerlendirerek bu tez çalışmasına ve dolayısıyla bilimsel çalışmaların gelişmesine katkı sağlayacağınız için önceden teşekkür ederiz. Saygılarımızla

Prof. Dr. Murat ERDAL
Tedarik Zinciri Yönetimi Bilim Dalı Başkanı
İstanbul Üniversitesi

Bu anket, 'Tedarik Zinciri Yönetiminde Satınalma Fonksiyonunun İşletme Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama' başlıklı yüksek lisans tezinin araştırma kısmı için oluşturulmuştur. Ankette yer alan sorular işletmelere ait özel bilgiler elde etmeye yönelik olmamakla beraber çalışmada işletmelerin isimleri geçmeyecektir. Araştırmanın doğruluğu ve sağlıklı sonuçlar üretebilmesi açısından cevapsız soru bırakılmaması önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

İrem KAFKASLI CİCOS

1. BÖLÜM: İşletmenin Genel Özellikleri

1. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 25 yıl ve üzeri

2. İşletmenizin hizmet ettiği sektör nedir?

Otomotiv Kimya Tekstil Gıda İnşaat Sağlık Mobilya
 Diğer(belirtiniz).....

3. İşletmenizdeki çalışan sayısı kaçtır?

50'den az 51-100 101-300 301-500 501' den fazla

<p>2. BÖLÜM: Aşağıda işletmenizde mevcut satınalma uygulamaları ile ilgili ifadeler yer almaktadır.</p> <p>Değerlendirmelerinizi yaparken yanındaki rakamları işaretleyiniz. Bu rakamlar, ifadelere ne derecede katıldığınızı göstermektedir.</p> <p>(1=Kesinlikle Katılmıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum.)</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İŞLETMEMİZDE;					
1. Satınalma fonksiyonunun yazılı uzun vadeli bir planı mevcuttur.	1	2	3	4	5
2. Satınalma, risk ve belirsizlikleri içeren uzun vadeli konular ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
3. Satınalma, firmanın planlama sürecine dahildir.	1	2	3	4	5
4. Satınalma, firmanın stratejik amaçlarına hakimdir.	1	2	3	4	5
5. Satınalma performansı satınalmanın firmanın başarısına katkısıyla ölçülür	1	2	3	4	5
6. Satınalma profesyonelleri rekabetsel stratejinin unsurlarına yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
7. Üst yönetim satınalmanın stratejik önemine vurgu yapar.	1	2	3	4	5
8. Üst yönetim satınalmayı işletmenin önemli bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5
9. Satınalmanın görüşleri üst yönetim için önemlidir.	1	2	3	4	5
10. Satınalma müdürü üst yönetim içinde yüksek konumdadır.	1	2	3	4	5

<p>3. BÖLÜM: Aşağıda işletmenizdeki tedarikçi geliştirme faaliyetleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır.</p> <p>Değerlendirmelerinizi yaparken yanındaki rakamları işaretleyiniz. Bu rakamlar, ifadelere ne derecede katıldığınızı göstermektedir.</p> <p>(1=Kesinlikle Katılmıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum.)</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İŞLETMEMİZDE;					
1. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin teknik yeteneği artmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin ürün geliştirme yeteneği artmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin yönetim yeteneği artmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Belirlenen uzun dönemli stratejik hedefler doğrultusunda tedarikçilerin finansal gücüne katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Tedarikçilere yardımcı olacak herhangi bir bilgi istenildiği zaman sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Tedarikçilere ürünleri hakkında periyodik olarak geribildirim verilmektedir.	1	2	3	4	5
7. Tedarikçilere işletmenin istediği kalite gereksinimleri iletilmektedir.	1	2	3	4	5
8. Tedarikçiler ile işletme arasında tüm süreçler boyunca etkili iletişim olmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Tedarikçiler ile işletme arasında eş zamanlı bilgi paylaşımı olmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Tedarikçiler ile ilişkilerin uzun sürmesi beklenmektedir.	1	2	3	4	5

11. İlişkilerimizin uzun sürmesi beklenen tedarikçiler iş ortağımız olarak düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
12. Ortağımız olarak düşündüğümüz tedarikçilere farklı değer katılmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Satın alma, kurumsal stratejinin hayati bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
14. Üst yönetim tedarikçi geliştirme çabalarını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
15. Satın alma, üst yöneticilerin çoğunun gözünde kritik önem taşır.	1	2	3	4	5
16. Tedarikçi kalitesini belgelemek için bir sertifika programı kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
17. Tedarikçi derecelendirme sistemi aracılığıyla tedarikçiler değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Yapılan değerlendirmenin sonucu tedarikçi geliştirmenin temelini oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
19. Tedarikçiler performans hedeflerini artırmaya çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
20. İstatistik süreç kontrolünde eğitim sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
21. Tedarikçilere teknolojik destek sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Tedarikçilere gerekli ekipman ve araçlar sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
23. Tedarikçilere yeni yatırımlar yapabilmeleri için gerek duydukları sermaye ihtiyacını karşılamaya yardımcı olunmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Tedarikçiler düzenli olarak yerinde ziyaret edilmektedir.	1	2	3	4	5
25. Tedarikçiler, işletmeye davet edilmektedir.	1	2	3	4	5
26. Tedarikçilere destek personeli görevlendirilmektedir.	1	2	3	4	5

27. Tedarikçilerin katma değeri düşük faaliyetleri ortadan kaldırılmaktadır.	1	2	3	4	5
28. Tedarikçiler işletmenin ürün tasarımına katılmaktadır.	1	2	3	4	5
29. Tedarikçinin başarısı ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
30. İşletme tarafından tek kaynak politikası uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
31. Tek kaynak politikasının uygulandığı tedarikçiler ile uzun dönemli kontratlar imzalanmaktadır.	1	2	3	4	5
32. Tedarikçi performansının sürekli iyileştirilmesi takip edilmektedir.	1	2	3	4	5
33. Tedarikçilerin üretim kapasitelerini artırmak yönünde işletmemizin beklentisi vardır.	1	2	3	4	5
34. Tedarikçinin uzmanlığına katkıda bulunmaya isteklidir.	1	2	3	4	5
4. BÖLÜM: Aşağıda işletmenizin işletme performansı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Değerlendirmelerinizi yaparken yanındaki rakamları işaretleyiniz. Bu rakamlar, ifadelere ne derecede katıldığınızı göstermektedir. (1=Kesinlikle Katılmıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Satışlarımızdaki büyüme tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizin itibar ve imajı yüksektir.	1	2	3	4	5
3. İşletmemize karşı müşteri memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin pazar payı iyi durumdadır.	1	2	3	4	5

5. İşletmemizin piyasaya yeni ürün(hizmet) sürme konusunda başarısı yüksektir.	1	2	3	4	5
6. Yatırım getirisi kabul edilir düzeydedir.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizin satış yüzdesi olarak karı yüksektir.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde iş verimliliği üst düzeydedir.	1	2	3	4	5

Diğer Görüşleriniz ve Önerileriniz:

.....
.....
.....

ANKET KATILIMCISININ:

Adı ve Soyadı:

Çalıştığı Kurum:

Birimi / Pozisyon:

E-posta adresi: