

T.C.  
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**TEDARİKÇİ SEÇİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE  
KUZEY IRAK'TAKİ HASTANELERDE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Chiya DINO

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

GAZIANTEP  
HAZİRAN 2014

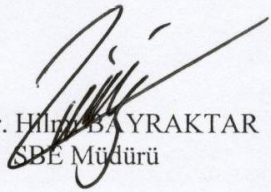
T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Tedarikçi Seçimine Etki Eden Faktörler ve Kuzey Irak'taki Hastanelerde Bir  
Uygulama**

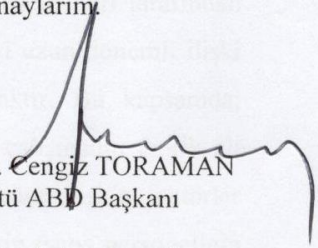
Chiya DINO

Tez Savunma Tarihi: 26.06.2014

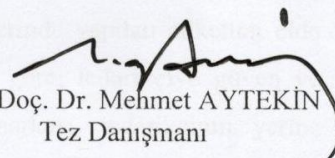
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Doç. Dr. Hilmi BAYRAKTAR  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

  
Prof. Dr. Cengiz TORAMAN  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

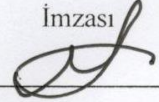
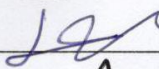
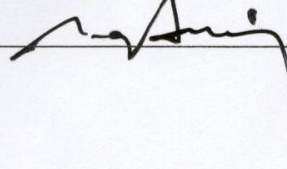
Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ (Jüri Başkanı)

Prof. Dr. İbrahim ASLAN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

İmzası

## ÖZET

### TEDARİKÇİ SEÇİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE KUZEY IRAK'TAKİ HASTANELERDE BİR UYGULAMA

Chiya, DINO

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Haziran 2014, 98 sayfa

Bu çalışmanın amacı; mevcut tedarikçilerin hastane işletmeleri tarafından nasıl algılandığını araştırarak, hastane işletmeleri ve tedarikçiyi uzun dönemli ilişki kurmaya yönlendiren değişkenlerin neler olduğunu saptamaktır. Bu kapsamda; öncelikle tedarik zinciri yönetimi ile ilgili literatür taranarak çalışmanın teorik alt yapısı oluşturulmuştur. Sonra tedarikçi seçimine etki eden ürüne ilişkin faktörler (marka, kalite, maliyet ve ürünün önemi) ve örgütsel faktörlerin (satış personelinin kalitesi, lojistik performans, firma büyüklüğü, imaj, yerine konulabilirlik ve esneklik-yenilik) tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyetine etkisi anket tekniği ile incelenmiştir. Kuzey Irak'ta, 44 hastanede 69 kişi üzerinde yapılan ankette elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyetine tedarikçi ürünün kalitesi, markası, tedarikçinin yerine konulabilirliği, tedarikçinin imajı, tedarikçinin büyüklüğü ve tedarikçinin lojistik performansı etki ettiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarikçiye Güven, Müşteri Memnuniyeti, Kuzey Irak'taki hastaneler.

**ABSTRACT****FACTORS AFFECTING SELECTION OF SUPPLIERS AND AN  
APPLICATION IN HOSPITALS IN NORTHERN IRAQ**

Chiya, DINO

MA Thesis Paper, Department of Management

Advisor: Asst. Prof. Mehmet AYTEKİN

June 2014, 98 pages

The aim of this study is to obtain that how existing suppliers are perceived by hospital business and determining the variables between hospitals and suppliers to establish long-term relationship. In this scope, firstly, it has been made literature review related to supply chain management to establish theoretical infrastructure of this study. Then, it has been surveyed the product-related factors affecting choice of suppliers (brand, quality, cost and importance of the product) and the effects of organizational factors (quality of sales personnel, logistics performance, firm size, image, substitutability, flexibility-innovativeness) on reliability of supplier and customer satisfaction by questionnaire. In Northern Iraq, it is to analyzed the data which obtained from 69 people in 44 hospitals. According to research findings, there is an effect on reliability of supplier and customer satisfaction by quality of supplied good, supplier logistics performance, supplier firm size, supplier image, supplier substitutability.

**Key words:** Supplier Chain Management, Trust in Supplier, Customer Satisfaction, Northern Iraq Hospitals.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. GİRİŞ .....	1
<b>İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>1</b>
2.1. TEDARİK ve TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI .....	1
2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ .....	3
2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Süreci .....	6
2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi .....	8
2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları .....	10
2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Faktörler .....	11
2.2.5. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri .....	12
2.2.5.1. Müşteri ilişkileri yönetimi .....	13
2.2.5.2. Müşteri hizmetleri yönetimi .....	14
2.2.5.3. Talep yönetimi .....	15
2.2.5.4. Sipariş karşılama .....	16
2.2.5.5. Üretim akış yönetimi .....	17
2.2.5.6. Tedarikçi ilişkileri yönetimi .....	17
2.2.5.7. Ürün geliştirme ve ticarileştirme .....	18
2.2.5.8. İadelerin yönetimi .....	19
2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü .....	20
2.2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları .....	21

2.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE TEDARİKÇİ SEÇİMİ .....	24
2.3.1. Dickson'ın Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri.....	25
2.3.2. Lehman ve O'Shaughnessy'in Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri .....	26
2.3.3. Ellram'ın Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri .....	27
2.4. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....	28
2.4.1. Tedarikçilerin Önseçiminde Kullanılan Karar Yöntemleri.....	28
2.4.1.1. Kategorilere ayırma yöntemi.....	28
2.4.1.2. Veri paketleme analizi.....	29
2.4.1.3. Kümeleme analizi.....	30
2.4.1.4. Vaka tabanlı akıllı sistemler.....	30
2.4.1.5. Matriks modeller .....	30
2.4.2. Tedarikçilerin Son Seçiminde Kullanılan Karar Yöntemleri.....	30
2.4.2.1. Doğrusal ağırlıklandırma modelleri .....	31
2.4.2.2. Toplam sahiplik maliyeti modelleri .....	33
2.4.2.3. Matematiksel programlama modelleri .....	33
2.4.2.4. İstatistik modeller.....	33
2.4.2.5. Yapay zeka tabanlı modeller.....	34
2.5. TEDARİKÇİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	34
2.5.1. Ürüne İlişkin Faktörler.....	34
2.5.1.1. Maliyet .....	35
2.5.1.2. Ürünün kalitesi .....	36
2.5.1.3. Tedarikçinin markası.....	36
2.5.1.4. Ürünün önemi .....	37
2.5.2. Örgüte İlişkin Faktörler.....	38
2.5.2.1. Tedarikçinin yerine konulabilirliği .....	38
2.5.2.2. Tedarikçinin firma imajı .....	39
2.5.2.3. Tedarikçinin firma büyüklüğü.....	40
2.5.2.4. Tedarikçinin satış personelinin kalitesi.....	40
2.5.2.5. Tedarikçinin lojistik performansı.....	41
2.5.2.6. Tedarikçinin esnekliği ve yenilikçiliği.....	41
2.5.3. Tedarikçi Seçiminde İlişkisel Faktörler .....	42
2.5.3.1. Tedarikçiye güven.....	42
2.5.3.2. Müşteri memnuniyeti .....	43

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM .....</b>	<b>45</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	45
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve ÖRNEKLEMİ.....	46
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE TEORİK MODELİ.....	46
3.4. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	48
3.6. OPERASYONEL TANIMLAR.....	49
3.7. ANALİZLER .....	51
3.7.1. Örneklem Özellikleri.....	51
3.7.3. Faktör analizi.....	53
3.7.3.1. Ürüne ilişkin faktörlere ait faktör analizi .....	54
3.7.3.2. Örgütsel faktörlere ait faktör analizi .....	54
3.7.3.3. İlişkisel faktörlere ait faktör analizi .....	56
3.7.2. Güvenirlilik Analizi .....	57
3.7.4. Korelasyon Analizi .....	58
3.7.5. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri .....	61
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>68</b>
4.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI .....	68
4.2. İŞLETMELERİ İÇİN ÖNERİLER.....	73
4.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER .....	74
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>76</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>84</b>
EK 1. ANKET FORMU.....	84
EK 2. ARAPÇA ANKET FORMU .....	86

## TABLO ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 2.1. Tedarik Zinciri Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	3
Tablo 2.2. Performans Ölçütleri.....	21
Tablo 2.3. Lehman ve O’Shaughnessy’nin Ürün Türleri ve Niteliklerinin Önemi ...	27
Tablo 2.4. Ellram’ın Tedarikçi Ortaklık Seçim Kriterleri.....	27
Tablo 2.5. Kategorilere Ayırma Yönteminde Kullanılabilecek Değerlendirme .....	29
Tablo 3.1. Ankete Katılan Kişilerin Yaşı.....	51
Tablo 3.2. Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Pozisyonları .....	52
Tablo 3.3. Ankete Katılan Hastanelerdeki Ortalama Çalışan Sayısı .....	52
Tablo 3.4. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesi.....	52
Tablo 3.5. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyeti.....	53
Tablo 3.6. Ürüne İlişkin Faktör Analizi .....	54
Tablo 3.7. Örgütsel Faktörlere Ait Faktör Analizi.....	55
Tablo 3.8. İlişkisel Faktörlere Ait Faktör Analizi .....	56
Tablo 3.9. Güvenirlilik Analizi .....	57
Tablo 3.10. Korelasyon Analizi .....	60
Tablo3.11. Tedarikçiye Güveni Etkileyen Ürüne İlişkin Regresyon Analizi .....	62
Tablo 3.12. Tedarikçiye Güveni Etkileyen Örgüte İlişkin Regresyon Analizi .....	63
Tablo 3.13. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Ürüne İlişkin Regresyon Analizi.....	63
Tablo 3.14.Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Örgüte İlişkin Regresyon Analizi.....	64
Tablo 3.15 Hipotez Sonuçları .....	67
Şekil 2.1. Tedarikçilerin Ön ve Son Değerlendirmesinde Kullanılabilen Yöntemler	28
Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli .....	48
Şekil 3.2. Ürüne İlişkin Faktörlere Ait Bulgular.....	65
Şekil 3.3. Örgüte İlişkin Faktörlere Ait Bulgular.....	66



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GİRİŞ**

#### **1.1. GİRİŞ**

Bilgi ve haberleşme teknolojilerinin yoğun biçimde kullanımı ve işletmeler arası işbirliğinin geliştirilmesi ile ortaya çıkan yeni iş sistemlerinden biri olan tedarik zinciri yönetimi (supply chain management-SCM) müşteri tatminini artırmak ve rekabetçi kalabilmek gibi amaçlara ulaşabilmek amacıyla işletmelerce son yıllarda yoğun olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Küreselleşen Dünya, teknolojik gelişmeler ve buna paralel olarak artan rekabet ortamı ve rekabet koşulları işletmelerde tedarik zinciri yönetiminin daha da önemli bir konuma gelmesini sağlamıştır. Günümüz rekabetçi pazar koşullarında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaları ve rakiplerinden farklı maliyet stratejileri geliştirebilmeleri için doğru ürünün, doğru zamanda, doğru miktarda, uygun fiyat ve kalitede müşterilere sunulması gerekmektedir. Bu da tedarik zinciri yönetiminin etkin bir şekilde kullanılması ile mümkün olmaktadır.

Tedarik zinciri üretim için gereksinim duyulan girdileri elde eden, bunları nihai ürünlere/hizmetlere dönüştüren daha sonra da bir dağıtım sistemi aracılığıyla ihtiyaç sahiplerine teslimini gerçekleştiren bir şebeke (network) olarak tanımlanmaktadır. Bu hali ile tedarik zinciri, çok aşamalı, bünyesinde çok sayıda işgören barındıran ve birçok işletmeyi kapsayan bir yapıdır. Bir şebeke olarak belirtmeye çalıştığımız tedarik zincirinin; zinciri oluşturan üyeleri arasındaki uyumu sağlaması, zincirin son halkasında yer alan müşterilerin bekledikleri hizmet seviyesini oluşturması, müşteri memnuniyeti yaratabilmesi, şebekedeki faaliyetlerde yalınlık yaratabilmesi, tüm aşamalarda stokları en uygun düzeyde tutabilmesi, gereksiz maliyetleri ortadan kaldırabilmesi ve tüm zincir içinde talebi doğru kestirebilmesi “tedarik zinciri kapsamında yönetilen nedir?” sorusunun yanıtını vermektedir. Dinamikleşen çevresel koşullar içinde işletmeler, kendilerinden beklenen değeri yaratabilmek, şiddetlenen ve değişen rekabet ortamı içinde ayakta

kalabilmek ve en önemlisi müşteri memnuniyeti yaratabilecek şekilde talebi tatmin edebilmek için güçlü bir tedarik zinciri oluşturmak zorundadırlar.

Genel çerçevede baktığımızda tedarik zinciri yönetiminde amaç, bu zincirin önemli bir parçası olan müşterilerin de dahil olduğu bu yönetimde, yenilik ve gelişim için yerinde ve doğru adımlar atılmasını sağlamaktır. Buradan hareketle tedarik zinciri yönetiminin amacı; müşteri taleplerini tam anlamıyla karşılayan tüketilen yada talep edilen ürünün kaynağından nihai kullanıcıya teslimine kadar geçen süreçte, sürece katılanların işbirliğini sağlayarak, etkinlik ve verimliliği sağlayıp maliyetleri minimize ederek ve kalitede sürekli yükselme sağlamak ve bunu devam ettirmektir. Bunu etkin ve doğru bir şekilde gerçekleştiren işletmeler, rakiplerine karşı önemli bir rekabet avantajı elde etmiş olacaklar ve verimliliklerini arttıracaklardır.

Bir başka açıdan tedarikçi zinciri yönetimi, firmanın tedarikçileri ile nasıl ilişkiler geliştireceğini tanımlayan bir süreçtir. Aslında bu süreç müşteri ilişkileri yönetiminin bir yansımasıdır. Firmaların müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri gibi tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmesi ve etkili bir iletişim ve bilgi paylaşımı sağlaması gerekir. Bu süreçte firma, tedarikçilerinden önemli gördüğü bir alt grup ile ileri derecede yakın bir ilişki içine girmeli ve diğerleri ile daha sıradan bir ilişki sürdürmelidir. Her bir tedarikçi ile ilişkinin önceden açık ve net bir şekilde ortaya konduğu ve belirlendiği bir ürün ve hizmet anlaşması yapılmalıdır. Tedarikçilerin de bu anlaşmaya uymaları zorunlu olmalıdır. Bu süreci yöneten tedarikçi ilişkileri yönetimi bu ürün ve hizmet anlaşmasının tanımlanması ve yürütülmesinden sorumludur. Böylece tedarik zinciri içinde sınırların ortadan kalkması ile oluşturulacak bir zincir yönetiminin koordinasyonu ile işletmelerin tek tek amaçlarını en iyileştirmek yerine zincirin bütününde en iyileşme yolu sayesinde bütün zincir üyeleri için daha çok yarar elde etme imkanı doğacaktır.

Bu çalışmanın amacı; mevcut tedarikçilerin hastane işletmeleri tarafından nasıl algılandığını araştırarak, hastane işletmeleri ve tedarikçiyi uzun dönemli ilişki kurmaya yönlendiren değişkenlerin neler olduğunu saptamaktır. Tedarikçi işletme tarafından sergilenen ürüne ilişkin faktörlere (marka, kalite, maliyet ve ürünün önemi) ve örgütsel faktörlere (satış personelinin kalitesi, lojistik performans, firma büyüklüğü, imaj, yerine konulabilirlik ve esneklik-yenilik) dayalı davranışlardan hangilerinin değer oluşturup hangilerinin değer oluşturmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca değer oluşturmayan davranışların terk edilmesi ve böylece

değer ifade eden davranışlarda da sağlanacak yoğunlaşmayla birlikte ilişkinin kalitesinin artırılması hedeflenmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyu kapsamı ve çerçevesine ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır. İkinci bölümde; tedarik zinciri ile ilgili temel kavramlar, tedarik ve tedarik zinciri yönetiminin tanımı, tarihsel boyutu, önemi, amaçları, tedarik zincirini etkileyen faktörler, tedarik zinciri yönetimi süreçleri, tedarik zinciri yönetiminde performans ölçümü, tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi, tedarik değerlendirme yöntemleri ve tedarikçi seçimine etki eden faktörler incelenmiştir. Üçüncü bölümde; Kuzey Irak'taki hastanelerde tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyetine hangi tür davranışlarının değer kattığı araştırılmıştır. Bu kapsamda tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyetine etki eden değişkenlere yönelik hipotezler geliştirilerek araştırmanın teorik modeli kurulmuştur. Sonra oluşturulan hipotezleri test etmek için Kuzey Irak'ta faaliyet gösteren 44 hastanede çalışan 69 kişi ile anket çalışması elde edilen veriler analiz edilmiştir. Dördüncü bölümde ise elde edilen bilgiler doğrultusunda sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, tedarik, tedarik zinciri ve yönetiminin tanımı, tarihsel boyutu, önemi, amaçları, tedarik zincirini etkileyen faktörler, tedarik zinciri yönetimi süreçleri, tedarik zinciri yönetiminde performans ölçümü, tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi, tedarik zinciri yönetiminin avantaj ve dezavantajları ele alınmıştır. Ayrıca hastanelerde tedarik zinciri yönetiminin temel fonksiyonları, tedarik zinciri yönetiminin uygulanması ve tedarik zinciri yönetimini etkileyen faktörler ele alınmıştır.

### 2.1. TEDARİK ve TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI

Tedarik kavramı, Literatür incelendiğinde genellikle; araştırıp bulma, sağlama ve elde etme anlamlarında kullanılmaktadır. İngilizce'deki tanımlara göz attığımızda tedarik, “buying”, “obtain”, “purchasing”, “procurement” daha çok da “supply” kavramları ile ifade edilmektedir.

Başka bir tanımlama yapacak olursak Tedarik; “ihtiyacın kavranması, zincirin önemli parçalarından biri olan tedarikçinin seçilmesi, bu seçimin devamında fiyat ve diğer koşulların görüşülmesi ve teslimatın sağlanmasının, izlenmesi gibi fonksiyonlar topluluğunu kapsamaktadır” (Akalın, 1971:1).

Tedarik zinciri kavramı ile ilgili yapılan tanımlara baktığımızda tedarik zincirini iki şekilde tanımlandığını görmekteyiz. Bunlardan birincisi; ilk hammaddeden başlayarak, tamamlanmış ürünün nihai kullanıcı olan tüketiciye ulaşmasına kadar ki tüm tedarikçiler veya ürün üretmek ya da hizmet sağlamaya imkân veren değerler zincirini oluşturan işletmenin içindeki ve dışındaki fonksiyonlarıdır. Diğer tanım ise, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimi aşamasına ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen bütün halkaları kapsamaktadır. (Apics Dictionary, 1995).

Tedarik zincirini teknik olarak değerlendirecek olursak, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanallarıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan bütün bir organizasyon şeklinde tanımlanmaktadır. Bu

organizasyon, malzemelerin sağlanması, bu malzemelerin ara ve tamamlanmış ürünlere dönüşümü ve tamamlanmış ürünlerin müşterilere dağıtılması fonksiyonlarını yerine getirir. Tedarik zincirini; “Temel Tedarik Zinciri”, “Genişletilmiş Tedarik Zinciri” ve “Üst Seviye Tedarik Zinciri” olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Temel tedarik yalnız firma, müşteri ve tedarikçi varken, üst seviye tedarik zincirine üçüncü parti tedarikçi, müşteri ve sağlayıcılar da dahil olmuştur. Tedarik zincirinin yönetimi ise, hammaddenin sisteme girip son kullanıcıya teslim edilmesine kadar gerçekleşen zincirdeki hem yukarı (upstream, girdi sağlayanlar), hem de aşağı, (downstream dağıtım ve pazarlama sonrası hizmetler) tüm malzeme ve bilgi akışlarının kontrol ve koordinasyonunu kapsayan bir faaliyettir. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetimini baştan sona tek uzmanlık alanı olarak algılamak yanlıştır(Akalın, 1971)

Bir satın alma prosesi ile gelen malın şirket içinde nasıl sirküle edileceği prosesi farklı bir iştir. Üretilmiş malın depolanması ile depodan malın alınıp tüketiciye ulaştırılması da farklı bir süreçtir. Her biri kendi içinde iyi bilinmesi gereken iş süreçleridir. Ama hepsi de birbirine bir zincirin halkaları kadar iyi kenetlenmiş durumdadır. Mevcut olan bütün halkaların sağlamlığı sağlandıktan sonra, zincirin sağlamlığından söz edilebilmektedir. Bunun yanında tedarik zinciri yönetimi teknik bir faaliyetin ötesinde bir yönetim felsefesi olarak görülmesi elde edilebilecek yararı en üst düzeye çıkartacaktır

Tedarik zinciri yönetimi ile müşteri istekleri daha kısa sürede ve istenilen şekilde yerine getirilir ve maliyetler, katma değer yaratmayan faaliyetler ve gerekli olmayan malzemelerin eliminasyonu ile azaltılmaktadır. Sonuçta etkin bir tedarik zinciri yönetimi, stokların azaltılmasına, daha düşük operasyonel maliyetlere, ürünlerin uygun zamanda müşterilere ulaştırılması sonucu müşteri tatmininin artmasına yol açacaktır.( Kağnıcıoğlu, 2007)

Genel olarak tek bir işletme, malzeme kaynağından tüketiciye ulaşıncaya kadar olan tüm akışı tek başına kontrol edemez. Uygulamalara baktığımızda tedarik zinciri işletmeler için dar kapsamlıdır ve yönetsel kontrolün büyük bir kısmı fiziksel tedarik ve fiziksel dağıtım kanalları üzerine yoğunlaşmıştır. Fiziksel tedarik kanalları, işletmenin malzeme kaynağından üretimine kadar geçen zaman ve yer aralığıdır. Fiziksel dağıtım kanalları ise üretimden müşteriye kadar geçen zaman ve yer aralığıdır (Kağnıcıoğlu, 2007: 11). Bu iki kanalın birleşmesi de tedarik zincirini oluşturmaktadır.

Literatürde tedarik zinciri kavramı, uzun yıllar geleneksel bir zincir olarak ve uzun dönemli işbirliği akımının bir biçimi olarak düşünülmüştür. 1990'lı yıllarda, tedarik zincirleri işletmelerin doğrusal zincirleri olarak görünürken 2000'li yıllardan günümüze, bir zincirden daha çok bir ağı ifade etmektedir. Tedarik zincirinin yıllar itibarıyla kavramsal gelişimi Tablo 2.1.'de verilmiştir (Uysal, 2008:3-4).

Tablo 2.1. Tedarik Zinciri Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yıl	Yazarlar	Tanım
1989	Stevens	Malzemelerin ve parçaların planlaması, koordinasyonu, kontrolü ve tedarikçilerden müşteriye bitmiş ürünler ile ilgili faaliyetlerin bağlantılı serisidir.
1994	La Londe ve Maters	Firmaların malzemelerinin ileriye doğru akışının bir setidir.
1997	Quinn	Hammadde düzeyinden başlayarak son kullanıcıya kadar ürünlerin hareketi ile ilgili faaliyetlerin tümüdür.
1997	Institute of Logistics	Müşteri tatmini sağlamak amacıyla olayların birbirini izlemesidir. Satın alma, üretim, dağıtım, taşımacılık, depolama ve bilgi teknolojilerini içerebilir.
1998	Lambert vd	Ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanmasında ortaya çıkan firmaların dizilimidir.
1999	Lummus ve Vokurka	Bir ürünün hammadde halinden son müşteriye ulaştırılmasında yer alan, hammadde ve malzemelerin kaynağını bulma, üretim ve montaj, depolama ve envanter izleme, sipariş girişi ve yönetimi, dağıtım, müşteriye teslim aktivitelerinin kontrol edilmesi için gerekli bilgi sistemlerinin tasarımıdır.
2000	Committee on SCI	Spesifik bir ürünün oluşturulmasında aralarında satın alma, dönüştürme, dağıtım ve mal hizmetlerinin satışında iyi ilişkilerin kurulduğu birlikte çalışan müşteri ve tedarikçilerin ağıdır.
2002	Bone vd	Satıcı firmadan malzemeleri satın alma fonksiyonu, bu malzemelerin ana mamullere dönüşümü, bitmiş ürünler ve bitmiş ürünlerin müşteriye dağıtımını başaran firmanın faaliyetleri, organizasyonları ve teknolojilerinin bir ağıdır.
2004	Huang	Tedarikçiler, üreticiler ve müşteriler arasında kalan toptancılar ve perakendeciler ile çoklu ticari ortaklar malzeme ve/veya bilgi akışı ile birbirine bağlılığı ifade eder.

## 2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi; küreselleşme ile paralel olarak günümüzde sıkça duyduğumuz ve karşılaştığımız bir kavram olmuştur. Hammadde, mamul veya hizmetlerin sağlanmasından nihai müşteriye ulaştırılmasına kadar sürece dâhil olan her bir birim tedarik zincirinin bir parçasıdır. Her bir birimin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi amacıyla tedarik zinciri yönetimi doğmuştur.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirini meydana getiren etmenlerin doğru biçimde seçilmesi, bir araya getirilmesi ve yönetilmesi faaliyetlerini içeren bir süreç olarak anlaşılabilir. Burada en önemli sorun bu sürecin iyi yönetilmesi sorunudur.

Yani tedarik zinciri oluşumunda tedarik zinciri yönetimini iyi tanımlamak, iyi analiz etmek ve çok iyi bir şekilde yönetmek gerekmektedir.

Tedarik zincirindeki faaliyetlerin yönetimiyle ilgili olan TZY'nin (Tedarik Zinciri Yönetimi) literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi, ilk tedarikçiden ürün veya hizmeti kullanacak olan nihai tüketiciye kadar, işletme içi ve işletmeler arası koordinasyonun geliştirilmesine ve en iyi şekilde sürdürülmesine yönelik gelişme sağlayan çeşitli amaçlar dizisinden oluşmaktadır. Bağımsız işletmelerin katıldığı ve böylece işletme içi ve işletmeler arası ilişkilerin en önemli bir konuma geldiği, bilgiyi, ürünleri ve bu faaliyetlerin yönetilmesini içeren çift yönlü bir akışa sahiptir. Kaynakların en uygun biçimde kullanılması ile yüksek müşteri memnuniyetinin sağlanması amacına ulaşmayı hedefleyen ve rekabetçi zincir avantajı oluşturan bir sistemdir (Walters, 2002:90).

TZY; hammaddenin tedarik edilmesinden ürün aşamasına kadar olan sürecin yönetimini kapsayan; işletmelerin tedarikçilerinin süreçlerinden, rekabet avantajı sağlayarak teknoloji ve yeteneklerinden nasıl faydalanacağı üzerine odaklanan ve işletme içi faaliyetleri, en uygun şekle sokma ve etkinlik ortak amacı ile ticari ortaklıklar kurarak yayan yönetim felsefesidir (Tan vd. 1998:2).

Tedarik zinciri yönetimi; “müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının bütünleşmiş yönetimidir. TZY ürünlerin, tedarik zincirinde tedarikçilerden üreticilere ve üreticilerden dağıtıcılara hareketin koordine edilmesi ve zincirin tüm üyeleri arasında satış tahminleri, satış tarihleri, promosyon kampanyaları vb. bilgilerin paylaşımını içermektedir (Reid R.D., Sanders, N.,R., 2002:28-29).

Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili diğer tanımlar (Rena, 2009:6–7):

Tedarik zinciri yönetimi, üretim için kullanılacak madde ve malzemeleri tedarik etmek, bunları mamule dönüştürmek ve daha sonra da bunları nihai tüketiciye ulaştırmak gibi faaliyetlerin birleştirilmesidir.

TZY; işletme faaliyetlerinin ve ilişkilerinin yönetimidir. Bu faaliyet ve ilişkiler şöyle sıralanabilir;

- İşletme içindeki faaliyet ve ilişkiler
- Önemli tedarikçiler ile olan faaliyetler
- Birinci ve ikinci kademe tedarikçiler ve tedarik zinciri içindeki müşteriler

ile olan ilişki ve faaliyetler

- Mevcut tedarik zinciri içindeki faaliyet ve ilişkiler

TZY; müşteriler, tedarikçiler, üreticiler ve dağıtıcılardan oluşan ağ içerisindeki madde, bilgi ve nakit akışını içerir.

TZY; müşteri ihtiyaçlarının en etkili şekilde karşılanmasını sağlayan, değer zincirindeki tüm işletmelere ait teknoloji, malzeme ve hizmetleri sistematik olarak planlama ve kontrol işlevlerini birbirine bağlayan stratejik ortaklıktır.

İyi bir tedarik zinciri yönetimi için aşağıdakilere dikkat edilmelidir (Metz, 1998:22):

**1. Müşteri odaklılığına önem verilmesi:** Tüm tedarik zincirinde yapılan uygulamalar son müşteriler dikkate alınarak uygulamalı ve buna göre kararlar alınmalıdır.

**2. Bilgi teknolojilerinin kullanımı:** Veri ve bilgilerin tüm tedarik zinciri üyeleri boyunca çok iyi paylaşılması ve yönetilmesi gerekir.

**3. Performans yönetiminin sayısallaştırılması:** Çoklu performans faktörlerinin ölçümü tedarik zincirindeki her bölümde vardır.

**4. Çoklu fonksiyonel takımların kullanımı:** Birbirleri ile ilişkili ancak farklı organizasyonlarda yer alan çalışmalar bir araya gelip takımlar oluşturarak normal organizasyonlarda bulunan mesafeleri ortadan kaldırmalıdır.

**5. Organizasyon dinamiklerine ve insan faktörüne dikkat edilmelidir:** En iyi insan ve organizasyon tekniklerinin kullanımı tedarik zinciri gelişimini ve uygulamasını kolaylaştırmaktadır.

Artık gelişen teknoloji ile birlikte tedarikçi, üretici ve müşteri bütünleşmesine verilen önemin arttığı ve daha önemli bir duruma geldiği görülmektedir. Tedarikçinin tedarik zinciri ile iç içe olması işletme gücünün artmasında önemli faktörlerdendir. Tedarik zinciri bütünleşmesi ile tedarik zinciri elemanları olan müşteri, tedarikçi ve işletmeyi içine alan ağın oluşturulmasından söz edilmektedir. Tedarik zincirinin bütünleşmesini etkileyen değişkenler şunlardır ; (Kağnıcıoğlu, 2007:35-36):

- **Bilgi paylaşma:** Bilgi paylaşmak işletme, müşteri ve tedarikçi arasında bilgi alışverişinde bulunmak demektir. Bilgi alışverişindeki bilgi, değişik düzeylerde kullanılabilir şekilde dönüşümüne ve kullanıma uygun olmalıdır.

- **İç bütünleşme:** Tüm işletme fonksiyonları içine alan bütünleşik bir ağ tedarik zincirinin performansını belirlemede önemli bir ölçüttür. Klasik yöneticiler sadece kendi bölümlerinin işlevleriyle ilgilenirler. Ancak, bu durum tedarik



zincirinin başarısını engeller. Başarıyı yakalamak için işletmede fonksiyonlar arası işbirliği ve bütünleşme sağlanmalıdır.

- **Tedarikçilerle bütünleşme:** İşletmenin tedarikçilerle bütünleşmesi, tedarikçileri ile yakından çalışması ve onları tedarik zincirinin önemli bir parçası olarak görmesidir. Bu bütünleşme ile tedarikçiler işletme kararlarında etkili olurlar. Ayrıca, tedarikçi ile ortaklık uzun dönemli stratejik bir ortaklık olarak da kabul edilebilir.

- **Müşterilerle bütünleşme:** Müşterilerin istek ve gereksinimleri ile yakından ilgilenmesi ve onları tedarik zincirinin önemli bir parçası olarak görmesidir. Müşterilerden gelen geri beslemelerin dikkate alınma derecesi ve bunların işletme kararlarına etkisi önemli noktalardır.

### 2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Süreci

Tedarik zinciri yönetiminin kökleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin ilk aşaması olarak kabul edilen fiziksel dağıtım aşaması ile ilgili ilk vurgu Bowersox tarafından yapılmıştır. Bowersox, fiziksel dağıtım düşün-Malzeme Akışı Üretici Tedarikçi Toptancı Perakendeci Müşteri Bilgi Akışı Ana Kanal cesindeki ilgili akımları gözlemlemesine ek olarak, dağıtım fonksiyonunun firma dışında, kanal-içi entegrasyonla, rekabetçi bir avantaj sağlayacağını öne sürmüştür (Bowersox, 1969: 72)

1970'lerde Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sisteminin tanıtılmasından sonra yöneticiler; süreç içi çalışmaların, üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirme ve teslimde tedarik zamanları üzerine olan önemli etkisini anlamışlardır. Bu dönemde, firmalar kendi içlerinde pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerini yürütecek merkezi bir fiziksel dağıtım bölümü oluşturmuşlar ve her bir faaliyetin lojistiğini ayrı ayrı en iyilemek yerine bütün sistemin lojistik yönetimini birleştirmek gerekliliği anlaşılmıştır. Böylece, her bir operasyonun maliyetini azaltmak yerine, bütün sistemin maliyetini bir bütün olarak ele alan tüm lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımı geliştirilmiştir (Ross, 2000:66). Bunun sonucunda, farklı depolar arası, depolama ve taşıma fonksiyonları ve müşteri hizmet seviyeleri bütünleştirilmiş ve tedarik zinciri yönetimi gelişiminin, ilk safhası olarak adlandırılan fiziksel dağıtım yönetimi (physical distribution management) aşamasına geçilmiştir (Metz, 1998: 2).

1980'lerde global rekabetin artması dünya klasmanındaki firmaları daha düşük maliyetle, yüksek kalitede ve daha çok tasarım esnekliği ile güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır. Bu dönemde artık tedarik zinciri yönetiminin ikinci aşaması olan lojistik safhasına geçilmiştir (Metz, 1998: 3). Bu aşama Ross tarafından lojistiğin entegrasyonu olarak ifade edilmektedir (Ross, 2000: 67).

Houlihan, firmanın stratejik kararları ile lojistik odaklılığı birleştirerek, tedarik zincirini tek bir olgu olarak ele alan güçlü bir durum geliştirmiştir (Houlihan, 1985: 23). Böylece, oulihan literatürde ilk defa bu sistem için tedarik zinciri terimini kullanan kişi olmuştur (Ganeshan vd, 1999: 843). Bu dönemden sonra 1985'lerde, tedarik zincirinin ilk öncüsü sayılan Hızlı Cevap (Quick Response-QR) sistemi geliştirilmiştir. QR programı bir tedarik zinciri öncüsü olarak ilk defa tekstil endüstrisinde başlatılmış ve sonraları onu 1990'larda, perakendecilik sektöründeki uzantısı olan Etkin Müşteri Cevabı (Efficient Consumer Response -ECR) programları izlemiştir (Lummus and Vokurka, 1999: 13). ECR'den bir sonraki gelişme, Sürekli İkmal Planlaması (Continous Replenishment Planning-CRP) olarak ortaya çıkmıştır.

1990'ların ortasından sonra yöneticiler, tedarikçilerden alınan mal ve hizmetlerin, firma müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu fark etmişlerdir. Yöneticiler aynı zamanda kaliteli mal üretmenin de tek başına yeterli olmadığını anlamışlardır. Ürünleri müşteriye ne zaman, nerede, nasıl ve istenen miktarda, maliyet-etkin bir yöntemle ulaştırmak yeni başarı yöntemi olmuştur. Bütün bu gelişmeler sonucunda, firma yöneticileri yalnızca kendi firmalarını yönetmenin yeterli olmadığını farkına vardılar. Böylece, kendilerine girdi temin eden yukarı yöndeki (upstream) bütün firmaların yer aldığı ağın ve aynı zamanda son müşteriye ürünleri ulaştıran ve satış sonrası hizmetleri veren aşağı doğru (downstream) bütün firmaların yer aldığı ağın bütününün yönetiminde yer almaları gerektiğini anladılar (Handfield and Nicholas, 1999: 43). Bu döneme literatürde, tedarik zinciri yönetimi aşaması denilmektedir.

Günümüzde internet olanaklarından faydalanma ile birlikte büyük firmalar ayrıca içsel organizasyonel sistemlerini (IOS) ülke çapında tedarik ve dağıtım bağlantıları ve tedarik zincirini yönetmek için kullanmakta ve bu sistem ile örgütsel sınırlara karşı elektroniksel etkileşim ve bilgi paylaşımı sağlanmaktadır (Warkettn vd., 2001:150).

### 2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeler Açısından Önemi

Günümüz işletmelerinin tedarik zincirine odaklanmaları iş dünyasında görülen bazı önemli değişikliklerin sonucudur. Bunlardan ilki, öncelikle, işletmenin maliyetlerini azaltma ve süreçlerini iyileştirme için ek kaynaklarının araştırılmasında yeni ve farklı araçları tedarikçilerine ve dağıtım kanallarına doğru yaymaya başlamalarıdır. Geçen on yıllık süreç içerisinde işletmeler içsel fonksiyonlarında İşletme Kaynak Planlama (ERP), toplam kalite yönetimi (TQM) ve iş süreçlerinin yeniden yapılanması (BPR) gibi bilgisayara dayalı teknikleri ve yeni yönetim yaklaşımlarını işletmelerini optimize etmek ve yüksek düzey ve kalitede hizmet sunmak amacıyla çevik ve yalın imalat ve dağıtım faaliyeti uygulamaktadırlar. İçsel maliyet azaltımı ve süreç optimizasyonu konusundaki bu çalışmalar sonuçlandığında günümüzün en iyi işletmeleri aynı yönetim ve teknoloji yaklaşımlarını kendi tedarik zincirlerinde de uygulamaya başlamışlardır. Buradaki temel amaç; tedarik zincirinin kapsadığı lojistik, stok, tedarik, müşteri yönetimi, ürün geliştirme ve finansal fonksiyonlar gibi tüm alanlarda boşa harcanan her türlü eylemin ortadan kaldırılmasıdır.

Rekabetin hızla artması artık rakiplerine karşı üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin ar-ge çalışmalarına önem vermesini zorunlu kılmaktadır. Bu alanda yapılan yatırımlar sonucu yaşanan teknolojik gelişmeler işletmeleri üretim, dağıtım ve ikmal sistemlerinde de gelişmeye zorlamaktadır. Rekabet avantajı elde etmede, işletmeler arası ilişkilerin önemi artmış, tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkiler karşılıklı iş birliği ve menfaate bağlı olarak düzenlenmeye başlanmıştır. İşletmeler, kendi tedarik kaynaklarından daha düşük maliyetli ve kaliteli malzeme sağlayan tedarikçileri araştırmakta ve bu konuda uzmanlaşmaktadır. Özellikle tedarikçilerle yapılan işbirliği ürün kalitesinin artırılması, satın alma maliyetlerinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda önemlidir (Sevinç, 2008:18).

Tedarik zinciri üretim için gereksinim duyulan girdileri elde eden, bunları nihai ürünlere/hizmetlere dönüştüren daha sonra da bir dağıtım sistemi aracılığıyla ihtiyaç sahiplerine teslimini gerçekleştiren bir şebeke (network) olarak tanımlanmaktadır. Bu hali ile tedarik zinciri, çok aşamalı, bünyesinde çok sayıda işgören barındıran ve birçok işletmeyi kapsayan bir yapıdır. Bir şebeke olarak belirtmeye çalışılan tedarik zincirinin; zinciri oluşturan üyeleri arasındaki uyumu sağlaması, zincirin son halkasında yer alan müşterilerin bekledikleri hizmet

seviyesini oluşturması, müşteri memnuniyeti yaratabilmesi, şebekedeki faaliyetlerde yalınlık yaratabilmesi, tüm aşamalarda stokları en uygun düzeyde tutabilmesi, gereksiz maliyetleri ortadan kaldıracabilmesi ve tüm zincir içinde talebi doğru kestirebilmesi “tedarik zinciri kapsamında yönetilen nedir?” sorusunun yanıtını vermektedir. Dinamikleşen çevresel koşullar içinde şletmeler, kendilerinden beklenen değeri yaratabilmek, şiddetlenen ve değişen rekabet ortamı içinde ayakta kalabilmek ve en önemlisi müşteri memnuniyeti yaratabilecek şekilde talebi tatmin edebilmek için güçlü bir tedarik zinciri oluşturmak zorundadırlar. Pazar koşullarının giderek keskinleştiği ortamlarda şletmelerin temel hedefi, maliyet tasarrufu sağlama yanı sıra teknolojideki değişime ayak uydurarak yenilikçi bir özellik kazanarak işbirlikleri ya da ortaklıklarla oluşturdukları tedarik zinciri ile ihtiyaç duyulan ürün/hizmetlerin istenen koşullarda müşterilerinin elinde olmasını sağlamaktır (Sevinç, 2008).

Tedarik zinciri yönetiminin ana meselesi ve buradaki en önemli problem avantaj sağlayıcı durumların eş zamanlı ve bir arada çalışır biçimde yürütülmesidir. Tedarik zinciri yönetiminin bu anlamda yürütölüp yürütölmemesi biçimi de etkinliği belirler. Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması işletme açasından (Demirer, 2010:14);

- Girdilerin teminini garantileyerek, üretimin devamlılığını sağlar,
- Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar,
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi arttırır,
- Teknoloji kullanarak, yeniliği teşvik eder,
- Toplam maliyeti azaltır,
- İşletmenin tüm bilgi, ürün ve ara akışı yönetilebilir duruma gelir.

Bilgi akışı ve koordinasyonu iyi entegre edilmiş tedarik zinciri maliyetleri azaltıp, kar ve pazar payını arttırmaktan çok daha fazlasını sağlayarak, tedarik zinciri ortakları ve hisse senedi sahipleri için değer yaratırlar. Tedarik zinciri kapasitesi genel ürün stratejilerinde olduğu kadar genel işletme stratejilerinde de önemli olduğundan tedarik zincirinin entegrasyonunu başaran işletmelerde stoklara daha az yatırım yapılmakta, nakit akışı döngüsündeki zaman kısalmakta, malzeme alma maliyeti azalmakta, iş gören verimliliği arttırmakta, daha düşük lojistik faaliyetleri

kullanılmakta ve kısa dönemli talep artışında dahi müşterilerin talep ettiği zamana uyabilme yeteneği daha gelişken hala gelmektedir (Bakoğlu ve Yılmaz,2001:8-9).

### 2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik zinciri yönetiminin amacı; gerçek anlamda müşteri memnuniyetini, yani yüksek kaliteli bir hizmetin düşük ya da kabul edilebilir bir maliyetle sunulmasını sağlamaktır. Aktif bir yönetim çabası olan tedarik zinciri ile doğru ürünlerin, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda en düşük maliyetle bulunması hedeflenmektedir. İşletmeler bu amaca ulaşabilmek için malzemeleri önce kendi içinde ve daha sonra da tüm zincir boyunca mümkün olan en etkin şekilde hareket ettirmek zorundadırlar. Bu maliyetler; hammadde ve diğer malzemelerin tedarik maliyetleri, işletme içi, tesisler arası ve işletme dışı dağıtım maliyetleri, yatırım maliyetleri, doğrudan ve dolaylı üretim maliyetleri ve stok bulundurma maliyetleridir (Waters, 2003:18).

Tedarik zinciri yönetimi etkin bir şekilde tasarlanıp yönetildiğinde işletmenin aşağıda belirtilen amaçlara ulaşması hedeflenmektedir (Sevinç, 2008:19):

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

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri arasındaki tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımının artması gerekmektedir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması zincir etkinliğini ve rekabetçiliğini arttırabilir (Keheo, 2001: 516).

#### 2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerde tedarik zinciri yönetiminin gelişimini ve uygulamalarını etkileyen hem mikro hem de makro düzeyde faktörler bulunmaktadır. Mercer Management Consultics, The MIT Center for Transportation Studies ve Logistics Manegement & Distribution Report dergisinin yürüttüğü ortak çalışmada (Reid ve Sanders, 2002:94);

- Müşteri Beklentileri ve Rekabet,
- Küreselleşme,
- Bilgi Teknolojisi,
- Yasal Düzenlemeler ve
- Çevrenin tedarik zinciri yönetimi üzerinde önemli etkisinin olduğunu

belirtmişlerdir.

Günümüzde ulusal ve uluslararası alanda müşterilerin seçeceği çok sayıda tedarikçi ve ürünlerin olması, müşteri beklentilerinin artmasına sebep olmuş; gücün tedarikçiden müşteriye geçmesine yol açmıştır. Teknolojik ilerlemeler, artan küreselleşme, daha kısa ürün ömürleri, bilgiye daha çabuk ulaşma ve ortak yatırımların artması memnuniyetini arttırmaya çalışan tedarik zinciri yönetimini zorlamaktadır. Bu nedenle müşteri beklentilerini karşılayamayan işletmeler pazar paylarını küçültmekte ve hatta kaybetmektedirler (Rena, 2009:12).

İnsan nüfusu ve ekonomik değişim ile birlikte dünyada yeni pazarlar ortaya çıkmaktadır. Bu yeni pazarlar işletmeleri ürünlerini tüm dünya sunmanın yolunu aramaktadır. İnternet, işletmeler için küreselleşmeye uyum sağlamada önemli bir fırsat olmuş, birçok işletme ürünlerinin internet aracılığıyla dünya çapında pazarlayarak satışlarını önemli oranda arttırmıştır.

Tedarik zincirini yönetimini etkileyen önemli bir faktör de son yıllarda teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerdir. Teknolojideki gelişmeler ile birlikte, bilgi paylaşımı işletmeler arasında kolaylaşmış ve işletmeler arasında iletişim imkânları da artmıştır. Teknolojideki gelişmeler süre ve yer kısıtlarını ortadan kaldırmış; ürünlerin ve bilgilerin işletmeler arasındaki akışını kolaylaştırmış ve hızlandırmıştır (Gülpınar, 2008:9). Bilgi teknolojileri ürünlerin satın alma ve dağıtım şekillerini değiştirmektedir. Gelecekte satışlarının çoğunu internet üzerinden yapacakları konusunda aynı fikirde olan işletmeler E- Ticaret yaparak dünyanın her

yerinde rekabet edebilmektedir. E-Ticaret, müşterilere dünyanın her yerinden tedarikçileri kıyaslama imkânı vermektedir.

Ürünlerin satın alma ve dağıtım şeklini etkileyen bir diğer faktör hükümetler tarafından konan yasal düzenlemelerdir. Gelecekte ticari engellerin artıp artmayacağı çok önemli bir konudur. İnternet tüm dünya pazarlarına bağlanma imkânı sağladıkça firmaların tedarik zinciri yöneticileri hükümetlerin serbest ticareti kısıtlayıcı engelleri kaldırmanın önemine inanmaktadırlar. Gelecekte bu konunun nasıl gelişeceği henüz bilinmemektedir (Özbay, 2008:33).

Son yıllarda, tüm dünyanın çevre ile ilgili konulara olan duyarlılığı artmıştır. Küresel ısınma, zehirli madde kullanımı, doğal kaynakların azalması gibi çevresel sorunların farkına varılmıştır. Birçok devlet, toplumu bu konuda bilinçlendirmek için kampanyalar düzenlemektedir. Birçok işletme de bu problemlere karşı doğayla dost malzemeler kullanmaktadır.

İşletmeler tüm bu faktörleri göz önünde bulundurmalı ve buna bağlı olarak tedarik zincirleri için uygun bir yapı tasarlamalıdır. Bunların yanında üretim kapasitesi, çalışanların kalifiye olup olmaması, üretimdeki otomasyon oranı, stok politikaları, üretim süreci, dış kaynak kullanımı, zaman ve pazara cevap verme, esneklik, maliyet, kalite ve teslimat şekli gibi işletme içi etmenler de tedarik zincirinin yönetiminde dikkat edilmesi gereken noktalardır (Kağnıcıoğlu, 2007:29).

### **2.2.5. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri**

Süreç; belirli girdilerden belirli çıktıları üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur. Sözü edilen çıktı, nihai tüketiciye sunulan mal ve hizmet; yani işletmelerin müşteriler açısından yarattığı değerdir. Süreç; ürün, bilgi, nakit, tecrübe ve fikir akışının dinamik bir şekilde yönetimi ve nihai müşteriler üzerinde odaklanmış faaliyetler yapısı olarak ifade edilebilir (Aydın, 2005:59).

İşletmeler içindeki ve işletmeler arasındaki önemli faaliyetlerin ve iş süreçlerinin birbirlerine bağlanması ve yönetilmesi, üstün bir tedarik zinciri yaratarak önemli bir rekabet avantaj ve karlılık sağlayacaktır.

Tedarik zincirinde iş süreçlerinin ve faaliyetlerinin birbirlerine bağlanmasının önündeki en büyük engel; her işletmenin yapısının birbirinden farklı olması ve süreçlerin farklı bir şekilde yapılandırılmış olmasıdır. Tedarik zinciri oluşturmak ve ilişkileri geliştirmekte en önemli nokta aynı dili konuşmak ve süreçlerin birbirine benzer şekilde şekillerde yapılandırılmasını sağlamaktır. Bu

yüzden tedarik zincirindeki işletmeler arasında hangi süreçlerin önemli olduğu belirlenmeli. Bu süreçler zincir boyunca bütünleştirilmeli ve yönetilmelidir (Aydın, 2005:59).

Küresel Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) tedarik zincirini yönetimini oluşturan süreçleri sekiz bölüm halinde sınıflandırmıştır. Bu süreçler (Croxtton, Garcis, Lambert, 2001:13);

- Müşteri İlişkileri Yönetimi,
- Müşteri Hizmetleri Yönetimi,
- Talep Yönetimi,
- Siparişleri Gerçekleştirme,
- Üretim Akış Yönetimi,
- Tedarikçi İlişkileri Yönetimi,
- Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme,
- İadelerin Yönetimi.

#### **2.2.5.1. Müşteri ilişkileri yönetimi**

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları işletmeler ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkarmaktadır. Önceden çok büyük ölçüde kabul görmüş çoğu parametre taklit edilip geçerliliğini koruyamamaktadır ancak, müşteri ilişkileri taklit edilemez niteliktedir ve önemini korumaktadır (Odabaşı, 2003:1).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir ilişkisel pazarlamanın bir uygulamasıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama stratejisinin uygulanmasında bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun kullanılmasına yöneliktir. MİY, işletmelerin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir stratejidir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi, uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da karlılığı arttırmayı amaç edinen bir kavramdır (Kaya 2011).

Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli, müşteriler hakkında olabilecek en ayrıntılı bilgiyi toplamaya, bu müşterileri çok ince ayrıntılarla alt bölümlere ayırmaya; bu bölümleri karlılıklarına göre ayrıştırmaya, karlı olan müşterilere



yapılacak ilave yatırımın seviyesini belirlemeye ve her müşteriye ayrı ve özel pazarlama stratejileri uygulamaya dayanmaktadır (Kırım, 2001:60).

Müşteri ilişkileri yönetimi; pazarlama, satış ve satış sonrası müşteri hizmetleri faaliyetlerinin elektronik ortamda yürütülerek üretim, lojistik vb faaliyetlerin daha etkin çalışmasını ve müşteri temaslarında yüksek performans elde etmesini sağlar. Günümüzde işletmelerin normal müşterilerinin yanı sıra, elektronik müşterileri vardır. Yeni davranış yapısı olan bu müşteriler ile internet üzerinden B2B ve B2C türü ilişkiler kurulmakta ve böylece müşteri ilişkileri maliyetleri azalmaktadır (Tanyaş, 2000:11).

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

Başarılı bir şekilde uygulanabilen bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin sağladığı tüm avantajlar beraberinde daha yüksek bir müşteri değerini getirecek, aynı zamanda müşteri kayıplarını minimize etmeyi sağlayacaktır. Müşteriler hakkında daha fazla bilgi edinmek; bu bilgiler üzerinde yeni iş olanakları geliştirmeye, müşteri sadakatinin artmasına, pazarlama için yapılan harcamaların azalması dolayısıyla ciddi tasarruflar sağlanmasına ve sahada çalışan personelin de verimliliğinin artmasına neden olacaktır (Kırım, 2001: 130).

#### **2.2.5.2. Müşteri hizmetleri yönetimi**

Müşteri hizmet yönetimi, işletmelerin ellerindeki müşterileri korumak ve yeni müşteriler kazanmak için ortaya çıkan işletme müşterileri arasında tek yönlü bir bilgi paylaşımı sunmaktadır. Müşteri hizmet yönetiminde, müşterinin tanınması, istek ve ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, ilgi alanlarının öğrenilmesi, beklentilerinin karşılanması, müşteri neredeyse orada olunması, müşteriye değer verilmesi, müşteriden gelen öneri ve şikayetlerin dinlenmesi ve müşterinin hatırlanması vb. unsurlar temel başarı faktörleridir (Çancı ve Erdal, 2003).

Müşteri hizmet yönetimi, işletmenin müşterisine sunabileceği ürünleri ve servisleri sağlamaktadır. Operasyonel seviyede müşteri hizmetleri yönetim süreci, hem içsel hem dışsal olaylara yanıt vermekle sorumludur. Müşteri hizmet yönetimi, süreç performansının takibini ve raporlanmasını da içermektedir. Bu süreç, olayın gelecekte kaynak olarak kullanılacak veritabanına kaydedilmesini ve cevabın ne

ölçüde uygulandığının anlaşılması için olayın gelişiminin izlenmesini içermektedir. Bu sürecin bir parçası da bilgi toplanması ve müşterilere konunun nasıl çözüldüğüne dair bilgi verilmesidir. Sürecin performansı ölçülüp müşteri ilişkileri yönetimi ve tedarikçi ilişkileri yönetimi takımlarına aktarılmaktadır (Croxtton v.d., 2001: 17-18).

Müşteri hizmeti, parlamak istenen ürünü elde etmesi için müşteriye olanca kolaylığı ve elde ettikten sonra da faydalanırken tatmini sağlama çabalarıdır. Müşteri hizmetleri konusunda üç önemli karar; müşteri hizmetleri karmasına hangi hizmetlerin dâhil edileceği, hizmet düzeyinin ne olacağı ve müşteri hizmetlerinin ne şekillerde sunulacağı olarak sıralanır. Müşteri hizmetlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aydın, 2005:62):

- Teslim sıklığı,
- Teslimde inanırlılık,
- Sipariş karşılama doğruluğu,
- Sipariş çevrim zamanı,
- Yeniden tazelemedeki esneklik,
- Dokümantasyon doğruluğu
- Dokümantasyonun organizasyonel gereksinimlere uygunluğu,
- Tedarikin sürekliliği,
- Tedarik ile ilgili problemlerdeki şikâyetler ve danışma imkânları,
- İşletmenin satış ve teknik servisinin kalitesidir.

### **2.2.5.3. Talep yönetimi**

Talep yönetimi sürecinde, talep ve arzın dengelenmesi gerekmektedir. Talep tahmini ve talep; üretim ve dağıtımla senkronize olmalıdır. Bu nedenle yanlış talep tahminleri talep yönetimini olumsuz etkiler ve bu her bir üst seviyedeki faaliyet alanı daha fazla olumsuz etkilenir. Böyle bir durumda (Demirer, 2010: 20):

- Belli durumlarda stok birikmesi,
- Bazı durumlarda ciddi stok açıkları,
- Stok seviyelerinin dramatik biçimde azalması ile karşılaşılabilir.

Talep zinciri yönetiminin temelinde, bilginin müşteriye veya nihai kullanıcılardan dağıtım ve üretim kanalı boyunca tedarikçilerle sürekli olarak akmasını sağlamak yatar. Bu zincirin amacı müşteri talebini karşılamaktır. En önemli

kontrol girdileri olarak; sürekli tahmin ve planlar, pos bilgisi, günlük siparişler, yönetim kararları ve performans gibi bildirim sayılabilir.

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

#### **2.2.5.4. Sipariş karşılama**

Etkin tedarik zinciri yönetimi için kilit konulardan biri sipariş karşılama bazında müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır. Etkin sipariş karşılama işletmenin üretim, lojistik ve pazarlama planlarının entegrasyonunu gerektirir. İşletme, müşteri beklentilerini karşılamak ve müşterilere toplam ulaştırma maliyetini azaltmak için tedarik zincirinin kilit üyeleri ile ortaklık geliştirmelidir (Croxtton v.d., 2001: 20).

Tedarik zinciri yönetiminin en önemli süreçlerinden biri de sipariş karşılama anlamında müşteri taleplerinin karşılamak memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu durum üretim, lojistik ve pazarlama gibi işletme içi faaliyetlerinin uyumu gerekmektedir.

Tedarik zincirini harekete geçiren şey müşteri siparişleridir. Müşteri siparişlerinin etkili ve verimli bir şekilde karşılanması müşteri memnuniyetini sağlamanın başlangıcıdır. Ancak, sipariş karşılama süreci sadece siparişleri karşılamak değildir. Aynı zamanda, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılarken, toplam sipariş maliyetlerini en aza indirebilecek bir ağ kurulmasını da içerir (Lambert vd., 2005:10).

Stratejik sipariş karşılama, dağıtım ağını tasarlamak için gerekli üretim, lojistik ve pazarlama ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İlk alt süreçte takım, pazarlama stratejisi, müşteri servis hedefleri ve tedarik zinciri yapısında müşteri servisinin rolünü gözden geçirmektedir. Bu, müşteri ilişkileri yönetimi süreci ile etkileşimi gerektirmektedir. Ardından sipariş karşılama için, sipariştan nakit döngüsüne kadar olan işlemleri de içeren gerekli unsurlar belirlenir. Kilit girdiler, üretim yeterliliği,

ulaştırma zamanları ve müşteri servis gerekleridir. Bu aşamada, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve üretim akışı süreçleri girdi sağlamaktadır (Croxtton v.d., 2001: 20).

#### **2.2.5.5. Üretim akış yönetimi**

Üreticilerin tedarik zincirinde rolleri tüm zincirin verimliliği açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü tedarikçilerle olduğu kadar, müşterilerle de aralarında direk ilişki kurmaları ve tüm arabirimleri verimli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Lee ve Kincade, 2003). İşletmenin pazara sunduğu ürünlerin veya hizmetlerin hazırlandığı basamak olan üretimin tedarik zincirinin başarısında büyük payı vardır. Üretimin zamanında ve en düşük maliyetle yapılması gerekliliğinin yanı sıra, tüketicinin beklenti ve isteklerini karşılaması gerekliliği, üretimin önemini daha da artırmaktadır. Üretim, içinde bulundurduğu değişkenler nedeni ile ölçüme ve denetime en yatkın tedarik zinciri fonksiyonudur. (Nur, 2005).

Üretim; zamanında ve en düşük maliyetle yapılması gerekliliğinin yanında müşterilerin istek ve beklentilerine cevap vermeyi sağlayan bir süreç olmalıdır. Üretim akışı yönetimi, birçok unsuru içinde bulundurur. Bunlar; üretim süreci, maliyetler ve kalite gibi birçok alanı kapsar. Bu yüzden bu sürecin iyi planlanması, uygulanması ve ölçülmesi diğer süreçlerin sorunsuz bir şekilde yolunda devam edebilmesi açısından çok önemlidir (Demirer, 2010:22).

Tedarik zinciri yönetimindeki üretim akış yönetimi süreci, ürünleri üretim yerlerinden hareket ettirmek ve tedarik zincirinde esneklik sağlama, uygulama ve yönetmeyi içeren süreçtir. Üretim esnekliği, çok çeşitli ürünleri zamanında ve en düşük muhtemel maliyetle üretebilme yeteneğidir. İşletmeler için amaçlanan üretim esnekliği, planlama ve yönetimi tedarik zincirindeki üreticinin sınırlarını aşip tüm tedarik zincirine yayılmalıdır.

#### **2.2.5.6. Tedarikçi ilişkileri yönetimi**

Tedarikçi ilişkileri yönetimi işletmenin tedarikçilerle nasıl etkileşimde olduğunu tanımlayan bir süreçtir. Adından da anlaşılacağı gibi bu süreç, müşteri ilişkileri yönetiminin aynadaki görüntüsüdür. Bir işletmenin müşterileriyle ilişkilerini geliştirmesi gerektiği gibi tedarikçileri ile de ilişkilerini geliştirmesi gerekir. Müşteri ilişkileri yönetiminde olduğu gibi işletme, tedarikçilerinin küçük bir alt kümesi ile sıkı ilişkiler geliştirmeli ve diğerleriyle daha geleneksel ilişkiler kurmalıdır. (Croxtton v.d., 2001: 24).

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, işletmelerin tedarikçileri ile nasıl ilişkiler kuracağını tanımlayan bir süreçtir. İşletmelerin müşterilerle kurduğu ilişkiler gibi tedarikçileriyle de ilişkilerini geliştirmesi gerekmektedir. Her bir tedarikçi ile ilişkinin kuralları tanımlanmalı ve tedarikçileri bu kurallara bağlılığını sağlanmalıdır (Gülpınar, 2008:15).

Stratejik tedarikin önem kazanması sonucunda alıcı-tedarikçi ilişkisi tedarik zinciri yönetimi literatüründe önemli hale gelmiştir. Çünkü tedarikçiler kalite, maliyet, zaman ve alıcı işletmelerin pazara hızlı yanıt verebilme yetenekleri üzerinde çok önemli etkilere sahiptir. Alıcı-tedarikçi ile ilgili önemli unsurlar; tedarikçi tabanı azaltma, iletişim, tedarikçi seçimi, tedarikçi sertifikasyonu, uzun dönemli ilişkiler karşılıklı fonksiyonel takımlar, güven ve sadakat (Aydın, 2005:78).

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

#### **2.2.5.7. Ürün geliştirme ve ticarileştirme**

Küreselleşme ile birlikte müşteriler kendi ihtiyaçlarına en uygun ürünleri talep etmekte ve bu müşterilere ürün sunmak durumunda olan işletmeler yeni ürünler geliştirmek ve pazarlara sunmak durumundadır.

Yeni ürün geliştirme pazarın ihtiyacı olan mal ve hizmetin araştırılarak geliştirilmesi yoluyla yeni ürün ortaya çıkartılması ve mevcut ürünün geliştirilerek pazara sunulmasıdır (Demirer, 2010:24).

Ürün geliştirme işletmenin devam eden başarısı için kritik öneme sahiptir. Hızlı bir şekilde yeni ürünler geliştirilmesi ve bunların pazara etkin bir şekilde sunulması işletme başarısının ana bileşenlerindedir. Pazara ulaştırma zamanı bu sürecin kritik amaçlarındanındır. Tedarik zinciri yönetimi, müşterileri ve tedarikçileri ürün geliştirme sürecine entegre ederek pazara ulaştırma zamanını azaltmayı amaçlar. Ürün hayat çemberleri kısaldıkça, uygun ürünler geliştirilerek daha kısa zaman aralıklarında başarılı bir şekilde ürün lansmanı yapılarak rekabetçi kalmak amaçlanmaktadır (Croxtton v.d., 2001: 26).

Ürün geliştirme, rekabete ayak uydurabilmek için gereklidir. Geliştirme, hem mevcut malların geliştirilmesini, hem de yeni mallar için araştırma yapmayı kapsar. Genellikle yeni mal miktarı azdır; gelişme, büyük ölçüde adaptasyonlar, iyileştirmeler ve yeni özellikler eklemek şeklinde gerçekleşir (Doğruer, 2005: 134).

Ürün geliştirme ve ticarileştirme süreci yöneticileri (Aydın, 2005:87);

- Belirlenebilen ve belirlenmiş müşteri ihtiyaçlarını saptamak için sürekli müşteri ilişkileri yönetimi ile koordineli olmalıdırlar,
- Tedarikçi ilişkileri yönetimi süreçleri ile materyallerin ve tedarikçilerin seçimi için entegre olmalıdırlar,
- Üretim akışı süreçleri ile ürün pazar kombinasyonunu sağlamak için en iyi tedarik zinciri akışını sağlamalı ve entegre etmelidirler.

#### **2.2.5.8. İadelerin yönetimi**

İadelerin yönetimi kavramı, tedarikçilerden alınan malların müşterilere teslimatından sonra hasarlanması, iadesi, reddi, ambalaj malzemelerinin geri kazanımı, kullanım süresinin dolması, modasının geçmesi, onarım v.d. nedenlerle, bu malların ve/veya ambalaj malzemelerinin müşterilerden, orijin noktalarına geri götürülmesi faaliyetleridir (Baki, 2004). İadelerin yönetimi, tedarik zinciri yönetimi sürecinin en önemli bileşenlerinden biridir. Bu süreci iyi kavrayan işletmeler önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İadeler ile ilgili süreç, literatürde “tersine lojistik” olarak tanımlanmaktadır. İadeler, tedarikçiden nihai müşteriye doğru ürün akışından, müşteriden tedarikçiye kadar uzanan ters bir tedarik zinciri akışını oluşturmaktadır. Buradaki önemli nokta, bu ters zincire konu olan ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılmasıdır.

Etkin bir iade yönetimi tedarik zinciri yönetiminin kritik bir kısmıdır. Bir çok firmanın iade sürecini, yöneticilerinin bu sürecin önemsizliğine inanması nedeni ile, ihmal etmesine rağmen bu süreç firmaya sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamasında yardımcı olabilir. Etkin bir iade yönetimi süreci, firmalara verimliliklerini artırma yollarını bulamalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olabilir (Rogers vd., 2001: 133).

İade yönetimi içinde ters lojistik ve ürün iadeleri ile ilgili süreçler ne kadar iyi işlerse, işletmeler ve tedarik zincirlerine ters ürün akışının verimliliğinin sağlanması, ürün iadelerinin azaltılması ve de geri dönüşüm imkanından yararlanma konularında o kadar avantaj sağlanmış olacaktır.

### 2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü

Günümüzde, sürekli olarak değişen ve gelişen çevresel koşullar bir işletmenin geçmişteki başarılarının geleceğinin garantisi olmadığını göstermektedir. Bu yüzden, işletmede ortaya konulan performansı sürekli iyileştirilmeye ve kaliteye yönelik gelişmeler yapmaya zorlamaktadır. İç ve dış müşteriye sunulan ve bir sürecin çıktısı olan her mal veya hizmetin, hem tüketicilerin istek ve beklentilerine uygun olup olmadığını hem de uygun şekilde üretilip üretilmediğini anlamak için çevre ile sürekli iletişim içinde olunması ve performansın ölçülmesi gerekmektedir. Sonuçların ölçülmesi başarı veya başarısızlığın tanımlanmasına, yönetimin kendini düzeltmesine ve hatalardan ders almasına olanak sağlamaktadır (İlhan, 2009:32-33).

Etkili bir performans ölçümünün yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demirer, 2010:47-48):

- Malların ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi,
- Hesap verme sorumluluğunun ve kontrolünün sağlanması,
- Yönetim uygulamalarının geliştirilmesi,
- Politikaların oluşturulması,
- Planlama yapılması ve bütçe hazırlanması,
- Hizmetlerin bölüşümü ve ulaşılabilirliğinde eşitliğin sağlanmasıdır.

İşletmelerin performans ölçümü yapma nedenlerinden en önemlileri aşağıdaki gibidir (Yüksel, 2004:145):

1. Geçmiş durumlara ilişkin bilgi sağlamak,
2. Mevcut durumun ne olduğunu belirlemek,
3. Faaliyet planlarının tasarımında amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde karar desteği oluşturmak,
4. Tasarlanan faaliyet planlarına belirlenen hedeflere ve amaçlara nasıl ulaşılacağını saptamak,
5. Belirlenen amaçlara ve hedeflere ne derecede ulaşıldığına ilişkin değerlendirme yapmak.

Tedarik zinciri performans ölçme sisteminin oluşturulması için ilk olarak performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekir. Performans ölçütlerinin belirlenmesinde, ölçütlerin sahip olması gereken dört temel özelliğin bulunması göz önünde bulundurulma gerekir. Bunlar; performans ölçütlerinin kapsamlı olması (konu ile ilgili tüm durumları kapsamaması), ölçülebilir olması (verilerin ölçülebilir

olması), tutarlı olması ( organizasyon hedefleri ile tutarlı olması), evrensel olması (her durumda karşılaştırılabilir olması) (Rena, 2009:43-44).

Tedarik zinciri yönetiminin tasarımında ve analizinde kullanılan performans ölçütlerini Tablo 2.2.'deki gibi özetleyebiliriz (Rena, 2009:45).

Tablo 2.2. Performans Ölçütleri

Performans ölçütleri	Amaç
Stok	Stok miktarını en aza indirerek stok maliyetlerini azaltmak.
Müşteri	Hizmet seviyesini hedeflenen seviyeye getirmek.
Esneklik	Talepte oluşan esnekliklere cevap verebilme yeteneğini geliştirmek.
Zaman	Pazara ulaşım zamanını en aza indirmek
Kalite	Kaliteyi sürekli geliştirmek ve hatalı üretimi azaltarak maliyetleri azaltmak.
Siparişin yerine getirilmesi	Siparişin yerine getirilmesini istenilen zamanda gerçekleştirmek.
Cevap vermeme	Müşteriye cevap vermeme olasılıklarını en aza indirmek.
İletişim	Bilgiye zamanında ve doğru ulaşabilme yeteneğini geliştirmek.

### 2.2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

Tedarik zinciri şirketin iş süreçlerini uygun ve kolay hale getirmekte ve aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışmalarını iyileştirmektedir. Tedarik zinciri yönetimi; kalite, fiyat ve teknoloji gibi çıktıların geliştirilmesi uygulamalarının uyumlu ve yüksek performanslı olmalarını sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi hammadde kaynaklarından nihai tüketiciye kadar bütün alanlarda fayda sağlamaktadır (Bayar, 2008:29).

Tedarik zinciri yönetimi aynı zincirde yer alan işletmeler (üretici, dağıtıcı, tedarikçi, perakendeci vb.) arasında iletişimin tam olarak kurulması, faaliyetlerin birlikte koordinasyonu ve kontrolü sayesinde zincirin tamamında maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, karlılık ve müşteri memnuniyeti gibi amaçlara ulaşmada işletmelere önemli katkılar sağlar. Tedarik zinciri üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı ve koordinasyon talepteki belirsizliklerin azaltılmasına olanak sağlayarak zincirdeki işletmelerin stoklara daha fazla yatırım yapması engellenerek stok maliyetlerini düşürmektedir. Ayrıca işletmeler arasında kurulacak olan güven ve iş birliği sonucunda risklerin paylaşımı, işletmeler arasındaki bariyerlerin azaltılması ve



esnekliğin artırılması yoluyla yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süreleri kısalmaktadır böylece rakipler karşısında rekabetçi avantajlar elde edilecektir. Bu sayede müşteri ihtiyaçları etkin bir şekilde sağlanarak müşteri memnuniyeti arttırılacaktır. Bütün bunların parasal karşılığı olarak da zincir boyunca nakit akışları düzenli olmakta ve işletmeler maliyetlerini düşürerek karlılığını arttırabilmektedir (Sevinç, 2008:29-30).

Tedarik zinciri yönetiminin maliyetlerin düşüşüne, stok yatırımlarının azalmasına, talep değişikliklerine kolay ayak uydurma bilme yeteneğinin yükselmesine ve rekabetçi pazar koşullarına kolaylıkla uyum sağlanması gibi birçok olumlu yararları vardır. Bu yararları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Demirer, 2010:25-26):

- Maliyetlerin düşmesi ve yüksek verimlilik,
- Uzmanlaşma,
- Müşteri isteklerine karşı esneklik,
- Stok seviyelerinin azaltılması,
- Yüksek kalite,
- Teknolojik yatırımların artması,
- Pazar bilgisi,
- Müşteri sadakatindeki artış dolayısı ile satışlardaki artış.

İyi tasarlanmış tedarik zinciri yönetiminin diğer faydaları aşağıda sıralanmıştır (Kağnıcıoğlu, 2007:31):

1. Üreticiler üretimi kapasitesinin çok altında olan tesiste büyük miktarlarda üretim yaparak tasarruf sağlayabilirler,
2. Müşteriye yakın aşamalarda bitmiş ürün stoku tutularak üreticinin elinde fazla stok tutması engellenebilir,
3. Üreticiler, müşterilerin yerleşim bölgelerini göz önüne almadan işlemlerini en iyi yapabilecekleri bölgede yapmayı tercih ederler,
4. Toptancılar değişik tedarikçi ürünlerini ellerinde stok tutarak perakendecilere seçenek sunabilirler,
5. Ulaşım daha basit ve ucuz yapılabilir,
6. İşletmeler bazı özel işlemlerde uzmanlaşabilir,
7. Toptancılar perakendecilere yakın yerlerde bulunarak tedarik zamanını azaltabilirler,

8. Perakendeciler bazı işlemleri kendileri yaparak müşterilere kısa sürede hizmet yapabilirler.

Son yıllarda tedarik zinciri yönetiminin etkinliğini arttırmak amacıyla e-tedarik uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. E-tedarik uygulamaları ile işletmelerin stok düzeyleri oldukça azalmakta ve tedarik sürelerini de kısaltmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin e-tedarik uygulamaları sonucunda edebilecekleri kazanımlar genel olarak aşağıda sıralanmıştır (Bedük, 2009:63):

- Satın alma uygulamalarında; satıcılarla elektronik veri değişimi, online kataloglardan satın alma, satıcılarla online iletişim ve görüşme faaliyetlerinin geliştirilmesi,
- Stok yönetimi uygulamalarında; satıcılarla elektronik veri değişimi uygulamaları, tam zamanında dağıtım programlarının uygulanması, yükleme zamanı gecikmelerinin önlenmesi, hammadde stok düzeylerinin belirlenmesi, bitmiş ürün stok düzeylerinin belirlenmesi, emniyet stok düzeylerinin belirlenmesi,
- Tedarik alanında satın alma, stok yönetimi, taşıma işlemlerinin düzenlenmesi, online sipariş düzenleme, müşteri hizmetlerinin düzenlenmesi, satıcılarla ilişkilerin geliştirilmesi,
- Taşıma uygulamalarında bölgesel dağıtım merkezlerine yükleme yapılması, bölgesel dağıtım merkezlerinin azaltılması, taşıyıcıların tam zamanında ulaşımının programlanması,
- Müşteri hizmet uygulamalarında müşteri şikayetlerinin kabulü, teknik servis imkanı, müşterilere ilişkin acil durum uygulamaları, müşterilere satış, dış kaynak yönetim hizmeti sağlanması,
- Süreç düzenleme uygulamaları müşteri ve satıcı düzenleme çabalarının koordinasyonu, müşteri geri dönüşlerinin kontrol edilmesi, satıcılardan gelen fiyat tekliflerinin kontrolü.

Tedarik zinciri yönetimini nerdeyse bütün işletmelerde uygulanmaktadır. Ancak bunlardan birçoğu geliştirilmemiş, karmaşık veya kontrol edilmez durumdadır. Yine bazı işletmelerde tam uyum ve birleşik fonksiyonel sistem gerçekleştirilememiştir.

Tedarik zincirinin uygulanmasından doğabilecek dezavantajlar; yanlış girimler üzerine odaklanma sebebiyle maliyetler artabilir, tedarik zinciri bileşenlerinin doğru oluşturulmasında yaşanan güçlükler, işletmelerin birden fazla

tedarik zinciri içinde bulunması, tedarik zincirinde oluşabilecek yanlış bilgi akışının doğuracağı stok fazlalığı maliyetlerin artması, etkinlik ve verimliliğin azalması. Ayrıca, güçlü alıcıların güçsüz tedarikçiler üzerinde kurdukları baskı ve bu baskı sonucu zincir yapısının bozulması, zincirde yer alan bir birinden bağımsız işletmeler ve bu işletmeler arasında iletişim ve koordinasyonun sağlanmasının güç olması sayılabilir.

### **2.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE TEDARİKÇİ SEÇİMİ**

Tedarik zinciri yönetiminin en önemli görevlerinden biri de işletmenin ihtiyaç duyduğu malzeme ve hizmetlerin uygun kaynaklardan sağlamaktır. Ülkeden ülkeye değişmekle birlikte potansiyel tedarikçilere ilişkin oldukça fazla bilgi bulunmaktadır. Bazı bilgi kaynakları (Şen, 2006: 32):

- Firma katalogları,
- Şirket raporları,
- Ticari magazinlerde yer alan reklâmlar,
- Ticari kataloglar,
- Yabancı elçiliklerin ticaret ile ilgili birimleri,
- Ticari geliştirme kuruluşları, büyük uluslar arası bankalar,
- Elektronik veri tabanı ve internet,
- Fuarlar, ticari heyetler, satıcılar.

Başarılı bir tedarikçi–alıcı ilişkisinin kurulması iki önemli olguya bağlıdır. Birincisi, tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesi için gerekli kriterlerin tanımlanması; ikincisi ise, firmaların karşılıklı olarak önemli kararlara ve işlere katılımlarının sağlanmasıdır. Bu amaçla tedarikçiler, özellikle yeni ürün tasarımı ve kalite çalışmalarına etkin şekilde katılabilmektedirler (Tracey and Vonderembse, 2000). Alıcılar, doğru tedarikçilerle çalıştıkları ve onları kendi süreçlerine katabildikleri ölçüde performanslarını artıracaktır. Bu ise, alıcıların tedarikçileri ile iş ilişkisinde kalıcı ilişkiler kurmasına bağlıdır.

Doğru tedarikçilerin seçilmesi, satın alma maliyetini önemli şekilde düşürür ve şirketin rekabetliliğini güçlendirir. Bu nedenle tedarikçi seçimi, satın alma departmanının en önemli aktivitelerinden biridir (Ghodsypour and O'Brien, 2001). Seçilen tedarikçilerle ilişkilerin sağlıklı şekilde devam etmesi bir takım ilişki faktörlerin düzeyine bağlıdır. Tedarikçi firmalar alıcıların satın alma davranışını,

başka bir deyişle alım yoğunluğunu etkileyen faktörleri bilirlerse, müşterileri ile daha kolay entegrasyona gidebilecek ve böylece satışlarını arttırabileceklerdir.

Tedarikçi değerlendirme ve seçme kararları, alıcı-satıcı ilişkilerinin geleneksel “kazan-kaybet” anlayışından “kazan-kazan” stratejik ortaklık modeline yönelmesi evrimiyle etkilenmiş bir alandır. Örneğin, alıcılar için geleneksel satın alma süreci “üç satıcıdan fiyat al ve en düşük fiyat veren tedarikçi ile anlaş” şeklinde idi. Diğer kriterler (tedarikçinin kalite ve hizmet yeterliliği gibi) fiyat kadar göz önüne alınır veya alınmayabilirdi (Wilson, 1994). İyi kurulmuş tedarikçi seçme kararları genellikle çoklu kriterlerle yürütülmelidir. Aşağıda Dickson, Lehman ve O’Shaughnessy ile Ellram’ın tespit ettiği kriterler sıralanmıştır.

### **2.3.1.Dickson’ın Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri**

Tedarikçi değerlendirme konusunda ilk çalışmalardan biri 1966 yılında Dickson tarafından yapılmıştır. Dickson, satın alma literatüründen ve çeşitli yazarlardan tedarikçi seçme kararlarında dikkate alınan en az 50 farklı kriteri kolay anlaşılır, özet bir liste haline getirmiştir. 273 satın alma yöneticisi üzerinde yürüttüğü araştırmada bu listeyi 23 kriterle indirgemıştır (Vokurka et al., 1996). Weber ve arkadaşları (1991) bilimsel dergileri tarayarak tedarikçi değerlendirme ve seçme ile ilgili 74 makaleye ulaşmışlardır. Bunlardan 47’si, çoklu kriterlere hitap etmektedir ve Dickson’ın önerdiği 23 kriterden en az 22’sine ulaşmıştır. Dickson’ın en çok vurguladığı yedi kriter; kalite, teslim, geçmiş performans, garantiler ve haklar, imkânlar ve kapasite, fiyat ve teknik yeterlilikten oluşur. Weber ve arkadaşlarının incelemesinde en çok bahsedilen altı kriter ise; fiyat, teslim, kalite, imkânlar ve kapasite, coğrafi konum ve teknik yeterliliklerdir. Dickson’ın belirlediği tedarikçi değerlendirme kriterleri (Vokurka et al., 1996):

1. Tedarikçinin sunduğu net fiyat (indirimler ve nakliye dahil)
2. Tedarikçinin, kalite spesifikasyonlarını sürekli karşılayabilme yeteneği
3. Tedarikçi tarafından verilen tamir hizmetleri
4. Tedarikçinin, özel teslim programlarını karşılama yeteneği
5. Tedarikçinin coğrafi konumu
6. Tedarikçinin finansal durumu ve kredilendirme oranı
7. Tedarikçinin üretim imkânları ve kapasitesi

8. Tedarikçiyle geçmişte yapılan işlerin miktarı
9. Tedarikçinin teknik yeterliliği (araştırma geliştirme imkânları dahil)
10. Tedarikçinin yönetim ve organizasyon yapısı
11. Tedarikçiden gelecekte yapılacak satın alma miktarı
12. Tedarikçinin iletişim sistemi (sipariş verilerinin yürütülmesiyle ilgili enformasyon)
13. Tedarikçinin operasyonel kontrolleri (raporlama, kalite kontrol ve envanter kontrol)
14. Tedarikçinin endüstrideki konumu (ürün liderliği ve tanınırlığı)
15. Tedarikçinin çalışanlarıyla ilişkilerine yönelik kayıtları
16. Tedarikçinin müşterisiyle ilgili tutumu
17. Tedarikçi tarafından sergilenen ticaret arzusu
18. Tedarikçinin müşteri hakları ve garanti politikaları
19. Tedarikçinin ürün paketleme gereksinimlerini karşılayabilme yeteneği
20. Kişisel görüşmelerde tedarikçinin bıraktığı izlenim
21. Tedarikçinin ürün kullanımı için eğitim desteği ve eğitsel kurslar verebilme yeteneği
22. Tedarikçinin prosedürlere uyması veya uyma olasılığı
23. Tedarikçinin geçmiş performansı

### **2.3.2. Lehman ve O'Shaughnessy'in Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri**

Lehman ve O'Shaughnessy (1982) çeşitli ürün kategorilerinin alımında kullanılabilecek satın alma karar kriterlerini göstermişlerdir. Çok sayıda faktör; performans kriteri, ekonomik kriter, entegrasyon kriteri ve uyum kriteri olarak gruplandırılmıştır. Çalışmada kullanılan ürün kategorileri, tablo 1.'de görülmektedir (Vokurka et al., 1996). Bunlar; standardizasyon (standart ve standart olmayan ürün), yapı (ürün bileşimi ve konfigürasyonu basit yada karmaşık), uygulama (uygulama yeni veya yeni çıkmış) ve ödeme taahhüdü (yıllık ödemeler yüksek veya düşük). Bu çalışmada kriter grupları ürün kategorileri ile ilişkilendirilmiştir.

Tablo 2.3. Lehman ve O'Shaughnessy'nin Ürün Türleri ve Niteliklerinin Önemi

Ürün Tipi	Nitelik
Rutin siparişli ürünler	Teslim güvenirliği, Fiyat, Esneklik, Tanınmışlık, Teknik özellikler
Prosedürel sorunlu ürünler	Teknik servis, Kullanım kolaylığı, Verilen eğitim, Teslim güvenirliliği, Esneklik
Performans problemlili ürünler	Teslim güvenirliliği, Esneklik, Geçmiş deneyim, Güvenilir veriler, Tanınmışlık
Politik problemlili ürünler	Fiyat, Tanınmışlık, Güvenilir veriler, Teslim güvenirliliği, Esneklik

### 2.3.3. Ellram'ın Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri

Ellram yaptığı araştırmada (1987) alıcı-tedarikçi arasında ortaklık ilişkilerinin oluşturulması için tedarikçi değerlendirmede kullanılabilecek çok sayıda önemli faktörü tanımlamıştır. Bu faktörler gruplandırılarak Tablo 2.'de gösterilmiştir. Görüldüğü üzere, bazı kriterler önceki çalışmalarda kullanılmış geleneksel faktörlerdir fakat diğerlerine göre uzun vadeli ve daha subjektif ve yargılardır.

Tablo 2.4. Ellram'ın Tedarikçi Ortaklık Seçim Kriterleri

Faktörler	Kriterler
Finansal konular	Ekonomik performans, Finansal denge
Örgütsel kültür ve strateji konuları	Güven hissetme, Yönetimin tutumu / geleceğe bakış, Stratejik uyum, Üst yönetimin uyumluluğu, Alıcı ve tedarikçilerin aynı düzeyler ve fonksiyonlar arası uyumu, Tedarikçinin örgütsel yapısı ve personeli
Teknoloji konuları	Mevcut üretim imkânları ve yeterliliğinin değerlendirilmesi Gelecekte üretim yeterliliğinin değerlendirilmesi Tedarikçinin tasarım yeterliliği Tedarikçinin geliştirmedeki hızı
Diğer konular	Tedarikçinin güvenlik kaydı İş referansları Tedarikçinin müşteri tabanı

## 2.4. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Tedarikçi değerlendirme ve seçme iki kısımda gerçekleştirilir. Birinci kısım, Ön yeterlilik ve ikinci kısım ise nihai seçim değerlendirmeleridir. Ön yeterlilik, bütün tedarikçi gruplarını daha az sayıya, kabul edilebilir seviyeye indirmek şeklinde tanımlanabilir (De Boer at al., 2001).



Şekil 2.1. Tedarikçilerin Ön ve Son Değerlendirmesinde Kullanılabilen Yöntemler

Tedarikçi değerlendirme ve seçme süreci, aşamalı bir süreç içerisinde gerçekleşir. Bundan dolayı, sonraki muhtemel adımlar dikkate alınacak tedarikçi sayısını belirlerken, ilk adım daima kabul edilebilir tedarikçi setini oluşturmayı ve tanımlamayı içerir. Ön yeterlilik, bir sıralama sürecinden çok sınıflandırma sürecidir. Bununla birlikte literatüründe sınıflandırma ve sıralama arasında satın alma önemli bir farkın bulunduğu henüz netlik kazanmamıştır. Ön yeterlilik koşullarının en önemlileri genellikle tedarikçi seçmede görülür. Sınıflandırmanın son seçim aşamasında kullanıldığı kabul edilebilir ama, doğası gereği ön yeterliliğe daha uygundur (De Boer at al., 2001).

### 2.4.1. Tedarikçilerin Önseçiminde Kullanılan Karar Yöntemleri

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere tedarikçilerin ön seçiminde kullanılan karar yöntemleri beş tanedir. Bu yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.4.1.1. Kategorilere ayırma yöntemi

Tedarikçi, alıcının düşünceleri ve tecrübelerine dayalı olarak değerlendirildiği için kategorik yöntemin, ağırlıklı nokta ve maliyet oranı yöntemlerine göre performansı daha düşüktür. Temelde kategorik yöntemler

niteliksel (qualitative) modellerdir. Geçmiş veriler, alıcının mevcut tecrübesi veya yakın tedarikçilerin kriterler setine göre değerlendirilmesi temeline dayanır. Değerlendirmeler, tedarikçinin performans kriterleri pozitif (+), negatif (-) ve nötr olarak kategorize etmek suretiyle yapılır. Alıcı, tedarikçinin bütün kriterlere göre derecelendirilmesinden sonra, üç seçenektan birine tik atmak suretiyle son sıralamayı yapar (De Boer at al., 2001). Bu yolla tedarikçiler üç kategoride sınıflandırılmış olur. Tablo 3.'te kategorilere ayırma yöntemiyle tedarikçi değerlendirmeye ait bir örnek görülmektedir (Youssef at al, 1996).

Tablo 2.5. Kategorilere Ayırma Yönteminde Kullanılabilecek Değerlendirme

Performans Kriteri				
Satıcı	Maliyet	Kalite	Teslim	Toplam
1		-	-	-
2		+	0	0
3	0	-	0	-
4	+	+	+	+++
5	-	0	-	--
6	0	0	0	0
N	0	+	+	++

Notasyon: + = İyi - = Kötü 0 = Nötr

Kategorik yöntem, sayısal bir sistem olmadığı halde sistematik bir performans kaydı tutma yöntemidir. Aynı zamanda ucuz ve minimum düzeyde performans dataları gerektirir. Süreç, ağırlıklı olarak bireysel hüküm ve bellek tarafından sağlanan puanlara güvendiğinden subjektiftir. Değerlendirme puanları kalite kontrol, mühendislik, üretim gibi ilgili birimlerden sağlanır (Zenz, 1994, s.135).

#### 2.4.1.2. Veri paketleme analizi

Veri paketleme analizi (VPA), bir karar alternatifinin etkinliği üzerine ortaya çıkmıştır. Alternatifler fayda kriteri (çıktı) ve maliyet kriterlerine (girdi) göre değerlendirilmiştir. Bir alternatifin etkinliği (örn. bir tedarikçi) çıktılarının ağırlıklandırılmış toplamının (örneğin, tedarikçi performansı) girdilerinin ağırlıklı toplamına oranı olarak tanımlanır (De Boer, 2001). VPA, genel verimlilik konseptinde (çıktıların girdilere oranı) kullanılması mümkün olmayan çeşitli girdi ve çıktılara sahip çok sayıda karar birimleri bulunduğu her bir girdi-çıkıtı karar birimini karşılaştırmak için kullanılan bir yöntemdir. VPA'da temel maksat



geleneksel verimlilik veya etkinlik kavramını çoklu girdiler, çoklu çıktılar için uygun hale getirmektedir (Homburg, 2001). VPA yöntemi alıcının tedarikçilerini iki grupta sınıflandırmasına yardım eder: etkin tedarikçiler ve etkin olmayan tedarikçiler gibi.

#### **2.4.1.3. Kümeleme analizi**

Kümeleme analizi, farklı grupları sınıflandırarak birbirinden ayırt etmekte kullanılan istatistiğin temel yöntemlerinden biridir. Kümeleme analizi, seçme kriterlerine verilecek puanlarla bir grup tedarikçiye de uygulanabilecektir. Tedarikçilerin karşılaştırılarak kümelenmesi de bir tedarikçi sınıflandırma işlemidir.

#### **2.4.1.4. Vaka tabanlı akıllı sistemler**

Tedarikçilerin ön yeterliliği için Ng ve arkadaşları (1995), bir vak'a tabanlı akıllı sistem geliştirmiştir. Vaka tabanlı akıllı sistemler (VTA), yapay zeka (YZ) yaklaşımı ile aynı kategoride incelenmektedir. Temelde, bir VTA sistem, önceki karar durumlarından faydalı bilgi ve tecrübe ile beslenen bir veritabanı yazılımıdır. VTA, halâ çok yenidir ve satın alma kararları için geliştirilmiş sadece birkaç sistemden biridir (De Boer at al, 2001).

#### **2.4.1.5. Matriks modeller**

Matriks modellerde tedarikçiler; siparişlere cevap verebilirlik, teknik, kalite, maliyet ve genel faktörler ağırlıkları üzerinden değerlendirilir. Her bir faktör alt faktör gruplarına bölünür. Genelde matriks modeller çizelge ve matematik formüllerle daha iyi tanımlanırlar (Youssef, 1996). Ancak, çok sayıda kriter içeren kompleks yapıdaki problemlerde karar vericiye destek sağlamazlar (Noci, 1997).

$WT_i = (i)$  faktörünün ağırlığı

$W_{ij} = (i)$  faktörüne ait  $(j)$  alt faktörünün ağırlığı

$S_{ijk} = (i)$  faktörüne ait  $(j)$  alt faktörü üzerindeki  $(k)$  tedarikçi puanı

#### **2.4.2. Tedarikçilerin Son Seçiminde Kullanılan Karar Yöntemleri**

Tedarikçilerin sorumlulukları ürün satışı ile sona ermez. Tedarikçilerin gerçek değerlendirmesi, satış sonrasındaki tutarlılığı ve performansındaki etkinlikle ölçülür. Böylece tedarikçi ile devam mı edilecek yoksa değiştirilecek mi yönündeki soruya cevap verilir.

Mevcut tedarikçi seçim modellerinin hemen hemen üçte ikisi tek-yönlü (single-deal) veya paket modeller olarak da adlandırılır. Bu modeller bir ürün veya bir defada satın alınan parçalar grubu için tedarikçilerin seçiminde göz önüne alınır. Bununla birlikte çok-yönlü (multiple-deal) farklı ürünler içerisinde veya ürün grupları arasında bulunabilen iç bağımlılık hesaba katılır (De Boer at al, 2001). Örneğin bir tedarikçi, ürün karmasına bakmaksızın toplam satış hacmi üzerinden çok büyük bir indirim teklif edebilir. Sipariş maliyetleri, tek bir sipariş formunda çeşitli ürünlerin siparişi birleştirildiğinde minimize edilebilir. Farklı ürünlerin kalite denetimleri eşzamanlı olarak yürütülebilir. Çok-yönlü modellerde tedarikçi, bir ürün grubuyla farklı düzeylerde performans gösterebileceğini de hesaba katar. Örneğin, tedarikçi yüksek kalitede ürün üretebilirken teslim kalitesi düşük olabilir.

Tedarikçi seçimi için kullanılan karar yöntemleri mevcut literatürün çoğunda parçaların satın alımında envanter yönetimini göz önünde bulundurmaz. Sipariş politikası ve tedarikçi seçimi arasındaki etki birinden diğerine tartışılabildiği halde, tedarikçi seçme kararıyla sipariş listesine uygun olmayan birkaç karar modeli vardır. Örneğin, sık sık sipariş veriliyorsa envanter yönetimi gereklidir. Fakat düşük birim fiyatla da olsa EDI sisteminin kullanılmadığı yerde tedarikçinin sipariş maliyetleri, EDI sistemini kullanan ve daha yüksek birim fiyat uygulayan tedarikçiye göre toplam maliyeti daha yüksek olabilecektir. Büyük boyutlarda satın alma gerçekleştirildiğinde indirim miktarı ve envanter bulundurma maliyeti arasında tercih yapılır.

Tedarikçilerin son değerlendirme aşamasında çok sayıda karar modelleri kullanılabilir ve bu modeller aşağıda sıralanarak açıklanmıştır (De Boer at al., 2001).

#### **2.4.2.1. Doğrusal ağırlıklandırma modelleri**

Lineer ağırlıklandırma modellerinde ağırlıklar kriterlere verilir. En büyük ağırlık en önemli kriteri gösterir. Kriterlerin puanlaması ağırlıklarına göre ve her tedarikçinin tek bir göstergesini içeren toplamı ile ifade edilir. Sıralamada en yüksek puanı alan tedarikçi seçilir (De Boer at al, 2001).

Örneğin, değerlendirme kriterleri olarak kalite, teslim, satış sonrası hizmet ve fiyat olsun. Puanlama sisteminde en önemli kriterden başlayarak sıralama yapıldığında kalite 40 puan, teslim 30, hizmet 20 ve fiyat da 10 puan kabul edilsin. Sıralamada kabul edilebilecek ve edilemeyecek aralıklar, 85 ve üzeri mükemmel, 70-

84 arası kabul edilebilir, 69 ve altı kabul edilemez, dolayısıyla ret bölgesi olarak belirlenebilir (Zenz, 1994, s.137). Yöntem, ISO 9000 uygulamalarında tedarikçi değerlendirme ve seçmede çizelgelerinde kolaylıkla uygulanabilmektedir.

Doğrusal ağırlıklandırma modellerinde analitik hiyerarşi prosesi (AHP) de etkin olarak uygulanabilmektedir. AHP çoklu kriterler göz önüne alınması gerektiğinde öncelikli alternatifler için bir karar alma yöntemidir. Ar-ge projelerinin seçimi, alternatif ürün planlarının değerlendirilmesi ve teknoloji seçimi gibi karar alanlarında geniş çaplı uygulanmaktadır. Bu yöntem, karar vericiye karmaşık problemleri bir hiyerarşik yapıda oluşturması veya düzeylerin bir set halinde birleştirilmesine imkân tanır. Tedarikçi seçimi problemleri için amaç, sonuçta en iyi tedarikçinin seçilmesidir. Örnek kriterler kalite, fiyat, hizmet ve teslim olarak kullanılmış olabilir. AHP yöntemine göre tedarikçi değerlendirme beş aşamada gerçekleştirilir.

Bunlar (Ghodsypour and O'Brien, 2001);

1. Tedarikçi seçimi için kriterlerin tanımlama
2. Kriterlerin ağırlıklarını hesaplama
3. Alternatif tedarikçileri sıralama
4. Her bir tedarikçinin toplam puanının hesaplama
5. Doğrusal model kurma ve toplam değeri maksimize etme

AHP'de, karar vericinin amacı doğrultusunda kriterlerin ve ilgili alt kriterlerin belirlenip, hiyerarşik yapının oluşturulması ilk adımdır. AHP'de, öncelikle amaç belirlenir ve bu amaç doğrultusunda seçimi etkileyen kriterler ortaya konur. Daha sonra kriterler göz önüne alınarak potansiyel alternatifler belirlenir. Böylece karar için hiyerarşik bir yapı kurulmuş olur. Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra her bir kriter temelinde alternatiflerin karşılaştırılması ve kriterlerin kendi aralarında kıyaslanması için de ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulur (Dağdeviren ve Eren, 2001).

AHP, her bir alternatif karşılayacak ölçü ve kriterin önemiyle ilgili karar vericinin hükümlerine dayalı, alternatif hareket alanlarının sıralanması için uygun bir yöntem önerir. Bu yönüyle AHP, tedarikçi seçme problemleri için son derece uygundur (Hill and Nydick, 1992).

#### **2.4.2.2. Toplam sahiplik maliyeti modelleri**

TSM tabanlı modeller, satın alınan parçaların yaşam seyri boyunca bütün ölçülebilir maliyetleri tedarikçi seçimine dahil edilmeye çalışılmıştır. Ellram'ın (1994) literatüre kazandırdığı bir tasnif biçimi de işlem öncesi (pre-transaction), işlem ve işlem sonrası (post-transaction) maliyetlerdir. Bir kısmının veya bütün maliyetlerinin temelde özetlenmesi ve ölçülmesini içeren TSM tabanlı tedarikçi seçme modelleri, tedarikçi seçimi ile ilişkilidir ve sonradan bu göstergelerle bazı hallerde tedarikçinin uyum göstermesi veya cezalandırılması için birim fiyat belirlenmiştir (De Boer at al., 2001).

Diğer yandan tedarikçi değerlendirmede nispi maliyet yöntemi (cost-ratio method) de önerilmektedir (Timmerman, 1986). Bu yöntemde, bütün kalite, teslim ve müşteri hizmetleri ile ilişkili maliyetler toplanır ve birim fiyat üzerinden kâr ve zarar oranı olarak ifade edilir. Sonradan elde edilmesi zor maliyet göstergeleri için hizmet ve teslim performansı gibi kriterlerin sistemde sıralanmasıyla bir toplam maliyet yaklaşımı oluşturulmuştur. Bütün toplam maliyet yaklaşımları tek-yönlü modellerdir. Bir muhasebe programı kullanılarak toplanan maliyet verilerine göreceli olarak basitçe uygulanır.

#### **2.4.2.3. Matematiksel programlama modelleri**

MP modelleri uygun bir karar alma modeli sunar. Amaç fonksiyonundaki (X tedarikçisine sipariş miktarı gibi) çeşitli değişkenlerin değerlerini maksimize etme (maksimum kâr gibi) veya minimize etme (minimum maliyet gibi) ihtiyacı matematiksel amaç fonksiyonu olarak karar vericiye problemleri formüle etme imkânı verir. Diğer yandan MP modelleri, amaç fonksiyonu net olarak belirtildiği için karar vericiye bir güçlülük kazandırır. Kategorik sıralama modellerine göre daha objektiftir. Başka bir deyişle, daha ölçülebilir kriterler göz önüne alınır (De Boer at al, 2001).

#### **2.4.2.4. İstatistik modeller**

Rassal belirsizlikle verilen istatistiksel modeller tedarikçi seçimiyle de ilişkilidir. Rassal belirsizlik satın alma durumlarının pek çok türünde gösterilmiştir. Satın alınan hizmetler veya parçalar için, iç talebin nasıl geliştirileceği tamamıyla bilinmediğinden, sadece birkaç tedarikçi seçme modeli bu probleme gerçekten

çözüm getirebilir. Bugüne değin yayınlanmış istatistiksel modeller sadece belirsizlik koşullarında tek bir kriter göz önüne alınarak uygulanır.

#### **2.4.2.5. Yapay zeka tabanlı modeller**

Yapay zeka (YZ) tabanlı modeller, bilgisayar destekli sistemlere dayanır. Sonradan, uzman olmayan birisi bile basit karar durumlarında bu sisteme başvurabilir. Örnekler, sinir şebekeleri ve uzman sistemleri de içeren tedarikçi seçiminde uygulanmış yapay zeka teknolojisine dayanır. YZ yöntemlerinin tedarikçi değerlendirme ve seçme problemlerine uygulaması sadece birkaç adet iken bu örnekler YZ yöntemlerinin potansiyellerinin araştırıldığı döneme kadar gitmektedir.

Güçlü yöntemlerden birisi olan sinir şebekeleri (neural networks) yönteminin özelliği, karar alma sürecinde kural gerektirmemesidir. Bu yönüyle sinir şebekeler, geleneksel yöntemlere göre karmaşa ve belirsizliğin daha iyi üstesinden gelebilmektedir. Çünkü YZ tabanlı yaklaşımlar insanın karar amaçlarına çok benzer şekilde tasarlanmıştır (De Boer, 2001).

### **2.5. TEDARİKÇİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Müşterilerin satın alma davranışı, çeşitli performans kriterlerine göre ürünlerin ve tedarikçilerin kıyaslanması ile gerçekleşir. Bu yüzden tedarikçilerin rekabet avantajı elde etmek ve müşterileri ile ilişkilerini sürdürebilmek için istenilen düzeyde performans göstermesi beklenir. Tedarikçi seçimine etki eden faktörler, “tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi” başlığı altında daha önce açıklanmıştır. Bu çalışmada literatürde en çok kullanılan tedarikçi seçim kriterleri üç başlık altında incelenmiştir. Tedarik seçimini etkileyen faktörler; ürüne ilişkin, örgüte ilişkin ve ilişkişel faktörler olmak üzere aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.5.1. Ürüne İlişkin Faktörler**

Tedarik zincirinde potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi ve seçilmesi çok önemlidir. İşletmeler açısından; tedarikçiden satın alacağı ürünün maliyeti, ürünün kalitesi, ürünün markası ve ürünün önemi tedarikçi seçimi yapılırken dikkat edilen kriterlerdendir. Bu kriterler aşağıda açıklanmıştır.

### 2.5.1.1. Maliyet

Müşteriler satın alacakları ürünleri benzer ürünlerle fiyat yönünden kıyaslarlar. Doğal olarak da kalite ve fonksiyonellik açısından herhangi bir fark bulunmayan ve düşük fiyatlı ürünü tercih ederler. Bu tercih özellikle kalite ve fonksiyonelliğin çok önemli olmadığı ürünlerde kendini çok bariz olarak gösterir. Bu nedenle tedarikçiler ürünlerinin fiyatını en az benzer ürünlerin fiyatına eşdeğer bir şekilde sunabilmelidir. Bunu gerçekleştirmenin ön koşulu ise ürün birim maliyetinin düşük olmasıdır (Li and Kouvelis, 1999).

Müşteriler açısından tedarik maliyeti, toplam ürün maliyeti açısından çok önemlidir. Şöyle ki; genel olarak üretici işletmelerin satın aldıkları mal ve hizmetlerin toplam maliyeti, gelirlerinin %55'ini oluşturmaktadır. Buna karşın işçilik maliyetleri %6'sını ve işletme giderleri %3'ünü oluşturmaktadır (Vokurka et al., 1996). Bu yüzden müşterilerin ürünleri satın alırken en çok dikkat ettiği kriter, ürünün fiyatıdır yani maliyetidir.

Rekabetin amacı; maliyetleri düşük, kaliteyi yüksek seviyede tutarak değer yaratmak ve tüketiciye fayda sağlamaktır (Çiçek, 2003:65). İşletmelerin günümüzün yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerinin önemli koşullarından bir tanesi de müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılarken, maliyetleri minimum düzeye çekebilmeleridir. Maliyet, işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir konuma sahiptir.

Tedarikçi işletmenin sağlayacağı maliyet avantajı, alıcının mali performansına doğrudan etkilidir ve alıcının performansı, aynı zamanda alıcının oluşturduğu değeri de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenledir ki fiyat, tedarikçi seçiminde çok büyük bir etkiye sahiptir. Tedarikçilerle kurulan ilişkilerin etkilenmesinde üç çeşit maliyet önemlidir. Birincisi direkt ürün maliyeti; tedarikçi işletme tarafından alıcı işletmeye satılan ana ürünler için belirlendiği gerçek fiyattır. İkincisi depolama maliyetleri; satıcının belirli bir tedarikçiden aldığı ürünü taşıırken ve depolarken katlandığı maliyettir. Üçüncüsü iletişim maliyetleri; alıcı işletmenin kalite ve faaliyet bazlı masraflar gibi işletme maliyetlerinden etkilenen maliyettir (Gülpınar, 2008:64). Tedarikçi işletme, bu maliyetleri mümkün olduğunca aşağıya çekmelidir. Eğer bu maliyetler diğer tedarikçilerden aşağı olursa tercih nedeni olabilir.

### 2.3.1.2. Ürünün kalitesi

Ürün kalitesini gösteren çok sayıda parametre vardır. Bunlar; ürünün performansı, özellikleri, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, işlevsellik, estetik ve algılanan kalite olmak üzere sekiz bileşenden oluşmaktadır (Garvin, 1984). Satın alma açısından bakıldığında ürünün kalitesi, nihai ürünün en ekonomik kullanımını sağlayacak olan kalite düzeyidir. Kalite, ürünün mükemmelliğinden ziyade ürünün istenilen özelliklere sahip olabilme ölçütüdür.

Yoğun rekabet ve küresel pazar koşullarında kalite önemli bir rekabet aracı konumdadır. Kalite, işletme kaynaklarının verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan önemli bir performans göstergesidir (Kayabaşı, 2007:115–116). Kalite, müşteri memnuniyeti sağlama açısından temel faktör konumunda olmakla birlikte sürekli geliştirilmesi gereken önemli bir göstergedir. Kalite ve müşteri memnuniyeti günümüzde işletmeler açısından rekabet edebilmenin temel göstergeleri haline gelmiştir. Çünkü günümüzde müşteriler işletmelerden hem kalite hem de müşteri odaklı hizmet bekledikleri için bu kriterleri sağlamak, günümüz işletmeleri için zorunluluk haline gelmiştir.

İşletmelerin müşterilere sundukları ürünlerin kalitesi çalıştıkları tedarikçilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Düşük kalitede ürün veya hizmet satın alan firmalar meydana gelen aksaklıklar nedeniyle daha fazla maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklardır ve bu yüzden de müşterilerini kaybedeceklerdir. Alıcı firmalar yüksek kalitede mal tedarik etmekle sonradan daha yüksek değerlere ulaşabilecek ve yükselecek karları elde etme fırsatı yakalayacaklardır (Kaynak, 2003:80).

### 2.5.1.3. Tedarikçinin markası

Satın alma davranışlarında önemli bir etken olarak marka kavramı günümüzde giderek ön plana çıkmaktadır. Markalar tüketiciler açısından somut-fiziki ürün özellikleri gibi elle tutulur ihtiyaçların giderilmesine katkıda bulunmalarının dışında psikolojik ihtiyaçların giderilmesi açısından da önemli işlevlere sahiptir (Ceritoğlu; 2005:135). Marka fonksiyonları, tüketicilerin markaya ilişkin pazarlama faaliyetlerine karşı tepki vermelerinde büyük rol oynadıklarından dolayı firmalar için önem taşımaktadırlar. Tüketicilerin markaları algılamalarında ve marka fonksiyonlarını algılayış biçim ve dereceleri, markaları tercih etmelerine ve satın

alma davranışlarına, tutundurma faaliyetlerine ve marka yayma faaliyetlerini etkilemektedir (Rio vd. 2001:412).

Tüketici pazarlarında olduğu gibi marka değeri endüstriyel satın alıcıda marka farkındalığı oluşturup, güçlü bir marka imajı algısına yol açar ve satın alma karar sürecini etkiler (Kim vd., 1998: 68). Ancak endüstriyel pazarların tüketici pazarından farklı özellikler içermesi ve satın alma karar sürecinin daha karmaşık olması marka değerinin etkilerini farklılaştırır.

Günümüzde endüstriyel pazarlarda markanın önemi gittikçe artmakta ve markalamaya daha fazla ilgi gösterilmektedir. Endüstriyel marka, bir tedarikçiyi tanımlayan ve tedarikçinin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan, pazara sunduğu önerilerin veya vaatlerin bütünü oluşturur. Endüstriyel pazarlarda marka sadece logo, isim, şekil, paket veya bunların birleşiminden oluşan görsel ve işitsel araçları kapsayan içsel anlamları olan bir araç değildir. Marka, aynı zamanda tedarikçinin performansı ve faaliyette bulunduğu süre boyunca pazara sunduğu vaatleri de kapsayan bir bütünlük kavramıdır (Anderson ve Narus, 2004: 136). Endüstriyel pazarlarda marka; ürün, hizmet veya işletme ile ilgili değerleri oluşturan, rakiplerinden farklılaşmayı sağlayan ve endüstriyel alıcıya verilen güvenilir, sürekli vaatler bütünüdür. İşletmeye farklı bir kimlik kazandırma aracıdır (Ward vd., 1999: 96). Müşterilerin değer algıları, ürüne değer katan yenileşim kapasitesi, yüksek kalite, hizmet veya müşteri desteği gibi uygulamalarla artırılır (Anderson ve Narus, 2004: 170). Ayrıca endüstriyel marka, pazarlama başarısını arttırmak için bir araç olarak kullanılır ve işletmelere rekabet avantajı sağlar. Marka, ürünlerin konumlandırılmasına yardımcı olur, alıcıların satın alma sürecini kolaylaştırır ve iletişim aracı olarak tutundurma faaliyetlerini destekler (Scott-Kolarova, 2008: 16).

#### **2.5.1.4. Ürünün önemi**

Ürünün karmaşıklığı, ürünün çok sayıda fonksiyon içermesiyle ilgilidir. Genellikle ürün karmaşıklığı arttıkça tedarikçi sayısı az olmaktadır. Buna bağlı olarak da alıcının tedarikçiye bağımlılığı yüksek olacaktır. Ürünün karmaşıklığı aynı zamanda satın alma tercihlerinde önceliği ve fiyat düzeyini de belirler. Çünkü daha az karmaşık ürünler fiyatça ucuz olabileceği gibi, alıcı için öncelikli ihtiyaçlar listesinde olmayabilir. Temelde tedarik edilen ürünün karmaşıklığı arttıkça satın alma kararlarında belirsizlik ve risk de artar. Satın alınacak ürünler kompleks olduğunda,



alıcı firma muhtemelen belirsizlik ve riski dağıtmak için tedarikçi ile daha yakın bir ticari ilişki içerisine girer (Cannon and Perreault JR, 1999).

Tedarikçi ve satın alıcının ilişkilerindeki gelişme sonucunda ortaya çıkan iş ortaklığını birbirinden bağımsız işletmelerin rekabetçi amaçlarla karşılıklı fayda sağlamak ve önemli bilgileri paylaşmak amacıyla kurulan stratejik iş birliği olarak ürünün önemi artacaktır. Elektronik medya desteği, tedarikçiye güven, servis kalitesi gibi faktörler satın alıcıların tedarikçilerin ürünlerine verdiği önemi arttıracaktır. Ayrıca tedarikçi alıcıya özel fiyat ve ileri teknoloji sunduğunda alıcının verimliliği artacaktır. Bu destek faaliyetleri de ürünün önemimin artmasını sağlayacak ve böylece artan ürünün önemi mevcut tedarikçinin değiştirilmemesi ve ek maliyetlere katlanılmamasını sağlar (Bozkurt, 2004:45).

### **2.5.2. Örgüte İlişkin Faktörler**

Tedarikçinin performansı değerlendirilirken örgüte ilişkin faktörler vardır. Bunlar; tedarikçinin yerine konulabilirliği, tedarikçinin firma imajı, tedarikçinin firma büyüklüğü, tedarikçinin satış personelinin kalitesi, tedarikçinin lojistik performansı ve tedarikçinin esnekliği ve yenilikçiliğidir.

#### **2.5.2.1. Tedarikçinin yerine konulabilirliği**

Yerine konulabilirlik, alıcı firmanın ihtiyaçlarını sağlamak için diğer tedarik kaynaklarına kolaylıkla erişebilme derecesidir. Alternatif tedarikçilerin olması alıcılar için daha uygun fiyata ürün, daha yüksek kalitede ürün, düşük işçilik maliyetleri, daha üstün iş süreçleri gibi fırsatların doğmasına neden olur (Wagner ve Friedl, 2007:712). Bunun tam tersi olarak da alternatif kaynakların kolayca bulunmaması veya olmaması alıcı firmalar için belirsizlik ve bağımlılık sebebi olacaktır. Bundan dolayı, alternatiflerin bulunabilirliği, alıcı firmanın tedarikçiden satın alma yoğunluğunu ve onunla ilişkiyi sürdürme niyetini etkileyebileceği düşünülebilir (Cannon and Perreault, 1999).

Alternatiflerin bulunabilirliği hem ürün hem de tedarikçi için geçerlidir. Buna göre alternatif ürünlerin bulunabilirliği, ikame ürünlerin elde edilebilmesi ile ilgilidir. Ancak bizim burada kastettiğimiz alternatifler ürünün satışını yapan tedarikçi firmaların sayısı ile ilgilidir.

Bağımlılık, bir firmanın amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla ortağı ile olan ilişkilerini koruma ihtiyacı olarak tanımlanır. Firmalar arası bağımlılığı oluşturan iki

faktör vardır (Andaleeb, 1995): (1) tedarikçi tarafından sağlanan kaynakların önemi veya ciddiyeti, (2) ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayacak hedef firma için alternatif tedarikçilerin sayısı. Tedarik edilen kaynağın kısıtlı veya önemli olması nispetinde tedarikçiye olan bağımlılık artabileceği gibi, alternatif tedarikçilerin bulunmaması da bağımlılığı artıran bir diğer önemli etkidir.

Diğer yandan bağımlılık, satıcı firmanın amaçlarını gerçekleştirmek için alıcının ihtiyaç duyduğu kanal ilişkilerini geliştirme isteğiyle de ilgilidir (Ganesan, 1994). Başka bir deyişle satıcı, alıcılarını kendine bağımlı hale getirerek, yani müşteri bağımlılığı oluşturarak satış gücünü arttırmaya çalışır.

### **2.5.2.2. Tedarikçinin firma imajı**

Piyasada tedarikçiye yönelik algılamalar tedarikçinin imajını oluşturmaktadır. Tedarikçilere yönelik algılamaların kaynağı, işletmelerin tedarikçiler ile yaşadıkları geçmiş deneyimler ve diğer işletmeler ve kişilerin tedarikçiyle kurmuş oldukları ilişkilere (Cannon ve Doney, 1997:41).

İyi bir firma imajına sahip olan tedarikçi müşteriler, ortaklar, çalışanlar, yatırımcılar ve toplumda oluşan geniş gruplar için farklı avantajlar sağlayacaktır. Bunlar; yüksek müşteri sadakati, yüksek seviyede müşteri satın alma davranışı, personelin işletmeye bağlılığında güçlenme, tedarikçinin personeline ve ürünlerine karşı alıcıların tutumlarında olumlu artış, yatırımcılar için cazibe merkezi haline geleme ve rekabet avantajı elde edilmesidir (Bennet ve Gabriel, 2007:428).

Tedarikçiler, müşteri ilişkileri konusunda gelecekteki tutumları ile ilgili olarak açık davranış sergilemelidir. Özverili olan ve diğer kanal üyeleriyle yakından ilgilenen tedarikçiler, kendi sektörlerini dürüst olarak tanıtır. Buna bağlı olarak alıcı, tedarikçiyi dürüstlüğüyle ün yapmış olarak tanırsa, ona daha çok güvenecektir. Buna karşın, kanal üyeleri arasında kötü tanınma ise, güveni azaltacaktır. Bu yüzden dürüstlikle tanınma, tedarikçinin itibarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Pozitif tanınma ancak, güvenilir ve tutarlı davranışın üzerine ekstra bir gayretle inşa edilir. Yüksek performansa sahip firmalar, piyasadaki ünleriyle potansiyel müşteriler arasında kolayca tanınır ve bu tanınma sayesinde kredibilitelerini artırır (Ganesan, 1994). Diğer yandan müşteriler açısından bakıldığında sık sık ilişkilerin, uygun kârlılıktaki işlerin ve iş sahalarının son bulması da tedarikçilerin ünlerini azalır.

Tedarik kanalında firmaların iyi ve kötü ünleri çabuk yayılır. Bir kanal üyesiyle daha önce birlikte çalışmış olmak güveni besler. Tedarikçiyle ortak

tecrübenin zaman içinde artmasıyla, karşılıklı ilişkilerde sarsıntılı dönemlerin atlatılması daha da kolaylaşır. Böyle dönemler her iki tarafın kendi kişisel özelliklerini ve birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar. Alıcının tedarikçisiyle geçmişe uzanan iş deneyimi, tedarikçinin kredibilitesini ve yardımseverliğine olan güveni arttırabilir Bu yüzden, firmanın geçmiş iş başarısı ve referansları sektör içerisinde üne kavuşmasında önemli role sahiptir (Kaynak, 2003, s:85)

#### **2.5.2.3. Tedarikçinin firma büyüklüğü**

Firma büyüklüğü; genellikle iş hacmi, çalışan sayısı ve finansal göstergelerle ölçülür. Alıcılar, tedarikçilerini değerlendirirken bu boyutlardan en az birini göz önünde bulundurlar. Tedarikçiler de kalite, fiyat, teslim, garanti, mamul çeşitleri ve ödeme kolaylıkları gibi özellikleri ile müşterilerine büyüklüklerini hissettirirler (Kaynak, 2003:83). Tedarikçi firmanın büyüklüğü, verdiği sözleri yerine getirebileceğinin ve mevcut durumu koruyabileceğinin göstergesidir. Tam tersi olarak da tedarikçi firmanın küçük hacimli olması daha az güvenilir olabileceğini, fırsatçı davranışlar sergileyebileceğini, yeterli satış hacmi ve pazar payına ulaşamayacağını düşünülebilir.

Büyüklüğün diğer bir göstergesi de müşteri hizmetleridir. Müşteri hizmetleri pahalı bir yatırım olduğundan küçük firmaların bu hizmeti sunması zordur. Bu nedenle ki, büyük firmalar küçük rakiplerine oranla avantajlıdır ve daha iyi hizmet sunabilirler. Dolayısıyla, tedarikçi firmanın büyüklüğü, ilişkinin sürekliliği açısından önem taşımaktadır (Kaynak, 2003:83).

#### **2.5.2.4. Tedarikçinin satış personelinin kalitesi**

Tedarikçinin satış personelinin kalitesi; tedarikçi firma ile alıcılar arasındaki ilişkinin uzun süreli olması açısından önemlidir. Çünkü tedarikçinin tutum ve davranışını gösteren satış personelidir. Bu nedenle tedarikçinin satış personeli ile ilgili olarak geçmiş tecrübeler ışığında tedarikçi personeline doğrudan güven ya da güvensizlik tedarikçiye karşı güven ya da güvensizliği ifade eder.

Tedarikçi firmanın satış personelinin kalitesi büyük ölçüde, tedarikçi firmanın sahip olduğu kültür, ödül sistemi ve eğitim programlarına bağlıdır. İyi eğitilmiş satın satış personeli işletmelerinin performansını artırıcı bir etkiye sahip olacaktır.

### **2.5.2.5. Tedarikçinin lojistik performansı**

Genel olarak lojistik; yönetim yeteneği, sipariş işleme, bilgi, envanter ve taşıma gibi fonksiyonları yerine getiren geniş kapsamlı bir sistemdir. Bu sistem; doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru zaman ve yerde iletilmesini amaçlamaktadır (Kaynak, 2003:85). Lojistik performans; doğru ürünün, doğru yerde ve doğru zamanda doğru müşteriye iletilmesi şeklinde tanımlanabilir.

Lojistik maliyetler kavramı, lojistik süreçleri etkin yönetmek için kullanılan önemli bir performans kriteridir. Lojistik maliyetler, işletmelerin önemli gider kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Çünkü, yapılan araştırmalar satışların %20'si oranında lojistik harcamalar yapıldığını göstermektedir (Germain, 1996). Lojistik maliyetleri, lojistik süreçler ve bu süreçleri destekleyen faaliyetler ortaya çıkarır. Lojistik maliyetlerin ana unsurları; müşteri hizmetleri, taşıma, depolama, sipariş işleme ve enformasyon ile envanter bulundurma kalemlerinden oluşur. Lojistik performansı yüksek bir tedarikçi ile işletmeler maliyet ve rekabet avantajı elde edeceklerdir ve böylece de işletme açısından büyük bir değer yaratılmış olacaktır.

Tedarikçiler müşterileri ile iyi ilişkiler kurmak için lojistik faaliyetlere odaklanmalılar. Tedarikçiler sundukları lojistik hizmetleri alıcılarının ihtiyaçlarını tam olarak karşılayana kadar geliştirmeliler. Lojistik fonksiyonları gerektiği biçimde karşılayan tedarikçi ile çalışmak işletmelerinin kanal içerisinde sağlayacağı değerleri ve finansal performansı olumlu bir şekilde etkileyecektir.

### **2.5.2.6. Tedarikçinin esnekliği ve yenilikçiliği**

Tedarikçiler sık sık öngörülemeyen değişmelere—önceden bilinmesi mümkün olmayan olasılıklara maruz kalmaktadır. Buna göre, mevcut ilişkilerde alıcının istediği yönde tedarikçinin uyum göstermesi esneklik olarak tanımlanır. Uyumlaştırma ise, alıcı isteklerine (fiyatta, stok seviyesinin sürdürülmesinde, acil teslimler vb.) esneklik göstermek için tedarikçinin fırsatlar oluşturmasıdır (Noordewier at al., 1990). Tedarikçi esnekliği; tedarikçinin, müşterinin değişen ihtiyaçlarına uyum için değişiklikler yapmaya istekli olmasıdır. Bu uyum genellikle çok hızlı gerçekleşir ve genellikle beklenmeyen müşteri ihtiyaçlarına kısa vadede cevap verilmesini içerir. Esnek bir tedarikçi, müşteri taleplerini karşılamak için istisnaları kabul ya da red politikası uygulayabilir. Esneklik sadece tek bir ürünün değişken miktarlarına cevap verebilme olarak değerlendirilmemelidir. Tedarikçi,

değişik ünitelerde de ürün/hizmet sunumunda da esneklik sağlayabilmelidir (Cannon and Homburg, 2001).

Esneklik; işletmelerin tüketici taleplerine ve pazarda oluşabilecek değişikliklere zamanında ve doğru stratejiler ile maliyet, zaman ve performans kaybına uğramadan uyum sağlayabilme cevabı verebilme yeteneğidir. Uluslara arası pazardaki belirsizlik ve değişikliklere karşı firmalar üretim ve Pazar esnekliği kazanmak için etkin tedarikçi ve üretim süreçlerinin geliştirilmesinin olumlu etkilerini fark etmişlerdir. Bu nedenle zincirin içerdiği her bir işletme talep dalgalanmalarını karşılayacak, gerektiği anda değişen şartlara uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmalıdır (Kaya 2011 ).

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin faaliyette buldukları ortamlardaki değişiklikler ve belirsizlikler rekabet koşullarını önemli bir hale getirmiş, firmaların müşteri beklentilerindeki değişimlere son derece hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri zorunlu hale gelmiştir. Talep edilen ürün ve hizmet çeşitliliğindeki artışla birlikte istenen ürünün, istenilen miktarda ve zamanda pazarda hazır bulunması gerekmektedir.

Yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temeli ve firmaların faaliyet ve uygulamalarının da temel bileşenidir. Çünkü yapılan yenilik çalışmaları direkt olarak verimliliği etkilemektedir. Burada önemli olan bir nokta da yenilik faaliyetlerinin hızıdır. Hızlı yenilik, değişen pazarda ilk ve tek olma avantajını kullanma olanağı sağlar (Kaynak, 2003:84).

### **2.5.3. Tedarikçi Seçiminde İlişkisel Faktörler**

Tedarikçi alıcı arasında kurulan ilişkinin kapsamının, kalitesinin ve kurulacak ilişkiden alıcının muhtemel beklentilerinin belirlenmesi için tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti faktörü dikkate alınmıştır.

#### **2.5.3.1. Tedarikçiye güven**

Firmaların birbirlerine güvenmesi, tarafların ortak faaliyetlerden doğan sorumluluklara da hazır olmasını gerektirir. Çünkü kısa vadede karşılıklı kazanımlar adaletli olmayabilir. Yani, iki tarafın ortak ticari faaliyetlerden kazanç sağlaması uzun bir dönem gerektirebilir. Dolayısıyla güven, firmalar arasında kısa vadeli ilişkilerde eşitsizlik kaçınılmaz olsa bile uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi için önemli bir rol oynar (Kaynak, 2003:67). Öyleyse en alt seviyede bir tarafın diğer

taraftan önce sorumlulukları üzerine alması ve böylece karşı tarafın taahhütlerine saygı duyarak güvenmesi gerekmektedir. Böylece firmalar arasındaki herhangi bir ortak davranış türü, tarafları istismara açık ilişkilerden uzak tutar. Birbirlerine itimat ederek uzun vadeli ilişkilerinde güven duygusu geliştiren taraflar, uzun vadede kâr elde etmek için kısa vadeli eşitsizlikleri dikkate almayacaklardır. Bu nedenle firmalar arası karşılıklı güven, tek yönlü güvene göre daha uygun ve mantıklıdır (Anderson and Weit, 1989).

Tedarik zinciri yönetimi güven temeline kurulur. Güven, işletmenin tedarikçisinin tutarlı davranması ve vaat ettiklerini tam zamanında ve tam manasıyla yerine getirmesiyle sağlanır.

Alıcı tedarikçi ilişkilerinde güven kavramı incelenirken, tedarikçiye olan güven ve satış personeline olan güven olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvenilir bir tedarikçi ile kurulan uzun dönemli ilişkide tedarikçi personelinin inandırıcı ve dürüst olmayan davranışları ilişkiyi ve tedarikçiye olan güveni tehlikeye sokacaktır. Diğer taraftan güvenilir bir satış personeli uygulayacağı uygun politikalar ile müşterinin tedarikçi hakkında sahip olduğu olumsuz düşünceleri yok ederek işbirliği geliştirecektir.

### **2.5.3.2. Müşteri memnuniyeti**

Küresel pazar koşullarında, müşteri memnuniyeti yaratarak müşterileri elde tutma ve müşteri sadakatini sağlama işletmeler için büyük bir zorunluluk haline gelmiştir. Yaratılan müşteri memnuniyeti nedeniyle, tatmin olan müşteri diğer müşterilere kıyasla daha fazla ve sıklıkla firmanın ürünlerini satın alarak daha az fiyat duyarlılığı göstermekte, rakip firmaları daha az tercih etmekte, firma hakkında olumlu konuşarak firmanın reklamını yapmakta, ayrıca kaliteli ürün ve hizmetler için fazla fiyat ödemektedir. Bunlara ilaveten, yeni kazanılan müşterilere kıyasla daha düşük maliyetli olmaktadır (Nasır, 2003:214).

Lojistik maliyetleri nihai ürün fiyatında ve dolayısıyla müşteri beklentilerinin karşılanmasında etkilidir. İşletmelerin rekabetçi olmaları için hizmet düzeylerinden ödün vermeden lojistik maliyetlerini mümkün olduğunca düşük tutmaları gerekmektedir. Müşteri memnuniyetini belirleyen bir diğer temel faktör de teslim süresidir. Teslim süresi, bir ürün veya hizmetin siparişinin verilmesinin ardından ürün veya hizmetin müşteriye teslimine kadar geçen süredir.

İlişkiden duyulan memnuniyet; uzun dönemli ilişki, bağlılık, sadakat ve işbirliği gibi olumlu ilişkiyel sonuç doğuracaktır. Ayrıca yüksek düzeyde memnuniyet; iş birliğinde artış, fırsatçı davranışlardan gönüllü olarak uzaklaşma ve fonksiyonel olmayan çatışmadan kaçınma gibi ilişkinin kalitesini sonuçlarını ve firmaların performansını arttıracak kazanımlar sağlar (Gülpınar, 2008:78-79).

Bir işletmenin nihai amacı, sadık müşterilerinin sayısını arttırmaktır. Bu da aynı müşterilere tekrar tekrar satış yapmak demektir. İşletmenin sadık müşteriler kazanması, müşterilerin işletmeden memnun ayrılmasına bağlıdır (Rona, 2005: 63). Müşteri bağlılık oranının düşmesi, müşteri memnuniyetinde de bir azalma olduğunu gösterir. Böyle durumlarda işletmeler, memnuniyetsizliğin ardındaki nedenleri araştırmalı ve önlemler almalıdır. Müşteri memnuniyetsizliği uzun sürerse bu durum karlara yansıtacaktır (Kotler, 2000: 267).

Müşteri memnuniyetinin ölçümü, müşteri sesini performans değerlendirmeleri ile düzenli olarak takip eden bir yönetimsel bilgi sistemini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesinin ana hedefi, (1) müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının ne olduğunu anlaşılması, (2) işletmenin, kendisinin ve rakiplerinin bu ihtiyaç ve beklentileri ne ölçüde karşıladığının tanımlanması, (3) elde edilen sonuçlara göre ürün ve hizmet standartlarının geliştirilmesi, (4) belirli bir zaman dilimi içinde müşteri eğilimlerinin incelenerek tam zamanında davranış biçimlendirmenin sağlanması ve (5) son olarak öncelikler ve standartlar oluşturarak, ulaşılması istenen sonuçlara ne kadar yaklaşıldığının yorumlanmasıdır (Burucuoğlu, 2011:20).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM**

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın örnekleme veri toplama yöntemi açıklanmıştır. Daha sonra değişkenlere ait operasyonel tanımlar, ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve öneriler de bulunulmuştur.

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu çalışmanın amacı mevcut tedarikçinin davranışlarının hastane işletmeleri tarafından nasıl algılandığını araştırarak, hastane işletmelerinde tedarikçiye duyulan güven ve müşteri memnuniyetine hangi faktörlerin etkili olduğunun saptanmasıdır. Tedarikçi işletme tarafından sergilenen ürüne ilişkin ve örgütsel faktörlere dayalı davranışlardan hangilerinin değer oluşturup hangilerinin değer oluşturmadığının bilinmesi, değer oluşturmeyen davranışlardan vazgeçilmesini ve böylece değer ifade eden davranışlarda da sağlanacak yoğunlaşmayla birlikte de ilişkinin kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır. Tedarikçi firmalar alıcıların satınalma davranışını, başka bir deyişle alım yoğunluğunu etkileyen faktörleri bilirlerse, müşterileri ile daha kolay entegrasyona gidebilecek ve böylece satışlarını artıracılabileceklerdir.

Giderek globalleşen dünya ekonomisi içersinde artan rekabetle birlikte bilgi teknolojilerinde ve müşteri duyarlılığında gözlenen hızlı artışlar, artık firmaların başarılı olabilmeleri için birbirleriyle iş birliğine dayalı uzun dönemli ilişki içersinde olmalarını gerektirmektedir. İşte bu noktadan hareketle, bu araştırma hastane işletmelerinde tedarikçilerin hangi davranışlarının işbirliğine, uzun süreli ilişki içersinde olmasına katkı sağlayacak müşteri memnuniyeti ve tedarikçiye güvene etki ettiğinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Hastane işletmeleri ürün tedarik sürecinde, oldukça fazla sayıda tedarikçi ile çalışma imkânına sahiptirler. İşletmelerin ortalama tedarik harcamaları toplam



harcamalarının yaklaşık % 60'ını oluşturduğu düşünüldüğünde tedarik yönetiminin alıcı firmalar için ne kadar hayati bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Hastane işletmeleri, yüksek orandaki bu tedarik maliyetlerini aşağılara çekmesi ve müşterilerine kaliteli, ucuz ve etkin hizmet verebilmesi tedarikçileri ile iş birliğine dayalı iyi ilişkiler geliştirmesine bağlıdır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve ÖRNEKLEMİ**

Bu araştırma, 2013 yılının ikinci altı ayında Kuzey Irak'ta faaliyet gösteren hastanelerde yapılmıştır. Araştırma kapsamında Kuzey Irak'taki tüm özel-kamu hastaneleri ele alınmış ve bir kısıtlama yapılmamıştır. Denek olarak satın alma sorumluları veya satın alma müdürleri hedef alınmış, alt kademe yönetici ve çalışanları denek kapsamında tutulmamıştır.

Bu araştırmanın kapsamı konusu ile sınırlı olup elde edilen verilerin doğruluğu ön kabul edilerek hipotezler analiz edilmiştir.

Bu araştırmanın ana kütesini Kuzey Irak'ta faaliyet gösteren hastaneler oluşturmaktadır. 2013 yılı verilerine göre Kuzey Irak'ta 68 kamu hastanesi ve 53 özel hastane olmak üzere toplam 121 hastane bulunmaktadır. Bu durumda araştırmanın ana kütesini 121 hastane oluşturmaktadır.

Ana kütle sayısı az olduğundan örneklem, ana kütlelerin tamamı olarak belirlenmiştir. Araştırmada her hastanede 2 kişiye anketin yapılması hedeflenmiştir. Fakat bazı hastanelerden veri elde edilemediğinden veya bazı anketlerin değerlendirilmeye değer görülmemesinden dolayı 44 hastanede toplam 69 kişi ile anket yapılmıştır. Bu durumda örneklem ana kütleli % 36,4 temsil etmektedir.

Anket, hastanelerdeki satın alma sorumlularına veya satın alma ile ilgili kişilere yüz yüze görüşme yoluyla yapıldığı için geri dönüşüm oranı yüksek olmuştur.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE TEORİK MODELİ**

Bu çalışmada tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti bağımlı değişkenlerini etkileyen bağımsız değişkenler 3 ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; ürüne ilişkin, örgüt ilişkin ve ilişki faktörleridir. Bu çalışmada ürüne ve örgüt ilişkin faktörlerin alt bileşenlerini oluşturan bağımsız değişkenlerin, tedarikçiye

güven ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotezleri şunlardır:

### **Ürüne İlişkin Hipotezler**

**H1:** Ürünün maliyeti ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H2:** Ürünün kalitesi ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H3:** Tedarikçinin markası ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H4:** Ürünün önemi ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H5:** Ürünün maliyeti ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**H6:** Ürünün kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**H7:** Tedarikçinin markası ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**H8:** Ürünün önemi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

### **Örgüte İlişkin Hipotezler**

**H9:** Tedarikçinin yerine konulabilirliği ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H10:** Tedarikçinin imajı ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H11:** Tedarikçi firmanın büyüklüğü ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H12:** Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H13:** Tedarikçinin lojistik performansı ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H14:** Tedarikçinin esnekliği ve yeniliği ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.

**H15:** Tedarikçinin esnekliği ve yeniliği ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

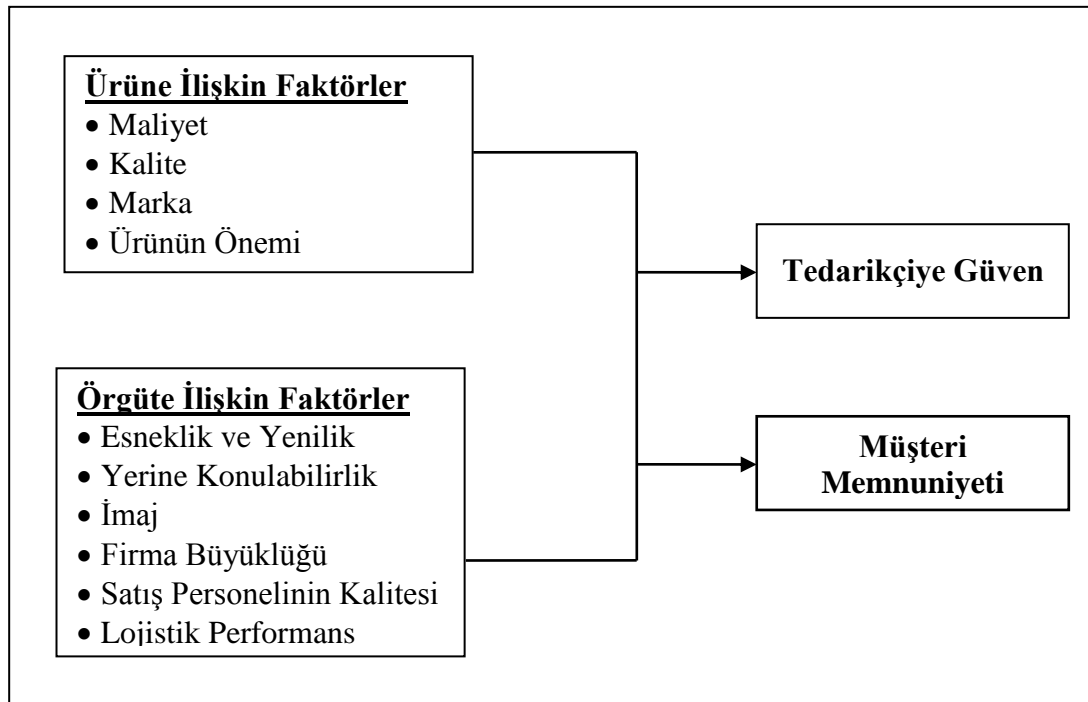
**H16:** Tedarikçinin yerine konulabilirliği ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**H17:** Tedarikçinin imajı ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**H18:** Tedarikçinin firma büyüklüğü ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**H19:** Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.

**H20:** Tedarikçinin lojistik performansı ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli

### 3.4. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin oluşturulmasında öncelikle, uygulamanın yapılacağı sağlık sektörü hakkında bilgiler toplanmış ve uzmanlarla görüşmeler yapılmıştır. Anketin hazırlanması için, literatürde ölçülen değişkenler ve bu değişkenlere ait sorular derlenmiş ve kurulan araştırma modeline uygun olarak bir veri seti oluşturulmuştur. Bu veri seti içerisinde sektör özellikleri ve ülke şartları da dikkate alınarak araştırma anketi oluşturulmuştur.

Anket formundaki soruların ölçümünde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca anket formu hazırlanırken, soru formunun mümkün olduğunca kısa olmasına dikkat edilmiş, uzun cevaplar gerektiren sorulardan kaçınılmıştır. Anket formundaki ölçekler, uygun şekilde tasnif edilerek, değişkenler arası farklılıklar gösterilmiş ve birbirleriyle karıştırılması önlenmiştir. Ayrıca anketin nasıl cevaplanacağı bir örnekle gösterilmiş olup cevaplandırmada bireylerin fazla zamanını almaması için soru sayısının çok olmamasına dikkat edilmiştir. Türkçe hazırlanan anket formu daha sonra Arapça’ya çevrilmiş ve bir pilot uygulama ile çevirinin testi yapılmıştır. Pilot uygulama problemleri kısımlar tekrar düzenlenerek ankete son şekli verilmiştir.

### 3.6. OPERASYONEL TANIMLAR

Araştırmada kullanılan her bir değişkenin belirleyici unsurları bu kısımda açıklanmıştır. Değişkenler konunun teorik boyutlarını içeren çok sorulu ölçekler kullanılarak ölçülebilir hale getirilmiştir. Her bir ölçeğin değeri standart skorlar ile (1'den 5'e kadar) temsil edilmiştir. Değişkenlerin almış olduğu sayısal skorlar o değişkenin yüksek oranda veya düşük oranda kullanıldığını göstermektedir.

**Maliyet değişkeni:** İşletmelerin yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerinin önemli koşullarından bir tanesi de müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılarken, maliyetleri minimum düzeye çekebilmeleridir. Tedarikçinin piyasada sergilediği fiyat ve vade politikalarını incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu değişkenin ölçülmesinde Patton (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

**Kalite değişkeni:** İşletme kaynaklarının verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan önemli bir performans göstergesidir. Tedarikçi firmanın sağlamış olduğu ürünlerin hastane işletmelerinin kalite beklentileri ne ölçüde karşıladığını belirlemeye yönelik olarak sorulmuştur. Cannon ve Hamburg (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

**Marka değişkeni:** Marka adı firmalara fayda sağlayabilecek ürünleri ayırt etmede yardımcı olur ve ürün kalitesi hakkında bilgi verir. Bilinmeyen veya üne sahip olmayan bir markanın değeri düşük iken iyi bir üne sahip markanın değeri yüksek olur. Tedarikçi markasına karşı hastane işletmeleri algulamalarını ölçmek amacıyla Verhoef, Langerak ve Donkers (2007) tarafından hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır.

**Ürünün önemi değişkeni:** Hastane işletmelerinde alınan ürünün istenilen özelliklerde ve kalite olmasını ifade etmektedir. Satın alınan ürünün müşteri için anlamı ve ne derece önem taşıdığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Cannon ve Perreault (1999) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır.

**Esneklik ve Yenilik değişkeni:** Esneklik kavramı, bir işletmenin pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilme ya da beklenmeyen koşullara adapte olabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Esneklik, üretimde ortaya çıkan problemleri giderme ve kısa vadede müşterilerin beklentilerinde meydana gelen değişimleri algılayabilme konularında firmanın sahip olduğu yeteneği göstermektedir. Tedarikçinin ürün, hizmet ve çalışma yöntemlerindeki yenilik yapabilme gücü ve

kapasitesini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Yenilik ölçeğinde kullanılan sorular ise, Calontane vd. (2002) tarafından oluşturulan yenilik ölçeğinden uyarlanarak hazırlanmıştır.

**Yerine konulabilirlik değişkeni:** Yerine konulabilirlik, alıcı firmanın ihtiyaçlarını sağlamak için diğer tedarik kaynaklarına kolaylıkla erişebilme derecesidir. Alternatif tedarikçilerin olması alıcılar için daha uygun fiyata ürün, daha yüksek kalitede ürün, düşük işçilik maliyetleri, daha üstün iş süreçleri gibi fırsatların doğmasına neden olur. Bu değişken; Kaya (2011) tarafından hazırlanmış ölçek ile ölçülmüştür.

**İmaj değişkeni:** Piyasada tedarikçiye yönelik algılamalar tedarikçinin imajını oluşturmaktadır. Tedarikçilere yönelik algılamaların kaynağı, işletmelerin tedarikçiler ile yaşadıkları geçmiş deneyimler ve diğer işletmeler ve kişilerin tedarikçiyle kurmuş oldukları ilişkilerdir. Soruları tedarikçinin perakendeci tarafından nasıl ifade edildiğini saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu ölçekte, Ganesan (1994) tarafından hazırlanmış olan sorulardan faydalanılmıştır.

**Firma büyüklüğü değişkeni:** Firma büyüklüğü; genellikle iş hacmi, çalışan sayısı ve finansal göstergelerle ölçülür. Tedarikçi firmanın büyüklüğü, verdiği sözleri yerine getirebileceğinin ve mevcut durumu koruyabileceğinin göstergesidir. Satıcı firmanın büyüklüğünü sorgulamak amacıyla, Doney ve Cannon (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

**Satış personelinin kalitesi değişkeni:** Tedarikçinin satış personelinin kalitesi; tedarikçi firma ile alıcılar arasındaki ilişkinin uzun süreli olması açısından önemlidir. Çünkü tedarikçinin tutum ve davranışını gösteren satış personelidir. Satıcı firma personelinin mesleki, etik ve sosyal yeterliliklerini ölçmek için oluşturulmuştur. Kaya (2011) tarafından hazırlanmış ölçek ile ölçülmüştür.

**Lojistik performans değişkeni:** Lojistik performansı yüksek bir tedarikçi ile işletmeler maliyet ve rekabet avantajı elde edeceklerdir ve böylece de işletme açısından büyük bir değer yaratılmış olacaktır. Tedarikçi firmanın dağıtım ağını kalite, esneklik ve güvenirlilik açısından sorgulamak amacıyla oluşturulmuştur. Ölçekte kullanılan sorular Gassenheimer, Sterling ve Robicheaux (1996) tarafından hazırlanmış olan lojistik performans sorularıdır.

**Tedarikçiye güven değişkeni:** İşletmenin tedarikçisinin tutarlı davranması ve vaat ettiklerini tam zamanında ve tam manasıyla yerine getirmesiyle sağlanır. İşletmelerin gerekli bilgileri değişik tokuş ettikleri, bazı müşterileri ve tedarikçileri ile

uzun dönemli ilişki kurdukları ortaklık tedarik zinciri etkileşiminde önemli bir noktaya gelmiştir. Alıcı firmanın satıcıya duyduğu itimadı ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu ölçekte Doney and Cannon (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

**Müşteri memnuniyeti değişkeni:** Memnun müşterilerin şirkete bağlılık göstermesi ve memnun kaldığı şirketle uzun yıllar boyunca ilişkilerini sürdürmesi amacıyla, müşteriyi elde tutmanın ve müşteri sadakati oluşturmanın en önemli şartlarından bir tanesi müşteri memnuniyetinin yaratılmasıdır. Tedarikçinin sağladığı ürün ve hizmet performansından duyulan tatmini sorgulamaktadır. Bu ölçekte kullanılan dört soru Dickson and Zhang (2004) ve Skarmeas vd. (2007) tarafından hazırlanmış olan tatmin ölçeklerinden esinlenerek hazırlanmıştır.

### 3.7. ANALİZLER

Bu bölümde örneklem özelliklerine ait frekans, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Aşağıda bunlar sırasıyla açıklanmıştır.

#### 3.7.1. Örneklem Özellikleri

Araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemi kullanılarak toplanmış ve SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketi cevaplandıran 44 hastaneden 69 kişiden oluşan örneklem kitlesinin örgütsel ve demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Ankete Katılan Kişilerin Yaşı

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
30'dan az	12	17,4	17,4
31-40	24	34,8	52,2
41-50	30	43,5	95,7
50 ve üzeri	3	4,3	100,0
Toplam	69	100	

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan kişilerin % 17,4'ü 30 yaşın altındadır. 50 yaşın üzerinde olanlar ise % 4,3'tür. Buna göre araştırma kapsamındaki hastanelerde çalışanların büyük çoğunluğu (% 95,7) 50 yaşın altındaki bireylerden oluşmaktadır. Diğer açıdan araştırmaya katılan kişilerin %82,6'sı 30

yaşın üzerindedir. Bu durumda satın alma görevini üstlenen kişilerin tecrübeli oldukları söylenebilir.

Tablo 3.2. Ankete Cevap Verenlerin İşletmedeki Pozisyonları

Hastanedeki Pozisyonları	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Satın Alma Sorumlusu	42	60,9	60,9
Satın Alma Müdürü	17	24,6	85,5
Hastane Md. Yrd.	6	8,7	94,2
Diğer	4	5,8	100,0
Toplam	69	100,0	

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan kişilerin % 85,5'i satın alma sorumlusu veya satın alma müdürlerinden oluşmaktadır. Diğer kişiler hastane müdürü, müdür yardımcısı hastane sahibi/ortağı ve lojistik sorumluları gibi kişilerden oluşmaktadır. Bu durum verilerin doğru kişilerden elde edildiğini veya satın alma konusunda uzman kişiler tarafından anketin cevaplandığını göstermektedir.

Tablo 3.3. Ankete Katılan Hastanelerdeki Ortalama Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
10-25	17	24,6	24,6
26-35	22	31,9	56,5
36-45	11	15,9	72,5
46 ve üzeri	19	27,5	100
Toplam	69	100,0	

Tablo 3.3.'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki hastanelerin % 27,5'inde çalışan sayısı 46 ve üzeridir. % 72,5'inde ise çalışan sayısı 45 kişinin altındadır. Bu durum araştırma kapsamındaki hastanelerin küçük işletme olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.4. Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Seviyesi

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	24	34,8	34,8
Yüksek Lisans	13	18,8	53,6
Doktora	32	46,4	100,0
Toplam	69	100,0	

Tablo 3.4.'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin % 34,8'i lisans, % 18,8'i yüksek lisans ve % 46,4'ü doktora mezundur. Bu durum araştırma kapsamındaki hastanelerde satın alma sorumlularının iyi eğitilmiş kişilerden oluştuğunu ve satın alma faaliyetlerinin uzman personeller tarafından yürütüldüğünü göstermektedir.

Tablo 3.5. Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyeti

Cinsiyeti	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	59	85,5	85,5
Bayan	10	14,5	100,0
Toplam	69	100,0	

Tablo 3.5.'de görüldüğü üzere ankete katılan % 85,5'i erkek, % 14,5'i ise bayandır. Bu durum satın alma sorumlularının büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir.

### 3.7.3. Faktör analizi

Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır. Faktör ağırlıkları faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür (Tatlıdil, 1996, s.167).

Bu çalışmada değişkenler faktör boyutunda ele alınmış ve değişkenler bu şekilde analiz edilmiştir. Değişkenler; ürüne ilişkin faktörler (maliyet, kalite, marka ve ürünün önemi), örgütsel faktörler (firma büyüklüğü, yerine konulabilirlik, satış personelinin kalitesi, imaj lojistik performans ve esneklik-yenilik), ilişkisel faktörler (tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti)'den oluşmaktadır. Araştırmada birden fazla gözlemlenen değişkenle ölçülen faktörlerin tek boyutluluğunu belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda, kullanılan ölçeklerin tümünde tek boyutluluğun sağlanmış olduğu görülmektedir. Bu da ölçeklerin yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Her bir değişkene ilişkin faktör analizlerinin sonucu aşağıda verilmiştir.



### 3.7.3.1. Ürüne ilişkin faktörlere ait faktör analizi

Ankette yer alan ürüne ilişkin faktörlerden; maliyet değişkeni 5 soru, kalite değişkeni 4 soru, marka değişkeni 4 soru ve ürünün önemi 4 soru ile ölçülmüştür. Tablo 3.8’de görüldüğü üzere açıklanan toplam varyans % 69,331 olarak gerçekleşmiştir. Yani ölçülmek istenen olgu % 69,331 oranında tanımladığı görülmüştür.

Tablo 3.6. Ürüne İlişkin Faktör Analizi

Açıklanan varyans: 69,331	F1	F2	F3	F4
Tedarikçi, piyasada rekabetçi bir politika izlemektedir				,548
Tedarikçi, hastanemize ekstra indirimler uygulamaktadır				,481
Tedarikçi, vade kolaylıkları sunmaktadır				,821
Tedarikçi, sabit fiyat garantisi vermektedir				,519
Tedarikçi yüksek kalitede ürünler sunmaktadır.			,861	
Tedarikçinin ürün performansı beklentileri karşılamaktadır			,599	
Tedarikçi kalite beklentimizi karşılamaktadır			,583	
Tedarikçi güçlü bir markaya sahiptir	,799			
Tedarikçinin marka bilinirliği oldukça yüksektir	,692			
Tedarikçinin marka değeri oldukça yüksektir	,711			
Bu marka tedarikçilere güven vermektedir	,737			
Satın aldığımız ürün hastanemiz için önemlidir		,656		
Satın aldığımız ürünler hastanemiz için yüksek önceliklidir.		,903		

İterasyon Sayısı: 8 Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization  
F1: Marka, F2: Ürünün Önemi, F3: Kalite, F4: Maliyet.

Faktör analizi sonucunda maliyet değişkenine ait bir soru (Satın almada ödediğimiz fiyat, yerine göre piyasa fiyatından daha yüksek olabilmektedir.), kalite değişkeni ait bir soru (Tedarikçinin ürünleri hakkında sık sık şikayet almaktayız.) ve ürünün önemi değişkenine ait 2 soru (1. Satın aldığımız ürün imajımızı güçlendirmektedir. 2. Satın aldığımız ürünler hastanemize müşteri kazandırmaktadır.) ilgili faktörlere yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır.

### 3.7.3.2. Örgütsel faktörlere ait faktör analizi

Ankette yer alan örgütsel faktörlerden; yerine konulabilirlik değişkeni 4 soru, imaj değişkeni 5 soru, firma büyüklüğü değişkeni 3 soru, satış personelinin

kalitesi değişkeni 7 soru, lojistik performans değişkeni 8 soru ve esneklik-yenilik değişkeni 8 soru ile ölçülmüştür.

Tablo 3.7. Örgütsel Faktörlere Ait Faktör Analizi

Açıklanan varyans:70,216	F1	F2	F3	F4	F5.	F6
Bu tedarikçiyle ilişkimizi sonlandırırsak, önemli gelir kayıplarına uğramayız.						,769
Bu tedarikçinin yerini dolduracak alternatif bir tedarikçi hemen bulabiliriz.						,855
İstedığımız an başka bir tedarikçi ile çalışmaya başlaya biliriz.						,852
Tedarikçi rakiplerinden daha iyi bir imaja sahiptir.				,648		
Tedarikçi sektörde başarısını ispatlamış bir firmadır.				,691		
Sağlık sektöründe bu tedarikçinin adaletliği olduğu düşünülür.				,567		
Tedarikçi firma modern teknolojik donanıma sahiptir.				,761		
Tedarikçi kendi alanında çok büyük bir firmadır.			,743			
Tedarikçi kendi ürün grubunun sektördeki en büyük satıcısıdır.			,794			
Tedarikçi piyasada çok büyük bir rol oynamaktadır.			,827			
Tedarikçinin satış personeli ürünlere ilişkin yeterli bilgi ve deneyime sahiptir.		,567				
Satış personeli istemediğimiz konularda ısrarcı davranmaz.		,776				
Tedarikçinin satış personelinin sorun çözme becerisi yüksektir.		,885				
Tedarikçinin satış personeli bizimle her zaman ilgilidir.		,623				
Tedarikçi, vaat ettiği tarihte ürünleri teslim etmektedir.	,753					
Tedarikçi, stoklarında yeterli düzeyde ürün bulundurabilmektedir	,660					
Tedarikçinin belirlenmiş sipariş tarihlerine bağlılığı ve taahhütlerinin tutarlılığı yüksektir.	,825					
Tedarikçi siparişlerimize hızlı cevap verebilmekte gerekirse hızlandırabilmektedir.	,825					
Tedarikçi, siparişlerimizi gerçekleştirmede her zaman titizlik göstermiştir.	,777					
Tedarikçinin lojistik performansından memnunuz.	,746					
Tedarikçi istediğimiz kadar ürün verebilmektedir.					,768	
Tedarikçi, piyasadaki değişime kısa sürede adapte olabilir.					,745	
Bu tedarikçi çalışma yönteminde yenilikçidir.					,504	
Bu tedarikçi çoğu kez yeni ürün ve hizmetleri piyasaya rakiplerinden önce sunar.					,704	

İterasyon Sayısı: 6 Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization

F1: Lojistik Performans, F2: Satış Personelinin Kalitesi, F3: Firma Büyüklüğü, F4: İmaj, F5: Esneklik-Yenilik, F6: Yerine Konulabilirlik.

Faktör analizi sonucunda yerine konulabilirlik değişkenine ait 1 soru (Biz bu tedarikçiyi bırakırsak, tüm çabalarımıza rağmen satışlarımız ciddi oranda azalacaktır.), imaj değişkenine ait 2 soru (1. Tedarikçi sektörde başarısını ispatlamış bir firmadır. 2. Tedarikçi firma modern teknolojik donanıma sahiptir.), satış

personelinin kalitesi değişkenine ait 3 soru (1.Tedarikçinin satış personeli prezantablardır. 2. Tedarikçinin satış personeli verdiği sözlere sadıktır. 3. Tedarikçi piyasada teslimat sorunları çıktığı zaman gerekli tedbirleri almamızı tavsiye eder.), lojistik performans değişkeni ait 2 soru (1.Tedarikçinin, vaat ettiği sipariş teslim süresi kısadır. 2. Tedarikçi, taşımada ortaya çıkabilecek gecikmeleri önceden bildirmektedir.) ve esneklik-yenilik değişkenine ait 2 soru (1. Bu tedarikçi çalışma yöntemlerinde yenilikçidir. 2. Bu tedarikçi çoğu kez yeni ürün ve hizmetleri piyasaya rakiplerinden önce sunar.) ilgili faktörlere yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır. Açıklanan toplam varyans % 70,216 olarak gerçekleşmiştir yani ölçülmek istenen olgu % 70,216 oranında tanımlamaktadır.

### 3.7.3.3. İlişkisel faktörlere ait faktör analizi

Ankette yer alan ilişkisel faktörlerden tedarikçiye güven 5 soru ve müşteri memnuniyeti 4 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi için açıklanan toplam varyans % 74,507 olarak gerçekleşmiştir yani ölçülmek istenen olgu % 74,507 oranında tanımlanmaktadır.

Tablo 3.8. İlişkisel Faktörlere Ait Faktör Analizi

Açıklanan varyans:74,507	F1	F2
Tedarikçi bize verdiği sözü tutar.	,550	
Tedarikçinin bize verdiği bilgiye inanırız.	,771	
Önemli kararlar aldığı kadar kendisi kadar bizim çıkarlarımızı da göz önünde bulundurur.	,851	
Bu tedarikçiye güvenilir.	,764	
Bu tedarikçinin sattığı ürünlerden memnunuz.		,660
Bu tedarikçinin verdiği hizmetlerden memnunuz.		,698
Bu tedarikçi beklentilerimin de üzerinde bir hizmet sunmuştur.		,683
Aynı konuda farklı bir tedarikçinin hastanemizi bu kadar memnun edeceğini sanmıyorum.		,861

İterasyon Sayısı: 3 Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization

F1: Tedarikçiye Güven, F2: Müşteri Memnuniyeti

Faktör analizi sonucunda tedarikçiye güven değişkenine ait 1 soru (Tedarikçi, işimizde başarılı olmamız için bizimle gerçekten ilgilidir.) ve müşteri memnuniyeti değişkenine ait 1 soru (Aynı konuda farklı bir tedarikçinin hastanemizi

bu kadar memnun edeceğini sanmıyorum.) ilgili faktörlere yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır

### 3.7.2. Güvenirlilik Analizi

Sosyal bilimlerde yapı geçerliliğini test etmek için yapılan faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir (Sipahi vd., 2008:89). Güvenirlilik; toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfî hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını gösterir. Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğiidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır. İç tutarlılık güvenilirliği birden çok ifadenin, toplam değeri oluşturacak biçimde toplandığı ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılır. Bu ölçek tipinde her ifade, kavramın bir bölümünü ölçer. Alfa katsayısı (Cronbach's alfa), ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0–1 arasında değişir ve 0,60 ve altındaki değerler tatmin edici olmayan iç tutarlılık güvenilirliğidir (Tatlıldil, 1996, s.182). Tablo 3.7.'de, ilgili araştırma değişkenlerinin güvenilirlik analizi görülmektedir.

Tablo 3.9. Güvenirlilik Analizi

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa Katsayısı
Maliyet	4	,803
Kalite	3	,627
Marka	4	,833
Ürünün Önemi	2	,743
Yerine Konulabilirlik	3	,664
İmaj	3	,903
Firma Büyüklüğü	3	,858
Satış Personelinin Kalitesi	4	,765
Lojistik Performans	5	,885
Esneklik ve yenilik	6	,908
Müşteri Memnuniyeti	3	,801
Tedarikçiye Güven	4	,806

Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik değerini göstermektedir. 0 ile 1 arasında değişen alfa katsayısının 1'e yakın oluşu ölçeğin o

ölçüde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha degerinin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Bununla birlikte literatürde dikkate alınması istenilen en küçük alfa değeri 0,60 olarak belirtilmiştir (Sipahi vd., 2008: 143). Ayrıca soru sayısı az olduğunda ve sosyal bilimlerde istenilen alfa değerinin 0,60 ve üzerinin kabul edilebileceği ifade edilmektedir. Araştırmada bütün değişkenlere ait alfa değerleri genel kabul gören değer aralığında çıkmıştır. Sonuç olarak, değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayılarının, uluslararası kaynaklarda belirtilen ve genel kabul gören değerler arasında çıktığını söyleyebiliriz.

#### 3.7.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa ilişkinin yönünü ve gücünü gösterir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) harfiyle sembolize edilmekte olup,  $r$  “-1” ile  $r$  “+1” arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Genellikle  $r > 0,70$  ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer  $0,40 < r < 0,70$  ise, “orta derecede ilişki”,  $0,20 < r < 0,40$  ise “zayıf bir ilişki” oldu söylenir.  $r < 0,20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir.

X ve Y gibi iki değişken arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayısını şu şekilde tanımlayabiliriz (Sipahi vd., 2008:144):

- $r > 0$  ise x artarken y de artar.
- $r = 1$  ise x ile y arasında tam ve pozitif bir ilişki vardır.
- $r < 0$  ise x artarken y azalır.
- $r = -1$  ise x ile y arasında tam ve negatif bir ilişki vardır.
- $r = 0$  ise x ile y arasında doğrusal bir ilişki yoktur

Araştırma kapsamındaki tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler Tablo 3.11’de gösterilmiştir. Ayrıca aynı tabloda standart sapma ve ortalama değerleri de hesaplanarak verilmiştir.

Analizden elde edilen verilerden, bağımsız değişkenler (ürünün önemi, yenilik-esneklik, marka, kalite, maliyet, lojistik performans, firma büyüklüğü, yerine konulabilirlik, satış personelinin kalitesi ve imaj) ile bağımlı değişkenler (tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti) arasındaki ilişkiler şu şekilde çıkmıştır;

Tedarikçiye güven bağımlı değişkeni; maliyet, kalite, marka, ürünün önemi, esneklik-yenilik, imaj, firma büyüklüğü, satış personelinin kalitesi ve lojistik performans değişkenleri ile ( $p < 0,01$ ) seviyesinde pozitif bir ilişkiye sahiptir. Yerine konulabilirlik değişkeniyle ise ( $p < 0,01$ ) seviyesinde negatif bir ilişkiye sahiptir.

Müşteri memnuniyeti bağımlı değişkeni; maliyet, kalite, marka, ürünün önemi, esneklik-yenilik, imaj, firma büyüklüğü, satış personelinin kalitesi ve lojistik performans değişkenleri ile ( $p < 0,01$ ) seviyesinde pozitif bir ilişkiye sahiptir. Yerine konulabilirlik değişkeniyle ise herhangi bir ilişkiye bulunmamaktadır.

Tablo 3.10. Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	St.Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Maliyet	3,3514	,65068	1											
2. Kalite	3,7440	,43964	,688**	1										
3. Marka	3,4928	,64165	,660**	,602**	1									
4. Ürünün Önemi	4,2536	,48977	,408**	,340**	,374**	1								
5. Esneklik-Yenilik	3,8430	,50397	,561**	,524**	,682**	,328**	1							
6. Yerine Konulabilirlik	3,2850	,68665	-,280*	-,280*	-,262*	-,247*	-,105	1						
7. İmaj	3,6522	,74849	,650**	,644**	,883**	,351**	,706**	-,138	1					
8. Firma Büyüklüğü	3,1208	,84399	,696**	,626**	,810**	,334**	,593**	-,373**	,774**	1				
9. Satış Personelinin. Kalitesi	3,8732	,44479	,680**	,634**	,766**	,395**	,708**	-,129	,837**	,747**	1			
10. Lojistik Performans	3,7681	,51762	,584**	,586**	,773**	,356**	,759**	-,150	,821**	,727**	,875**	1		
11. Tedarikçiye Güven	3,6486	,59920	,630**	,616**	,792**	,390**	,602**	-,319**	,827**	,732**	,817**	,801**	1	
12. Müşteri Memnuniyeti	3,5072	,71995	,676**	,711**	,854**	,408**	,678**	-,181	,817**	,790**	,831**	,867**	,837**	1

\* 0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\*\* 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

### 3.7.5. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizi olup amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Regresyon analizinde bazı ifadelerin ne anlama geldiği aşağıda verilmiştir.

**Beta Katsayısı ( $\beta$ ):** Regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayısı; bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkene ne kadar etki ettiğini göstermektedir. Bağımsız değişkenlerdeki her bir birimlik değişme regresyon katsayısı kadar bağımlı değişkene etki etmektedir (Altun, 2007). Beta katsayısının işareti söz konusu bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü de göstermektedir. Negatif işaretli bir  $\beta$  katsayısı, söz konusu değişkenle bağımlı değişken arasında ters yönlü bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

**F Değeri:** Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA (analysis of variance) testi uygulanmaktadır. ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararına yardımcı olmaktadır (Altun, 2007). F testinin sonucunun anlamlı olması (yani 0.05'ten küçük olması) söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı yorumu yapılmaktadır.

**R Kare:** Çoklu korelasyon katsayısı olarak ifade edilen R değeri, bir bağımlı değişkendeki değişim ile eş zamanlı (aynı anda) olarak ele alınan birden fazla bağımsız değişkendeki değişim arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir (Şahinler, 2000). Daha basit bir ifade ile bağımlı değişken ile birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkendeki değişimin ilişkisinin (korelasyonunun) bir göstergesidir.

**Düzeltilmiş R Kare:** Benzer şekilde  $R^2$  değeri de birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığının bir ölçüsüdür (Şahinler, 2000:57). Regresyon modeline ilave edilen her yeni bağımsız değişken, açıklayıcılığı olsun veya olmasın,  $R^2$  değerinin büyümesine neden olmaktadır. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için  $R^2$  değerinin değişken sayısına göre yeniden düzenlemesini zorunlu kılmaktadır. Bu yeniden düzenleme neticesinde bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkende meydana getirdiği tesadüfi değişimin etkisini ortadan kaldırılmaktadır. Bu düzenleme neticesinde ortaya çıkan  $R^2$  değerine uyarlanmış  $R^2$  değeri denmektedir.  $R^2$  değeri



üzerinden hesaplanan düzeltilmiş  $R^2$  değerinin çok fazla sapma göstermemesi istenilir.

**Durbin - Watson Değeri:** Veride otokorelasyon problemi olup olmadığını test etmede kullanılır. Otokorelasyonla aynı değişkenin birbirini takip eden değerleri arasında ilişkinin derecesi araştırılmaktadır. Durbin – Watson değerinin (1,5 ile 2,5) arasında olması istenilmektedir (Koç, 2004).

Bu çalışmada, tedarikçi seçim kriterlerinden; ürüne ve örgüte ilişkin faktörlerin tedarikçiye duyulan güven ve müşteri memnuniyetine etkisi incelenmektedir. Bu kapsamda bu ilişki regresyon analizi ile test edilmektedir. Yapılan regresyon analizlerinde; öncelikle ürüne ilişkin bağımsız değişkenlerin; güven ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi, sonra da örgüte ilişkin faktörlerin güven ve müşteri memnuniyeti üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo3.11. Tedarikçiye Güveni Etkileyen Ürüne İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık ( $\rho$ )
Maliyet	,084	,455
Kalite	,169	,108
Marka	,609	,000
Ürünün Önemi	,070	,386

F Değeri:31,911 R Kare Değeri:0,666 Düzeltilmiş R Kare Değeri:0,645  
Tahmini Standart Hata:0,35693 Durbin-Watson:1,747  $\rho$ :0,000

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi tedarikçiye güven bağımlı değişkenine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Analizde; F değeri 31,911, R kare değeri 0,666, düzeltilmiş R kare değeri 0,6458, tahmini standart hata 0,35693, Durbin Watson 1.747 ve anlamlılık %1 seviyesinde ( $\rho$ :0,000) çıkmıştır. Buna göre tedarikçiye güven bağımlı değişkenini, ürüne ilişkin bağımsız değişkenler %64,5 tanımlayabilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden marka ile tedarikçiye güven arasında %1 ( $\rho$ :0,000) seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tedarikçiye güven ile diğer bağımsız değişkenler arasında araştırma kapsamında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.12. Tedarikçiye Güveni Etkileyen Örgüte İlişkin Regresyon Analizi

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Standart Beta Katsayısı (<math>\beta</math>)</b>	<b>Anlamlılık (<math>\rho</math>)</b>
Esneklik-Yenilik	-,127	,171
Yerine Konulabilirlik	-,202	,003
İmaj	,445	,001
Firma Büyüklüğü	-,022	,836
Satış Personelinin Kalitesi	,303	,030
Lojistik Performans	,253	,069

F Değeri:38,889 R Kare Değeri: 0,790 Düzeltilmiş R Kare Değeri:0,770  
Tahmini Standart Hata:0,59325 Durbin-Watson:1,677  $\rho$ :0,000

Tablo 3.12’de da görüldüğü gibi tedarikçiye güven bağımlı değişken, örgüte ilişkin faktörler de bağımsız değişken alınarak regresyon analizine sokulmuştur. Analiz sonucunda; F değeri 38,889, R kare değeri 0,790 düzeltilmiş R kare değeri 0,770, tahmini standart hata 0,59325, Durbin Watson 1,677 ve anlamlılık % 1 seviyesinde ( $\rho$ :0,000) tespit edilmiştir. Buna göre tedarikçiye güven bağımlı değişkenini, örgüte ilişkin bağımsız değişkenlerin % 77 tanımlayabilmektedir. Örgüte ilişkin bağımsız değişkenlerden yerine konulabilirlik ( $\rho$ :0,003) ve imaj değişkeni ( $\rho$ :0,001) %1 seviyesinde tedarikçiye güveni etki etmektedir. Fakat yerine konulabilirlik değişkeni tedarikçiye güveni negatif etki etmektedir. Satış personelinin kalitesi %5 seviyesinde ( $\rho$ :0,030) ve lojistik performans ise %10 seviyesinde ( $\rho$ :0,069) seviyesinde pozitif etki etmektedir. Araştırma kapsamında diğer bağımsız değişkenlerle tedarikçiye güven arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.13. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Ürüne İlişkin Regresyon Analizi

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Standart Beta Katsayısı (<math>\beta</math>)</b>	<b>Anlamlılık (<math>\rho</math>)</b>
Maliyet	,037	,671
Kalite	,281	,001
Marka	,639	,000
Ürünün Önemi	,058	,358

F Değeri:61,837 R Kare Değeri:0,794 Düzeltilmiş R Kare Değeri: 0,782  
Tahmini Standart Hata: 0,33646 Durbin-Watson: 1,614  $\rho$ :0,000

Tablo 3.13’te görüldüğü gibi müşteri memnuniyeti bağımlı değişken olarak alınarak; ürüne ilişkin faktörler de bağımsız değişken alınarak regresyon analizine sokulmuştur. Analiz sonucunda; F değeri 61,837, R kare değeri 0,794, düzeltilmiş R

kare değeri 0,782, tahmini standart hata 0,33646, Durbin Watson 1,614 ve anlamlılık %1 ( $\rho:0,000$ ) seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Buna göre müşteri memnuniyetini ürüne ilişkin bağımsız değişkenlerin %78,2'sini tanımlayabilmektedir. Regresyon analizi sonucunda müşteri memnuniyeti ile kalite ( $\rho:0,001$ ) ve marka ( $\rho:0,000$ ) bağımsız değişkenleri arasında %1 seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenlerle bir ilişki bulunamamıştır.

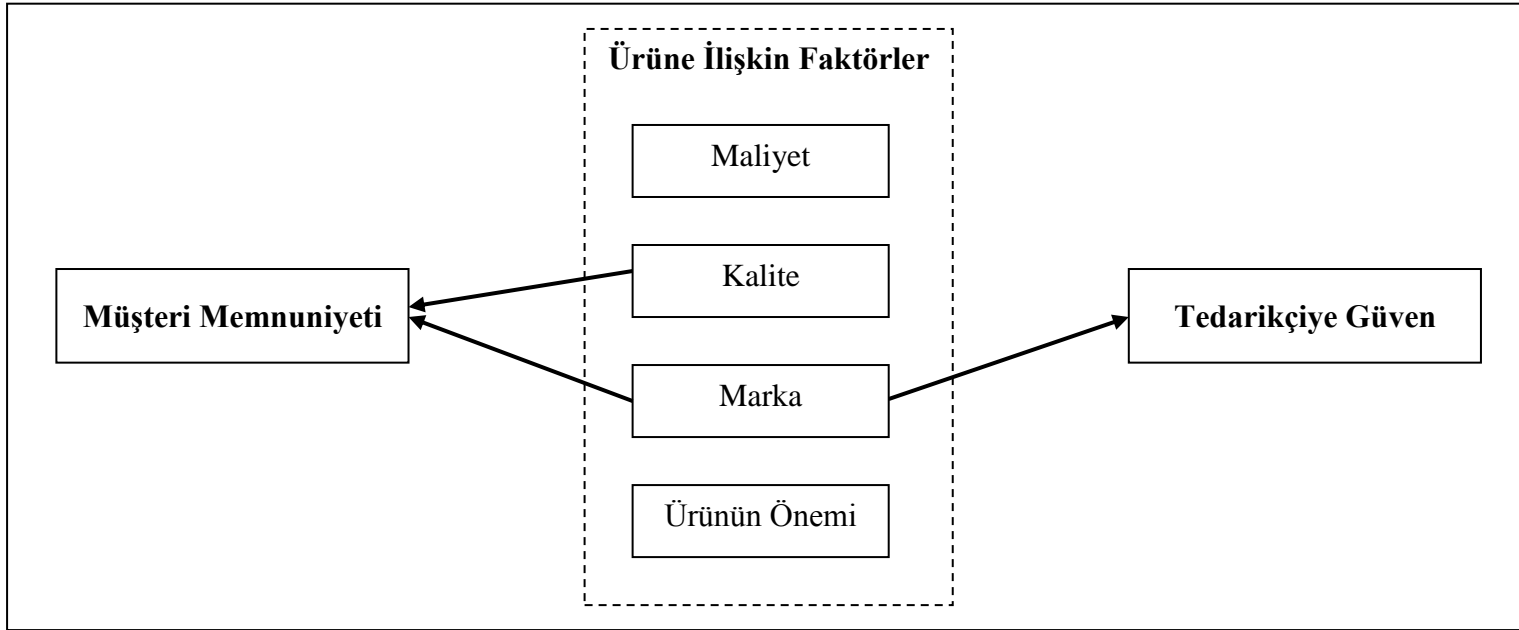
Tablo 3.14.Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Örgüte İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı ( $\beta$ )	Anlamlılık ( $\rho$ )
Esneklik-Yenilik	-,020	,819
Yerine Konulabilirlik	,025	,683
İmaj	,140	,232
Firma Büyüklüğü	,278	,007
Satış Personelinin Kalitesi	,113	,380
Lojistik Performans	,470	,000

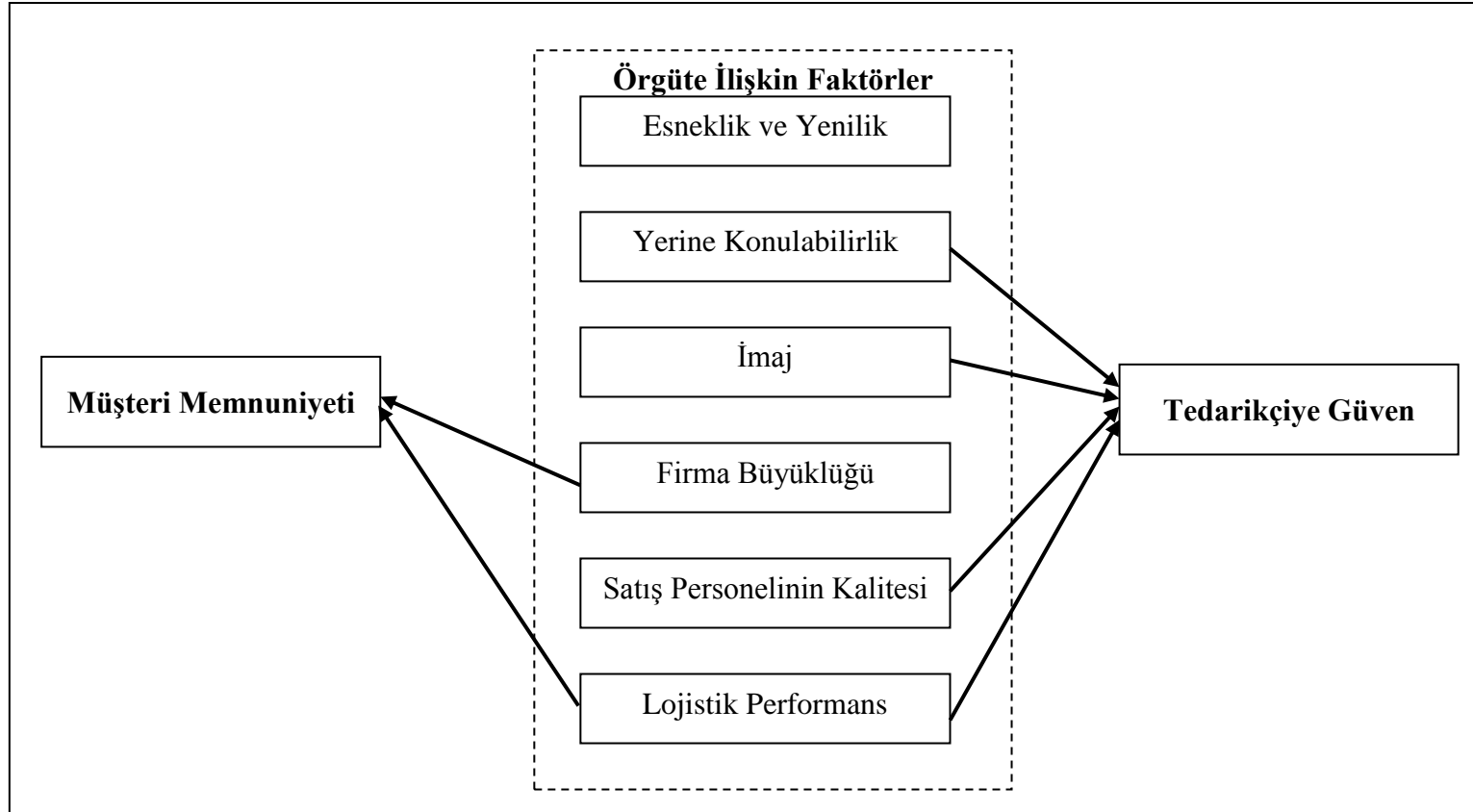
F Değeri:46,121 R Kare Değeri:0,817 Düzeltilmiş R Kare Değeri: 0,799  
Tahmini Standart Hata: 0,32258 Durbin-Watson: 1,718  $\rho:0,000$

Tablo 3.14'te görüldüğü gibi müşteri memnuniyeti bağımlı değişkenine etki eden örgüte ilişkin bağımsız değişkenler regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; F değeri 46,121, R kare değeri 0,817, düzeltilmiş R kare değeri 0,799, tahmini standart hata 0,32258, Durbin Watson 1,718 ve anlamlılık değeri %1 ( $\rho:0,000$ ) seviyesinde tespit edilmiştir. Bu analize göre örgüte ilişkin bağımsız değişkenler, müşteri memnuniyetini %79,9 tanımlayabilmektedir. Regresyon modelinde müşteri memnuniyeti ile firma büyüklüğü ( $\rho:0,007$ ) ve lojistik performans değişkeni ( $\rho:0,000$ ) arasında %1 seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile ilişki bulunamamıştır.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre araştırma hipotezlerin sonuçları Tablo 3.15'da topluca verilmiştir. Ayrıca ürüne ilişkin faktörlere ait araştırma bulgularının sonuçları da Şekil 3.2.'de, örgüte ilişkin faktörlere ait araştırma bulgularının sonuçları da Şekil 3.3.'te şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Ürüne İlişkin Faktörlere Ait Bulgular



Şekil 3.3. Örgüte İlişkin Faktörlere Ait Bulgular

Tablo 3.15 Hipotez Sonuçları

Hipotezler	$\rho$	Sonuç
<b>H1:</b> Ürünün maliyeti ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,455	<b>Red</b>
<b>H2:</b> Ürünün kalitesi ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,108	<b>Red</b>
<b>H3:</b> Tedarikçinin markası ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır	,000	<b>Kabul</b>
<b>H4:</b> Ürünün önemi ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,386	<b>Red</b>
<b>H5:</b> Ürünün maliyeti ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,671	<b>Red</b>
<b>H6:</b> Ürünün kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,001	<b>Kabul</b>
<b>H7:</b> Tedarikçinin markası ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,000	<b>Kabul</b>
<b>H8:</b> Ürünün önemi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,358	<b>Red</b>
<b>H9:</b> Tedarikçinin esnekliği ve yeniliği ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,171	<b>Red</b>
<b>H10:</b> Tedarikçinin yerine konulabilirliği ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,003	<b>Kabul</b>
<b>H11:</b> Tedarikçinin imajı ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,001	<b>Kabul</b>
<b>H12:</b> Tedarikçinin firma büyüklüğü ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,836	<b>Red</b>
<b>H13:</b> Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,030	<b>Kabul</b>
<b>H14:</b> Tedarikçinin lojistik performansı ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	,069	<b>Kabul</b>
<b>H15:</b> Tedarikçinin esnekliği ve yeniliği ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,819	<b>Red</b>
<b>H16:</b> Tedarikçinin yerine konulabilirliği ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,683	<b>Red</b>
<b>H17:</b> Tedarikçinin imajı ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,232	<b>Red</b>
<b>H18:</b> Tedarikçinin firma büyüklüğü ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,007	<b>Kabul</b>
<b>H19:</b> Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır	,380	<b>Red</b>
<b>H20:</b> Tedarikçinin lojistik performansı ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	,819	<b>Red</b>

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere araştırma kapsamında elde veriler analizi sonucunda araştırmanın konusunu oluşturan hipotezlerden 8 tanesi kabul edilmiş, 12 tanesi ise reddedilmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA**

### **4.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI**

Bu çalışmada genel olarak tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyetine etki eden tedarikçi performans kriterleri incelenmiştir. Bu doğrultusunda Kuzey Irak'taki 44 hastaneden elde edilen 69 veri analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan bu analizler sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda incelenmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu 50 yaşın altında (%95,7) ve %82,6'sı 30 yaşın üzerindedir. Dolayısıyla bu verilere göre; satın alma görevini üstlenen kişilerin tecrübeli olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan kişilerin % 85,5'i satın alma sorumlusu veya satın alma müdürlerinden oluşmaktadır. Bu durum verilerin doğru kişilerden elde edildiğini veya satın alma konusunda uzman kişiler tarafından anketin cevaplandığını göstermektedir. Araştırma kapsamındaki hastanelerin % 27,5'inde çalışan sayısı 46 kişi ve üzerindedir. % 72,5'inde ise çalışan sayısı 45 kişinin altındadır. Bu durum araştırma kapsamındaki hastanelerin genelde küçük işletmeler olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki kişilerin % 34,8'i lisans, % 18,8'i yüksek lisans ve % 46,4'ü doktora mezundur. Bu durumda araştırma kapsamındaki hastanelerde satın alma sorumlularının iyi eğitilmiş kişilerden oluştuğu ve satın alma faaliyetlerinin uzman personeller tarafından yürütüldüğü söylenebilir. Ayrıca araştırmaya katılanların %85,5'i erkek, % 14,5'i ise kadındır. Bu durum araştırma kapsamındaki satın alma sorumlularının büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında Kuzey Irak'taki hastanelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda; tedarikçi performans kriterlerinden tedarikçinin markası, imajı, büyüklüğü, satış personelinin kalitesi ve lojistik performans kriterleri ile tedarikçiye güven arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yerine konulabilirlik değişkeni ile tedarikçiye güven arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Diğer tedarikçi performans kriterlerinden ürünün maliyeti, kalitesi, önemi ve tedarikçinin esnekliği ile tedarikçiye güven arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Müşteri memnuniyeti ile tedarikçi performans kriterlerinden ürünün kalitesi, markası, tedarikçinin ve lojistik performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer tedarikçi performans kriterlerinden ürünün maliyeti, önemi, tedarikçinin esnekliği, yerine konulabilirliği, imajı ve satış personelinin kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tedarikçi performans kriterlerinden marka ile tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti arasında 0,01 seviyesinde pozitif ilişki çıkmıştır. Yani “Tedarikçinin markası ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır” hipotezi ile “Ürünün kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır” hipotezleri araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Buna göre markanın, tedarikçiye güveni ve müşteri memnuniyetini arttıran bir faktör olduğu söylenebilir. Çünkü marka, tedarikçinin performansını ve faaliyette bulunduğu süre boyunca pazara sunduğu vaatleri de kapsayan bir bütünleşik kavramdır. Endüstriyel pazarlarda marka; ürün, hizmet veya işletme ile ilgili değerleri oluşturan, rakiplerinden farklılaşmayı sağlayan ve endüstriyel alıcıya verilen güvenilir, sürekli vaatler bütünüdür. Bu yüzden marka, satın alma davranışlarında önemli bir etken olarak günümüzde giderek ön plana çıkmaktadır.

Araştırmada kapsamında ürün kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani bu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamak için ortaya koyulan “Ürünün kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır” hipotezi elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Buna göre ürün kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir. Ürün kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişki çıkması doğaldır. Sağlık sektöründe tedarikçinin sunduğu ürünün kalitesi, müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü sağlık sektöründe kullanılan ürünler insanlar için hayati önem taşıdığından kullanılan ürünlerin kalitesinin yüksek olması doğaldır. Hastane işletmelerin müşterilere sundukları ürünlerin kalitesi çalıştıkları tedarikçilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Diğer taraftan düşük kalitede ürün veya hizmet satın alan işletmeler kalitesizliğin meydana getirdiği aksaklıklar nedeniyle daha fazla maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca hastanelerde maddi kayıpların yanı sıra ürünün kalitesinin düşük olması sağlık sektöründe telafisi mümkün olmayan manevi kayıplara da neden olabilmektedir. Bu yüzden ürün kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişki çıkması doğaldır. Diğer



taraftan kalite ile tedarikçiye güven arasında bir ilişki çıkmamasının nedeni; müşteri memnuniyeti değişkeninin baskısı altında öne çıkmadığını veya araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen verilerden kaynaklanıyor olabilir. Zira literatürde tedarikçiye güven ile tedarikçinin sunduğu ürünün kalitesi arasında güçlü bir ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır.

Tedarikçiye güveni ve müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerden biri de tedarikçinin yerine konulabilirliğidir. Araştırmada kapsamında yerine konulabilirliği ile tedarikçiye güven arasında 0,01 seviyesinde negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani “Tedarikçinin yerine konulabilirli ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır” hipotezi araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Fakat bu ilişkinin negatif olması çok ilginçtir. Zira literatürde pozitif ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. Çünkü yerine konulabilirlik, alıcı firmanın ihtiyaçlarını sağlamak için diğer tedarik kaynaklarına kolaylıkla erişebilme derecesidir. Alternatif tedarikçilerin olması alıcılar için daha uygun fiyata ürün, daha yüksek kalitede ürün, düşük işçilik maliyetleri, daha üstün iş süreçleri gibi fırsatların doğmasına ve tekel oluşmamasına neden olur. İlişkinin negatif çıkmasının nedeni; araştırma kapsamındaki verilerden veya Kuzey Irak’taki sosyo-kültürel yapıdan kaynaklanıyor olabilir. Diğer taraftan müşteri memnuniyetini ile tedarikçinin yerine konulabilirliği arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni müşteri memnuniyetine etki eden diğer bağımsız değişkenlerin baskısından veya araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen verilerden kaynaklanıyor olabilir. Zira literatürde müşteri memnuniyeti ile tedarikçinin yerine konulabilirliği arasında da güçlü bir ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. Alternatiflerin bulunabilirliğinin az olması, müşteriyi tedarikçiye bağımlı kılmaktadır. Bu nedenle müşterilerin tedarikçiye bağımlılıktan kurtulması, alternatif tedarikçilerin çoğalması ile mümkündür.

Tedarikçi firmanın imajı da tedarikçiye güveni etkileyen faktörlerden biridir. Bu kapsamda araştırmada tedarikçi firmanın imajı ile tedarikçiye güven arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani “Tedarikçinin imajı ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır” hipotezi araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Piyasada tedarikçiye yönelik algılamalar tedarikçinin imajını oluşturmaktadır. Tedarikçilere yönelik algılamaların kaynağı, işletmelerin tedarikçiler ile yaşadıkları geçmiş deneyimleri ve diğer işletme ve kişilerin tedarikçiyle kurmuş oldukları ilişkilere dir. İyi bir firma imajına sahip olan tedarikçi; müşteriler, ortaklar, çalışanlar, yatırımcılar ve toplumda oluşan geniş

gruplar için farklı avantajlar sağlayacaktır. Her işletme piyasada iyi bir imaja sahip tedarikçiler ile çalışmak ister. Çünkü tedarikçinin imajı ona duyulan güveni pozitif etkilemektedir. Dolayısıyla tedarikçiler, piyasadaki imaj ve ünlerini olumlu olarak arttırabilirse, müşterilerinin kendilerine ve ürünlerine daha çok güven duymasını sağlamış olacaklardır. Diğer taraftan müşteri memnuniyetini ile tedarikçinin imajı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni müşteri memnuniyetine etki eden diğer bağımsız değişkenlerin etkisi veya araştırma kapsamında elde edilen verilerden kaynaklanıyor olabilir. Zira literatürde müşteri memnuniyeti ile tedarikçinin imajı arasında ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır.

Tedarikçinin büyüklüğü, müşteri memnuniyetine ve tedarikçiye güven duyulabilmesinde etkili faktörlerden birisidir. Çünkü tedarikçinin büyük olması, müşterilerine yönelik yatırımlar yapabileceği yönünde, örneğin müşteri hizmetleri, satış sonrası garantiler gibi, alıcılar üzerinde güven artırıcı ve memnuniyeti sağlayacak olumlu izlenimler bırakır. Araştırmada kapsamında firma büyüklüğü ile müşteri memnuniyeti arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani “firma büyüklüğü ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır” hipotezi elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Diğer taraftan tedarikçiye güven ile tedarikçinin büyüklüğü arasında bir ilişki bulunamamıştır. Firma büyüklüğü; genellikle iş hacmi, çalışan sayısı ve finansal göstergelerle ölçülür. Müşteriler, tedarikçilerini değerlendirirken bu boyutlardan en az birini göz önünde bulundurlar. Tedarikçiler de kalite, fiyat, teslim, garanti, mamul çeşitleri ve ödeme kolaylıkları gibi özellikleri ile müşterilerine büyüklüklerini hissettirirler. Tedarikçi firmanın büyüklüğü, verdiği sözleri yerine getirebileceğinin ve mevcut durumu koruyabileceğinin göstergesidir. Araştırma kapsamındaki hastanelerde tedarikçi firmanın büyüklüğü ile müşteri memnuniyetine arasında ilişkinin varlığı bu noktada kayda değerdir. Çünkü hastanelerde tedarikçinin verdiği sözünü yerine getirebilir olması çok önemlidir. Zira daha öncede ifade edildiği gibi tedarik edilen ürün ve hizmetlerdeki herhangi bir aksaklık insan hayatında telafisi mümkün olmayan sıkıntılara, acı ve üzüntülere neden olabilmektedir. Bu yüzden araştırmada tedarikçi firmanın büyüklüğü ile müşteri memnuniyetine arasında ilişkinin varlığı doğaldır.

Araştırma kapsamında tedarikçi performans kriterlerinden lojistik performans ile tedarikçiye güven arasında 0,01 seviyesinde ve müşteri memnuniyeti ile 0,10 seviyesinde pozitif ilişki çıkmıştır. Yani “Tedarikçinin lojistik performansı ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır” hipotezi ile “Tedarikçinin markası ile

tedarikçiye güven arasında ilişki vardır” hipotezleri araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Buna göre lojistik performansın, tedarikçiye güveni ve müşteri memnuniyetini arttıran bir faktör olduğu söylenebilir. Hastane işletmelerinde tedarikçinin lojistik performansı; doğru ürünün, doğru yerde ve doğru zamanda doğru müşteriye iletilmesi çok önemlidir. Hastanelerde ihtiyaç duyulan ürünün miktarını ve zamanını daha önceden tespit etmek çok zor hatta imkansızdır. Ve çoğu zaman hastanelerde birçok ürüne acil ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu durum tedarikçi işletmelerin lojistik performansının yüksek olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu araştırma kapsamında lojistik performans ile tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişkinin varlığı doğaldır.

Tedarikçinin satış personelinin kalitesi, müşteri memnuniyetine ve tedarikçiye güvene etki eden faktörlerden bir diğeridir. Araştırma kapsamında satış personelinin kalitesi ile tedarikçiye güven arasında 0,05 seviyesinde pozitif bir ilişki çıkmıştır. Yani “Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır” hipotezi ile hipotezi araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır. Tedarikçi firmanın satış personelinin kalitesi büyük ölçüde, tedarikçi firmanın sahip olduğu kültür, ödül sistemi ve eğitim programlarına bağlıdır. İyi eğitilmiş satış personeli işletmelerinin performansını arttırıcı bir etkiye sahip olacaktır. Müşteri memnuniyetini ile tedarikçinin satış personelinin kalitesi arasında bir ilişki bulunamamasının nedeni; müşteri memnuniyetine etki eden diğer bağımsız değişkenlerin etkisi veya araştırma kapsamında elde edilen verilerden kaynaklanıyor olabilir. Zira literatürde müşteri memnuniyeti ile satış personelinin kalitesi arasında pozitif bir ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır.

Tedarikçiye güveni ve müşteri memnuniyetini etkilemesi beklenen faktörlerden; ürünün maliyeti, ürünün önemi, ve tedarikçinin esnekliği-yeniliği bağımsız değişkenleri ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bunun nedeni; hastanelerde lojistik performans, imaj ve kalitenin ön planda tutulduğu dolayısıyla diğer faktörlerin bu değişkenlerin baskısı altında öne çıkmadığı söylenebilir. Ayrıca bu değişkenlerle herhangi bir ilişkinin çıkmamasının bir sebebi, araştırma kapsamındaki işletmelerden veya Kuzey Irak’taki sosyo-kültürel yapısından kaynaklanıyor olabilir. Günümüzde, hastane ve tedarikçi işletmeler arasında güven ve memnuniyet kavramı, davranışlara yön verme bakımından oldukça önemli bir

unsur olarak görülmektedir. Bu bakımdan, tedarikçi işletmeler buldukları sektörün yapısına göre kendilerinden ürün talep eden işletmelerin güvenini kısa zamanda veya uzun zamanda kazanmaları gerekmektedir. Aksi takdirde davranışları ile güven vermeyen ve müşterilerini memnun etmeyen işletmeler, faaliyette buldukları sektörde varlıklarını sürdürmeleri güçleşecektir. Bu bakımdan araştırmada elde edilen sonuçlar göre; sağlık sektöründe, tedarikçinin sunduğu ürünün kalitesi, ürünün markası, tedarikçinin yerine konulabilirliği, tedarikçinin imajı, tedarikçinin büyüklüğü ve tedarikçinin lojistik performansı gibi tedarikçi performans kriterleri tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyetine etki eden önemli faktörlerdir. Bu yüzden sağlık sektöründe çalışan tedarikçilerin yapması gerekenler; söz konusu bu faktörlere ilişkin yüksek performans göstermek ve kendilerini bu faktörlere göre biçimlendirmektir.

#### **4.2. İŞLETMELERİ İÇİN ÖNERİLER**

Doğru tedarikçilerin seçilmesi, satın alma maliyetini önemli şekilde düşürür ve işletmelerin rekabet edebilirliğini güçlendirir. Tedarikçi işletmeler alıcıların satın alma davranışını, başka bir ifade ile tedarikçi seçim kriterlerini bilirlerse, müşterileri ile daha kolay entegrasyona gidebilecek ve böylece satışlarını artıracaklardır. Bu araştırmanın temel bulgusu; tedarikçi ürünün kalitesi, markası, tedarikçinin yerine konulabilirliği, tedarikçinin imajı, tedarikçinin büyüklüğü ve tedarikçinin lojistik performansı performans kriterlerinin tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyetine etki eden önemli faktörler olduğunun tespitidir. Dolayısıyla tedarikçiler satışlarını ve pazar paylarını arttırmak için bu değişkenlere ait performanslarını arttırmaya çok önem vermeli ve gerekli çalışmaları yapmalıdırlar. Ayrıca araştırma kapsamında her ne kadar ilişki bulunmasa da tedarikçiler müşterilerine sundukları ürünlerin maliyetlerinde de en azından rakipler kadar iyi olmalıdırlar.

Satın alma faaliyetleri, işletmenin maliyet düşürme, kârlılık ve esnekliğini doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Bu yüzden tedarikçi seçimi, alıcı firmalar için hayati bir konudur. Alıcı firmaların, yüksek orandaki tedarik maliyetlerini aşağılara çekmesi ve müşterilerine kaliteli, ucuz ve etkin hizmet verebilmesi tedarikçileri ile iyi ilişkiler geliştirmesine bağlıdır.

Global rekabette ayakta kalmanın koşulları, tedarik ve dağıtım kanallarında etkin bağlantılar kurmaya bağlıdır. Yani, tam zamanlı (just in time) envanter yönetim sistemi, hızlı cevap verme, tedarik zinciri oluşturma gibi stratejilerin

uygulanmasından geçmektedir. Bu stratejilerin oluşturulmasında ve yürütülmesinde güvenin çok önemli bir yeri vardır. Alıcılar, oluşturulan güven ortamı ile tedarik etmek istedikleri malları tam zamanında ve hızlı bir şekilde elde edebileceklerdir. Bunun firmaya kazandıracığı pek çok faydalar vardır. Esneklik, stoksuz çalışma, hızlı teslim, ödeme kolaylıkları vs. bunlardan ilk akla gelenler. Alıcı firmalar bu avantajları elde etmek için, tedarikçilerle aralarında güven tesis etmelidirler. Bu yolla alıcılar, firma performansını arttırmalarının yanı sıra, kaynak temininde de kolaylıklar elde edilmiş olacaklardır.

Diğer yandan az sayıda tedarikçi firmayla çalışmak veya tek tip mamule bağımlı kalmak, alıcılar için pek çok riskleri de beraberinde getirmektedir. Alıcı ilk olarak, tedarikçiye karşı pazarlık gücünü yitirmektedir. İkinci olarak, alternatif kaynaklar bulunmadığı için seçme ve tercih imkânlarından yoksun bulunmaktadır. Bağımlılığın firmaya getirdiği bu ve benzeri kısıtlardan ötürü, alıcının hareket serbestisi, yani esnekliği azalacak, üretim ve kalite maliyetleri artacaktır. Alıcı, tedarikçi firmaya bağımlı olduğu durumlarda, alımlarını devam ettirebilir ve alım yoğunluğunu da arttırabilir, ancak kendisine alternatif kaynaklar oluşturarak, bağımlılıktan kurtulmanın yollarını aramalıdır. Daha açık bir ifadeyle alıcılar, bağımlılığa sebep olan alternatif tedarik kaynaklarının bulunmaması riskini ortadan kaldırmalı ve belirli sayıda tedarikçiyle çalışarak riskleri dağıtmalıdır.

#### **4.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Gelecek araştırmalarda, araştırma modelindeki bağımsız değişkenlere yenileri eklenebilir. Örneğin, bağımlılık, gelecekte ilişkiyi sürdürme niyeti, çevresel belirsizlik, vb. bağımsız değişkenler modele dahil edilebilir. Ayrıca araştırma modelindeki güven ve müşteri memnuniyet değişkenleri ara bağımlı değişkene dönüştürülerek satın alma davranışı temel bağımlı değişken olarak incelenebilir.

Gelecek araştırmalarda sektördeki uzmanların görüşlerine de başvurulmalı ve başka hangi faktörlerin bu değişkenleri etkilediği ya da etkileyebileceği de araştırılmalı ve araştırma kapsamına dahil edilmelidir. Bu yolla araştırmanın çerçevesi genişletilmiş olacak ve işletmelerde yaşanan bir kısım sıkıntıların kökenine inmek de mümkün olabilecektir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar açısından anket uygulanması yerine hastanede satın alma sorumluları ile vaka çalışması yapılabilir. Çünkü hastane

işletmelerinde satın alma çalışmaları çok çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada anket çalışması ile hastanede satın alım yaptıkları tedarikçilerin genel olarak değerlendirilmesi istenmiştir. Bu durum tedarikçi farklılıklarından dolayı araştırmanın güvenirliliğini etkileyebilmektedir. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda ürün bazlı tedarikçi değerlendirilmesinin yapılması daha anlamlı sonuçlar verebilir.

## KAYNAKÇA

- Akalın, S. (1971). “*Tedarik ve Materyal Yönetimi*”, E.Ü.İ.T.B.F. , Yayın No:64/22, Yeni Yol Matbaası, İzmir.
- Altun, N. (2007). “*Bölüm-11 İlişkileri İncelemeye Yönelik Teknikler*”, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Pazarlama Araştırmaları Ders Notları.
- Andaleeb, S.S. (1995). “*Dependence Relations and The Moderating Role of Trust: Implications For Behavioral Intentions in Marketing Channels*”, International Journal of Research in Marketing, 12, pp.157-172.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989). “*Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*”, Marketing Science, Vol.8, No.4, Fall 1989.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (2004). “*Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*”, Prentice Hall.
- Apıcs Dictionary, (1995). “*Tedarik Zinciri*”, 8. Baskı.
- Aydın, S.Z. (2005). “*Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak, Üçüncü Parti Lojistik*”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Baki, Birdoğan. (2004). “*Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*”, Trabzon, 1.Baskı.
- Bakoğlu, R. ve Yılmaz, E. (2001). “*Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: Fast Food Sektörü Örneği*”, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, (28 Haziran- 1 Temmuz 2001 Erzurum
- Bayar İ.E. (2008). “*Kamu Hastanelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama*”(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bedük, M. (2009). “*Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması*”(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Bennett, R. and Gabriel, H. (2001). “*Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations*”, The Journal of Business & Industrial Marketing; 16, 6/7.
- Bowersox, D.J., La Londe, B.J., and Smykay, E.W., (1969). “*Readings in Physical Distribution Management: The Logistics of Marketing*”. MacMillan, New York.
- Bozkurt, O. (2004). “*Tedarikçi İşletmelerin Sağladığı Maliyet Avantajı Davranışlarının Satıcı İşletme Finansal Performansı Üzerine Etkisi*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze.
- Burucuoğlu, Murat. (2011). “*Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi*”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Cannon, J. and Doney, P. (1997). “*An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationships*”, Journal of Marketing, 61, 2.
- Cannon, J. and Homburg, C., (2001). “*Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Cost*”, Journal of Marketing, Vol. 65, p.29-43.
- Cannon, J.P. and Perreault, Jr. W.D. (1999). “*Buyer-Seller Relationships in Business Markets*”, Journal of Marketing Research Vol. 36, pp. 439-460.
- Ceritoğlu, A.B. (2005). “*Markanın Gerçek Konumu: Tüketici Algısı*”, Marka Yönetimi Sempozyumu, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Gaziantep, 14-15 Nisan.
- Croxton, K.L., Garcia, A.S.J. ve Lambert, D.M. (2001). “*The Supply Chain Management Process*,” The International Journal of Logistics Management, Vol.12, No.2.
- Çancı, Metin; Erdal, Murat. (2003). “*Lojistik Yönetimi*”, İstanbul, Erler Matbaacılık San. ve Tic. A.Ş., 1.Baskı.
- Çiçek, R. (2003). “*Rekabet Stratejileri ve Michael Porter’in Jenerik Rekabet Stratejilerinin Pazarlama Karması (4P) Elemanlarında Kullanılması*”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Dağdeviren, Metin ve Tamer, Eren. (2001). “*Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması*, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi Cilt 16, No 2, 41-52.



- De Boer, Luitzen, Eva Labro and Pierangela Morlacchi. (2001). “*A Review of Methods Supporting Supplier Selection*”, *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7, 75-89.
- Demirer, B.E. (2010). “*Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü; Balanced Scorecard Yaklaşımı*”(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Dickson, M.A. and Li, Z. (2004). “*Supplier-Retailer Relationships In China's Distribution Channel For Foreign Brand Apparel*”, *Journal of Fashion Marketing and Management*; 8, 2; pp. 201-220.
- Doğruer, İ.Mete. (2005). “*Üretim Organizasyonu ve Yönetimi*”, İstanbul, Alfa Yayınları, 1.Baskı, ss. 377-407.
- Ellram, Lisa M. (1987). “*The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships*”, *Journal of Purchasing & Materials Management*, v.26, n.3, pp.8-14.
- Eyman, E. (2003). “*Tedarik Zinciri Yönetimi*”, Kalite Ofisi Yayınevi. İstanbul.
- Ganesan, S. (1994). “*Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, (April 1994), pp.1-19.
- Garvin, D. (1984). “*What does 'Product Quality' Really Mean*”, *Sloan Management Review*, Fall 84, pp.25-43.
- Germain, R. (1996). “*The Role of Context and Structure in Radical and Incremental Logistics Innovation Adoption*”, *Journal of Business Research* Vol. 35, pp.117-127.
- Ghosypour, S. and O'Brien, C. (2001). “*The Total Cost of Logistics in Supplier Selection Under Constraints of Multiple Sourcing, Multiple Criteria and Capacity Constraint*”, *International Journal of Production Economics*, Vol.73, pp.15-27.
- Greenberg. Paul, (2002). “*CRM at the Speed of Light*”, New York, McGraw-Hill, Second Edition.
- Gülpınar, M.G (2008). “*Perakende Zincir Mağazalarının Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Hill, Ronald P. and Nydick, Robert L. (1992). “*Using The Analytic Hierarchy Process to Structure The Supplier Selection Procedure*”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v.28, n.2, p.31(6).

- Homburg, Carsten. (2001). “*Using Data Envelopment Analysis to Benchmark Activities*”, Int. J. Production Economics 73, 51–58.
- İlhan, M.A. (2009). “*Afet Dönemlerinde İnsani Yardım Örgütlerinde Tedarik Zinciri Stok Sisteminin Yönetimi ve Kızılay Derneğinde Bir Uygulama*” (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kağnıcıoğlu, C.H. (2007). “*Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1723, Eskişehir.
- Kaya, Ahmet. (2011), “*Özel Hastanelerde Tedarikçi Seçimine Etki Eden Faktörler İle Müşteri Memnuniyeti ve Güven Arasındaki İlişki: Gaziantep ve Çevre İllerde Bir Uygulama*”, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Kayabaşı, A. (2007). “*İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Artırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaynak, R. (2003). “*Proje Üretiminde Tedarik Yönetimi: Üreticinin Gelecekte Alım Yoğunluğunu Etkileyen Faktörler*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze.
- Kehoe D. and Boughton N. (2001). “*Internet Based Supply Chain Management: A Classification Of Approaches To Manufacturing Planning And Control*”, Internatioal Journal of Operations & Production Management, Vol 21, No.4.
- Kim, J., Reid, D. A., Plank, R. E. & Dahlstom, R. (1998). “*Examining The Role of Brand Equity in Business Markets: A Model, Research Propositions, and Managerial Implications*”, Journal of Business-to-Business Marketing, 5(3): 65-89.
- Kırım, A. (2001). “*Strateji ve Bire-Bir Pazarlama*”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koç, M. (2004). “*Ege Bölgesinde Çekirdeksiz Kuru Üzüm Fiyatlarında Dalgalanmalar ve Etkileri Üzerine Bir Araştırma*”, T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, Yayın no: 122, Ankara.
- Kotler, P. (2000). “*Kotler ve Pazarlama*”. (çev: Ayşe Özyağcılar). İstanbul: Sitem Yayıncılık.

- Lambert D. M., Garcia-Dastugue S.J. ve Croxton K.L. (2005). “*An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks*”, *Journal of Business Logistics*, Vol.26, No:1.
- Lee, H. (2000). “*Creating Value Through Supply Chain Integration*,” *Supply Chain Management Review*, Vol. 30.
- Lee, Yuri; Kincade, Doris H. (2003). “*US Apparel Manufacturers’ Company Characteristic Differences Based On SCM Activities*”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, V: 7, No: 1, ss. 31-48.
- Lehmann, D. And O'shaughnessy, J. (1982). “*Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products*”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, V. 18, N.1, p. 9-14.
- Li, Chung-Lun and Kouvelis, Panos. (1999). “*Flexible and Risk-Sharing Supply Contracts Under Price Uncertainty*”, *Management Science*, V.45, N.10, p. 1378–1398.
- Metz, P.J. (1998). “*Demystifying Supply Chain Management*” *Supply Chain Management Review*, Vol. 25.
- Nasır, S. (2003). “*Türkiye’de GSM Sektöründe Müşteri Memnuniyeti: Kullanıcıların Operatör Değiştirme Eğilimlerinin Saptanması*”, 8. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kayseri, s.214.
- Noci, Giuliano. (1997). “*Designing ‘Green’ Vendor Rating Systems For The Assessment of A Supplier’s Environmental Performance*”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.3, No.2, pp.103-114.
- Nordawier, T.G, George Hohn and John R. Nevin. (1990). “*Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships*”, *Journal of Marketing*, October, pp.80-93.
- Nur, Tolgay, (2005). “*Tedarik Zincirlerinde Başarının Sırrı-2: Sinerji*”, *Lojistik&Tedarik Zinciri Yönetimi Dergisi*.
- Odabaşı, Y. (1998). “*Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*”, Anadolu Üniversitesi Yayın No.779, Eskişehir.
- Özbay, B. (2008). “*Tedarik Zincirinde Optimizasyon ve Bir İplik İşletmesinde Uygulama*”(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Reid, R.D. and Sanders, N.R. (2002). “*Operation Management*”, John Willey & Sons Inc.

- Rena, E.B. (2009). “*Tedarik Zincirinde Maliyet Yönetimi ve Türkiye’deki Otomotiv İmalat Sektörü Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”(Yayınlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rio, A.B, Vazquez, R. and V. Iglesias. (2001). “*The Effects of Brand Associations on Consumer Response*”, Journal of Consumer Marketing, 18 (5), 410-425.
- Rogers, D.S. and R.S. Tibben-Lembke. (2001). “*An Examination of Reverse Logistics Practices*”, Journal of Business Logistics, Vol.22, No.2, pp.129-148.
- Rona, A.L. (2005). “*Önce Ben Sonra Müşteri*”. İstanbul: Rota Yayınları
- Ross, D. F. (2000). “*Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*”, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Sanders, Nada R. (2005). “*IT Allignment in Supply Chain Relationships: A Study of Supplier Benefits*”, Journal of Supply Chain Management, V: 41, Iss. 2, ss. 4-14.
- Scott-Kolarova, E. (2008). “*Brand Portfolio Strategy in the Wood Products Industry: Consideration of Brand Associations in A Co-Branding Environment, Doctor of Philosophy*”, University Of Washington.
- Sevinç, N. (2008). “*Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Önemi*”(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S.E. ve Çinko, M. (2008). “*Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2. Baskı.
- Skarmas, D. Katsikeas, C.S., Spyropoulou, S. and Salehi-Sangari, E. (2007). “*Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products*”, Industrial Marketing Management, pp. 1-14.
- Şahinler, S. (2000). “*En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri*”, MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi, 5 (1–2).
- Şen, E. (2006). “*Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetimi*”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi, Ankara.

- Tan, K.C., Kannan, V.J., Handfield, R.B. (1998). “*Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance*”, International Journal of Purchasing and Materials Management, 34 (3), 2-9.
- Tanyaş, M. (2004). “*Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*”, Zorlu Holding A.S. Eğitim Notları, İstanbul.
- Tatlıdil, H. (1996). “*Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Analiz*”, Cem Web Ofset Ltd. Şti., Ankara.
- Timmerman, E. (1986). “*An Approach To Vendor Performance Avaluation*”, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol.1, pp.27-32.
- Tracey, M. and Vonderembse, M.A. (2000). “*Building Supply Chains: A Key To Enhancing Manufacturing Performance*”, Mid-American Journal of Business, Vol. 15, No.2.
- Uysal, F. (2008). “*Tedarik Zinciri Yönetiminde Toplu Üretim Planlaması İçin HMMS Modelin Zaman Skalasında Çözümü Ve Bir Uygulama*”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Verhoef, P.C., Langerak, F. and Donkers, B. (2007). “*Understanding Brand And Dealer Retention in The New Car Market*”: The Moderating Role Of Brand Tier”, Journal of Retailing, 83, pp. 97–113.
- Vokurka, Robert J., Joobin Choobineh and Lakshmi Vadi. ( 1996). “*A Prototype Expert System For The Evaluation and Selection of Potential Suppliers*”, International Journal of Operations & Production Management, v16 n12 p.106 (22).
- Wagner, S. and Friedl, G. (2007). “*Supplier Switching Decisions*”, European Journal of Operational Research.
- Walters, D. (2002). “*Operetions Strategy*”, Great Britain Palgrave Macmillan.
- Ward, S. Light, L. & Goldstine, J. (1999). “*What High-Tech Managers Need to Know about Brands*”, Harvard Business Review, 79: 88-95.
- Warkentin M., Bapna R. ve Sugumaran V. (2001). “*E-Knowledge Networks For Inter-Organizational Collaborative E-Business*”, Logistics Information Management, 14.
- Waters D. (2003). “*Global Logistics and Distribution Planning*”, GBR: Kogan page, Limited, London.

- Wilson, E. J. (1994). "*The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update.*" *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(3): p. 35.
- Youssef, Mohammed A., Mohammed Zairi and Bidhu Mohanty, (1996). "*Supplier Selection in an Advanced Manufacturing Technology Environment: An Optimization Model*", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3 No. 4, 1996, pp. 60-72.
- Yüksel, H. (2004). "*Tedarik Zinciri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı*", *Yönetim ve Ekonomi*, cilt 11 sayı 1.
- Zenz, Gary J., (1994). "*Purchasing and The Management of Materials*", John Wiley & Sons Inc., 7th Edition, Singapore,
- Zhao F. (2005). "*Maximize Business Profits Through E-Partnerships*", Hershey, PA, USA:IRM Press.

## EKLER

## EK 1. ANKET FORMU

	GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ	
---	------------------------	---

Sayın Yönetici; Bu anket formu, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan “Hastanelerde Tedarikçi Performans Kriterlerinin Tedarikçi Seçimine Etkisi: Kuzey Irak’taki Hastanelerde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Anket formu ile elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyecektir. Ayrıca elde edilen verilerin analizleri genel durumunu yansıtacak ve hastanenizin adı kesinlikle kullanılmayacaktır.

İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla.

**İletişim:** Chiya İsmat Dino

Gaziantep Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 27310

Tel: 0096 750 471 13 62

e-mail: chiyabenistany@hotmail.com

**Lütfen aşağıdaki her ifadeyi satın alma yaptığımız tedarikçinizi göz önüne alarak karşısındaki rakamlardan uygun olanı işaretleyiniz.**

**1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Orta, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum**

**İşaretleme örneği:**

Bu anket işletmelerimizin bir kısım sorunlarının çözümünde yararlı olacaktır.

1 2 3 4 **5**

	1	2	3	4	5
Tedarikçi, piyasada rekabetçi bir fiyat politikası izlemektedir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi, hastanemize ekstra indirimler uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
Tedarikçi, vade kolaylıkları sunmaktadır.	1	2	3	4	5
Tedarikçi, sabit fiyat garantisi vermektedir.	1	2	3	4	5
Satın almada ödediğimiz fiyat, yerine göre piyasa fiyatından daha yüksek olabilmektedir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi yüksek kalitede ürünler sunmaktadır.	1	2	3	4	5
Tedarikçinin ürünleri hakkında sık sık şikayet almaktayız.	1	2	3	4	5
Tedarikçinin ürün performansı beklentileri karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
Tedarikçi kalite beklentilerimizi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi sık sık yeni ürünler üretir.	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi işlerin daha iyi yapılması için yeni yollar araştırır.	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi çalışma yöntemlerinde yenilikçidir.	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi çoğu kez yeni ürün ve hizmetleri piyasaya rakiplerinden önce sunar.	1	2	3	4	5
Tedarikçi, istediğimiz kadar ürün verebilir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi, değişken taleplerimizi karşılayabilmek için stok düzeyini kolayca ayarlayabilir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi, piyasadaki değişime kısa sürede adapte olabilir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi, acil ürün siparişlerimizi karşılayabilir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi güçlü bir markaya sahiptir.	1	2	3	4	5
Marka bilinirliği oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
Marka değeri oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
Bu marka tüketicilere güven vermektedir.	1	2	3	4	5
Satın aldığımız ürün hastanemiz için önemlidir.	1	2	3	4	5
Satın aldığımız ürün imajımızı güçlendirmektedir.	1	2	3	4	5
Satın aldığımız ürünler hastanemiz için yüksek önceliklidir.	1	2	3	4	5
Satın aldığımız ürünler hastanemize müşteri kazandırmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu tedarikçiyle ilişkimizi sonlandırırız, önemli gelir kayıplarına uğramayız.	1	2	3	4	5
Bu tedarikçinin yerini doldurabilecek alternatif bir tedarikçi kolaylıkla bulabiliriz.	1	2	3	4	5
Biz bu tedarikçiyi bırakırsak, tüm çabalarımıza rağmen satışlarımız ciddi oranda azalacaktır.	1	2	3	4	5
İstedığımız an başka bir başka tedarikçiyle çalışmaya başlayabiliriz.	1	2	3	4	5
Tedarikçi müşterilerin zihninde iyi bir izlenime sahiptir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi rakiplerinden daha iyi bir imaja sahiptir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi sektörde başarısını ispatlamış bir firmadır.	1	2	3	4	5
Sağlık sektöründe bu tedarikçinin adaletli olduğunu düşünüyoruz.	1	2	3	4	5
Tedarikçi firma modern teknolojik donanıma sahiptir.	1	2	3	4	5





## EK 2. ARAPÇA ANKET FORMU

## جامعة غازي عنتاب-تركيا

اخي الفاضل ، اختي الفاضل  
تحية و تقديرا :

تحمل هذه الاستمارة استبياننا لبحث يتناول كيفية اختيار الموردين في المستشفيات. وهذا البحث هو جزء من رسالة الماجستير للطالب جيا عصمت دينو في الجامعة غازي عنتاب في تركيا بعنوان ( العوامل المؤثرة في اختيار الموردين في المستشفيات في اقليم كردستان – العراق ). اتمنى شاكرًا مشاركتكم في خدمة البحث العلمي الذي أقوم به. اود ان اوضح بان المعلومات المذكورة في هذه الاستمارة سوف يتم استخدامها فقط لاغراض العلمية للبحث المذكور وسوف لن يتم باي شكل من الاشكال استخدامها لاغراض اخرى او الكشف عن مصدرها  
جامعة غازي عنتاب كلية الادارة و الاقتصاد قسم الادارة  
الطالب:جيا عصمت دينو. موبايل: 07504711362 e-mail :chiyabenistany@hotmail.com

يرجى وضع علامة صح (√) في المربع الذي يطابق رأيكم.  
1=وافق بشدة , 2=وافق , 3=صحيح الى حد ما , 4=لا اوافق بشدة , 5=لا اوافق.

5	4	3	2	1	المورد لديه سياسة التسعير منافسة في السوق
5	4	3	2	1	المورد يقدم تخفيضات اضافية لمستشفانا
5	4	3	2	1	المورد يقدم لنا تسهيلات متعلقة بالربح
5	4	3	2	1	المورد يعطي ضمانات في ثبات الاسعار
5	4	3	2	1	الاسعار التي ندفعها للمشتريات ممكن ان تكون اكبر من السعر الموجود في السوق
5	4	3	2	1	المورد يقدم لنا المواد ذات الجودة العالية
5	4	3	2	1	تأتينا شكوي مستمرة عن المواد المتعلقة بالمورد
5	4	3	2	1	المواد التي قدمتها المورد اعطتنا نتائج ايجابية متوقعة
5	4	3	2	1	المورد يسئوفي ضمانات الجودة التي وعد بها
5	4	3	2	1	هذا المورد ينتج مواد جديدة باستمرار
5	4	3	2	1	هذا المورد يبحث دائما عن طرق جديدة لانتاج مواد افضل
5	4	3	2	1	هذا المورد متجدد في ادارة اعماله
5	4	3	2	1	هذا المورد يسبق دائما منافسيه في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة
5	4	3	2	1	المورد يؤمن لنا الكميات المطلوبة من المواد
5	4	3	2	1	المورد يؤمن بسهولة مختلف الطلبات
5	4	3	2	1	المورد يتأقلم في فترة قصيرة مع التغيرات التي تحصل في السوق
5	4	3	2	1	المورد يؤمن لنا الطلبات المستعجلة
5	4	3	2	1	المورد يمتلك الماركة التجارية ذو جودة عالية
5	4	3	2	1	المورد لديه معرفة كبيرة بالماركات
5	4	3	2	1	الماركة تعتبر ذو قيمة عالية
5	4	3	2	1	هذه الماركة تعطي الامان للمستهلك
5	4	3	2	1	المواد التي نشترها مهمة للمشفى
5	4	3	2	1	المواد التي نشترها تحسن من سمعتنا و صورتنا
5	4	3	2	1	المواد التي نشترها لها لولوية عالية للمستشفى
5	4	3	2	1	المواد التي نشترها تكسب مرضى و زبائن للمشفى
5	4	3	2	1	اذا تخلينا عن هذا المورد لن نتعرض لخسائر مهمة
5	4	3	2	1	نستطيع ان نؤمن مورد جديد بسهولة بديلا لهذا المورد
5	4	3	2	1	لو تخلينا عن هذا المورد سيفقد عدد المرضى بشكل جدي بالرغم من كل جهودنا
5	4	3	2	1	نستطيع ان نعمل مع مورد جديد في الوقت الذي نريده

5	4	3	2	1	المورد له سمعة جيدة لدى العملاء
5	4	3	2	1	المورد له سمعة أفضل من منافسيه
5	4	3	2	1	شركة المورد قد اثبتت نجاحها في مجال عملها
5	4	3	2	1	تعتبر هذه الشركة من الموردين العادلين في مجال الصحة
5	4	3	2	1	تعتبر هذه الشركة ذو تقنية عالية في التكنولوجيا

5	4	3	2	1	يعتبر المورد شركة كبيرة في مجال عمله
5	4	3	2	1	المورد هو اكبر البائعين في هذا النوع من المواد
5	4	3	2	1	المورد يلعب الدور الاكبر في السوق

5	4	3	2	1	المورد يمثل الشخص المسؤول عن البيع
5	4	3	2	1	المورد مسؤول و يحترم وعوده
5	4	3	2	1	يقترح المورد الحلول المناسبة في حال حدوث أي مشاكل متعلقة بتسليم البضاعة
5	4	3	2	1	مسؤول المبيعات هذا المورد يمتلك المعلومات و الخبرة الكافية المتعلقة بالمنتج
5	4	3	2	1	مسؤول مبيعات هذا المورد لا يصر علينا في المواد التي لانريدها
5	4	3	2	1	مسؤول المبيعات هذا المورد لديه خبرة عالية في حل المشاكل
5	4	3	2	1	مسؤول مبيعات هذا المورد على تواصل دائم معنا

5	4	3	2	1	اوقات التسليم المواد التي يوعدنا بها المورد تكون قصيرة
5	4	3	2	1	المورد يسلمنا المواد المطلوبة في الوقت الذي وعد به
5	4	3	2	1	المورد يؤمن المواد الكافية في مخازنه
5	4	3	2	1	المورد يخبرنا عن التأخير المتوقع حصوله اثناء النقل
5	4	3	2	1	المورد يعتبر ذو مصداقية عالية بالوعود المتعلقة بتسليم البضاعة
5	4	3	2	1	المورد يؤمن طلباتنا بشكل سريع او يقوم بتسريعها عند الضرورة
5	4	3	2	1	نحن ممتنون عن الاداء اللوجستي للمورد
5	4	3	2	1	المورد دائم الحذر في موضوع تأخر المواد

5	4	3	2	1	نحن ممتنون عن منتجات هذا المورد
5	4	3	2	1	نحن ممتنون من الخدمات التي يقدمها المورد
5	4	3	2	1	المورد يقدم خدمات اكبر من المتوقع
5	4	3	2	1	لا اظن بأن نكون ممنونين من مورد اخر في هذا الموضوع

5	4	3	2	1	المورد يوفي بوعدته للمستشفى
5	4	3	2	1	هناك مصداقية في المعلومات التي يقدمها المورد
5	4	3	2	1	المورد يهتم بجدية بمسألة نجاح عملنا
5	4	3	2	1	عندما يأخذ المورد القرارات يأخذ بعين الاعتبار مسألة ارباحنا
5	4	3	2	1	هذا المورد مكان الثقة

عدد الموظفين في المستشفى؟.....  
الوظيفة؟.....  
التحصيل العلمي؟.....  
الجنس؟.....  
العمر؟.....