

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

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
REKABET GÜCÜNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞİL YÖN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

GAZİANTEP
NİSAN 2007

ÖZET

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

YÖN, Işıl

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Nisan 2007, 95 sayfa

Bu tez çalışmasında genel olarak tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile işletmelerin rekabet gücü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda tedarik zinciri uygulamalarından stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşma seviyesi, bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme ile rekabet gücü değişkenleri arasındaki ilişki Gaziantep Organize Sanayi Bölgesindeki makine halısı imalat işletmelerinde anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen verilere göre; araştırma kapsamındaki işletmelerde tedarik zinciri uygulamaları genel olarak yapılmaktadır. Bu işletmelerin aynı zamanda rekabet güçlerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Tedarik zinciri yönetimi, Rekabet gücü

ABSTRACT

THE IMPACT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT APPLICATIONS ON THE COMPETITIVE POWER

YÖN, Işıl

Postgraduate Thesis, Department of Business

Supervisor: Assist. Prof. Mehmet AYTEKİN

April 2007, 95 pages

In this study, it was investigated between supply chain management application and competitive power of companies. In this context, the relationship between strategic supplier partnership, consumer relation, level of share information, level of information quality and deferment that on supply chain management is analyzed in Gaziantep machine carpet industry. According to the acquired data, supply chain management application is practiced in the organizations that the scope of study. At the same time it is determined that the companies have high power of competitive.

Key Words: Supply chain management, Competitive power

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLoların Listesi	v
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ.....	1
2. KAYNAK ÖZETLERİ	4
2.1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	4
2.1.1 Kavramlar ve Tanımlar.....	4
2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....	5
2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	7
2.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	9
2.3.1. Müşteri Beklentileri ve Rekabet.....	9
2.3.2. Küreselleşme.....	10
2.3.3. Bilgi Teknolojileri.....	10
2.3.4. Yasal Düzenlemeler.....	10
2.3.5. Çevre.....	10
2.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİM SİSTEMİNİN YAPISI.....	11
2.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ.....	12
2.5.1. Liderlik.....	13
2.5.2. Strateji.....	13
2.5.3. Operasyonel Planlama.....	14
2.5.4. İş İlişkileri Yönetimi.....	14
2.5.5. Sipariş Teslim Süreci.....	14
2.5.6. Kalite ve Performans Yönetimi.....	15
2.5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	16
2.6. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDEKİ GELİŞMELER.....	16
2.6.1. Satıcı Tarafından Yönetilen Envanterler.....	16
2.6.2. Sahip Olmanın Toplam Maliyeti.....	17
2.6.3. Yeşil Satın Alma.....	19
2.6.4. Global Tedarik Zinciri Yönetimi.....	20
2.6.4.1. Global tedarik zincirlerinin nedenleri.....	20
2.6.4.2. Global satın almanın getirdiği maliyetler.....	21
2.6.5. Birlikte Konumlanma.....	22
2.7. TEDARİK ZİNCİRİNİN İYİ YÖNETİLMEMESİNİN DOĞURACAĞI SONUÇLAR.....	22
2.8. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	23
2.8.1. Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi.....	24
2.8.2. Bilgi Teknolojileri Kavramı.....	25
2.8.3. Bilgi Teknolojileri Unsurları.....	25
2.8.4. Rekabet Gücü Yaratmada Bilgi Teknolojilerinin Rolü.....	26
2.8.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojileri.....	27
2.8.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde İnternet ve E-Ticaretin Kullanımı.....	29
2.9. REKABET VE REKABET GÜCÜ.....	30
2.10. REKABETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	33

	<u>Sayfa No</u>
2.11. İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ.....	35
2.11.1. Üretim Maliyeti.....	35
2.11.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk.....	35
2.11.3. Nitelikli İşgücü.....	35
2.11.4. Üretim Teknolojisi ve Ar-ge Faaliyetleri.....	36
2.11.5. Pazar Payı.....	36
2.11.6. Yenilik Yaratma.....	36
2.11.7. Firma İmajı.....	37
2.12. FİRMALARIN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ YARATABİLMESİ.....	38
2.13. PORTER’IN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ.....	39
2.13.1. Porter’ın Rekabet Güçleri.....	41
2.13.2. Porter’ın Rekabet Ortamında Tedarikçilerin Yeri.....	42
2.13.3. Porter’ın Rekabet Stratejileri.....	43
2.13.3.1. Toplam maliyet liderliği.....	43
2.13.3.2. Farklılaştırma.....	44
2.13.3.3. Odaklanma.....	44
2.14. REKABET GÜCÜ YARATMADA TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	45
2.14.1. Tedarik Zinciri Entegrasyonu.....	47
2.14.1.1. Entegrasyonu arttıran güçler.....	48
2.14.1.2. Entegrasyonun maliyeti.....	48
2.14.2. Tedarik Zinciri Yönetiminde Birleşme Modeli.....	49
2.14.3. Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Geliştirme.....	51
2.14.3.1. Geliştirilecek tedarikçileri belirleme.....	51
2.14.3.2. Tedarikçi geliştirme uygulaması.....	52
2.14.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Ağ Yönetimi.....	54
2.14.4.1. Ortak ağlar oluşturma.....	55
2.14.4.2. Sanal tedarik zinciri.....	56
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	58
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	58
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	58
3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU.....	58
3.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER.....	59
3.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ.....	59
4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	60
4.1. HALI SEKTÖRÜNÜN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ.....	60
4.2. GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ MAKİNE HALISI İMALAT İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA.....	63
4.2.1. Demografik Verilerin Analizi.....	63
4.2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Gücü Değişkenlerine İlişkin Verilerin Analizi.....	66
4.2.3. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	94
EK: ANKET FORMU.....	95

TABLoların LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2. 1. Tedarik zinciri yönetiminde yaşanan değişmeler	23
Tablo 2. 2. Genel stratejiler için gerekli yapı	45
Tablo 4. 1. Türkiye genel ihracatında halı ihracatının payı	62
Tablo 4. 2. El halısı ve makine halısı ihracatımızın toplam ihracattaki payı	62
Tablo 4. 3. Ankete katılanların yaş dağılımı	63
Tablo 4. 4. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı	64
Tablo 4. 5. Ankete katılanların eğitim durumu	64
Tablo 4. 6. Ankete katılanların firmadaki çalışma süreleri	64
Tablo 4. 7. Ankete katılanların görev dağılımı	65
Tablo 4. 8. Ankete katılan firmaların toplam çalışan sayısı.....	65
Tablo 4. 9. Ankete katılan firmaların sektörde çalışma süresi	66
Tablo 4. 10. Ankete katılanların işletmedeki pozisyonu.....	66
Tablo 4. 11. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları: stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarının analizi.....	67
Tablo 4. 12. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları: bilgi paylaşma seviyesi, bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarının analizi.....	68
Tablo 4. 13. Rekabet gücü orta düzeyde olan katılımcıların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı.....	70
Tablo 4. 14. Rekabet gücü orta düzeyde olan katılımcıların bilgi paylaşma seviyesi- bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı	71
Tablo 4. 15. Rekabet gücü yüksek düzeyde olan katılımcıların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı.....	73
Tablo 4. 16. Rekabet gücü yüksek düzeyde olan katılımcıların bilgi paylaşma seviyesi-bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı... 74	
Tablo 4. 17. Ankete katılanların rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı	76
Tablo 4. 18. Ankete katılan 15 yıldan daha az süredir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı	77
Tablo 4. 19. Ankete katılan 15 yıldan daha uzun süredir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı	78
Tablo 4. 20. Ankete katılan büyük ölçekli firmaların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı	79
Tablo 4. 21. Ankete katılan büyük ölçekli firmaların bilgi paylaşma seviyesi-bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı	80
Tablo 4. 22. Ankete katılan küçük ve orta ölçekli firmaların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı.....	82
Tablo 4. 23. Ankete katılan küçük ve orta ölçekli firmaların bilgi paylaşma seviyesi- bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı	83
Tablo 4. 24. Araştırma hipotezlerinin sonuçları.....	85

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2. 1. Tedarik zinciri	5
Şekil 2. 2. Tedarik zinciri yönetim sisteminin yapısı	11
Şekil 2. 3. Tedarik zinciri ve bileşenleri	12
Şekil 2. 4. Porter'ın değer zincirine göre örgüt içi faktörler	40
Şekil 2. 5. Değer sistemi	41
Şekil 2. 6. Tedarikçi geliştirme süreci	53
Şekil 3. 1. Araştırmanın teorik modeli	59

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1.GİRİŞ

Dünya pazarlarının küreselleşmesi, teknolojik gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, ulusal pazarlardaki istikrarsızlıklar ve piyasalara hakim olan yenilik anlayışı rekabet ortamının yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Firmalar bu gelişmelere ayak uydurabilmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için tedarik zinciri yönetimi konusuna önem vermeye başlamışlar ve bu yol ile rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Tedarik zinciri yönetiminin amacı, müşterileri de zincirin aktif birer elemanı haline getirip geri bildirimden yararlanarak hata ve problemlerin azaltılması ve yenilik yaratma adına doğru adımlar atılmasını sağlamaktır. Başka bir ifade ile tedarik zinciri yönetiminin amacı, müşteri taleplerini tam anlamıyla karşılayan ürünün kaynağından son kullanıcıya teslimine kadar geçen süreçte, bu sürece katılanların işbirliğini sağlayarak, böylelikle daha etkin ve verimli bir zincir oluşturup maliyetlerin düşürmek ve kaliteyi yükseltmektir. Bu amaç gerçekleştiği zaman işletmeler rakipleri karşısında bir rekabet avantajı elde etmiş olacaklar ve aynı zamanda da etkinlileri ve verimlilikleri daha da artacaktır.

Küresel pazarlarda müşterilerin taleplerinin istenilen zamanda karşılanması firmaların rekabet avantajı sağlayabilmeleri için oldukça önemli bir faktördür. İşletmelerin uluslararası piyasalarda başarılı olabilmesi, tedarikçisi olduğu sektörlerle ilişkileri ve tedarik zinciri üzerindeki katılımcıları dikkate alarak geniş bir perspektifle değerlendirmeler yapmasına bağlıdır. Günümüz pazarlama yaklaşımı tamamen müşteri odaklı olup, firmaların müşterileriyle sürekli ve dinamik olarak iletişim halinde olmasını zorunlu kılmaktadır.

Ulusal ve uluslararası piyasalarda hakim olan yoğun rekabet ortamı artık sadece firmalar arası rekabeti değil, firmaların içinde buldukları tedarik zincirleri arasındaki rekabeti de kapsamaktadır. Tedarik zinciri üzerindeki tüm unsurların

ulaşmak istedikleri son kullanıcı yani müşteridir. Tedarik zincirini etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kurabilen ve yönetebilen firmalar pazardan daha fazla pay alacaklardır.

Günümüz rekabet şartları, firmaların ürün fiyatlarını dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunu gerçekleştirmek işletme içi süreçlerin iyileştirilmesinin yanı sıra tedarik zinciri unsurları olan satıcı, müşteri, dağıtımçı ve nakliyecisi ile karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesi ile mümkün olmaktadır. Tedarik zincirini oluşturan unsurların, zincir ortaklarının birbiriyle iletişim halinde olması, karşılıklı bilgi paylaşımında bulunmaları ve birbirleriyle ilişkili kararlardan zamanında ve tam olarak haberdar olmaları tedarik zincir yönetiminin etkinliğini arttıracaktır.

Birden fazla firmayı kapsayan tedarik zinciri yönetimi yapısı, tek bir firma gibi davranarak kaynakların ortak kullanımı sayesinde etkinlik kazanacaktır. Firmaların birlikte hareket etmeleri sonucu ortaya çıkan sinerji ile yüksek kaliteli, düşük maliyetli, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri taleplerini tam olarak karşılayabilen hizmet ve ürünleri ortaya çıkaracaktır.

Küreselleşme, uluslararası işlemlerin yoğunlaşması, yeni bilgi teknolojileri, müşteri taleplerindeki artış, işletmelerin operasyonel yönetim ve tedarik zinciri yönetimi anlayışlarında değişime yol açmıştır. Tedarik zinciri yönetimi stratejik bir önem kazanmış gerek teorik gerekse uygulama alanında yeni yaklaşım ve yöntemlerin gelişmesine zemin hazırlamıştır. Literatürde ve uygulamada firmaların karşısına stratejik ortaklıklar kurma, tedarik zincir analizi ve tasarımı, tedarik zinciri optimizasyonu gibi yeni yaklaşımlar çıkarmıştır.

Tedarikçilerle kurulan ortaklıklar, yaygın, etkin ve düşük maliyetli firmaların gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yakalamalarını sağlamıştır. Teknolojik gelişmeler, internet ve e-ticaretin yaygınlaşması, sanal pazarların ortaya çıkışı, şirket içi ve dışı bilgi teknolojilerinin gelişmesi günümüz rekabet ortamının firmalara dayattığı değişimler arasındadır.

Bu çalışmada tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile işletmelerin rekabet gücü arasındaki ilişkiler anket tekniği kullanılarak Gaziantep'te makine halısı imalatı yapan işletmeler üzerinde bir uygulama çalışması yapılmıştır. Öncelikle çalışmanın kapsamı çerçevesinde teorik bilgiler verilmiştir. Bu kapsamda; tedarik zinciri ve yönetimi ile ilgili genel tanımlamalar, tedarik zinciri yönetiminin yapısı ve bileşenleri, etkin tedarik zinciri yönetiminin işletmeye sağlayacağı faydalar ve

teknolojik gelişmelerin tedarik zinciri yönetimindeki uygulamaları, rekabet ve rekabet gücünü etkileyen faktörler, tedarik zinciri yönetiminin işletmelerin rekabet gücüne etkisi kavramları kapsamlı olarak incelemiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerden elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM KAYNAK ÖZETLERİ

2.1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Araştırmanın ilk kısmını oluşturan bu bölümde tedarik zinciri ve yönetimi hakkında tanımlar, tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, önemi, yapısı ve bileşenleri, bilgi teknolojilerinin tedarik zinciri içerisindeki yeri ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

2.1.1 Kavramlar ve Tanımlar

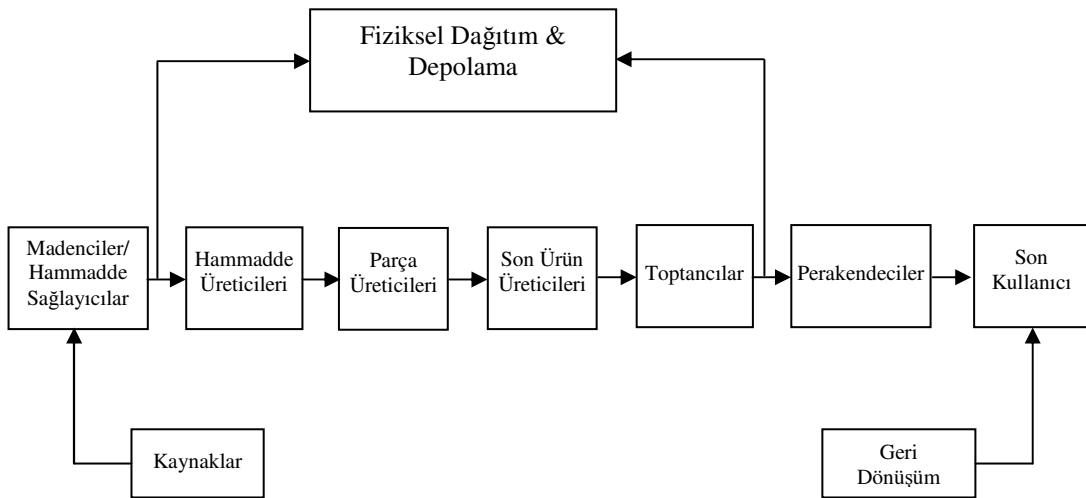
Genel olarak “tedarik zinciri” terimi işletmeler için tedarikçilerle çalışmayı çağrıştırmaktadır. Oysa ki tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi kavramları tedarikçilerle ortak çalışmalar yapmayı yada lojistik fonksiyonunun bir parçasından daha fazlasını ifade etmektedir. Tedarik zinciri üretim için gereken kaynakların ortaya çıkartılmasından başlayarak imalatın gerçekleşmesi ardından ürün ya da hizmetin son kullanıcıya ulaşmasına kadar devam eden bir süreci ifade etmektedir. Benzer bir tanımlama yine şöyle yapılabilir; tedarik zinciri hammaddenin topraktan çıkartılması, ürüne dönüştürülmesi, ürünlerin toptancılar ve perakendeciler vasıtasıyla son kullanıcıya ulaşması sürecidir. Hatta gereken durumlarda tedarik zinciri yönetimi geri dönüşüm sürecini de kapsamaktadır (Altınmekik, 2002: 8).

Tedarik zinciri, hammadde aşamasından nihai ürüne dönüştürme ve nihai ürünün son kullanıcıya veya tüketiciye aktarılması aşamasına uzanan bir ölçekte; fiziksel ve teknolojik araçlar, süreçler ve yöntemlerden oluşan bütünleşik bir ağıdır.

APICS sözlüğünde tedarik zinciri tanımına şu ifade de eklenmiştir: Tedarik zinciri, ilk hammadde halinden, tamamlanmış ürünlerin son kullanıcının tüketimine sunuluncaya kadar tedarikçi ve ara işletmeleri bağlayan ve müşteriye ürün yada hizmet sunan değer zincirinin oluşturulduğu işletme içindeki ve dışındaki işlemlerin tümüdür.

Lojistik Yönetimi Konseyine göre Tedarik Zinciri Yönetimi; müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla hammaddelerin, süreçteki stokların, nihai ürünlerin ve başlangıçtan tüketime kadar ilgili faaliyetlerin maliyetlerinin etkin akışının planlanması, uygulanması ve kontrolü sürecidir (Council of Logistics Management, 2001).

Ellram ve Cooper tarafından (1993), tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiden son kullanıcıya dağıtım kanalındaki toplam akışı yönetmek için çabaları entegre etme felsefesi olarak tanımlanmıştır.



Şekil 2.1. Tedarik zinciri (Altınmekik, 2002: 9).

Özet olarak tedarik zincirini şu şekilde tanımlamak mümkündür; 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 tasarlanmasıdır. Tedarik zinciri yönetimi ise, bu süreç içindeki aktivitelerin tümünü koordine ve entegre etme faaliyetidir (Lummus ve Vokurka. 1999:11).

2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimini, tam zamanında üretim (JIT - Just In Time), toplam kalite yönetimi (TQM - Total Quality Management) ve yalın üretim yaklaşımlarını ortaya koyan Japon kalite devrimine dayandırmak mümkündür. Japon kalite devriminde olduğu gibi tedarikçilerle yakın ilişki kurmak, onları üretim sistemi

içerisinde tutmak ve sürecin bir parçası olarak görmek tedarik zinciri yönetiminin de temel kurallarını oluşturmaktadır.

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

1970’lerde “Üretim Kaynak Planlaması” kavramının ortaya çıkışıyla yöneticiler yüksek yarı mamul kullanımının üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirme ve dağıtım süreci üzerindeki etkisinin farkına vardılar. Üreticiler, firma içi performanslarını arttırmak için yeni materyal yönetim kavramlarına önem vermeye başladılar.

1980’lerdeki yoğun küresel rekabet, büyük işletmeleri düşük maliyet, yüksek kalite ve yüksek esneklik ile güvenilir ürün sunmaya zorlamıştır. Çünkü bu dönemde, hammaddenin nihai ürüne dönüşüp tüketiciye ulaşmasına kadar geçen sürenin yarısından fazlası depolama ve taşıma sırasında harcanmaktaydı. Bu sürenin uzunluğu stoklama maliyetini artırmakta ve ürünün tam zamanında ve olması gereken yere ulaşmasını engellemekteydi. Üretim etkinliğini geliştirmek isteyen üreticiler, tam zamanında üretimden ve yönetimle ilgili diğer girişimlerden yararlandılar. Hızla girilen tam zamanında üretim ortamında, üretim ve zamanlama problemlerini destekleyecek az sayıda envanter ile çalışan yöneticiler, stratejik alıcı-tedarikçi ilişkisinin öneminin ve yararlarının farkına vardılar. Böylece tedarik zinciri yönetimi kavramı üreticilerin öncelikli tedarikçileri ile kurduğu stratejik ortaklıklar olarak ortaya çıkmıştır. Tedarik uzmanları ile birlikte taşımacılık ve lojistik uzmanları da materyal yönetimi kavramını daha da ileri götürerek, fiziksel dağıtım ve taşıma fonksiyonlarını da buna dahil etmişlerdir ve entegre bir lojistik kavramı yarattılar; ki bu da tedarik zinciri yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi 1990’lı yıllarda da, stratejik tedarikçi ve lojistik fonksiyonlarını değer zincirine dahil etmek için firma kaynaklarını en iyi şekilde yönetmeyi amaçlayan yapılarla devam etmiştir.

2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletme yönetimini sistemlerinde yaşanan gelişmeler gibi tedarik zinciri yönetiminin gelişimi ve yükselmesi de mevcut pazardaki payı belirlemek adına stratejik önem ve değer kazanmıştır. Günümüz pazar ortamında müşterilerin talepleri tipini “ hiç doymayan müşteri” olarak tanımlamaktadırlar. İdeal durumda tedarik zinciri bu yeni tip müşterilerin taleplerini en uygun şekilde belirleyebilmektedir. İşletmeler bu tarz taleplere cevap verebilmek için içsel çalışanların yanı sıra ihtiyaç duyulan bu yetenekleri, uzmanlıkları ve kapasiteleri sunabilecek tedarikçiler aranmakta; bu tedarikçilerle ortaklık kurma yoluna gitmektedirler. Tedarik zinciri yönetiminin 1990’lardan sonra stratejik önem kazanmasının nedeni işletmelerin entegrasyonu dikey bir şekilde sürdürmesidir. İşletmeler tüm performanslarını optimize eden tedarik sistemine sahip olmayı bir amaç haline getirmiştir. Bu işletmeler tedarik zincirinin bir sonraki aşamasını yerine getiren firmalarla birlikte çalıştıklarında ortaya çıkan başarıdan her iki tarafın da fayda sağlayacağını tespit etmişlerdir (Lummus ve Vokurka, 1999:12).

Tedarik zincirine verilen önemin artmasındaki diğer bir neden ise ulusal ve uluslar arası rekabetin sürekli artış göstermesidir. Müşteriler taleplerini karşılamak için bir çok kanala sahiptirler. Bu yüzden maksimum erişebilirliği minimum maliyetle sağlamak oldukça önemlidir. Tedarik zincirinde işletmeler öncelikle dağıtım problemini çözmeye çalışırlar. Buna karşın, pazarın dinamik yapısı elinde stok bulunduran işletmeleri riskli ve cansız hale getirmektedir. Müşterilerin satın alma alışkanlıkları sürekli olarak değişmektedir. Ve rakip işletmeler ürünlerine sürekli katma değer kazandırmaktadır. Elde edilen stokların maliyeti işletmeler için fonların stoklara bağlanmasından dolayı ürün maliyetine artışlara neden olmaktadır.

Tedarik zincirinin önem kazanmasındaki bir diğer neden bir bölüm ya da fonksiyonun performansını arttırmanın bütün işletme performansını arttırmadığının fark edilmesidir. Satın alma bölümü bir ürünü daha düşük fiyata sağlayabilir ve bu iyi yönde bir fiyat değişikliğini gerçekleştirebilir. Ancak tamamlanmamış ürünlerin üretim maliyeti işletmedeki verimsizliklerden dolayı yükselebilir. Bu nedenle işletmeler bir bölümün toplam üretim üzerindeki etkisini ölmek için tüm tedarik zinciri ağını gözden geçirmek zorundadırlar (Lummus ve Vokurka, 1999 :13).

Tedarik zincirinin işletmelere sağladığı faydaları çeşitli başlıklar altında toplayabiliriz (Ecevit, 2002:31-33).

- **Daha düşük maliyet:** Hiçbir firma kendinden daha fazla uzmanlaşmış bir firmadan ihtiyaç duyulan mal ve hizmeti daha düşük maliyetle üretemez. Bunun için araştırma geliştirme ve teknolojiye önemli yatırımlar yapmak zorundadır. İşletmeler böyle bir maliyeti karşılamak yerine mümkün olan en düşük maliyeti kaynakları tedarikçilerden sağlamayı tercih etmektedirler.
- **Daha fazla esneklik:** Firmaların bütün girdilerini üretim yoluyla temin edebilmeleri için büyük yatırımlar yapmış olmaları gerekecektir. Bu yatırımlar için yapılan harcamalar firmanın değişimlere uyum sağlama yeteneğini kısıtlayacaktır. Yeni araçların ve ekipmanların maliyeti ve bu alanlarda uzman personelin kullanılması sabit maliyetlerin artmasına neden olacaktır. Firmalar talep miktarlarındaki yada ürün karmaşasındaki değişikliklere cevap verebilmek için bu kaynaklarını elden çıkarmak yada yeni düzenlemeler getirmek zorunda kalacaktır. Bunun yerine işletmeler tedarikçilerle ortaklara çalıştıklarında müşterilerin taleplerini zamanında karşılayabilecektir.
- **Daha yüksek kalite:** Tedarikçiler ana sanayi için işletmelerin kendi yapabileceklerinden çok daha iyi bir şekilde girdi sağlayabilmektedirler. Bir ürünün tedarikçisi bu ürün üzerinde uzmanlaşır ve gelişimlere daha kolay uyum sağlar.
- **Aşırı kapasitenin daha kolay sağlanması:** Talepteki artışlara karşılık verebilmek için işletmeler içsel kapasitelerini bu artışa uyumlu şekilde dengeleyemeyebilirler. Oysa tedarikçiler girdileri hızla temin ederek Pazar ihtiyaçlarına daha kolay cevap vermelerini sağlayabilirler.
- **Daha yeni teknoloji:** Tedarikçiler kendi alanlarında uzmanlaşarak bu konudaki en son teknolojileri takip eder ve firmalara herhangi bir ekipman yatırım maliyeti olmaksızın bu gelişmelerden yararlandırırlar.
- **Daha geniş teknik uzmanlığa ulaşma:** Tedarikçiler firmalara sağladıkları ürünleri iyileştirebilen uzmanlar yetiştirerek bu alanda da firmalara katkıda bulunurlar.
- **Daha iyi pazar bilgisi:** Tedarikçiler genellikle çok sayıda firmaya hizmet ederek birçok pazar da çalışma imkânı bulurlar ve bu nedenle de pek çok ayrıntılı bilgiye sahiptirler. Tedarikçiler teknolojik gelişmeler, rakiplerinin

faaliyetleri ve müşteri davranışları hakkında firmalara önemli bilgiler sunabilirler.

- **Temel yetenekler üzerinde daha çok odaklanma:** İşletme yöneticileri kaynakların etkin ve verimli kullanımı üzerinde yoğunlaşırlar. İşletmelerin başarıları genellikle kritik yeteneklere ve yatırımlara doğru hedeflenmesine bağlıdır. Bu yetenekler firmanın yatırımlarını nasıl gerçekleştireceğine odaklanır ve bu çaba firmanın enerjisini boş yere harcamasını, kritik yeteneklerin zayıflamasını engeller. Bu yüzden firmalar temel yetenekleri dışındaki girdiler için tedarikçilere başvururlar.
- **Daha geniş bakış açısı:** Tedarikçiler kendi ürünleri ile firmalara farklı bir akış ya da bir imaj sağlayabilir. Firma dışındakilere de duyarlı olmayı sağlayan bu faaliyetler, dışarıdaki gözlemlerle oldukça farklı bir bakış açısı geliştirebilir. Bazı firmalar tedarikçilerinden gelen eleştiriler ve yönlendirmelerle faaliyetlerini iyileştirme olanağını elde edebilirler.
- **Basitleştirilmiş yönetim :** Firmaların üretim süreçlerinde tedarikçilerin payını arttırarak çalışma hayatlarını basitleştirebilmektedir. Bir ürünün ortaya çıkması için sorumluluk almak yerine bunu uzmanlaşmış tedarikçilere devretmek yönetim etkinliğini artırarak verimsizlikleri ortadan kaldıracaktır.

2.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Tedarik zinciri yönetiminde etkili olan işletme ve ekonomik faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Reid ve Saunders, 2002:84-85).

- Müşteri beklentileri ve rekabet
- Küreselleşme
- Bilgi teknolojisi
- Yasal düzenlemeler
- Çevre

2.3.1. Müşteri Beklentileri ve Rekabet

Günümüz müşterilerinin seçebileceği pek çok tedarikçi ve üreticinin olması müşteri beklentilerinin hızla artarak gücün tedarikçi ve üreticiden müşteriye kaymasına neden olmuştur. Bu yüzden firmalar kendilerini farklılaştırarak

müşterilerine karşı değer yaratmaya zorlanmıştır. Müşteri hizmetleri, bekleme sürelerinin kısalması ve garantiler bu değer yaratma çabalarına örnek gösterilebilir. Müşteri beklentilerinin artması, bu beklentilere cevap veremeyen firmaların pazar paylarını kaybetmelerine neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, ürün ömürlerinin kısalığı ve ortak yatırımların artması müşterilere daha iyi ürün sunabilmek için firmaları tedarikçilerle çalışmaya zorlamaktadır.

2.3.2. Küreselleşme

İnsan nüfusundaki artış ve ekonomik güçlerdeki değişim dünya üzerinde yeni pazarlar ortaya çıkarmıştır. Bu yeni pazarlar firmaları ürünlerini tüm dünyaya sunma olanağı sağlamıştır. Örneğin internet küreselleşmeye uyum sağlayabilen firmalar için önemli bir araç olmuş bu sayede firmalar ürünlerini tüm dünyaya pazarlayarak önemli miktarda artış sağlamıştır.

2.3.3. Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojileri ürünlerin satın alınma ve dağıtım kanallarını geliştirmektedir. Nihai ürünler üreten firmalar yakın bir gelecekte satışlarının çoğunu internet üzerinden yapacaklarını tahmin edebilmektedirler. E-ticaret yapabilen firmalar dünya pazarlarında rekabet gücüne sahiptirler. E-ticaret müşterilere ürün ve tedarikçi kıyaslama olanağı vermektedir.

2.3.4. Yasal Düzenlemeler

Ürünlerin satın alınma ve dağıtım kanallarını etkileyen diğer bir faktörde devlet yönetimleri tarafından konulan yasal düzenlemelerdir. Ticari engellerin gelecekte artıp artmayacağı firmalar için oldukça önemli bir konudur. İnternet aracılığı ile dünya pazarlarına açılma olanağı bulan firmaların tedarik zinciri yöneticileri hükümetlerin serbest ticareti sınırlandırıcı engelleri kaldırmalarının önemini fark etmişlerdir. İleriki zamanlarda bu konunun nasıl gelişeceği henüz bilinmemektedir.

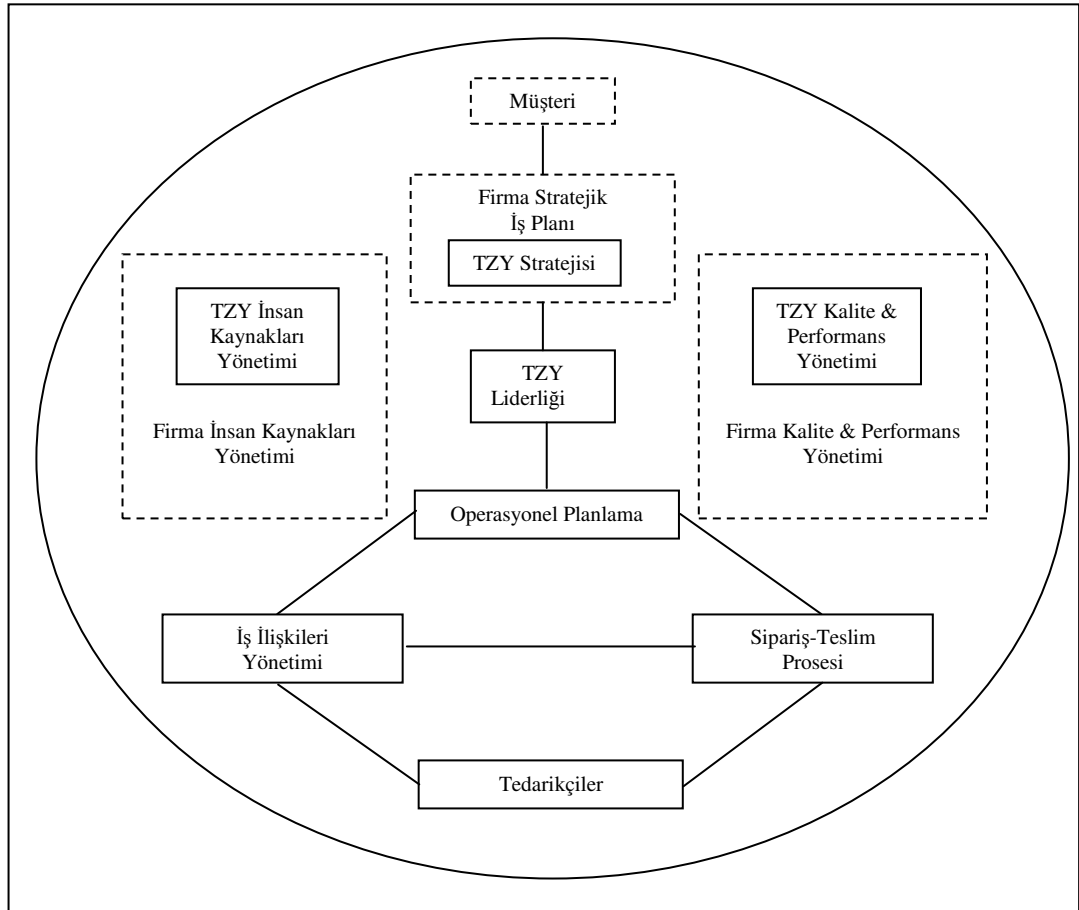
2.3.5. Çevre

Çevre kirliliği, atık minimizasyonu geri dönüşüm ve ekoloji gibi konular tedarik zinciri yönetimini yakından ilgilennmektedir. Avrupa Birliği'nin paketleme için gerekli koşulları

Atık ambalajların geri dönüşümünün sağlanması şeklindedir. Tedarik zinciri ürünlerin kullandıktan sonraki aşamalarına ve paketleme konularına dikkat etmeli ve malzemelerinin başarılı bir şekilde geri dönüşümünün sağlanmasına önem vermelidir. Firmalar başarılı geri dönüşüm programları ile kazançlarını artırma yolları bulmalıdırlar.

2.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİM SİSTEMİNİN YAPISI

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi tedarik zinciri yönetim sistemi firmalar için bir iyileştirme aracıdır. Bu sistem tedarik zinciri fonksiyonları üzerinde temellendirilmiş bir modeldir.



Şekil 2.2. Tedarik zinciri yönetim sisteminin yapısı (Altınmekik, 2002:35).

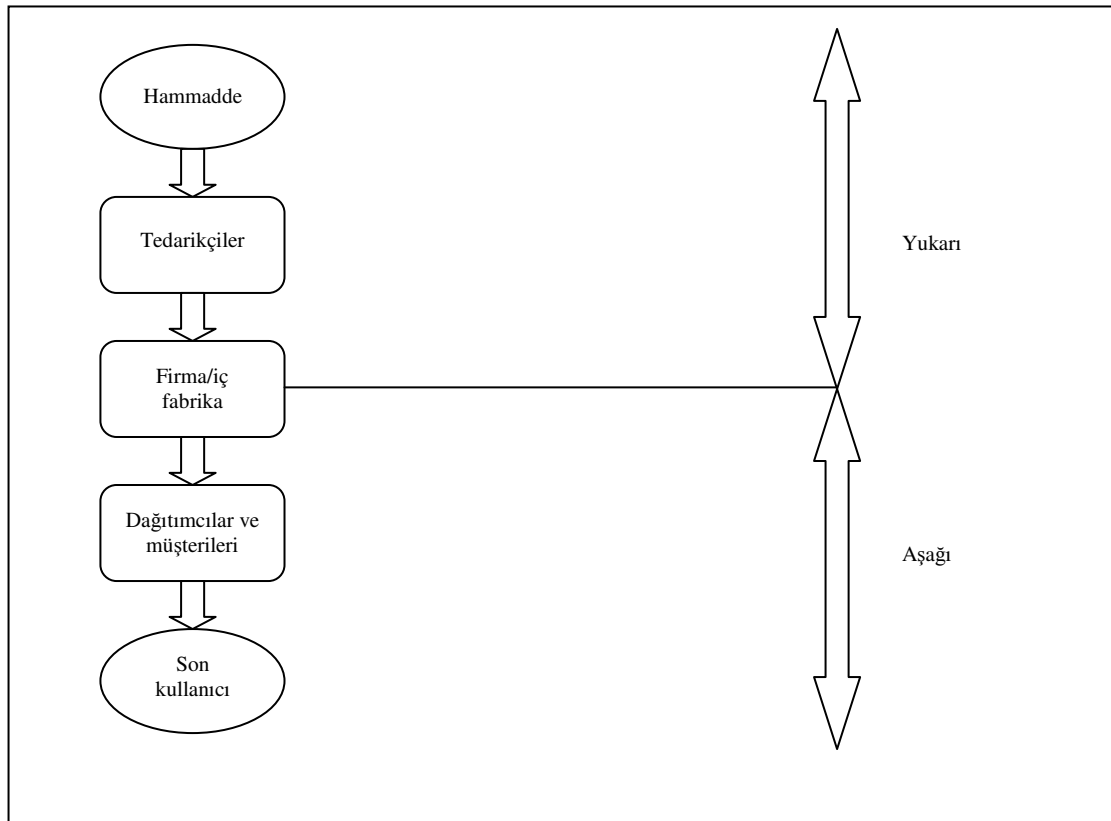
Bu yapı , iyi entegrasyon sağlanmış bir tedarik zinciri yönetim sistemi ile işletmelerin sürekli gelişimine yardımcı olur (Gordon, 1999:16). Tedarik zinciri yönetim sistemi yapısı önemli fonksiyon ve uygulamaları bir araya getiren çeşitli

bileşenlerden oluşur. Yapı boyunca birçok organizasyonel ve operasyonel fonksiyonlar yer almaktadır.

2.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ BİLEŞENLERİ

Tedarik zinciri bileşenleri tedarik zincirindeki organizasyonel yapıyı değil iş süreçlerini ifade etmektedir. Bu bileşenler, tedarikçilerle iyi entegre olmuş bir yapıda başarılı bir yönetim ve çalışma için gerekli tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin yapısı ve bileşenleri kesin sınırlara çizilememektedir.

Şekil 2.3'te de belirtildiği gibi tedarik zinciri iki ana bileşene ayrılabilir. Bunlardan ilki aşağı doğru akan tedarik zinciridir. Bu akış firmadan müşteriye doğru olmaktadır. İkinci bileşen, yukarı doğru akan tedarik zinciridir. Birçok yönetici için tedarik zinciri yukarı doğru akan tedarik zincirini ifade etmektedir. Bu yaklaşım aşağı doğru akan tedarik zincirini göz ardı eden ve yanılma payı yüksek bir yaklaşımdır. Günümüzde geçerli olan tedarik zinciri yaklaşımı bu iki akışın entegrasyonunu sağlamış, müşteri taleplerini doğru algılayan, bunun için aşağı doğru akan tedarik zincirinden yararlanarak yukarı doğru akan tedarik zincirini geliştiren bir tedarik zinciri yönetimi olmalıdır.



Şekil 2.3. Tedarik zinciri ve bileşenleri (Melynk ,2000:9).

Bileşenler, firmanın tedarik zinciri yönetimini hayata geçirmek için gerçekleştirmesi gereken aşamaları ve uygulamaları belirlerken bu uygulamaların nasıl düzenleneceğini ya da bunların firma için uygunluğunu belirlemez. İşin organizasyonu ve düzeni stratejik ihtiyaçlara, pazar şartlarına ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Bu bileşenler şu şekilde sıralanabilir (Gordon, 1999 :17):

1. Liderlik
2. Strateji
3. Operasyonel Planlama
4. İş İlişkileri Yönetimi
5. Sipariş – Teslim Süreci
6. Kalite ve Performans Yönetimi
7. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.5.1. Liderlik

Liderlik bileşeni, liderliğin tedarik zinciri yönetimi sistemini nasıl ve ne etkinlikte düzenlediği, yönlendirdiği ve geliştirdiği konularını ele alır.

Liderlik, tedarik zincirinde yer alan fonksiyonların yöneticilerinden oluşan bir çapraz fonksiyonel takım olarak ifade edilebilir. Genellikle bu fonksiyonlar satın alma, malzemeler, üretim faaliyetleri, kalite, üretim ve tasarım mühendisliği, pazarlama yönetimini içerir. Liderliğin ve tüm tedarik zinciri yönetim sisteminin başarılı olabilmesi için üst düzey yönetim liderlik ile iletişim halinde olmak zorundadır.

2.5.2. Strateji

Tedarik zincirinin strateji bileşeni;

- Satın alınan malzemeler ve hizmetler
- Tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerini destekleyecek firma kaynaklarının uygun şekilde paylaşımı
- Bu kaynakların firmanın diğer kaynakları, müşteri ve pazar stratejileri ile birlikte düzenlenmesi konuları ile ilgili firmaların taleplerini beyan etmeleri nasıl ve ne şekilde bildirildiği ile ilgilendir.

Strateji firmaların üretim ve pazarlama yöntemleri ile tedarik zincirinin potansiyeli ve katılımı arasında bir bağ oluşturmak ve geliştirmek için önemli bir fırsattır. Pazar stratejisi firmanın hedeflerini, taktiklerini ve pazar payı

kazanmasındaki engelleri ortaya koyduğu gibi tedarik zinciri yönetimi stratejisinde firmanın üretim ve Pazar stratejilerini destekleyecek bir tedarik zinciri oluşturmak ve geliştirmek için gereken unsurları ortaya koymaktadır. Bu strateji firmanın tüm stratejik planının bir parçası olmalıdır.

2.5.3. Operasyonel Planlama

Tedarik zincirinin yönetim faaliyetlerine rehberlik eden, firma amaçlarının görevlerinin, kaynakların ve ölçümlerinin belirlendiği süreçle operasyonel planlama ile ilgilidir. Operasyonel planlama, ürün planlaması, üretim ve stok planlaması, tedarikçi seçimi, kapasite planlaması, tedarikçinin değerlendirilmesi ve ölçümlerin tanımlanmasını konu alır.

Planlamayı başarılı kılan firmanın pazar planı ve tedarik zinciri yönetimi stratejisinden gerekli verileri elde edebilmesidir. Bu veriler satış sonuçlarını ve teknoloji ihtiyaçlarını içermektedir. Etkin bir operasyonel planlama için tedarikçinin yenilenmesinden önce yeterliliklerinin gözden geçirilmesi önceki tedarikçilerin yeni ürün geliştirme projelerine katılımının sağlanması ve yeni tedarikçiler için kapasitenin belirlenmesi gerekmektedir. Operasyonel planlama, üretim stratejisini tedarikçi seçimi sürecine ve materyal ihtiyaçlarını da satış tahminlerine bağlayan bir rol üstlenmektedir.

2.5.4. İş İlişkileri Yönetimi

İş ilişkileri yönetimi firma ve tedarikçisi arasındaki çift yönlü bilgi akışını nasıl ve ne derece gerçekleştirebildiği tedarik zinciri içindeki iletişim ve uzlaşma ihtiyacı ile ilgilidir. İş ilişkileri yönetimi, firmanın tedarikçiler ile iletişim kurmak için kullandığı araç ve yöntemleri ve bu işleme katılan fonksiyonları kapsamaktadır. Öncelikli olan konu tedarikçiler ile firma arasındaki üretim faaliyetleri, finansal ve pazar performansı ve geleceğe yönelik planlar hakkındaki bilgi paylaşımıdır.

İletişimde her iki tarafın üst yönetiminden aşağıya doğru çeşitli seviyelerden personel katılır. İletişim araçları tedarikçilere yapılan ziyaretler üretim ihtiyaçlarını destekleyecek anlaşmalar, el kitapları, konferanslar olabilir.

2.5.5. Sipariş Teslim Süreci

Sipariş teslim süreci firmanın tedarikçilerden sağladığı ürün ve hizmetlerin akışını nasıl ve ne etkinlikte yönlendirdiği konusu ile ilgilidir. Bu sipariş verme,

ürün kabulü ürün analizi, firma için malzeme kullanımı ve ödemeler gibi süreçleri kapsar. Bu bileşenin en etkili olduğu fonksiyon tedarikçilerin iş görme yeteneğidir. Sipariş teslim süreci planlama ve kolaylaştırma sayesinde kayıpları ortadan kaldıracaktır. Satın alma kararı, sipariş verme, ürün kullanımı ve ödemeler gibi süreçlerin tümü hem firma hem de tedarikçi açısından kayıpları ortadan kaldırmak ve dönüşüm sürecini kısaltmak amacıyla kolaylaştırabilir veya otomatik hale getirebilir. Sipariş teslim sürecinin önemli bir aracı olarak tedarikçilerin dağıtım, maliyet, kalite, esneklik, ürün geliştirme ve geri bildirim konularında performansları ölçülmelidir. Sürekli gelişim için sipariş teslim süreci sürekli gözden geçirilmelidir.

Bu süreçlerin, tedarikçilerin müşterilerini destekleme yeteneklerini etkileyen belli başlı uygulamaları şunlardır:

- Siparişlerin planlaması amacıyla öncelikli tedarikçilerin üretim tedarik süresini kullanmak,
- Her bir siparişte tedarikçilere mevcut mühendislik şartname bilgilerini sağlamak,
- Problemlerin tartışılması amacıyla mühendislik veya kalite personeli ile direkt temas kurmak,
- Siparişler tedarikçilere bildirilmeden önce dizaynların kesin olarak tanımlanması,
- Tedarikçilere güvenilir iş planları sağlanması,

Bu uygulamaların takip edilmesi durumunda hem tedarikçinin hem de firmanın süreçlerinde hatalar ve kayıplar ortaya çıkacaktır. Bunun sonucunda dönüşüm sürecinin uzamasına, pazara cevap verememe durumlarına, yüksek maliyet ve düşük kaliteye sebep olacaktır.

2.5.6. Kalite ve Performans Yönetimi

Kalite ve performans yönetimi, satın alınan ürün ve hizmetlerin talepleri karşılayacak ürünler olması için firma ve tedarikçinin gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Bu firmanın kalite ve performans yönetimi sisteminin temelini oluşturur. Firmaların hatalı ürün siparişlerinde tedarikçilere zamanında geri bildirim yapması, tedarikçinin ürün kalitesi ve zamanında teslimat performansı ile ilgili geri bildirim sağlanması gibi faaliyetler kalite ve performans yönetiminin konusudur. Ayrıca maliyet ve tedarikçiler ile dönüşüm sürelerinin kısaltılması konuları da buna dahildir. Kalite ve

performans yönetimi konusuna önem veren firmaları yerine getirmesi gereken uygulamalar şunlardır;

- Maliyeti düşürmek için tedarikçilerin fikrini almak,
- Yeni ürün tasarımı sırasında tedarikçiler ile müşterileri bir araya getirmek,
- Eğitim kaynaklarını tedarikçiler ile paylaşmak,
- Tedarikçilerden alınan fikirlerin firma için faydalı olabileceğini kavramak ve onları süreç iyileştirme çalışmalarına dahil etmek.

Kalite ve performans yönetimi, değer akışını verimli ve etkin hale getirmek için hem tedarikçi hem de firma üretim süreçlerinde uygulanabilen sürekli bir iyileştirme yöntemidir.

2.5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, firmanın çalışanlarını tedarik zinciri yönetim sistemini destekleyecek ve iyileştirecek bilgi ve beceri donanımına sahip olmaları için yürüttüğü faaliyetlerdir. Firma bunu gerçekleştirebilmek için zaman ve de fon ayrılmalıdır. Bu yetenekler çalışanlara firmanın kendi bünyesinde verdiği eğitimlerle sağlanabileceği gibi dışarıdan eğitim programları veya kurslara katılımlarda desteklenebilir. Kalite, satın alma, ürün ve hizmet bilgisi, takım çalışması yetenekleri tedarik zinciri yönetimi ile ilgili fonksiyonel ürün ve süreç içeriklerini içerir.

2.6. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDEKİ GELİŞMELER

Müşteri beklentilerindeki hızlı artış ürün ve hizmetlerin tüm dünyada aynı anda pazarlanabilmesi, rekabetin gittikçe zorlaşması ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi firmaları tedarik zinciri performanslarını iyileştirme ve sürekli gelişmeye zorlamaktadır.

Tedarik zinciri yöneticileri, firmalara tamamen entegre olabilen tedarik zincirleri tasarlamak zorundadır. İleriki zamanlarda tedarik zincirlerinin firmalara uyum yeteneği, yüksek ve esnek olacaktır. Bu faktörler tedarik zincirinin ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmenin temelini oluşturacaktır (Reid ve Saunders, 2002:98).

2.6.1. Satıcı Tarafından Yönetilen Envanterler

Eskiden stok yönetimi operasyon yöneticilerinin sorumluluğu altındaydı. Tesise yada firmaya bir ürün yada bileşen girince hemen firmanın envanterine

geçiyordu. Kısacası yöneticiler depolama, kontrol ve stoklamanın tüm sorumluluğunu üstlenmişlerdi. Bu sorumlulukları yerine getirmek için operasyon yöneticileri envanter, depo, depolama ekipmanları, personel ve teknik konulara yatırım yapmak zorundaydı. Birçok firma için bu uzman olmayan kişiler tarafından yönetilmekte idi. Firma yönetimlerinin envanterleri etkin ve verimli bir şekilde yönetemedikleri fark edildi. Çok az yada çok fazla stoklama gibi uç noktalarda problemler ile karşılaştılar. Satıcı tarafından yönetilen envanterler (VIM-Vendor Managed Inventory) bu problemi ortadan kaldırmak için iyi bir çözüm yolu olabilir. Bu yöntemde firma yada tesiste bulunan envanterin yönetiminden satıcıların sorumlu olması söz konusudur. Satıcılar, stoklamadan, depodan içeri ve dışarı akışın kontrolünden ve müşterilerinin stoklansuz kalmamalarından sorumludurlar. Satıcı tarafından yönetilen envanter sisteminde satıcılar müşteri ihtiyaç duyana dek envanterin sahibidir. Müşteri siparişi verdiğinde ve ürünü kullandığı noktada bu ürün için müşteriye fatura kesilebilir. Bu yaklaşımın sağladığı birkaç avantaj vardır. Öncelikle uygulamaya konulması nispeten daha kolaydır. İkincisi operasyon yöneticilerinin sorumluluğundaki birim sayısını azaltır. Üçüncüsü ise uzmanlaşmanın firmaya sağladığı faydalardır. Satıcılar envanter yönetme konusunda operasyon yöneticilerinden daha iyidir. Son olarak operasyon yöneticilerinin maliyetleri azalır. Yönetici bahsedilen yetenekler için yatırım yapmak zorunda değildir, satıcıya sipariş vermesi yeterlidir. Böylelikle stoklama maliyeti sabit maliyetlerden çıkar ve değişken maliyetlerden kabul edilebilir.

Uygulamada satıcı tarafından yönetilen envanter sistemi daha etkin ve verimli bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

2.6.2. Sahip Olmanın Toplam Maliyeti

Birim maliyeti en düşük sunan tedarikçinin en düşük maliyetli tedarikçi olup olmadığı sorusu satın alma ve operasyon yöneticilerini daima rahatsız eden bir problemdir. Bu durumu şu şekilde örneklendirebiliriz;

“İki tedarikçi tarafından sağlanabilen bir ürünümüz var. Birinci tedarikçi A birim başına \$ 35’lik, ikinci tedarikçi B birim başına \$ 25’lik teklif sunuyor olsun, bu durumda tedarikçi B den ürünün temin edilebileceği düşünülebilir. Tedarikçi B firmaya her birim başına \$ 10’luk bir tasarruf sağlamış olur. Ancak unutmamamız gereken bir nokta vardır ki tedarikçi B den satın alınacak ürünün çıplak maliyetidir.karar verirken dikkat edilmesi gereken farklı noktalarda vardır.

Tedarikçinin hatalı ürün göndermesi durumunda bu ürünlerin belirlenmesinin maliyeti, depolanmasının maliyeti ve yenilenmesinin maliyeti de hesaba katılmalıdır. Ayrıca tedarikçi B den satın alma için miktar kotaları koyuyorsa bu durum daha yüksek stoklama maliyetleriyle karşımıza çıkacaktır. Tedarikçi seçimi sırasında bunları ve diğer maliyetleri de göz önünde bulundurmak zorundayız. Satın alma veya tedarik zinciri yönetim kararlarında karşılaşılan tüm maliyetlerin gözden geçirilmesi uygulamasına sahip olmanın toplam maliyeti (TCO-Total Cost of Ownership) analizi denmektedir (Melnyk, 2000:64).

Sahip olmanın toplam maliyeti satın almaya karşı uygulanan bir toplam maliyet analizidir. Bu analizin amacı satın alma ve tedarik zinciri yönetimi kararlarının, satın alma ile ilgili tüm maliyetler açısından doğru değerlendirilmesidir. Aşağıda belirtilen maliyetler sahip olmanın toplam maliyeti analizi unsurları olarak değerlendirilebilir.

- Tedarikçi seçme maliyeti,
- Tedarikçilerin değerlendirilmesi,
- Sipariş verme,
- Kontrol,
- Siparişleri takip etme,
- Ödemeler,
- Kalite ile ilgili maliyetler, (hatalı ürünler, bu ürünlerin iadesi, nedenlerin belirlenmesi)
- Çevre ile ilgili maliyetler, (atıkların depolanması, imhası yada geri dönüşümü)
- Stok bulundurma maliyetleri ve benzer diğer maliyetler.

En düşük birim maliyeti sunan tedarikçinin en düşük maliyetli tedarikçi olmadığı fark edilmesi ile ortaya çıkan bu yaklaşımın firmalara sağladığı çeşitli faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Ellram, 1994:14):

- Tutarlı bir tedarikçi değerlendirme aracı sağlar ve tedarikçiler arasında kıyaslamalar yapılması suretiyle performansın sürekliliğini sağlar.
- Hem firma hem de tedarikçi için performans beklentilerinin netleşmesine yardımcı olur.
- Tedarikçiler açısından odaklanmaya neden olarak fırsatlar ve maliyet tasarrufları yaratılıp performansların geliştirilmesini sağlar.

- Satın almanın tedarikçi performansları ile ilgili ilişkisinin daha iyi kavranmasını sağlar.
- Pazarlık ve indirim için ortam hazırlar.
- Uzun dönem toplam maliyetlerinden kaynaklanan yüksek başlangıç maliyetlerinin doğru algılanması için fırsat yaratır.
- Salt birim fiyattan ziyade satın almanın toplam maliyetine dikkat çekerek uzun dönemli satın alma planlarına yardımcı olur.

2.6.3. Yeşil Satın Alma

Son dönemlerde ortaya çıkan yeni satın alma yaklaşımı giderek yaşamın bir gerçeği haline gelmektedir. Dünyaca ünlü bir çok firmaların satın alma departmanları artık yeşil satın alma kararlarının vazgeçilmesi olarak görmektedirler.

Bu yaklaşımı benimseyen firmalar tedarikçilerden sağladıkları ürün ve hizmetin hem içerik hem de üretim süreci aşamalarında çevreye zarar vermediklerinden emin olmak için tedarikçilerini bu yönde çalışmalara yöneltmektedirler (Melnyk, 2000:67).

Firma yöneticileri bu tarz ürün satın almanın sadece çevre için yararlı değil, aynı zamanda daha sağlıklı olduğunun farkına varmışlardır. Farkına varılan diğer bir noktada çevreye zararsız ürünlerin satın alınabilmesi için firmaların satın alma departmanları ile tedarikçileri arasında aktif bir bilgi akışının olması gerektiğidir. Yeşil satın alma konusunun ortaya çıkışı kısmen olsa da yeni gelişmenin takipçisi olmuştur. Bunlardan ilki sahip olmanın toplam maliyetinin ortaya çıkışıdır. Bu analiz günümüzde bir çok firma tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Firmaların çevresel anlamda verimli olmayan yada çevreye zarar veren tedarikçilerle çalışmanın maliyet yüklerini artıracığının farkına varmalarına yardımcı olmuştur.

İkinci olarak çevresel sorumluluklarına sahip çıkan tedarikçilerin çoğu zaman en düşük maliyetli tedarikçiler olduğunun fark edilmesidir. Tedarikçiler çevreye verdikleri zararı iki yöntemle azaltabilirler bunlardan ilki atıkların salıverilmeden önlenmesi ikincisi ise kirlilik, yaratan süreçlerde iyileştirme ve değişime gidilmesidir ki bu yöntem en çok tercih edilen yöntemdir. Sadece çevreye verilen zararı azaltmak aynı zamanda kirlilik meydana getiren kaynakların kullanılmasını önleyerek atık miktarının aynı zamanda maliyetlerin azalmasını sağlar.

Üçüncü gelişme ise ISO 14000'dir. ISO 14000 geliştirilmiş bir çevresel performans yaklaşımıdır. Bu standart ISO 9000 ve varyasyonları ile elde edilen başarıyı pekiştirmektedir. ISO 14000 uluslararası bir standarttır. Bu standart dikkatleri atıklardan üretim süreçlerine çevirmiştir. Ayrıca firmanın bu gereklilikleri yerine getirmesinin üçüncü bir şahıs tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Görüyoruz ki çevresel konular tedarikçi seçimi, ürün satın alma ve tasarım gibi konulardaki karar alma mekanizmasını yakından etkilemektedir.

2.6.4. Global Tedarik Zinciri Yönetimi

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

2.6.4.1. Global tedarik zincirlerinin nedenleri

Tedarik zincirleri konusunda küreselleşmenin nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- **Düşük maliyetler:** Uluslar arası sınırlarda satın alma firmalar için daha düşük maliyetli ürün ve hizmet temin etmelerini sağlar bu yabancı tedarikçilerin temel maliyet avantajına sahip olmalarından yada kur farklarından kaynaklanabilir.
- **Üstün kalite:** Yurt dışındaki tedarikçiler yurt içine nazaran daha kaliteli ürün sunmalarından dolayı tercih edilmektedirler. Pazarda lider olan tedarikçilerin sunduğu kalite garantisi tercih sebebi olmalarına nedendir.
- **İş yapma arzusu:** Bazı durumlarda yabancı tedarikçiler iş yapma konusunda daha fazla ilgi ve çaba sarf etmelerinden dolayı tercih edilmektedirler.
- **Benzersiz ürün ve hizmet:** Bazı ürün ve hizmetlerin tek bir tedarikçisi olmasından dolayı bu tarz bir temin yöntemi tercih edilebilir.
- **Yerel gereklilikleri ve talepleri yerine getirme ihtiyacı:** Yabancı bir Pazar için üretim yapılıyorsa bu ürünün hedef pazarda daha çekici olmasını sağlamak için ilgili ülkenin tedarikçilerinden temin sağlanabilir.
- **Kapasitenin Artırılması:** Etkin ve verimli bir tedarik zinciri yönetiminin temel taşlarından biri operasyon yönetimi sisteminin hiçbir zaman girdi

yetersizliği ile karşı karşıya kalmamasıdır. Yurt içi tedarikçilerin taleplere yetişemediği durumlarda yabancı tedarikçilerden gereken ürünlerin temini kararı verilebilir.

- **Mevcut pazar taahhütlerini yerine getirme gerekliliği:** Firmalar yabancı firmalara büyük miktarlarda satış yaptığında satış koşullarının bir parçası olarak firmanın yine yabancı bir firmadan ürün ve hizmet satın alarak yatırım yapması beklenebilir.

2.6.4.2. Global satın almanın getirdiği maliyetler

Global satın almanın firmalara getirdiği faydaların yanı sıra maliyetinin de olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu maliyetler global satın almadan vazgeçirmemelidir. Fakat yapılan maliyet analizlerinde aynı zamanda satın almanın toplam maliyeti analizinde de dikkate alınmalıdır. Bu maliyetlerden en önemlilerini kısaca sıralayalım.

- **Dil Farklılıkları:** Eğer yabancı bir ülkeden tedarik sağlıyorsanız, satın alma işinden daha fazlasını yapıyorsunuz demektir. Dil farklılıkları tedarik zincirindeki tarafların sözlü ve yazılı anlaşmalarını karmaşık hale getirir. Bir dilde açık ve net bir şekilde ifade edilebilen konu diğer dilde bu kadar net anlaşılabilir.
- **Mesafeler:** Tedarikçi ve firma arasındaki mesafenin uzunluğu teslim süresinin etkilemektedir. Sipariş vermek, verilen siparişin tedarikçi tarafından yüklenmesi ve siparişlerin gelmesi belirli bir zaman alır.
- **Zaman Farklılıkları:** farklı zaman bölgesindeki tedarikçiler ve müşteriler arasında belli bir saat farkının olduğu unutulmamalıdır. Saat farklılıkları iletişimleri ve anlaşmaları güçleştirebilir.
- **Ölçü Birimlerindeki Değişiklikler:** Amerika da pound, inç ve ons ölçü birimleri kullanılırken, diğer pek çok ülke metrik ölçüm sistemini kullanmaktadır. Ölçüm sistemlerindeki farklılıklar global çalışmalarda mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.
- **Kültürel Farklar:** Diğer ülkelerden tedarikçilerle veya firmalarla çalışırken o ülkenin kültürel yapısı da dikkate alınmalıdır. Bir ülkede hep karşılanan bir durum diğer ülke için hiç de hoş olmayan bir durum yaratabilir.

- **Gizli Maliyetler:** yabancı bir tedarikçi birim maliyeti yurt içi tedarikçiden daha düşük teklif edebilir, fakat ürün firmaya ulaşana kadar çeşitli maliyetler söz konusu olacaktır. Örneğin yükleme, gümrükler, vergiler ve benzer diğer maliyetler de dikkate alınmalıdır. Ayrıca döviz kurlarındaki değişmelerde olumsuz etkiler yaratabilir.
- **Problem Çözme Süreci:** Herhangi bir problem ortaya çıktığında yabancı tedarikçi ile çalışıyor olmak da ayrıca sorun yaratacaktır. Problemin sorumlu olduğu tarafın belirlenmesi, ürünün reddedilmesi iade edilen ürünlerin gönderilmesinden doğacak maliyetler ile karşı karşıya kalınabilir.

2.6.5. Birlikte Konumlanma

Bir çok firma tedarikçisi ile fiziksel olarak yakın olmanın önemini yeni yeni fark etmişlerdir. Günümüzde firmalarla tedarikçilerinin yan yana konumlandıkları bir çok örneğe rastlamak mümkündür. Bu birlikte konumlanma (Co-Location) kavramını oluşturan bir uygulama şeklidir.

Birlikte konumlanma tedarik zincirine pek çok avantajlar sağlamaktadır. Tedarikçileri ve müşterilerin fiziksel yakınlığı birlikte problem çözme ve bilgi akışını teşvik etmektedir. Tedarikçilerin, firmalara sağladıkları ürün ve hizmetlerin nasıl kullanıldığını görmeleri açısından da önemlidir. Ayrıca tedarik süresinin kısaltılması maliyetlerin azalması ve kalitenin iyileştirilmesi konularında da çok büyük katkıları vardır.

Birlikte konumlanma büyük işletmeler açısından avantaj sağlamanın yanı sıra küçük işletmelerin tedarikçileri ile yan yana tesis kurması firmalara bir takım yatırım maliyetlerine neden olabilir.

2.7. TEDARİK ZİNCİRİNİN İYİ YÖNETİLMEMESİNİN DOĞURACAĞI SONUÇLAR

Tedarik zincirinin iyi yönetilmemesi firmaların rekabet gücünde olumsuz etkiler yaratacaktır. Ortaya çıkacak bu olumsuz sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz (Şen, 2004:8):

1. Gereğinden fazla bulundurulmuş envanterlerden kaynaklanan kar kayıpları,
2. Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve doğru yönetilmeyen tahsis faaliyetlerinden kaynaklanan gelir kayıpları,
3. Taleplerin karşılanamamasından kaynaklanan müşteri kayıpları,

4. Müşteri taleplerini karşılayabilen ve daha iyi hizmet sunan rakiplere karşı kaybedilen pazar payı,
5. Operasyonel belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için planlamaya ayrılan zaman kayıpları,
6. Zamanında ve istenilen miktarda ürün tesliminde yaşanan yetersizlikler sebebiyle ortaklık fırsatlarının kaçırılmasına neden olur.

Tedarik zinciri yönetiminde alınan başarısız sonuçlar zaman içinde firmaları bu konuda değişimlere zorlamıştır. Yaşanan gelişmeleri Tablo 2.1’de görüldüğü gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 2.1. Tedarik zinciri yönetiminde yaşanan değişimler (Şen, 2004:9)

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

2.8. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Son yıllarda bilgi, işletmelerin ekonomik açıdan başarı elde etmesinde son derece önemli bir kaynak haline gelmiştir. Günümüz sanayi ötesi toplumlarında üretim ve hizmet süreçlerinin nasıl daha etkin düzenlenebileceğinden bilgiye dayalı karar verme sistemlerinin nasıl kurulabileceğine dikkat çekilmeye başlanmıştır. Bu değişim yönetim anlayışlarında bilgiye ve bilgiyi etkin kullanmaya dayalı stratejik yaklaşımlara yönelmeye hatta yönetim anlayışının, yeniden tanımlanmasına yol açmıştır (Düren, 2000:56).

Günümüzde küresel bilgi ekonomisi rekabet avantajları elde etmede bilgi sahibi olmayı, bu bilgiyi kullanmayı ve paylaşmayı sermaye haline getirilebilen toplumlardan ve kurumlardan oluşmaktadır.

Bilgi kavramında uzun yıllar önce başlayan değişim, toplumu ardında da ekonomiyi değiştirmiştir. Günümüzde anlamlı tek kaynak bilgidir. Emek sermaye ve doğal kaynaklar önem açısından ikinci plana düşmüş bilgiye sahip olduğu takdirde bu kaynaklar kolay elde edilebilir hale gelmiştir. Söz konusu bu bilgi kavramı işe yarayan sosyal ve ekonomik sonuçlar getiren bilgidir (Drucker, 1994:66).

Yaşanan bu bilgi devrimi eskiden geçerli olan bilginin “ az bulunurluk” özelliğini yok etmiştir (Hampden vd., 1995:160 ; Düren, 2000:57).

Bilgi paylaşıldıkça çoğalan dinamik bir kavramdır. Coğrafi, kültürel, dini v.b. farklılıklardan doğan engelleri ortadan kaldırmakta, paylaşıldıkça artan değer kazanan ve pozitif yönden sinerji yaratan küresel bir kaynaktır. Bilgi ekonomisinde ekonomik kurumlar bilgiyi sadece kullanmak değil, aynı zamanda üretmek durumundadırlar. Kurumlar bilgiyi hem üreten hem de kullanan aktif unsurlar haline gelmektedir. Bir kurumun ürettiği bilgi diğerlerinin faaliyetlerini de etkileyebilmektedir.

Bilgi ekonomisi sınırsız açık uçlu bir dinamizmine sahiptir. Bilginin üretimi ve kullanımı arasındaki bağılılık bilgi ağlarının oluşmasını sağlamıştır. Bilgi ekonomisinin bir ağ sistemi olarak gelişmesinin nedeni internet, elektronik posta ve web tabanlı teknolojilerde yaşanan değişimlerdir. Bilgi ekonomisi geliştikçe bu ekonominin içinde yer alanlarının sayısı artmakta ve bilgi ağları daha da genişlemektedir.

2.8.1. Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi

Günümüzde işletmeler müşterilerin giderek artan ve çeşitlenen taleplerine cevap verebildikleri ve hatta bu taleplere yön verebildikleri ölçüde gerek ulusal gerekse uluslar arası piyasalarda rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilirler. Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler işletmelerin verimliliğini arttırarak, maliyetlerini düşürerek ve yeni pazarlar geliştirme imkanı sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmelerine katkıda bulunur. Ancak bilgi teknolojileri uygulamalarının bir işletmede başarılı olabilmesi için işletmenin örgütsel yapısında değişimleri gerekli kılmaktadır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte sürekli değişen ve çeşitlenen ihtiyaçları karşılamak üzere, üretimin bilgi teknolojileri yardımıyla dünya

geneline dağıtılmasına imkan sağladığı için “esnek üretim” ve “esnek uzlaşma” büyük önem kazanmıştır. Sanayi ötesi aşamalara geçildiğinde bilginin elde edilmesi ve kullanılmasında bilgi teknolojilerinin rolü tartışılmaz.

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve teknolojinin yayılma hızı bilgi teknolojilerinin de gelişimini tetiklemekte ve firmaların gerekli teknolojileri daha hızlı elde etmelerini zorunlu hale getirmektedir (Bettis vd., 1995:8 ; Akgeyik, 1998:24).

2.8.2. Bilgi Teknolojileri Kavramı

İşletmelerin teknolojik anlamda ilerde yapmayı düşündükleri gelişmeler, geçmişte edindikleri bilgi ve birikimleri ve seviyesiyle bağlantılıdır. Başka bir ifade ile bir işletmenin şu anda sahip olduğu bilgi toplumu geçmişte edindiği resmi ve gayri resmi teknolojik bilginin bir fonksiyonudur. Firmanın sahip olduğu bu bilgi birikimi teknolojik alanlarda rekabet avantajı yaratmada ve bunu sürdürebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde bilgi işletmelerin başarı elde etmesinde en az emek ve sermaye faktörleri kadar önemlidir.

Bilgi teknolojileri, verilerin kaydedilmesi, korunması, yeni bilgilerin üretilmesi ve bu bilgilerin aktarılması gibi işlemlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayan teknolojiler olarak tanımlanabilir (Behan ve Holmes,1990:1). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin birlikte gelişmesi, bilginin üretilmesi ve aktarılmasında önemli bir devrim yaratmıştır.

Bilgi kaynaklarının yönetiminde iki temel amaç gerçekleştirmeye çalışılır. Bunlardan ilki bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleriyle firmanın değerini yükseltmek; ikincisi ise doğru bilgiyi doğru zamanda ve şekilde karar vericiye ulaştırmaktır (Long, 1989:13).

2.8.3. Bilgi Teknolojileri Unsurları

Bilgi teknolojileri yaratıcı, yenilikçi ve etkinlik sağlayıcı olmaları sebebiyle günümüzde işletmelerin üretim süreçlerine hakim olma yolundadırlar. Bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve üretim teknolojileri bilgiye dayalı dağıtım kanalları multimedya ve yönetici bilgi sistemleri bilgi teknolojileri arasında ön plana çıkmaktadır (Hodgetts ve Fredlee, 1994:18).

Fiziksel yetenekleri geliştirmek yada bu güçlerin yerine ikame edilmek üzere kullanılan mekanik teknolojilerin aksine bilgi teknolojileri kullanıcının zihinsel

yeteneklerini geliştirmek yada bu yeteneklerin yerine ikame edebilmek suretiyle firmalara fayda sağlar. Bilgi teknolojileri üretim süreçlerinde kullanılmalarının yanı sıra kontrol sürecinde, esneklik sağlamada ve işletme içinde bir eşgüdüm yaratmada önemli katkılarda bulunmaktadır. Bilgi sistemleri belirli bir hedefi karşılamak üzere verileri, karar verici için anlamlı bilgilere çeviren programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir sistemdir (Behan ve Holmes, 1990:5).

Bilgisayar bilgi çağıının lokomotifidir. Bilgisayar boyutlarının her geçen gün küçülmesine karşın kapasitelerinin aynı oranda artış göstermesi bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesine neden olmuştur. Bilgi teknolojileri firmalara tahminlerde bulunma, analiz ve hesaplama yapma ve sonuç olarak karar verme konularında yardımcı olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanan ve firmalara sağladıkları avantajlar açısından niteliklerini şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Düren, 2000:61):

- Her türlü bilginin ortaya çıktığı anda tüm kullanıcılara elektronik hafıza transferi ile sunulması olanağı,
- Bilgi işleme hafızalarının yüksek kapasitelere ulaşması,
- Her türlü programın veya bilginin çok düşük bir maliyetle elektronik ortamda kopyalanabilmesi,
- Problem çözmede ve karar vermede mevcut bütün yöntemlerin ulaşılabilir hale gelmesi, tüm olasılıkların değerlendirilebilmesi,
- Bilgi sistemlerinin kendi kendine öğrenilebilir olması ve sürekli gelişmesi

Bilgi teknolojileri işletme içindeki iletişimi kolaylaştırmasının yanı sıra işletmeyi dış çevreye açan bir kapı yaratır. İşletmenin online sistemler aracılığıyla tedarikçileri ve müşterileri ile sürekli iletişim halinde olmasını sağlayarak rakiplerini ve konjonktürel faktörlerdeki değişimleri yakından takip etmesine olanak verir.

2.8.4. Rekabet Gücü Yaratmada Bilgi Teknolojilerinin Rolü

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler son 10 yıl içinde stratejik değişimin en önemli belirleyicileri olmuşlardır. Küreselleşme uluslar arası piyasalarda küresel ürünler için müşterilerde talep oluşturma, müşteri ihtiyaçlarını değiştirme, ölçek ekonomilerini teşvik etme, araştırma geliştirme faaliyetlerini öne çıkarma ve hammadde temini maliyetlerini düşürme gibi şekillerde etkisini göstermektedir.

Teknoloji ise firmaların ölçek ekonomilerine ulaşmalarına ve küreselleşmeye uyum sağlamalarını hızlandırır (Bradley vd., 1993:3 ; Akın, 1997:100).

Bilgi teknolojileri firmalara iki önemli noktada rekabet üstünlüğü sağlar. Bunlardan ilki düşük maliyet liderliğinin sağlanması, ikincisi ise ürün farklılaştırmayı sağlamasıdır. Firmalar bu iki yöntemle rekabet kapsamalarını genişletebilmektedirler (Schultheis ve Sumner, 1995:14-16)

Bilgi teknolojilerinin firmalara sağladığı bu iki tezin yanı sıra sağladığı diğer faydaları da şu şekilde sıralayabiliriz (Bengshir, 1996:50).

- Verimliliği artırma: Bilgi teknolojileri verileri kaynağında toplama, araçlara gerek duymama ve düzenlilik sağlama gibi niteliklerinden dolayı işletmelerde verimlilik artışı yaratır,
- Müşteri hizmetlerini iyileştirme: Müşterilere sunulan hizmetlerin elektronik veri değişimi (EDI) gibi teknolojik araçlarla yaygınlaşmasını ve etkinleşmesini sağlar.
- Kaynak, yönetiminde etkinlik: Bilgi teknolojileri sermaye emek ve teknik teçhizat gibi kaynakların kullanımını da etkinleştirerek firmalara rekabet avantajı sağlar.

2.8.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojileri

Teknolojik gelişmeler, elektronik ve bilgisayar teknolojilerini de içine alarak internet, ağ teknolojileri, donanım ve yazılım alanlarında önemli değişimlere neden olmuştur. Firmalar gerek ulusal gerekse uluslar arası piyasalarda rakiplerine karşı bir rekabet üstünlüğü yaratabilmek için müşterilerine, tedarikçilerine ve işletme içi departmanlara daha hızlı ve daha etkin ulaşma zorunluluğu hissetmektedir.

1960'lardan başlayarak özellikle 1970'li yıllarda firmaların kağıt üzerindeki bilgilerini işleme ve düzenleme amacıyla kullandıkları bilgi teknolojileri, 1980 ve 1990'larda firmaların maliyetlerini düşürerek rekabet avantajları yakalamalarına yardımcı olmuştur. Günümüzde işletmeler bu tarz teknolojileri kullanarak birbirlerine karşı üstünlük elde etmektedirler (Porter ve Millar, 1985:149).

Görüldüğü gibi bilgi teknolojileri etkin bir biçimde kullanılmaları durumunda firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunun için firmalar örgütsel yapılarında değişimlere gitmek zorundadır.

Bilgi teknolojilerinin tedarik zincirine katılımındaki ilk aşama bilginin entegrasyonudur. Karar verme ve verilen kararın uygulanması arasındaki bağ, tedarik

zinciri yönetiminde oldukça önemli bir unsurdur. Tedarik zincirinde yer alan tedarikçi ve müşterileri firmaların tek bir örgüt gibi hareket etmelerini sağlayan faktör aralarındaki bilgi paylaşımıdır. Ne tür bilgilerin paylaşılacağı sorusu ise Heferch tarafından dört temel başlık altında cevaplanmıştır (Bowersock vd., 1986:371).

- Temel dosyalar (Satış, ürün, Pazar,nakliye, stoklama, üretim seviyesi, maliyetler, kapasite)
- Kritik faktörler (Planlama, ürün karması, sınırlamalar ve prensipler)
- Politikalar/Parametreler (Üretim ve stok politikası, nakliye planları ve hizmet seviyesi)
- Çözüm dosyaları (minimum maliyet, maksimum hizmet)

Bilgi paylaşımında nelerin konu alınacağı yanı sıra bu bilginin nasıl paylaşılacağı da önemlidir. Geleneksel tedarik zinciri yapısında müşteri ile direkt ilişkiye perakendeci sağlarken, diğer üyeler kendisinden biri önceki üyeden aktarılan bilgiye sahiptirler. Bu sebeple geleneksel tedarik zincirinde üyeler arasında aktarılan bilgi kayıplara uğramakta ve bu aktarım zaman aldığından bilgi çoğu zaman amacına ulaşmamaktadır (Cox, 1999:168).

Tedarik zincirinde yeni yaklaşımlar direkt ulaşılabilir periyodik bilgi ve tam zamanlı bilgi olmak üzere iki farklı bilgi paylaşım yöntemi geliştirmiştir. Periyodik bilgi işletme stratejilerindeki herhangi bir değişimi örneğin fiyat düzenlemesi veya yeni bir ürün ve hizmetin tanıtımı gibi bilgilerin tüm tedarik zinciri üyelerine mesaj şeklinde iletilmesini ifade eder (Swaminathan vd., 1998:622). Tam zamanlı bilgi paylaşımı tüm tedarik zinciri üyelerinin bağlı olduğu bir bilgi akış ağı üzerine kuruludur. Bu ağ sayesinde tedarik zinciri elemanları birbirleriyle direkt iletişim kurarak gereksinim duydukları bilgiyi ilk elden tam zamanlı olarak alabilirler (Jones ve Towill, 1997:139).

Elektronik bilgi değişim sistemleri, bilginin sürekli ve istenilen şekilde yenilenmesine olanak vererek, tedarikçilere ve müşterileri olan firmaları arasında bilgisayar sistemi ile tam zamanlı bir bağ kurabilmektedir.

Grafik standartlarındaki gelişmeler tasarım bilgisinin paylaşımında daha eski uygulamalara nazaran daha kolay hale getirmiştir. Firmalar ve tedarikçiler elektronik ortamda birbirlerinin projelerini görebilmekte ve gereken değişiklikleri

yapabilmektedirler. Böylelikle tedarikçiler ve alıcıları arasında daha hızlı ve daha az maliyetli bir imaj akışı da sağlamış olur.

Satın alma departmanları tedarikçilerle ortaklık yoluna giderek ek tasarruf sağlamaya çalışmışlardır. Böylelikle taleple doğrudan ilişkisi olmayan stoklamadan vazgeçilmiş depolama ve taşıma maliyetlerini elimine etmek için çevrim zamanları kısaltılmıştır (Poirier, 1999:5).

Bilgi teknolojilerini tedarik zinciri yönetiminde başarı ile uygulayan işletmeleri gören diğer işletmelerde benzer sonuçlar alabilmek için aynı yönteme başvurumaktadırlar. İşletmeler, tedarikçiler, dağıtıcılar ve müşterilerden oluşan güvenli bir ağ, bu ağ üzerinden veri ve tasarrufların paylaşılması bilginin hızla ve güvenle transfer edilmesi işletmelere oldukça yüksek bir rekabet gücü sağlar.

2.8.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde İnternet ve E-Ticaretin Kullanımı

Tedarik zinciri yönetiminin günümüzde bu denli önem kazanmasının önemli bir nedeni de internettir. Bu veri tabanlı sistem milyonlarca insan tarafından ürün araştırmak, sipariş vermek mevcut siparişlerinin yerlerini kontrol etmek amacıyla kullanılmaktadır. İnternet çeşitli partiler arasındaki bilgi akışını kontrol etme yönüyle tedarik zincirinde de önemli bir yer teşkil etmektedir.

Firmaların sahip oldukları web sayfaları vasıtasıyla küresel pazarlara açılabilen sipariş alabilmekte ve aynı zamanda stoklarını da kontrol edebilmektedirler (Cevdet, 1998:39).

Tedarik zinciri yönetiminde internet ve elektronik bilgi değişimi sistemini kıyasladığımızda internetin daha fazla avantaj sunduğunu görürüz. İnternet EDI'nın yapabildiği her şeyi ve daha fazlasını yapabilmektedir. İnternet her zaman kullanıma hazır, bilgiye daha hızlı ulaşmayı sağlayabilen genişletilmiş bir yapıya sahiptir. Ayrıca göreceli olarak daha düşük maliyetlidir. EDI'nın kurulum maliyeti oldukça yüksektir. Tüm bunlara ek olarak internet her türlü bilginin metin ve grafik gibi bütün formlarda transferine olanak sağlar (Melnik, 2000:17).

Söz konusu avantajların yanı sıra internet EDI kadar güvenli değildir. İnternet yoluyla gönderilen bilgi potansiyel olarak durdurulabilir durumdadır ve müdahaleye açıktır.

Tedarik zinciri yönetiminde bilgi teknolojileri alanındaki diğer bir gelişme internet yoluyla yapılan elektronik ticarettir. E-ticaret yoluyla firmalar sanal

mağazalar yaratabilir bu mağazalar aracılığıyla ürünlerini tüm dünyaya tanıtıp, aynı zamanda sipariş alabilirler.

Bilgi sistemleri teknolojilerinde yaşanan gelişmeler EDI, internet ve Extranet gibi internet tabanlı uygulamaların işletmeler tarafından benimsenmesine neden olmuştur. İntranet sistemi elektronik bir güvenlik aracıyla korunan ve kontrol edilen bir internet sistemi olup işletme içinde bilgi paylaşımı, duyurular, kullanım kılavuzları ve işletme politikaları amacıyla kullanılırlar. Extranet ise örgütler arasında iletişimi sağlayan web tabanlı sistemlerdir (Franks, 2000:153). Extranet internet aracılığıyla firmaları, müşterileri ve tedarikçileri birbirine bağlamaktadır. Extranetin firmalara sağlayacağı rekabet avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş süreçleri yönetiminin optimizasyonu,
- Maksimum müşteri memnuniyeti,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Farklı coğrafik alanlarda, farklı süreçlere uyumun sağlanması,
- Esneklik,
- Büyüyebilirlik,
- Anında iletişim,
- Yüksek güvenlik seviyesi,
- Optimum bilgi erişim imkanı,
- Geniş bilgi paylaşımı,
- Daha iyi koordinasyon,
- Pazar hızına uyum sağlayabilme

2.9. REKABET VE REKABET GÜCÜ

Ekonomik rekabetin ilk şartı etkin bir ekonomik ortamın var olmasıdır. Günümüzde rekabet, yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişen dinamiklerin etkisiyle ulusal sınırlardan çıkıp küresel boyutlara ulaşmıştır. Dolayısıyla işletmelerin rakipleri sadece ulusal alanda benzer faaliyet gösteren işletmeler değil, aynı zamanda uluslar arası pazarlardaki işletmeler olmuşlardır. Rekabetin zaman zaman birbirine benzerlik gösteren tanımları olduğu gibi bazen de karşıtlık içeren tanımları bulunmaktadır. Rekabet kıt bir kaynağı paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesi içerisinde ki bir yarış olarak tanımlanabilir.

Avrupa Birliği Komisyonu'nun yaptığı rekabet g¼c¼ tanımı ise şöyledir: Rekabet g¼c¼; ÷lkelerin, firmaların, end¼strilerin, bölgelerin yoğun rekabet ortamında üretim faktörlerinin getirilerini artırmaları, yüksek işg¼c¼ yaratabilmeleridir. OECD, rekabet g¼c¼n¼ ÷lke içindeki reel gelir artışı sağlanırken, yabancı ÷lkelerdeki müşterilerin taleplerine uygun ürün üretebilme (Çivi, 2001:23-24) özelliği olarak tanımlamaktadır. Uluslar arası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nün tanımına göre (IMD) rekabet g¼c¼, bir ÷lkenin katma değerde sürekli artış yaratabilecek bir çevre oluşturabilme yeteneğidir. (Eroğlu ve Özdamar, 2006:87).

Diğer bir ifadeyle rekabet g¼c¼; işletmelerin, end¼strinin, sektörün, ÷lkenin yada örgütlerin uluslar arası rekabette görel olarak daha yüksek gelir ve istihdam seviyesindeki üretim g¼c¼n¼ ifade etmektedir (Demir, 2001:46). Rekabet g¼c¼ kavramı genel olarak firma, end¼stri ve uluslararası (ulusal) düzeyde olmak üzere üç farklı düzeyde tanımlanabilir.

Firma düzeyinde rekabet g¼c¼; firmaların ulusal ve uluslararası arenada rakip firmalara göre daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün sunabilmesi, sunulan ürün ve hizmetin çekiciliği gibi kendisine rekabet avantajı yaratacak özelliklere sahip olmasını ifade eder.

End¼striyel rekabet g¼c¼; bir end¼strinin rakiplerine eşit veya daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği yada rakiplerine eşit veya onlardan daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneği olarak ifade edilebilir.

Ulusal (uluslararası) düzeyde rekabet g¼c¼; bir ÷lkenin tam rekabet piyasa koşullarını sağlayarak uzun vadede gelir seviyesini reel anlamda yükseltebilmesi, aynı zamanda küresel pazarlarda rekabet edebilecek özelliklere sahip ürün ya da hizmet üretebilme yeteneğine sahip olmasıdır.

Teknolojik gelişme ve yeniliğe dayalı bilgi yoğun üretim biçiminde mikro teknoloji, nitelikli mamul ve bilgi sistemleri önem kazanmaktadır. İleri teknolojiler firmaya yeni girmekte, yeni ürün ve yeni üretim yöntemleriyle kıt faktör sorununu çözme g¼c¼ vermektedir. Yeni teknolojilerle ortaya çıkan esnek otomasyon sistemleri, firmadaki bazı yetersizlikleri gelişim ile aşma şansı getirmektedir (Erkan, 1993:59).

Günümüz end¼striyel sistemde doğal olmayan materyal kullanımını artmakta, ortaya çıkan bu değişim, üretim sürecinde geleneksel olmayan teknoloji nitelikli üretimi daha çok ön plana çıkarmaktadır. Geleneksel end¼stri kollarının uluslar arası

pazardaki rekabet gücü etkinlik ve verimliliğin artırılarak yeni teknolojilerin geliştirilmesine bağlı olmaktadır. Böylelikle firmaların üretim ve pazarlama stratejileri küresel boyutlara ulaşmada önem kazanmaktadır.

Teknolojik gelişim ve yenilenme sınırsız bir güce sahip olmakla birlikte yeni ürünler ve yeni üretim yöntemleri de aynı hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu yeni üretim sürecinde teknoloji bilgi ve sermaye üretim faktörlerini oluşturmaktadır. Ölçek ekonomileri önem kazanırken teknoloji uluslar arası rekabette de kendini göstermektedir (Erkan, 1993:54).

Rekabet uluslar arası kurallara bağlı ilişkiler sistemi olarak doğa bilimlerinde olduğu gibi sosyal bilimlerde de sistemlerin analizi ve sistem dinamiği ilkeleri gerçekleştirmektedir (Henderson,1983:7).

II. Dünya savaşı sonrasında teknolojinin hızla gelişimi, üretim unsurlarının ülkeler arasında benzerlik göstermesi ve globalleşme uluslar arası rekabetin önemini ortaya çıkarmıştır. Rekabet doğrudan doğruya yada dolaylı bir şekilde firmaların pazara mal ve hizmet sunmaya çalışan firma faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanabilir. Bu firmanın rakipleri karşısında bulunduğu rekabet ortamında elde ettiği üstünlük durumu rekabet üstünlüğü olarak tanımlanır (Hofer ve Schendel, 1998:26-107; Dinçer, 1998;189). Bu durumda rekabet üstünlüğü rekabet ortamında güçlü bir pozisyon sağlayacak mamul yada pazara unsurlarının özelliklerine bağlıdır. İşletmeler rekabet ortamını etkileyen bu özellikleri hem kendileri hem de rakip firmalar açısından tespit ederek kıyaslama yapma durumundadırlar.

Rekabet gücü; ülkeler sanayi kolları ve her bir firma için ayrı ayrı geçerlidir. Her birinin birbirinden farklı fakat birbirlerini etkileyen rekabet güçleri bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile rekabet gücü ister ulusal pazarda, isterse uluslar arası pazarlarda firmaların ürünlerini her bakımdan diğer firma ürünleri ile yarışma gücüdür. Buradan yola çıkarak rekabet gücü dünya kalitesinde üretim yaparak, dünya çapında geçerli fiyatlar üzerinden uluslar arası pazarlarda bu ürünü satabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (ITO, 2001:12).

Yaşanan değişimler ve gelişimler ile rekabet gücü son derece dinamik bir hal almıştır. Bunu iki nedene bağlamak mümkündür. Birincisi rekabet gücünü belirleyen unsurların sürekli yenilenmesidir. Geleneksel üretim teknolojilerinde kalite ve maliyet arasındaki aynı yöndeki ilişki, teknolojik gelişmeler ve modern iletişim sistemleri ile zayıflamaya ve giderek kopmaya başlamıştır. Örneğin esnek

üretim sisteminde uygulanan teknolojiler üretim maliyetlerini düşürürken diğer bir yandan ürün kalitesinin de arttırılabilmesini mümkün kılmaktadır.

İkinci bir neden ise teknolojik yeniliklerin uygulanması ile birlikte ülkelerin rekabet güçlerindeki değişmelerin kısa sürede meydana gelmesidir. Kısacası işletmelerin rekabet gücü dinamik yapılarına, yatırım kapasitelerine ve kullandıkları teknolojilerin uygunluğuna bağlı olarak ortaya çıkarabildikleri yenilik ve gelişmelerle ilgilidir.

Firmanın rekabet avantajlarını tam olarak kavrayabilmesi için kendilerinin hem de rakiplerinin üstünlük ve eksikliklerini tam olarak saptamaları gerekmektedir. Bir rekabet ortamının en temel iki unsuru müşteriler ve rakiplerdir. Her bir unsur için rekabet avantajı saptanabilir. Firmalar çoğunlukla rakipleri üzerinde yoğunlaşırlar bunun sonucunda stratejik hareketler, rakipler ve beklenen hareketlerine göre işletmenin varlıklarını ve yeteneklerini karşılaştırarak yönlendirir. Örneğin; Pazar fiyatı maliyetler ve rakip firmaların fiyatları dikkate alınarak belirlenir (Day ve Nedungadi, 1994:33).

Rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmede ürün kalitesi, maliyetler ve fiyat oldukça önemlidir. Maliyetler içinde iş gücü maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti, sermaye ve yatırım maliyeti, ithalat ve vergi maliyeti dikkate alınması gereken faktörlerdir. Ayrıca kaynakların etkin kullanımı, verimlilik, bilgi teknolojileri, yeniliklere açık olma gibi faktörlerde uluslar arası rekabet gücünü etkilemektedir.

2.10. REKABETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Rekabeti etkileyen en önemli faktör piyasanın türüdür. Piyasa türlerinin iki ayrı uç noktası tam rekabet ve monopol piyasasıdır. Bu iki piyasa türü arasında diğer piyasa türleri yer almaktadır. Tam rekabet piyasalarında rekabet etkin bir şekilde yaşanırken monopol piyasasında rekabet yoktur. Tam rekabet piyasalarına her firma rahatça girebilir oluşan piyasa fiyatıyla hiçbir engel olmadan yarışabilirler. Oysa monopol piyasalarda piyasaya girişler engellenir, tek bir satıcı ve çok sayıda alıcı bulunur (Dinler, 2004:72-195).

Tam rekabet piyasasının oluşabilmesi için gereken koşullar şunlardır:

- **Çok sayıda alıcı ve satıcı:** Piyasada arz ve talebi tek başına etkilemeyecek kadar çok sayıda alıcı ve satıcı olması gerekir.

- **Mal homojenliği:** Tüketicilerin firmalar tarafından üretilen mallar arasında ayırım yapmaması açısından malların fiziksel kimyasal özellikler, taşıma ve servis gibi hizmetler bakımından birbirinin aynı olması gerekmektedir.

- **Üretim faktörlerinin tam hareketliliği:** Üretim faktörleri firmaların kendi içinde yada bir sektörden diğerine hareket etmekte serbest olmalıdır.

- **Tam bilgiye sahip olma:** Piyasada bulunan üretici ve tüketicilerin piyasanın mevcut ve gelecekteki durumu ile ilgili olarak tam bilgiye sahip olmalıdır.

- **Devlet müdahalesi yoktur:** Devlet Üretim, talep ve fiyat belirleme veya destekleme ve benzeri etkilerle piyasanın işleyişine müdahale etmemelidir.

- **Kar maksimizasyonu:** Piyasada mevcut bulunan firmaların tek ve öncelikli amacı karlarını maksimize etmek olmalıdır.

Monopol piyasalar tam rekabet piyasalarına nazaran rekabetin daha düşük olduğu aksak rekabet piyasalarının uç tarafında yer almalıdır. Monopol piyasaların oluşabilmesi için gerekli koşullar şunlardır (Dinler, 2004:195-199).

- **Tek satıcı çok alıcı:** Piyasada satıcı konumunda tek bir firma olup çok sayıda alıcı olmalıdır.

- **Piyasaya giriş engelleri:** Piyasaya hakim olan firmanın diğer firmaların piyasaya girişini engelleyecek hammaddeyi tekelinde bulundurma, ölçek ekonomisi ve yasak engeller gibi etkenlere sahip olmasıdır.

Ölçek avantajı; piyasaya hakim firmanın üretim maliyetinin piyasa talebini karşılayacak oranda tesis ölçeğine sahip olması sebebiyle diğer firmalardan düşük olmasıdır.

Yasak engeller; üretim yapma yetkisinin tek bir firmaya verilmesi durumudur.

Hammaddeyi tekelinde bulundurma; malın üretiminde kullanılan ikamesi olmayan bir hammaddenin tüm kaynaklarını elinde bulundurması durumudur.

- **Mal homojenliği:** Monopol piyasada mallar homojen değildir. Malların fiziksel ve kimyasal özellikleri, taşıma ve satış sonrası hizmetler açısından birbirinden farklı olması sebebiyle tüketicilerin aynı marka ile özdeşleştirdiği ürünleri tercih etmesi gerekmektedir.

- **Kar maksimizasyonu:** Piyasada mevcut bulunan firmanın tek ve öncelikli amacının karını maksimize etmek olması sebebiyle kendisini maksimum kara götüreceğ üretim miktarını ve satış fiyatını belirleyerek karını maksimize eder.

- **Tam bilgi:** Monopol piyasasında firma karı maksimize etmek amacıyla piyasadaki taleple ilgili tam bilgiye sahip olmalıdır.

2.11. İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜ KRİTERLERİ

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörleri tam olarak tanımlamak mümkün olmasa da bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

2.11.1. Üretim Maliyeti

Maliyetler rekabeti etkileyen önemli, bir faktördür. Maliyetleri yüksek olan bir firmanın diğer firmalara karşı rekabet avantajı yakalayabilmesi zorlaşır (Gürkan ve Ayaş, 2004:43).

Maliyetleri oluşturan temel girdiler; işgücü maliyeti, sermaye maliyeti ve vergilerdir. Bu girdilerden herhangi birinin maliyetinin yüksek olması, firmaların kar marjlarını önemli ölçüde azaltacak ve yeterli düzeyde kar elde edemeyen firmalar ayakta kalmak için ürün fiyatlarını artırmak zorunda kalacaklardır (Aktan, 2004:119). Böylelikle firmaların iç ve dış piyasalarda rekabet gücü zayıflayacaktır.

2.11.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Uluslar arası kalite standartlarına uygun ürün yada hizmet üretebilen firmalar, iç pazarda olduğu gibi dış pazarlarda da rekabet avantajı yakalayabilmektedir (Gürkan ve Ayaş, 2004:44).

Sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek isteyen firmalar, uluslar arası piyasalarda fiyat faktörüne nazaran ürün kalitesinin daha önemli olduğunun farkına varmışlardır. Çünkü uluslar arası standartlara uygun üretim yapabilen firmalar bu tür piyasalardaki rakipleriyle eşit düzeyde rekabet etme ve müşteri taleplerini karşılama fırsatı bulabilirler (Özgener, 2000).

2.11.3. Nitelikli İşgücü

Giderek zorlaşan rekabet ortamında toplam üretim maliyetleri içinde vasıfsız işgücü maliyeti azalmaktadır.

Ücret düşüklüğü nedeniyle toplam maliyetlerde elde edilen düşüş rekabet avantajı yakalama açısından firmalara yetmemektedir (Doğan, 2000). Nitelikli işgücü ile çalışma işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı yakalamalarında daha da önemli hale gelmiştir.

2.11.4. Üretim Teknolojisi ve Ar-ge Faaliyetleri

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu sürdürmek isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek teknolojiye sahip olmaları gerekmektedir (Doğan, 2000). İşletmenin yenilik yapma yeteneği, teknolojik donanımı düşük ise; rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmek için yüksek teknolojiye sahip firma ve ülkelerden teknoloji transferi yapmak zorunda kalacaktır (Aktan, 2004:78).

Üretimde kullanılan teknolojinin yanı sıra araştırma geliştirme faaliyetleri de rekabet gücünü etkileyen önemli bir faktördür. Günümüzde rekabet avantajı yakalamış firmalara baktığımızda bu firmaların ar-ge faaliyetlerine önemli miktarlarda yatırım yaptıklarını görürüz. Ar-ge faaliyetlerine en fazla yatırım yapan ülkeler; İsveç, ABD, Japonya, Fransa, Almanya, İngiltere ve Finlandiya'dır. Bu ülkelerde ar-ge çalışmalarına GSMH'nın % 2'si kadar yatırım yapılırken ülkemizde bu oran 1995 yılı itibariyle % 0,38'de kalmıştır (Doğan, 2000).

2.11.5. Pazar Payı

Firmaların mevcut pazarda liderlik elde edebilmeleri pazar paylarını arttırabilmeleri ile doğrudan ilgilidir (TÜSİAD, 2002:75). İşletmelerin pazardaki stratejik konumlarını belirlemelerindeki en önemli kriter buldukları pazardaki paylarıdır (Hamel ve Prahalad, 1996:46). Firmaların rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmelerinde pazar payı önemli bir etkidir. Genel hedefledikleri pazarın önemli payına sahip işletmeler, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptirler (Doğan, 2000). Bu durumda işletmelerin pazar payı elde etme, mevcut pazar paylarının korunması ve geliştirilmesi yolunda izleyecekleri stratejiler büyük önem kazanmaktadır.

2.11.6. Yenilik Yaratma

Son yıllarda hızla gelişen rekabet ortamında firmalar varlıklarını sürdürebilmek için ürünlerini, üretim teknolojilerini ve hizmet anlayışlarını sürekli yenilemek geliştirmek zorundadırlar. İngilizce'de "innovation" sözcüğü karşılığında kullanılan ve Türkçe'de "yenilik" anlamına gelen inovasyon, ticari başarıya sahip olsun veya olmasın yenilik yaratma adına yapılan her türlü faaliyeti içermektedir.

Yenilik (inovasyon), yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün, hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işletme içi organizasyonlarda veya işletme dışı ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Ulusal İnovasyon Girişimi, 2006).

OECD, bir ülke kalkınmasının o ülkenin yenilik yapma ve adapte etme kapasitesine bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Teknoloji yenileme ve araştırma geliştirme faaliyetleri yenilik yaratmada önemli unsurlardır. Yenilik;

- Firmalar için sürdürülebilir büyüme, rekabet avantajı, daha yüksek kar,
- Çalışanlar için daha iyi çalışma şartları,
- Müşteriler açısından da düşük fiyatlı, yüksek kaliteli ürün ve hizmet elde etmeyi ifade etmektedir.

Globalleşmenin de etkisiyle giderek artan rekabet, teknolojideki hızlı gelişmeler ve değişimler firmaların sürekli olarak yenilik yapmalarını zorunlu hale getirmiştir (Elçi, 2005).

Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen yenilik süreci işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini geliştirme, büyüme sağlama, pazarlarda hareketlilik kazanma gibi katkılarda bulunur. Uzun vadede bu faydalara maliyet düşüklüğü, verimlilik ve kar artışı da eklenir. Yeniliğin benimsenmesi ve sıkça uygulanması zamanla bilgi düzeyinin artarak piyasaların gelişmesini, toplumun refah düzeyinin yükselmesini ve yaşam standardının yükselmesini sağlamaktadır.

Bir ülkede firmaların yeniliğe açık olması ve uygulaması o ülkenin insanların yaşam kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir (Yalçın, 2006).

2.11.7. Firma İmajı

Firma imajı, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren firmalar açısından oldukça önemlidir.

Dış pazarlara açılmayı düşünen firmalar açısından buldukları ülkenin imajı da önemlidir. Ülkenin yabancı sermayeye karşı tutumu, siyasi istikrar, toplum düzeni gibi konular ülke imajını dolayısıyla dış pazara açılan firmanın imajını etkileyen faktörler arasındadır. Ülke imajı firmaların dış pazara açılmasında fırsatlar yaratabileceği gibi önemli engeller de oluşturabilir. Potansiyel bir pazara ülkemizden önce başka bir ülkenin firmaları girmiş ve ülkemiz ya da firmalarımız aleyhine bir imaj oluşmuş ise bu firmalarımızın o pazara girişlerini olumsuz yönde etkileyecektir.

Firma imajı, potansiyel müşterilerin taleplerinin yönlendirmesi üzerinde direkt bir etki yaratmaktadır. Firmalar bu yöntemle rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilirler.

Genel anlamda rekabet gücü, hız, esneklik, satış sonrası hizmetler, dağıtım hizmetleri, müşteri odaklılık ve pazarlama yöntemleri ile doğrudan ilgilidir. Firmaların rekabet avantajı yaratmasında bu faktörler önemli etkiye sahiptirler.

Uluslararası piyasalarda yeni ürünler geliştirme, piyasa değeri yaratma yenilikçilik faktörü ile bağlantılıdır. Örneğin, Ariston firması buzdolabı üretiminde alışlagelmiş beyaz rengin dışında mavi, gri, pembe renklerinde de üretim yaparak bir farklılık ortaya çıkarmıştır (Yalçınkaya, 2004). Ülke yönetimi, hukuk ve adalet sistemi gibi hükümet politikaları, ülkenin ekonomik gücü, alt yapı düzeyi ve iş gücü piyasaları da rekabet gücünü etkileyen önemli faktörler arasındadır (Kesbiç ve Tokatlıoğlu, 2003:86).

2.12. FİRMALARIN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ YARATABİLMESİ

Her ülkenin, diğer ülkelere karşı elde ettiği avantajlar rekabet güçleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Adam Smith'in ortaya attığı mutlak üstünlük teorisi, sonraları David Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlük teorisi ülkelerin uluslar arası rekabette kaynaklarını en verimli oldukları sanayi dallarında kullanarak başarılı olabileceklerini belirtmiştir. Hecsher, Ohlin ve Samuelsin daha sonraları karşılaştırmalı üstünlükler teorisini "faktör donatım teorisi" olarak yeniden yorumlamışlardır (Seyidoğlu, 1999:57).

Günümüz endüstrilerinde iş gücü ve sermaye yoğun teknolojiler ön plana çıkmış ve önem kazanmıştır. Bu yüzden bol ve ucuz üretim faktörlerinin sağladığı karşılaştırmalı üstünlük tezi önemini yitirmiştir. Günümüzün ulusal ve uluslar arası rekabet alanında araştırmalar yapan en tanınmış teorisyeni olan Porter'a göre rekabet avantajlarını ülkeler değil firmalar yaratmaktadır. Bunun yanı sıra firmaların kurulduğu ülkenin de avantajı yaratılmasında önemli bir rolü vardır. Porter ulusal avantajlar ve firmaların davranışlarının sentezlenmesi teorisini oluşturmuştur (Erkan, 1993:61).

Firmaların birbirleri arasındaki rekabetten uluslararası rekabete geçmeleriyle rekabet kavramı farklı bir boyut kazanmıştır. Ülkelerin rekabet gücü, firmaların ortalama rekabet gücünden daha fazla anlam taşımaktadır. Ülkeler arası

rekabette ülke ekonomisinin sahip olduğu kurumsal yapı, üretim yapısı ve kapasitesi, teknolojik alt yapı, insan sermayesi ve çeşitli dinamiklerin önemli etkisi vardır.

Firmaların rekabet gücünün artması ülkelerinde rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır. Bu güçlenme üretim ve ihracatın gelişmesine, karlılığın artmasına, yatırımların hızlanması ve böylelikle istihdamında gelişmesine öncülük etmektedir.

Rekabet olgusunun dinamik yapısı içinde bulunduğu çevreye göre değişebilir özellikte olması rekabet gücünün ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünün ölçülebilmesi için standart ölçütlerin olmamasının yanı sıra değerlendirmede kullanılan ölçütlerin sayıca fazla oluşu ve bu ölçütlerin durumlarda geçerliliği rekabet gücünün ölçülmesini zorlaştıran diğer etmenlerdendir.

Bu yüzden rekabet gücünü belirlenmesi ölçütlerine ve bakış açılarına göre değişebilmektedir.

2.13. PORTER'IN DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

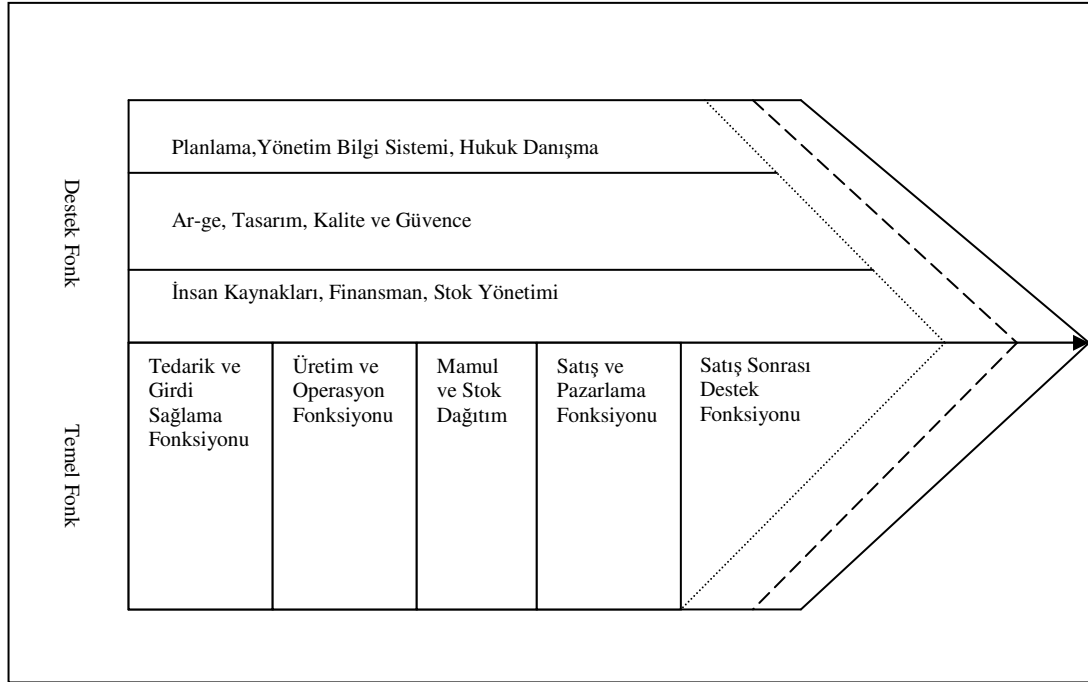
Ulusal ve uluslararası rekabet alanlarında çeşitli araştırmalar gerçekleştiren Michael E. Porter “Rekabet Stratejisi” (1980) ve “Rekabet Avantajı” (1985) adlı eserlerinde rekabet üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörleri rekabet ortamını ve rekabetçi güçleri inceleyerek işletmelere rekabet stratejilerinde yardımcı olmaya çalışmıştır. “Global Endüstrilerde Rekabet” (1986) ve “Ulusların Rekabet Avantajı” (1990) adlı kitaplarında da işletmelerin uluslararası arenadaki rekabetini verilere dayandırarak ele almıştır. (Erkan, 1993:60-61).

Porter'ın değer zinciri yönetimi yaklaşımı firma içi kaynak ve yeteneklerin analizinde oldukça faydalı yol göstericidir. “Değer Zinciri” Porter'ın analizlerinin temelini oluşturur.

Değer zinciri, değer faaliyetleri ve katkı paylarından oluşur (Porter, 1985:33). Firmaların müşterileri için bir ürün veya hizmeti sağlarken yerine getirdiği temel fiziksel ve teknolojik faaliyetler değer faaliyetleri olarak adlandırılır. Ürün ya da hizmetlerin üretilmesi için yerine getirilen değer faaliyetlerinin toplam maliyeti ve bu ürün yada hizmetin üretilmesi sonucunda ortaya çıkan toplam değer arasındaki fark ise katkı payını oluşturmaktadır.

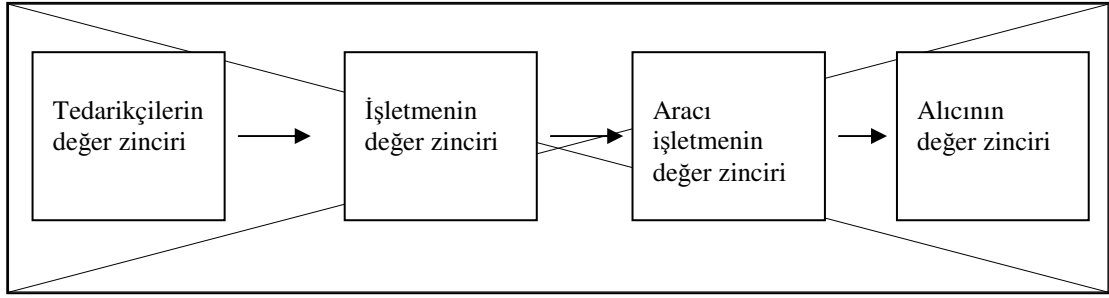
Değer yaratan faaliyetleri temel ve destek faaliyetleri olarak ikiye ayırabiliriz. Temel faaliyetler, girdi tedariki, üretim faaliyetleri, lojistik ve dağıtım faaliyetleri, üretim sonrası pazarlama, satış sonrası faaliyetler olmak üzere beş farklı kategoridedir. Destek faaliyetleri ise temel faaliyetleri desteklemek sürekliliğini

sağlayan faaliyetler olup üç kategoride toplanmıştır. Bunlar; planlama ve altyapı oluşturma, teknoloji geliştirme ve insan kaynakları yönetimidir (Porter, 1985:38).



Şekil 2.4. Porter'ın değer zincirine göre örgüt içi faktörler (Dinçer, 1998:213).

Rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde değer faaliyetlerinin önemini vurgulayan değer zinciri modelinin önemli olan tarafı ise değer faaliyetlerinin maliyet, etkinlik ve verimlilik bakımından birbiriyle karşılıklı bağımlılıklarının olduğunu ortaya koymasıdır. Söz konusu bağımlılık sadece firma içindeki değer faaliyetlerinde değil aynı zamanda firmaların tedarikçileri yada dağıtıcıları ile olan değer faaliyetleri arasında da bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir firmanın değer zinciri, tedarikçilerin ve dağıtıcılarında içinde bulunduğu büyük bir değer sisteminin parçasıdır (Saunders, 1994:93 ; Güleş, 2000:91). Birbirleriyle bağımlı değer zincirlerinin oluşturduğu değer sistemini aşağıdaki gibi şekillendirebiliriz (Porter, 1985:33).



Şekil 2.5. Değer sistemi (Porter ve Millar, 1985).

Firmaların temel veya destekleyici faaliyetlerinde kendisini diğer firmalardan ayırt edecek bir nitelik kazabilirlerse karlılıkları artacak aksi takdirde faaliyetlerindeki yetersizlik maliyetlerin yükselmesine yol açacak ve müşterilerinin azalmasına neden olacaktır. Firmalar mal ve hizmetlerini satın almak isteyen müşterilerinin miktarı ile değer kazanır. Firmanın ürettiği toplam değer , tedarik , üretim pazarlama ve satış maliyetlerinin üzerinde ise kar elde eder. İşletmeler değer zincirlerinin maliyetlerini düşürebildiği ve kendilerine ayırt edici bir özellik kazandırabildiği ölçüde rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

2.13.1. Porter'ın Rekabet Güçleri

Bir firmanın çevresi ile olan ilişkileri rekabet stratejisini belirler. Çevre tanımlaması çok geniş olmasına rağmen firmanın rekabet içerisinde olduğu sektör veya sektörler kilit çevresini oluşturur. Firmanın rekabet stratejilerinin belirlenmesinde etkili olan sektör yapısı aynı zamanda rekabet kurallarında belirlenmesinde etkilidir. Sektör dışı etkenlerde rekabette etkili olmasına rağmen asıl önemli olan nokta firmaların bu etkenlere karşı kendilerini koruyabilmedeki yeteneklerinin farklı olmasıdır (Porter, 2003:3).

Porter'a göre ekonomik yapı rekabet stratejilerinin temelini oluşturur. Bir sektördeki rekabeti etkileyen rekabet güçlerini beş unsur olarak sıralayabiliriz (Porter, 2000:4).

- Pazara giriş
- İkame mallar
- Alıcıların pazarlık gücü
- Satıcıların pazarlık gücü
- Mevcut rakip firmalar arasındaki rekabet

Bir sektördeki rekabet, firmalar ve mevcut rakiplerinin ötesinde bir boyut

kazanmıştır. Tedarikçilerin, müşterilerin, ikame ürün üreten firmaların ve sektöre girmeyi planlayan potansiyel firmaların hepsi birer rakiptir. Bu durum genişletilmiş çekişme olarak adlandırılabilir.

Bu güçler tarafından oluşturulan ortak güç sektördeki nihai karı belirler. Bu nedenle, herhangi bir sektördeki bir iş biriminin rekabet stratejisinin amacı sektörde mevcut bulunan rekabet güçlerini kendi lehine olacak şekilde etkileyebileceği bir pozisyon bulmaktır. Buna bağlı olarak bir strateji geliştirmenin yolu her bir kaynağın ayrıntılı olarak incelenmesidir. Aynı zamanda, elde edilecek olan bu bilgi şirketin sektördeki pozisyonu hareketlendirip güçlü ve zayıf yanlarına dikkate çeker ve sektör eğilimlerinde fırsat veya tehditleri oluşturan olanları tespit eder.

2.13.2. Porter'ın Rekabet Ortamında Tedarikçilerin Yeri

Tedarikçiler fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidi gibi yönleriyle sektöre girmeye hazırlanan firmalar üzerinde pazarlık kullanarak etkin olabilir. Alıcı firmaların tedarikçiler üzerinde güçlü olduğu koşullar şu şekilde sıralanabilir (Porter, 2000:34).

- Sektörde birden fazla şirket baskın olduğunda, satış yapılan sektörden daha üstün yeteneklere sahip olmaktadır. Daha çeşitli alıcılara satış yapan tedarikçilerin fiyat, kalite ve şartlar hususunda önemli etkilere sahiptir.
- Tedarikçi belli bir sektörde diğer ikame ürünlerle rekabet etmek suretiyle satış yaparak daha güçlü tedarikçileri kontrol altına alabilir.
- Tedarikçilerin müşterisi konumunda olan sektörden birine yapılan satışlarda önemli bir düşüş olduğunda, tedarikçiler sektörle daha yakından bağlantı kurarak fiyatlandırma ve ar-ge gibi faaliyetlere başvuracaklardır.
- Alıcının üretim süreci ve ürün kalitesi açısından önemli bir paya sahip olan tedarikçinin gücünü arttırır. Stoklanamayan bir ürün satışı söz konusu ise tedarikçinin gücü daha fazla önem kazanır.
- Tedarikçilerin alıcı firmalara sattığı ürünler farklılaştıkça geçiş maliyetleri oluşmaktadır. Bu durum alıcı ve tedarikçileri karşı karşıya getirebilir.
- Tedarikçinin ileriye dönük eğilimleri sektörde satın alma koşullarını iyileştirme açısından bir baskı oluşturur.

- Tedarikçinin gücünü belirleyen koşullar firmanın kontrolü dışında da gelişmektedir. Bu sebeple, firmalar rekabet stratejilerini belirlerken tedarikçileri ve güçlerinin önemini göz önünde bulundurmaldırlar.

2.13.3. Porter'ın Rekabet Stratejileri

Porter tarafından ifade edilen rekabet stratejisi, firmanın başarılı bir şekilde beş rekabet gücüyle mücadele edip sektörde bir konum ve yatırım getirisi elde etmek amacıyla saldırgan veya savunmacı faaliyetlerde bulunması durumudur. Firmalar için en iyi strateji, kendi durum ve koşullarını yansıtan bir yapıdır.

Genel hatlarıyla sektörde rakiplere karşı avantajlı bir pozisyon yaratmak için üç genel strateji belirlenmektedir (Porter; 2000:43):

1. Toplam Maliyet Liderliği
2. Farklılaştırma
3. Odaklanma

2.13.3.1. Toplam maliyet liderliği

1970'lerden itibaren artarak yaygınlaşan ilk strateji toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır.

Geçmiş tecrübelerden yararlanması yoluyla güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, maliyet ve genel giderlerin kontrolü, küçük müşteri hesaplarının en aza indirilmesi, hizmet, satış gücü ar-ge reklamlar vs gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesi ile maliyet liderliğine ulaşılabilir. Kalite ve hizmet gibi alanlarda rakiplere nazaran düşük maliyet de bu anlamda avantaj sağlayabilir (Porter, 2000:44).

Firmanın maliyet konumu düşük maliyetler sebebiyle rakipleri ile rekabet sonucunda karlarını kaybetse bile firmayı hala ayakta tutabileceğinden rakiplerine karşı bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak firmayı aynı zamanda muhtemel güçlü alıcılara karşı da korur.

Düşük maliyetli firmalar girdi maliyetlerindeki artışla mücadelede esneklik nitelikleri sebebiyle güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma elde edebilirler. Sektördeki düşük maliyetli firmaların var oluşu, ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları yönünden sektöre yeni girecek olan firmalara giriş engelleri oluşturur. Firmanın sahip olduğu düşük maliyetli konum ikame ürünlerde de rakiplerine karşı

avantaj sağlar. Sonuç olarak düşük maliyetli bir konum firmanın tüm rekabet güçlerine karşı korunmasına sağlar.

Firmanın rakiplerine göre yüksek bir pazar payı ve hammaddeye kolay ulaşım gibi artılarının olması düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmasına yardımcı olur.

2.13.3.2. Farklılaştırma

Firmanın ürün ve hizmetini farklılaştırarak, kendine özgü bir değer yaratması olarak ifade edilir. Farklılaştırma tasarım yada marka ismi, teknoloji, özellikler ve satıcı ağı diye sıralayabileceğimiz farklı boyutlarda olabilmektedir. Firmanın kendini birçok alanda farklılaştırması durumu idealdir (Porter, 2000:47).

Farklılaştırma yapan firma bu sayede kendisine karşı marka sadakati oluşturmuş müşterilerin fiyatlar karşısında daha düşük hassasiyet göstermeleri sebebiyle rekabet açısından avantaj sağlar. Oluşan bu müşteri sadakati aynı zamanda giriş engelleri de yaratmaktadır. Farklılaştırma firmaya, yüksek marjlar yaratması sebebiyle tedarikçiye karşı, oluşan marka sadakati sebebiyle de alıcılara karşı artı bir güç kazandırır. Sonuç olarak müşteri sadakati amacıyla farklılaştırma yoluna giden firmalar, ikame ürünlerde rakiplere karşı daha iyi bir konuma sahip olurlar.

Farklılaştırma bazen pazar payında kayıplara neden olabileceği gibi ürün tasarımı yoğun araştırma, yüksek kaliteli malzemeler yada yoğun müşteri desteği gibi maliyetli etkinlikler sebebiyle maliyet konumundan fedakarlık etmeyi gerektirir (Porter, 2000:48).

2.13.3.3. Odaklanma

Üçüncü ve son genel strateji olan odaklanma, bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir bölümü yada Pazar üzerine yoğunlaşmaktadır. Toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri amaçlarını sektör genelinde gerçekleştirmeyi hedeflemelerine rağmen, odaklanma stratejisi tek bir noktaya iyi bir şekilde hizmet etmek amacını güder.

Odaklanma, stratejik hedefine daha geniş bir arenada mücadele eden rakiplerine oranla daha verimli bir şekilde hizmet sunmaya dayanır (Porter, 2000:48).

Sonuç olarak firma, belli bir gruba hizmet vererek farklılaştırmayı, bu hizmet alanına yoğunlaşarak maliyetlerini düşürmeyi yada her ikisini birden gerçekleştirebilir.

Bu üç genel strateji fonksiyonel farklılığı, farklı boyutlarının yanı sıra başarılı bir uygulama için de farklı yetenek ve kaynak gerektirir. Bu stratejilerin uygulanması için gereken yapıyı aşağıdaki gibi şekillendirebiliriz.

Tablo 2.2. Genel stratejiler için gerekli yapı (Ecevit,2002:61)

Genel Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Olarak Örgütsel Gereklilikler
Toplam maliyet liderliği	-Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim -İşlem mühendisliği becerileri -İş gücünün yoğun olarak gözlenmesi -Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler -Düşük maliyetli dağıtım sistemi	- Sıkı maliyet kontrolü - Sık, ayrıntılı kontrol raporları -Yapılandırılmış örgüt ve sorumluluklar -Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	-Güçlü pazarlama becerileri -Ürün mühendisliği -Yaratıcı yetenek -Güçlü temel araştırma yetenekleri -Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış ün -Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilen benzersiz beceriler -Kanallarla güçlü işbirliği	-Ar-ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon -Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler -Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönlendirilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönlendirilmiş kombinasyonu

2.14. REKABET GÜCÜ YARATMADA TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetiminde mükemmelliği yakalamanın, daha kaliteli ürün ve hizmet sunma, dağıtım hizmetleri açısından firma performansını artırdığı hem uygulamada hem de teoride kanıtlanmıştır. Sürekli ikmal programı ve etkili müşteri yanıtı uygulamalarıyla bir çok firmanın tedarik zincirinde tasarruf sağladığı görülmüştür (Shin vd., 2000:317).

İyi entegre edilmiş tedarik zincirleri maliyetleri azaltıp kar ve pazar payını artırmanın da ötesinde tedarik zinciri ortakları ve firma hissedarları için değer yaratırlar. Aynı şekilde, tedarik zinciri yönetiminde başarılı olan firmalarda daha az stok yatırımı, nakit akış döngüsünde daha kısa zaman gibi katkılarıyla ürün stratejilerinde olduğu gibi, genel firma, stratejilerinde de önemli olmuştur. Bunların yanı sıra hammadde satın alma maliyetlerinin düştüğü, çalışan verimliliğinin arttığı ve daha düşük dağıtım maliyetlerinin olduğu da gözlemlenmiştir (Lummus ve Vokurka, 1999:15-16).

Tedarik zinciri yönetiminde, tedarikçiler ve müşterileri arasında yakın ve uzun dönemli ortaklıkların kurulması ve yüksek değer sunabilmek adına israftan kaçınılması önerilmektedir. Bu sebeple, firmalar yüksek tedarik zincirleri oluşturarak müşteri ihtiyaçlarına daha etkin cevap vermeye yönlendirilmektedir. Bunun altında yatan temel sebep, firmaların birbirleri ile değil tedarik zincirlerinin birbirleri arasında rekabet edeceği gerçeğidir. Bu gerçek iki nedene dayanmaktadır (Cox, 1999:168): Birincisi firmaların daha yalın, tam zamanda üretim ve müşteri talebi yaratmaya dayalı stratejisi, ikincisi bilgi işlem ve internet ile ilgili teknolojilerde yaşanan değişimlerin sağladığı avantajlardır.

Tedarik zinciri tasarımı rekabet stratejilerinde tamamlayıcı bir unsur olarak ele alınmaktadır. Buna göre ürünü müşteriye kadar ulaştıran bütün aktiviteleri içeren yalnız ürünler değil “genişletilmiş ürün” ü meydana getiren operasyonlar da bulunur. Bu sayede pazar payı ve karın artışına yol açan lojistik ve bilgi sistemi müşteri tatmini destekleyen tedarikçi ilişkisi tasarlanmış olur. Bu bakışa göre maliyet ikinci derecede önemlidir (Ayers, 2000:5).

Yapılan bir araştırmaya göre Japonya ve Britanya otomotiv sektörü tedarik zinciri karşılaştırılmış, Japon tedarik zincirinin iki kat daha üretken olduğu kanıtlanmıştır. Bir Japon otomotiv firmasının rekabet avantajı analiz edildiğinde sadece % 18’inin içsel rekabet avantajından, % 40’ının ilk sıra tedarikçilerden ve % 42’sinin de daha alt sıradaki bağlantı elamanlarından kaynaklandığı tespitine ulaşılmıştır. Buradan hareketle tedarik zincirinin küresel rekabet açısından da firmalara önemli bir avantaj sağladığı söylenebilmektedir (Hines ve Rich, 1998:524-525).

Tedarik zinciri yönetiminde firmaya rekabet avantajı sağlayan en önemli nokta tedarik zinciri tasarımının firmaya entegrasyonudur. Stratejik olarak firmaların özgün, tekrarlanması zor tedarik zinciri kaynakları ve bu kaynakları kullanarak rakip firmaların pazara girişlerini engelleyebilmeleri rekabet avantajı yaratabilmelerinin temelini oluşturur (Cox, 1999:170).

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi bu yönetim tarzının benimsenmemesi dolayısıyla direnmeler ve yanlış anlamalar sebebiyle yavaş olmaktadır. Genel olarak yavaş gelişmesinin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Lummus ve Vokurka, 1999:15):

- Tedarikçilerle firmaların ortaklık kurmaları için gerekli olan rehberlik eksikliği

- Kontrol için gereken ölçüm geliştirme eksikliği
- Genel iş süreçlerini bütünleştirme yetersizliği
- Entegrasyon yetersizliği
- İçsel ve dışsal güven eksikliği
- Tedarik zincirine karşı örgütte oluşan direnç
- Üst yönetimin desteklememesi
- Bilgi sistemleri ve teknolojinin yetersizliği

Bu ve benzeri eksikliklerin giderilmesi ile tedarik zinciri yönetimi, firmalara global gelişmesi yönünde farklı aşamalarda gerçekleşen değişim ve gelişimi sonucunda kaliteli ürün ve hizmet sağlama, maliyet düşürme, esneklik ve rekabet avantajı sağlamak gibi önemli katkılarda bulunacaktır.

2.14.1. Tedarik Zinciri Entegrasyonu

Günümüzde firmalar sadece işletme bazında rekabet etmemekte, aynı zamanda entegre edilmiş tedarik zincirlerindeki unsurlar olarak da rekabet içerisindeyler. Bu gelişme doğrultusunda firmalar tedarik zincirindeki unsurlar olarak, aralarında kurulan sürekli ve karşılıklı faydaların artırılmasını amaçlayan stratejik ortaklıklar uygulamasını benimsemeye başlamışlardır. Bu uygulamanın amacı, ürünün toplam yaşam çevrim maliyetini düşürerek rekabet avantajı yakalamaktır.

Tedarik zincirleri arasındaki rekabette bir firmanın başarısı, hammadde tedarikçilerinin olduğu kadar son kullanıcıların da bu sürece entegrasyonu ile sağlanabilir. Gerek işletme içinde gerekse tedarikçileri ile müşterileri arasında sinerji sağlayarak yeni fırsatlar yaratmak ve sürdürülebilmek için süreçlerin, fonksiyonların ve ilişkilerin optimizasyonunu sağlamak iyi bir yönetimi gerektirir (Committe on SCI, 2000:26).

Tedarik zinciri komitesi, tedarik zincirini bir ürünün oluşturulmasında aralarında satın alma, üretim, dağıtım ve satış ilişkisi kurulan, birlikte çalışan alıcı firma ve tedarikçilerin birliği olarak tanımlamaktadır (Committe on SCI, 2000:2).

Tedarik zinciri entegrasyonu, üretici firmalar, hammadde tedarikçileri ve son kullanıcı olan müşteriler arasındaki ilişkileri iyileştirmek adına zincirdeki bütün katılımcıların her seviyedeki kritik faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasıyla optimizasyon kazanan bir süreçtir (Committe on SCI, 2000:27).

2.14.1.1. Entegrasyonu arttıran güçler

Firmaların tedarik zinciri entegrasyonuna yönelmelerinde etkili olan faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Committe on SCI, 2000:28):

- **Maliyet rekabetindeki artış:** İçsel süreçlerin etkinliğini iyileştirmeye çalışan firmalar tedarikçileri için de etkinliği iyileştirme ve sinerji yaratma yoluyla başka maliyet azaltma yollarını araştırmaktadırlar.
- **Ürün yaşam çevrimlerinin kısaltılması:** Teknolojik gelişmelerin artması, tüketici taleplerinin hızla değişmesi ve çeşitlenmesi, rekabetin zorlaşması firmaları ürün yaşam çevrimlerini daha da kısaltma çabalarını yoğunlaştırmaya yönlendirmiştir.
- **Daha hızlı ürün geliştirme çevrimleri:** Firmalar rekabet edebilmek için kendi ürünlerinin geliştirme çevrim zamanlarını azaltmaktadırlar. Yeni bir ürünle erken tanışma genellikle pazardan büyük pay elde etmeyi sağlar ve birim başına maliyetler hızla azaltılabilir.
- **Küreselleşme ve müşteriye özel ürün sunumu yapılması:** Küresel pazarlardaki müşterilerin giderek artan şekilde satın alma güçleri yükselmekte, talepleri artmakta ve spesifik ihtiyaçlarını yönlendirdikleri çok daha değişik ürünleri talep etmektedirler. Müşteriye özel seri üretim (mass customization) yeni bir pazarlama stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Bütün seviyelerde daha yüksek kalite:** Artan müşteri zenginliği ve kendi ihtiyacını tedarik etmek için daha fazla rekabetçi olması düşüncesi bütün düzeylerde talebin daha da yükselmesine neden olmaktadır. Ürün tasarımında, üretimde, maliyette, dağıtımda ve desteklemede müşteri istek ve ihtiyaçları tedarik zincirlerine yüklenilmektedir. Bu da firmaları her süreçte daha kaliteli ürünler çıkarmaya zorlamaktadır.

2.14.1.2. Entegrasyonun maliyeti

Tam entegrasyonun ve yüksek derecede entegre olmuş tedarik zincirinin yönetiminin maliyetleri, karmaşıklığı ve riskleri, bir kuruluş için işletme ve entegrasyon maliyetleri kadar önemli olabilmektedir. Bu nedenle, çoğu tedarik zinciri entegrasyonu çabaları belirli düzeylerde sınırlı kalabilmektedir. Bu faaliyetler sırasında aşağıda belirtilen temel maliyetler ortaya çıkabilmektedir (Committee on SCI, 2000:31):

- Yönetim, eğitim ve destek için ayrılan zaman,
- Daha iyi bir müşteri olabilmek amacıyla verilen çaba,
- Tedarik zinciri entegrasyonu yazılımına ve zincir boyunca bütünleşik bilgi sistemlerine yapılan yatırım,
- Fırsat maliyetleri (tedarik zinciri entegrasyonu nedeniyle katlanılan maliyetlerin diğer iş fırsatlarının kaçırılmasına yol açması),
- Üretimi durdurmanın riskleri.

Minimum envanterle tam zamanında üretimi uygulayan tek kaynaklı tedarikçilerden oluşan, tamamiyle ya da yüksek derecede entegre olmuş birbirine bağlı bir tedarik zinciri, kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin zamanında teslimine üst düzeyde güvenmektedir. Teslim konusunda katılımcının herhangi bir başarısızlığı tedarik zincirin diğer parçalarına da hızla yansımaktadır.

2.14.2. Tedarik Zinciri Yönetiminde Birleşme Modeli

Birleşme modelinin amacı, ağın toplam iş performansını iyileştirmek, tedarikçiler ve müşterilerle beraber ağın değerini artıran daha büyük ekonomik geri dönüşler oluşturmaktır. Bu model, iş geliştirme için yeni fırsatların ortaya çıkarılması, uzman bilgi sistemlerinin yapılandırılması, son kullanıcının seçimine hizmet edecek ve teslim değerini artıracak gerekli süreçlerin entegre edilmesini düzenlemektedir. Bu yeni düzenleme başarı ile gerçekleştirildiğinde hem iş birimi stratejileri ile çatışma olmayacak hem de toplam örgütsel performansa katma değer sağlanacaktır (Poirier, 1999:123).

Bu kapsamda geliştirilmiş maliyet modelleri, tek bir yapıda toplanmış tedarik zinciri ortaklığının bütünleşik özelliği ile kazanılan değeri ve tasarrufları iyileştirmek için firmalar tarafından kullanılan önemli bir araç olmaktadır. Ağı farklılaştırma fırsatı ve ihtiyacı, yeni teknikler yoluyla rekabet avantajı yaratmanın temel yararlarını gösterecek olan daha kapsamlı ekonomik analizlere olan önemi artıracaktır.

Tedarik zinciri içinde ortaklaşa çalışmada birleşme modeli gibi bir araç tarafından rehberlik yapılması bu sürece oldukça önemli katkılarda bulunacaktır. Karlı büyüme amacına yönelik bu model, tedarik zincirinin yüksek kar marjlarına ve daha yüksek üretim hacimlerine ulaşılması konusunu araştırmak için tüm süreçleri

düzenler. Model, hedefler doğrultusunda çapraz-örgütsel işbirliğine ve kaynaklara olan ihtiyacın stratejik zorunluluklarını saptamaya yardımcı olur.

Birleşme modeline göre tedarik zinciri unsurları, modeli uygulamak için araçların bir araya getirilmesi ve ortak bir stratejinin düzenlenmesini dört önemli adım yoluyla gerçekleştirirler (Poirier, 1999:125).

Birinci adımda, takım üyeleri, tedarik zincirinin başarmaya çalıştığı ortak amacı saptamak için bir araya gelirler. Bu adımın öncelikli amacı, bir iş stratejisi geliştirmektir. Ortak bilgi sistemini kullanarak takımlar, entegre etme stratejisini belirleyecek olan konularda hammadde tedarikçilerini, müşterileri ve rakipleri dikkate alacaklardır, Talep, tedarik ve süreçler entegre edilmiş bir müşteri liderliği stratejisi ile zincir içinde aynı noktaya yaklaşacaktır.

İkinci adımda, takımlar, gelecekte ve şu anda uygulanan bir süreci üreten yapı üzerine odaklanan entegre edilmiş modeli oluştururlar. Hammadde tedarikçilerinin elemanları, üretici firmaların ve hedeflenen müşterilerin iş planı elemanlarıyla kaynaştırılır. Bununla beraber dağıtımçıların da stratejileri göz önünde bulundurulur. Bu adımdaki amaç ağdaki kaldıraç güçlerinin nasıl olacağını ve önem derecelerini tespit etmektir. Yetenekler ve kaynaklar en iyi sonucu elde etmek için akıllıca kullanılır, Teknoloji ve bilgi ağı liderlik edecek olan yetenek ve güçleri sağlamak için geliştirilir

Üçüncü adımda, uygulama için entegrasyonu yöneten temsil edici bir takım kurulmasıdır. Uygulamanın örgütte yayılması ve müşteri yönetimini tasarlamak için bir alt takım oluşturulur. Pazarlama ve promosyon takımı bu kapsamda gerekli desteği sağlamak için bir araya getirilir. Tedarik zinciri takımı ise bütün önemli unsurları farklılaştırma çabasını zamanında yaymak için kurulur. Bilgi sistemleri ve teknoloji özellikleri, pazar lideri pozisyonunu araştırmayı desteklemek için takım faaliyetlerini bütün yapıda dikkate alırlar.

Dördüncü adımda, entegre edilmiş ortak plan pazara girişi test edilmek üzere hazırlanır. Takımlar, bu noktada test pazarı seçmek için pazardaki deneyimlerini kullanan birimler olarak görev yapar. Çapraz-fonksiyonel ve çapraz-örgütsel ilişkiler düzenlenir ve tespit edilen stratejinin geçerliliğini iyileştirmek için zincir boyunca yayılır. İçsel ve dışsal müşteriler arasındaki işbirliği anlaşılma süreci harcanacak her çaba başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu nedenle takım liderleri, strateji geliştirme ve yeni ilişkiler kurma yolunda çaba sarfetmelidirler.

2.14.3. Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Geliştirme

Tedarikçilerin yeteneklerini ve performanslarını iyileştirmek için müşteriler tarafından gerçekleştirilen aktiviteler tedarikçi geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Hartley ve Choi, 1996:37). Geleneksel olarak tedarikçiler müşteri taleplerini ürün girdilerini sağlayacak şekilde yönetir. Müşteriler tedarikçilerle sadece kısa süreli kalite ya da dağıtım performansı ile ilgili problemler ortaya çıktığında teknik desteği sağlarken 1980'lerde işletmelerin doğrudan kullanılan tedarikçi sayılarını azaltma yoluna gittikleri görülmektedir. Bu sürede outsourcing düzeyini artıran bir eğilim önem kazanmıştır.

Günümüzde artık endüstriyel müşteriler geçmiştekenden daha fazla, tedarikçilerinin kendi ürünleri için yarattıkları ürün kalitesi, performans ve maliyete bağımlıdırlar. Bu yüzden endüstriyel müşteriler, son kullanıcıların doğru ürünleri doğru fiyatta aldıklarından emin olmak için kendi tedarikçilerinin süreçlerine de katılmaktadırlar. Tedarikçi geliştirme programları bu amaca ulaşmada firmalara yol göstermektedir.

Firmalar tedarikçi geliştirme programları için iki temel hedef gözetmektedirler; ilki, müşterinin ortak katkısıyla tamamlanan projeler yoluyla maliyetleri azaltmak, kaliteyi yükseltmek ve dağıtım performansını iyileştirmektir, ikincisi ise iyileştirmelerin sürekliliğini sağlamak amacıyla tedarikçileri eğitmektir (Hartley ve Choi, 1996:38).

Bugün ABD'deki bütün ana oto montajcılar ve bazı ilk sıra tedarikçiler tedarikçi geliştirme programları uygulamaktadırlar. Honda, General Motors, Ford, Toyota ve Chrysler formal tedarikçi geliştirme programlarına 1990'ların başlarından beri sahip olmuşlardır.

General Motors 2000'den fazla tedarikçiyi kapsayan tedarikçi geliştirme projeleri ile ortalama tedarik verimliliğini %50'den fazla iyileştirmiştir. Bununla beraber hazırlık için geçen süreyi % 75 azaltılmış ve stoklarda %70 düşüş yaratmıştır. Bu projelerden birinde Amerikanın Honda Best Practices (BP) takımı, bir kaynak işlemleri sürecine ilişkin yerleşimi değiştirerek tedarikçilerin maliyetini yılda 200.000 USD'dan fazla azaltmıştır.

2.14.3.1. Geliştirilecek tedarikçileri belirleme

Tedarikçi geliştirme, hem işletme hem de tedarikçi firma tarafından insan kaynaklarının işbirliği içinde olmasını gerektirir. Bu nedenle geliştirilecek

tedarikçilerin seçimi basit bir işlemin ötesinde stratejik bir karar olarak görülmelidir. Göz önünde bulundurulacak temel nokta, işletmenin satın alma payları içinde büyük yeri ve önemi olan tedarikçilerle işe başlamasıdır. Belirleme ölçütleri, harcamaların yüzdesi satın alınan yüksek hacimli birkaç ara madde ya da satın alınan düşük hacimli birçok materyal olabilir. Ancak bazı durumlarda ürün yapısı içinde stratejik öneme sahip hammaddeler nedeniyle bu materyallerin tedarikçilerinin de öncelikli olarak dikkate alınması gerekliliği doğabilir (Hartley ve Choi, 1996:38). Örneğin, göreceli olarak düşük maliyete sahip olan mikro çipler elektronik ürünlerin performansında kilit noktadır.

Hangi tedarikçinin geliştirme programlarına dahil edileceği kararının yanı sıra bir tedarikçi ile ilişki süresinin ne kadar olacağına da dikkat edilmesi gerekmektedir. Günümüzde firmalar tedarikçilerinin sayısını azaltmakta ya da birleştirmektedir. Bir ürünün kaldırılması ya da teknolojik olarak geliştirilmesi bekleniyorsa, mevcut tedarikçilerin yapısının da bu gelişmeleri takip ediyor ve uyguluyor olması gerekmektedir. Bu özelliklerdeki en zayıf tedarikçilerini destekleyerek firmalar piyasada daha iyi bir pozisyon elde edebilir ve son müşteri için daha düşük maliyetli ve daha kaliteli ürünleri sağlayabilir.

Tedarikçi geliştirme programlarında tedarikçiler tarafından kullanılan yönetim ya da üretim süreçlerinin şekli de dikkate alınmalıdır. Tedarikçi geliştirme sırasında kullanılan endüstri mühendisliği teknikleri sermaye yoğun işlerden çok işgücü yoğun montaj süreçleri için çok daha etkindirler.

2.14.3.2. Tedarikçi geliştirme uygulaması

Tedarikçi geliştirme uygulaması Şekil 2.6'da gösterildiği gibi beş adımdan oluşmaktadır (Hartley ve Choi, 1996:39): (1) üst yönetimin tedarikçilerin geliştirilmesinden yarar sağlanacağına inanması, (2) tedarikçinin örgütündeki bir lideri tanıma, (3) yetenekli bir alıcı-tedarikçi takımı oluşturma, (4) bilgiden kaynaklanan değişimleri uygulama ve (5) başarıyla kullanılan bir “*model hattı*” oluşturma.

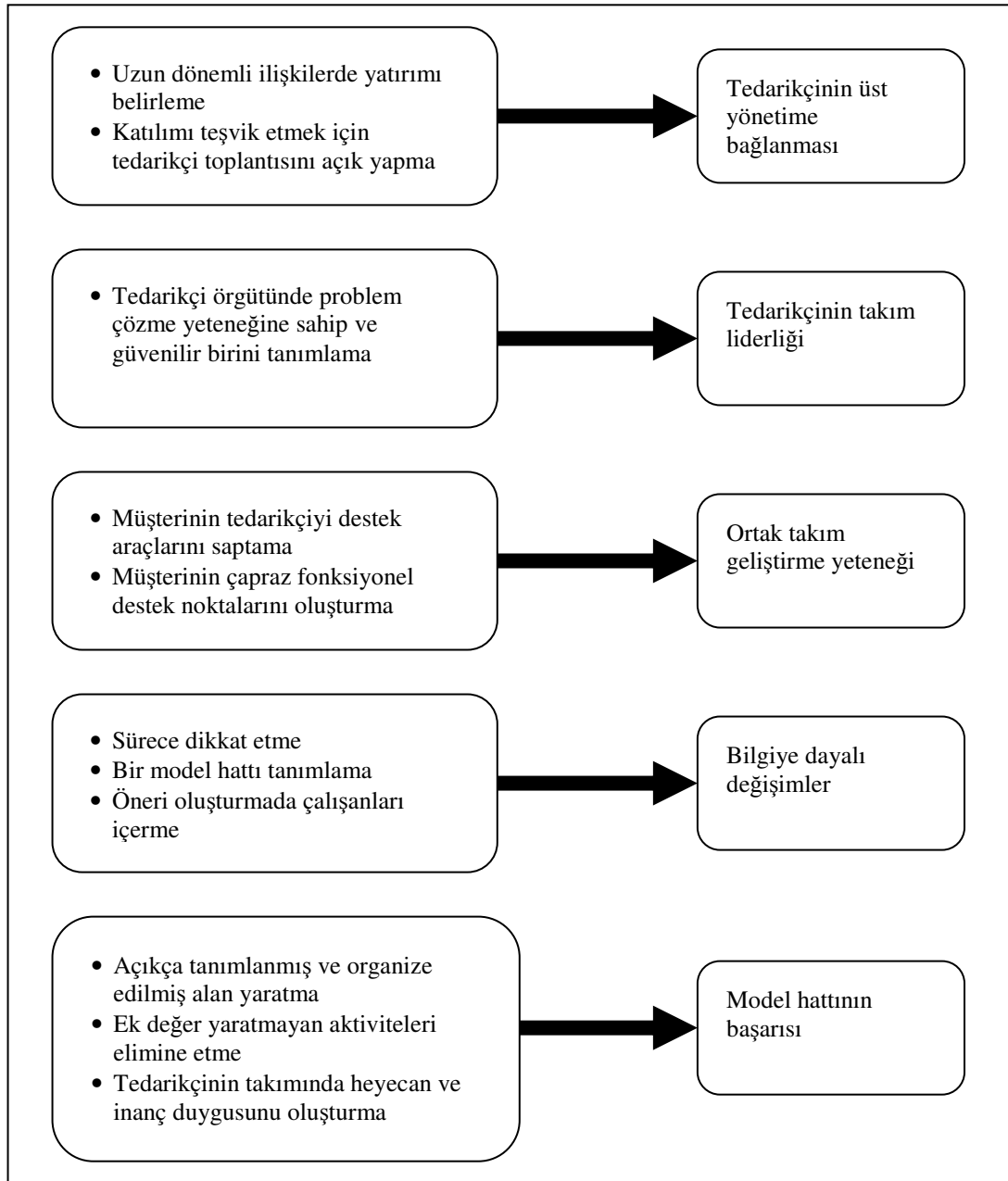
Alıcı durumundaki firmalar açısından üst yönetimin tedarikçilerden fayda sağlanacağını düşünmesi öncelikli başarı faktörüdür.

Tedarikçinin takım liderliği geliştirme uygulamalarının başarısında diğer önemli noktadır. Bir takım lideri işletmenin tüm süreçlerini kavramalı ve güçlü problem çözme yeteneklerine sahip olmalıdır. Lider firmadaki değişimin

gerekliliğine diğerlerini inandırmalı ve örgüt için olduğu kadar çalışan için de bu sürecin yararlarını kabul ettirebilmelidir.

Tedarikçi geliştirme, hem alıcı firmanın hem de tedarikçinin elemanlarını kapsamalıdır. Bu uygulamadaki bütün müşteriler öncelikle üretim ve endüstri mühendisleri tarafından danışmanlık yapılan satın alma örgütlerinin içindeki tedarikçi geliştirme gruplarını ayırma ile oluşturulmuştur.

Ortak müşteri-tedarikçi takımını oluşturmak için müşterilerin takımı tedarikçilerin çapraz bölümlerdeki çalışanlarıyla ortak güç birliği oluşturmalıdır. Farklılık takımın yaratıcılığını artırmaktadır.



Şekil 2.6. Tedarikçi geliştirme süreci (Hartley ve Choi, 1996:39)

2.14.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Ağ Yönetimi

Büyük işletmelerin dağıtım ve hammadde tedariklerini kendilerinin yapabileceği şekilde yatay ve dikey bütünleşmeye gitmeleri, işletmelerin yönetilmesi ve kontrolü zor, büyük ve ağır işleyen yapılar oluşturmasına, çok sayıda riski aynı anda göze almalarına ve büyük sermaye yatırımı yapmalarına neden olmaktadır. Buna karşılık uzun vadeli stratejik ortaklıklar kurabilen firmalar hem yönetilmesi hem de kontrolü kolay ve esnek bir yapıya sahiptirler. Bunun yanı sıra pazarlar giderek büyürken ve değişirken teknoloji de giderek tahmin edilmesi zor bir hale gelmektedir. Hiyerarşik örgütler günün karmaşık küresel çevresine uyum sağlamakta zorlanmakta, pazar değişimlerine ayak uyduramamakta, değişimlere cevap verememekte ve esnek olmak için kaynaklarını temel yeteneklerine ve diğer faaliyetlerine odaklandırmaktadırlar (Achrol ve Kotler, 1999:147).

Ağlar, üyeleri arasında karşılıklı etkileşimin bir ağ yapısı içinde gerçekleştiği oluşumlardır (Gummesson, 1996:40). Achrol ve Kotler (1999:148) ağ örgütünü şöyle tanımlamaktadır: “bir ağ örgütü, hiyerarşik düzenle çalışmayan, fakat üyelik görev ve sorumlulukları ortak değerler sistemi içinde belirlenmiş, karşılıklı etkileşime dayanan, dış bağlantılarla çalışan, yetenek ya da görev açısından uzmanlaşmış ekonomik birimlerin birbirine bağımlı koalisyonudur.”

Ağ yönetimi uygulayan bir işletmenin faaliyetleri ilişkisel özelliklere sahiptir. Ağ içinde oluşan ilişkiler, diğer ağ üyeleriyle karşılıklı gelişir ve uzun vadeli. Geliştirilmesi gereken, tedarik zinciri yönetimi açısından da önemli olan yönetsel özellikler; karşılıklı güven, görev ve sorumluluklarını yerine getirme, sosyal normlar, empati, karşılıklılık, esneklik, bütünlük, çatışmaların uzlaştırılması ve güç kullanımının sınırlanmasıdır (Snow, 1997). Ağların diğer ayırt edici özellikleri ise dinamik, istikrarlı, içsel, yenilikçi, öğrenmeye açık olmaları ve yeni bilgi yaratabilmeleridir (Dedeoğlu, 2001:119).

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

işletmenin konumunu koruması mevcut dikey ilişkileri düzenleyerek kaynak kullanımını kontrol etmeyi de kapsamaktadır.

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

2.14.4.1. Ortak ağlar oluşturma

Geçmişte işletmeler ve tedarikçilerinin her biri faaliyetlerini sadece kendi açılardan düşünerek planlamaktaydılar. Bütün ortaklar en iyiyi kendi alanlarındaki kararlarla yakalamaya çalışırlardı. Tedarik zincirini kıran bu uygulamalarda envanterler oldukça yüksekti, ikmal hazırlık için çok fazla zaman harcanırdı, birçok ürün müşteriler talep ettiğinde stoklarda hazır bulunmazdı. Sonuçta, bu yaklaşım ile çalışan bir sistem çok yüksek maliyetlere katlanmak durumundaydı. 1990'ların başlarında Wal-Mart'ın kurucusu olan Sam Walton bu konuyla ilgili bazı şeylerin yapılmasına öncülük etti (Melnyk, 2000:17).

Walton'un sözünü ettiği şey aynı zamanda bir devrim gibi algılandı. Walton, tedarikçileri ile birlikte çalışmaya başladı. Özellikle tedarikçileri -ikinci sıra ve üçüncü sıra olanlarla- ile bilgiyi paylaşımına önem verdi. Aynı zamanda Wal-Mart, tedarikçileri ile gelecekteki ürünlerinin tahminlerini ve satın alma ihtiyaçlarını paylaşma yoluna gitti. Diğer taraftan, tedarikçiler Wal-Mart ile kapasitelerini ve üretim bilgilerini paylaştı.

Bunlar haricinde Wal-Mart belirsizlikleri en aza indirmek için tedarikçileri ile satın alma anlaşmaları yaptı. Bu anlaşmalar tedarikçiler için üretim planlama çalışmalarının yapılması anlamına geliyordu. Bu yeni ilişkilerin herkes tarafından kurulması ile oluşan ortak ağlar, azalan envanterler, daha düşük maliyetler, daha yüksek kalite, daha iyi programlama ve istenildiği yerde daha yüksek ürün sağlanabilirliği şeklinde önemli yararlar sağladı.

Ortak ağın anlamı, programlar, üretim planları, kapasite sağlama ve ortak anlaşmalar yapma konularında bilgi paylaşımına karar veren tedarikçiler, müşteriler ve yönetim sistemi unsurlarının bir arada ele alınmasıdır. Buna göre ortak ağ, akışı

ve bilgiyi koordine etmek için ortak çabanın harcandığı yer olarak tanımlanabilir. Ortak ağlar, problemleri birlikte çözmeyi ve birlikte karar vermeyi teşvik eden güvene dayalı sistemlerdir. Bu ortak ağın en temel amacı, ortak planlama, öngörme ve ikmal gibi tedarik zinciri yönetiminde yeni araçların kullanımını gerçekleştirmektir (Melnyk, 2000:19).

2.14.4.2. Sanal tedarik zinciri

Günümüzde her şirketin içinde rekabet ettiği fiziksel ortamın yanı sıra bir de sanal ortam bulunmaktadır (Rayport ve Sviokla, 1999:167). Yöneticiler, işletmelerinin her iki piyasada da nasıl değer yaratabileceği konusuna eğilmektedirler. Değer zincirinde bilgi, değer yaratan sürecin destek noktalarından biri olarak kabul edilir ancak bir değer kaynağı olarak değerlendirilmez. İşletmelerin, bilgi ile değer yaratabilmeleri için sanal organizasyon düzenlemelerine gitmeleri gerekmektedir.

Sanal örgüt kavramı, sanallık ile internetin bütünleştirilmesi yaklaşımı içinde dot.com şirketlerin bir yapısı olarak ortaya çıkmış gibi düşünülse de, gerçekte, merkezi bir şirket etrafında toplanan, kendi çekirdek yeteneklerini bu şirketle ve onun aracılığı ile diğer şirketlerle paylaşan ve sürekli iletişim halinde bulunarak, bu ortak hareketten rekabetçi bir avantaj elde etme düşüncesinde olan birçok işletmenin oluşturduğu bir örgüt olarak tanımlanabilmektedir (İlter, 2001:21). Web siteleri ile e-ticaret yapan şirketler sanal örgütler olarak tanımlanmasına rağmen, sanal örgütler, yalnızca e-ticaret yapan değil kökenlerinde matriks örgüt yapısına sahip, bu yapıyı işletme dışı ilişkilerle ve teknolojiyle geliştirmiş bir platform olarak ortaya çıkmaktadır (İlter, 2001:21).

Sanal örgütler, sanal olmayan rakiplerinden bilgi paylaşımı ve iletişim konularında daha fazla avantaja sahiptirler. İnternet teknolojilerinin sanal örgütlerin kullandıkları elektronik ve fiziksel ağlara etkisi ile işletmelerin daha düşük maliyetle, daha fazla etkinlik ve daha fazla hız kazanabilecekleri ispatlanmıştır. Sanal örgütlerde extranetler yoluyla değer zinciri yönetimi, hem pazardaki rekabet avantajını artırmakta, hem de müşteriye maksimum değer ulaşmasını sağlamaktadır. Sanal örgütler, değer zinciri yönetimi felsefesine oldukça yakındır. Bunun sağladığı avantajı ile, bilgi ve iletişim teknolojilerini kendi bünyelerinde kullanarak, küresel bir bakış açısı ve rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu rekabet ortamı, zaten pazardan pay alabilmek ve bunun sürekliliğini koruyabilmek için çaba

harcayan birçok işletmeyi, değer zincirini etkili bir şekilde kullanan sanal örgüt yapısına dönüştürmekte ve bu dönüşümü de ancak bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı ile elde edebileceklerinin farkına varmaya zorlamaktadır.

Sanal ortamı kullanan örgütlerde sanal tedarik zinciri ağı sağlandığında müşterilerinin isteklerine hızla cevap verme yetenekleri artmakta, iyileştirilmiş bilgi ve işbirliği ortamında çalışmakta, maliyetlerini düşürmekte ve daha etkin iş süreçleri geliştirebilmektedirler. (Bairstow,1999:62).

Bu ortam e-değer zinciri (e-value chain) olarak da adlandırılmakta ve bütün zincir müşteri isteklerini tam ve zamanında karşılamayı amaçlamaktadır (Bairstow, 1999:62). Böylece, zamanında karlı müşterileri geliştirmek için onların ihtiyaçlarını temel alan, farklılaştırılmış müşteri ve etkin bölümlene yeteneği geliştirilebilir. Bu çalışma müşteri sadakatini artırarak müşterileri daha çok satın almaya yönlendirir ve müşteri hizmet düzeyi mümkün olan en yüksek düzeye çıkarılır. Müşteri, bu süreçte aktif rol oynar.

Sanal tedarik zinciri ile müşteriler ve tedarikçilerle iletişim kolaylaşmakta ve bunun sonucunda daha iyi envanter kontrolü ve daha yüksek müşteri hizmeti gerçekleştirilebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada aşağıda belirtilen noktaların tespiti amaçlanmıştır:

- Araştırma kapsamındaki sektörde yer alan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları konusundaki uygulama düzeylerini saptamak,
- Gaziantep'teki makine halı sektöründe yer alan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları hakkındaki görüşlerini değerlendirmek,
- Araştırmaya katılan işletmelerden sağlanan veriler doğrultusunda tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının rekabet gücü üzerindeki etkisini incelemek,

Özellikle vurgulanmak istenen nokta, işletmelerin iç ve dış piyasalarda rekabet avantajı sağlamaları açısından tedarik zinciri yönetimi uygulamalarını etkin bir stratejik yönetim biçimi olarak kullanabilecekleri yönündedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, Gaziantep'te faaliyette bulunan makine halısı üreten işletmelerde 2007 yılının ilk altı ayı içerisinde yapılmıştır. Araştırma Gaziantep Organize Sanayi'nde makine halısı imal eden işletmelerin hepsini kapsamakta olup herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU

Bu çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanarak hazırlanmıştır. Ankete işletmelerin üst, orta ve alt kademe yöneticileri ile diğer (işletme sahibi, idari görevi olmayanlar) kişiler cevap vermiştir. Araştırmanın ana kütlesini Gaziantep Organize Sanayi'nde faaliyet gösteren makine halısı imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Gaziantep Organize Sanayi

Müdürlüğü'nden alınan verilere göre; faaliyette 90 işletme bulunmaktadır. Örneklem olarak bu işletmelerin tümü ele alınmıştır. Fakat bu işletmelerin 38 tanesinden veri toplanmış ve bu 38 anket değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı % 42,22'dir. Bu durum ise sektörün genelini yansıtmaya açısından yeterli olmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLER



Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli

Bu çalışmanın Şekil 3.1'deki teorik modelinde görüleceği üzere 5 kısım hipotez test edilmektedir. Bu hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Stratejik tedarikçi ortaklığı işletmenin rekabet gücünü etkiler.

Hipotez 2: Müşteri ilişkileri işletmenin rekabet gücünü etkiler.

Hipotez 3: Bilgi paylaşım seviyesi işletmenin rekabet gücünü etkiler.

Hipotez 4: Bilgi kalitesi işletmenin rekabet gücünü etkiler.

Hipotez 5: Erteleme işletmenin rekabet gücünü etkiler.

3.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Anket formu ile toplanan verilerin analizi Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Programı (Statistical Program for Social Scientists, SPSS) yardımı ile tasnif ve analiz edilmiştir. Verilerin analizinde yüzde dağılım ve aritmetik ortalama dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. HALI SEKTÖRÜNÜN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Halıcılığın tarihi oldukça eski olup, kökeni Asya'ya (Türkmenistan'a) dayanmaktadır. Ayrıca ilk halının Türk kavimleri tarafından dokunduğu bilinmektedir. Tarihimizden gelen bütün belgeler gibi halılar da, dokundukları dönemin sosyal yaşantısını ve ekonomik yapısını göstermesiyle önemli kültürel belgelerden birisi olmaktadır.

Dünya el halısı ve kilim üretimi ve ihracatı genellikle İran, Çin, Pakistan, Hindistan, Türkiye, Nepal ve Tibet tarafından yapılmaktadır. Dünya el halısı ve kilim pazarı çoğunlukla İranlı, Çinli ve Pakistanlı üretici/ihracatçıların kontrolünde bulunmaktadır. Söz konusu ülkelerin dünya el dokuması hali ve kilim pazarına hakim olmalarının sebepleri şunlardır (Öztürk, 2005:118):

- İthalatçı ülkelerdeki dağıtım kanallarının, depoların ve perakende ağının büyük çoğunluğuna sahip olmaları,
- Bu dağıtım kanallarında kendi ülkelerinin ürünleri dışında ürünleri satmamaları,
- Bu ürünlerde en fazla maliyet kalemini oluşturan işçilik giderlerinin bu ülkelerde oldukça düşük olması nedeniyle ürünleri dünya pazarına düşük fiyatla sunabilmeleri,
- Devletin bu ülkelerde el dokuması hali ve kilim sektörü için toparlayıcı ve koordine edici rolünün etkisi,
- Bu ülkelerin uzun yıllardır ürünleri için batı pazarlarında oluşturdukları güçlü imaj,
- Dünyada en fazla makine halısı ABD tarafından üretilmektedir. Belçika halı üretiminde ABD'den sonra ikinci sırada iken dünya makine halısı 119

ihracatında birinci sıradadır. Asya’da ise Çin, Pakistan ve Hindistan makine halısı üretiminde önde gelen ülkelerdir.

- Avrupa Birliği’nde makine halısı üretimi çoğunlukla Belçika, Almanya, Hollanda, İngiltere ve Fransa’nın kuzeyinde yoğunlaşmıştır. Belçika’nın Gent şehri bu üretim alanının merkezi konumundadır. Her yıl yaklaşık 1 milyar metrekare yeni halı AB’de kullanılmaktadır.
- Dünya makine halısı üretiminde diğer sektörlerde olduğu gibi firma evlilikleri son yıllarda sıkça yaşanmaktadır. Küçük firmalar büyük firmalar tarafından yutulmakta ve büyük firmalar ölçeklerini büyütme çalışmaktadırlar.

Türkiye gerek el halısı, gerekse makine halısı üretiminde geçmişten günümüze kadar söz sahibi bir ülke konumunda olmuştur. Fakat Türkiye halı teknolojisini değil, halının kendisini üreten bir ülke konumunda bulunmaktadır. Teknolojik boyut ile rekabet edebilecek bir düzeyde değildir. Türk halı üreticilerinin neredeyse tamamı ithal halı tezgahları ile üretim yapmaktadır. Belçika, halı tezgahı piyasasında üstünlük sağlamış durumdadır. Halı hammaddelerinin büyük bir çoğunluğu da ithal edilmektedir. Bu durum Türk halı üreticilerini uzun yıllar maliyet avantajını kullanarak rekabet etmeye yöneltmektedir. Ancak son yıllarda artan enerji maliyetleri ve işçilik ücretleri halı üreticilerinin sadece maliyet avantajını kullanarak rekabet edebilme şanslarını azaltmaktadır. Bütün bunların yanında Ortadoğu, Doğu Asya ve Kuzey Afrika ülkelerinin maliyet avantajlarını yanlarına almaları Türk halı üreticilerinin maliyet avantajlarını yok etmektedir. Bu nedenlerle, gerek teknolojik gerekse de maliyet avantajlarını yitiren Türk halı üreticilerinin kalite, lojistik, tasarım ve marka alanlarında avantaj elde etmelerinden başka çareleri kalmamaktadır. Türkiye’de önde gelen sektörlerden biri olan halıcılığın, sağlamış olduğu istihdam ve ekonomik gelir açısından önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Ülkemizin halı ihracatı son yıllarda sürekli olarak artış göstermiş 2005 yılı sonunda 670 milyon dolara, 2006 yılının ilk altı ayı bir önceki yılın ilk yarısına göre % 12,5 artış göstererek 327 milyon dolara ulaşmıştır. Tablo 4.1’de görüldüğü üzere söz konusu halı ihracatı % 11,2 oranında artış sağlayarak 2006 yılı sonunda 744 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirerek Türkiye’nin genel ihracatındaki payı % 0,87 olmuştur.

Tablo 4. 1. Türkiye genel ihracatında halı ihracatının payı (İhracatçı birlikleri kayıtları)

Türkiye Genel İhracatında Halı İhracatının Payı Birim : 1000 \$			
	2005 Ocak-Aralık	2006 Ocak-Aralık	2005/2006 Değişim %
Türkiye Genel İhracatı	73.444.821	85.761.134	16,8
Halı İhracatı	670.171	744.967	11,2
Halı İhracatının Payı %	0,91	0,87	-4,8

Halı sektörü el halıcılığı ve makine halıcılığı olarak alt sektörlere ayrılmaktadır. 2005 yılında halı ihracatımızın % 18'ini el halısı ürünleri oluştururken 2006 yılında bu oran % 15'e düşmüştür.

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere 2006 yılında el halısı ihracatı % 9,9 düşüş gösterdiği halde makine halısı ihracatı % 15,9 oranında artış göstererek toplam halı ihracatındaki payı % 85,1'e yükselmiştir.

Tablo 4. 2. El halısı ve makine halısı ihracatımızın toplam ihracattaki payı (İhracatçı birlikleri kayıtları)

El Halısı ve Makine Halısı İhracatımızın Toplam İhracattaki Payı Birim: 1000 \$				
	2005 Ocak-Aralık	2006 Ocak-Aralık	2005/2006 Değişim %	Toplam Halı İhracatındaki Pay %
El Halısı	122.796	110.681	-9,9	14,9
Makine Halısı	547.363	634.290	15,9	85,1
Toplam Halı	670.159	744.971	11,12	100

Gaziantep'in 2005 yılında yapılan 547 milyon dolarlık halı ihracatı içerisindeki payı 400 milyon dolardır. Bu rakam, Türkiye'nin toplam makine halısı ihracatının %73'ünü oluşturmaktadır. Gaziantep'te 1980'lerden itibaren büyük bir gelişim gösteren halıcılık sektöründe uzun yıllar mekanik tezgahlarda yapılan halı üretimi dünyadaki gelişmelere bağlı olarak teknoloji ve ürün çeşitliliği açısından oldukça büyük bir yol kat etmiştir.

Gaziantep'te yılda yaklaşık olarak 100 milyon metrekare dokuma kapasiteli üç bin tezgah bulunduğu tahmin edilmektedir. Makine halısı üretimi talepten oldukça fazladır. Üretimin sadece %23 'ü iç piyasa tarafından talep edilmektedir. Bölgede halı üretimi yapan firma sayısının fazla oluşu rekabeti de beraberinde getirmiş, bu

nedenle üretim fazlasını yurt dışına pazarlamak zorunluluğu doğmuştur. Ayrıca her türlü kalitede üretim yapan firmaların sektörde bulunması, potansiyel tüketici kitlesini arttırmakta ve pazar payının genişlemesine katkı sağlamaktadır.

Günümüzde bilgisayar kontrollü yaklaşık 350 tezgahta sınırsız ebat, desen ve çeşitlilikte halı üretimi gerçekleştirilmektedir. Toplam 8 milyar dolarlık dünya makine halısı pazarından Gaziantep'in aldığı pay % 5 civarındadır (Aslan, 2007:5). Gaziantep'te halıcılık sektörü ilişkili olduğu yan sektörlerle de oldukça yüksek bir fayda sağlayarak gelişimine devam etmektedir.

4.2. GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ MAKİNE HALISI İMALAT İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

4.2.1. Demografik Verilerin Analizi

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılanlardan kişilere ve firmalardan elde edilen verilere ilişkin frekans dağılımları yapılacaktır.

Tablo 4. 3. Ankete katılanların yaş dağılımı

Katılımcıların Yaşı	Frekans	Yüzde
20-25	4	10,5
26-30	12	31,6
31-35	5	13,2
36-40	4	10,5
41-45	7	18,4
46 ve üzeri	2	5,3
Toplam	34	89,5

Tablo 4.3' de araştırmaya katılanların yaş dağılımları görülmektedir. Bu soruda katılımcıların % 89'undan cevap alınmıştır. Ankete katılanların yaş dağılımına göre; 4 katılımcı 20-25 yaş grubundadır, 12 katılımcı 26-30'u yaş grubunda, 5 katılımcı 31-35 yaş grubunda, 4 katılımcı 36-40 yaş grubunda, 7 katılımcı 41-45 yaş, 2 katılımcı ise 46 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 4. 4. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bay	30	78,9
Bayan	4	10,5
Toplam	34	89,5

Tablo 4.4' de araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Ankete katılanların cinsiyetine göre; % 78,9'u erkeklerden, % 10,5'i kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 4. 5. Ankete katılanların eğitim durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	6	15,8
Lise	9	23,7
Meslek yüksek okulu	3	7,9
Üniversite	16	42,1
Toplam	34	89,5

Katılımcıların % 89,5'inin eğitim durumları ile ilgili soruyu yanıtladığı gözlemlenmiştir. Tablo 4.5' te araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Ankete katılanların öğrenim durumuna göre; % 15,8'ini ilköğretim mezunları, % 23,7'sini lise mezunları, % 7,9'unu meslek yüksek okulu mezunları, % 42,1'ini üniversite mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 4. 6. Ankete katılanların firmadaki çalışma süreleri

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0-5	7	18,4
6-10	12	31,6
11-15	6	15,8
16-20	4	10,5
21 ve üzeri	3	7,9
Toplam	32	84,2

Tablo 4.6' da katılımcıların söz konusu firmada kaç yıldır çalıştıkları sorusuna cevap alınmıştır. Katılımcılardan % 84,2'sinin yanıtladığı gözlemlenmiştir.

32 katılımcıdan 12'sinin 6-10 yıl arası, 7'si 0-5 yıl arası, 6'sı 11-15 yıl arası kalan 7 kişi 15 yılın üzerinde bir zamandır söz konusu firmada çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 7. Ankete katılanların görev dağılımı

Görev Yeri	Frekans	Yüzde
Satın alma	2	5,3
Üretim	14	36,8
Pazarlama	7	18,4
Kalite	3	7,9
Diğer	5	13,2
Toplam	31	81,6

Tablo 4.7'de ankete katılanların firmadaki görevleri görülmektedir. Katılım % 81,6 oranında sağlanmıştır. 32 katılımcıdan 14'ü üretim departmanında, 7'si pazarlama, 5'i kalite ya da satın alma departmanında çalıştıklarını belirtirken, 5'inin bu departmanlar haricinde görev aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 4. 8. Ankete katılan firmaların toplam çalışan sayısı

Firmada Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
51-100	20	52,6
101-150	7	18,4
151-200	6	15,8
201 ve üzeri	1	2,6
Toplam	34	89,5

Tablo 4.8'de ankete katılımı sağlanan firmaların çalışan sayıları görülmektedir. Katılımcı firmaların yarısından fazlasının 51-100 çalışana sahip olduğu gözlenmektedir. 34 katılımcıdan 7'sinin 101-150 kişi, 6'sının 151-200 kişi istihdam ettikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4. 9. Ankete katılan firmaların sektörde çalışma süresi

İşletme Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
6-10 yıl	6	15,8
11-15 yıl	3	7,9
16-20 yıl	8	21,1
21 yıl ve üzeri	17	44,7
Toplam	34	89,5

Tablo 4.9’da ankete katılan işletmelerin sektörde çalışma süreleri görülmektedir. İşletme yaşı ile ilgili olan bu soruya toplam katılımcıların % 89’unun yanıt verdiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların % 44,7’sinin 20 yılın üzerinde bu sektörde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. %21,1’i 16-20 yıl arasında sektörde çalıştıklarını belirtirken, %15,8’i 6-10 yıl arasında faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 10. Ankete katılanların işletmedeki pozisyonu

Katılımcının İşletmedeki Pozisyonu	Frekans	Yüzde
Orta kademe yönetici	16	42,1
Genel müdür yardımcısı	3	7,9
Genel müdür	1	2,6
İşletme sahibi/ortağı	12	31,6
Diğer	2	5,3
Toplam	34	89,5

Tablo 4.10’da ankete katılanların işletme içerisindeki mevcut pozisyonlarının tespiti amaçlanmıştır. Elde edilen verilere göre 34 katılımcıdan 16’sı orta kademe yönetici, 12’si işletme sahibi ya da ortağı, 4’ü genel müdür ya da genel müdür yardımcısı pozisyonlarında görev yapmaktadır.

4.2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Gücü Değişkenlerine İlişkin Verilerin Analizi

Çalışmanın bu kısmında; araştırmaya katılanlardan işletmelerin tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ve rekabet gücü değişkenlerine ilişkin verilerin frekans dökümü, ortalaması ve standart sapması hesaplanarak değişkenler analiz edilmiştir.

Tablo 4. 11. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları: stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarının analizi

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Standart Sapma	Ortalama
Tedarikçilerimizin ürün kalitelerini artırmaları için onlara yardım ederiz.	0	1	2	22	13	38	0,68	4,24
Önemli tedarikçilerimizle sürekli iyileştirme programları uygulamaktayız.	0	4	5	19	10	38	0,91	3,92
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize önemli tedarikçilerimizin katılımını sağlarız.	0	4	2	23	9	38	0,85	3,97
Güvenilirlik, zamanında cevap verebilme vb. konularda standartlarımızı belirlemek için müşterilerimizle sıkça temasa geçeriz.	0	1	4	15	18	38	0,77	4,32
Sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendiririz.	0	0	3	21	14	38	0,61	4,29
Müşterinin bizden yardım almasını kolaylaştırıcı yollar geliştiririz.	0	0	4	23	11	38	0,61	4,18
Düzenli olarak müşterilerimizle olan ilişkimizin önemini değerlendiririz.	0	0	4	17	17	38	0,67	4,34

Tablo 4.11'deki değerlere bakıldığında ankete katılan 38 firmadan 22'si (% 57'si) ürün kalitesini artırmak için tedarikçilerine yardımcı olduklarını belirtmiş, 13'ü (% 34'ü) bu tedarikçilerle kurulan ortaklıkların ürün kalitesini yükselteceğine kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Toplamda katılımcıların tamamına yakını (% 91'i) ürün kalitesini yükseltmek adına tedarikçilerle yapılan işbirliğini bir yönetim stratejisi olarak benimsemişlerdir.

Araştırmaya katılanların yarısı sürekli çalıştıkları tedarikçileri ile iyileştirme programları uyguladıklarını belirtirken, katılımcıların %26'sı iyileştirme programlarını uyguladıklarını ve uygulanması gereğine önemle katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan 5'i bu konuda fikrini belirtmezken 4'ü tedarikçileri ile sürekli bir iyileştirme programı uygulama yöntemine başvurmadıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların %60'ı yönetim süreçlerinde planlama ve hedef belirleme fonksiyonlarında tedarikçilerinin bu sürece katılımını sağladıklarını, %23'ü bu katılımı kesinlikle sağladıklarını belirtmişlerdir. Kalan %17'lik kısmının ise görüş belirtmediği ya da katılımı sağlayamadıkları gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılanların % 47'si güvenilirlik sağlama ve müşteri taleplerine zamanında cevap verebilme adına müşterileri ile kesinlikle temasa geçtiklerini

vurgulayarak ve bu konuya verdikleri önemi belirtmiştir. %39'unun müşteri ile bağlantılı oldukları gözlemlenmiştir. Toplamda katılımcıların % 86'sının güvenilirlik ve zamanında cevap verebilme gibi konularda standartlarını belirlerken müşterileri ile temas kurdukları sonucu çıkarılmıştır.

Yine Tablo 4.11'deki verilere dayandırarak ankete katılan 38 firmadan 21'inin (% 55'inin) müşteri memnuniyetini sağlamak adına sıklıkla bir değerlendirme çalışması yaptıkları öğrenilmiş, 14 katılımcının bu tür bir değerlendirme çalışmasını oldukça önem verdiklerini vurguladıkları ve kesinlikle uygulanması gereğine inanarak bu tarz çalışmalar yaptıkları gözlemlenmiştir.

Anket çalışmasına katılan firmaların %28'i müşterilerinin geri bildiriminden faydalanmak adına müşterilerinin kendilerine ulaşması gerektiğini ve bunun için kolaylaştırıcı yöntemler geliştirdikleri vurgularken, % 60'ı da bu tarz uygulamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Toplamda katılımcıların %88'i müşterilerinin kendilerinden yardım almaları için kolaylaştırıcı yöntemler geliştirdikleri gözlemlenmiştir.

Katılımcıların % 90'i düzenli bir şekilde müşterileri ile olan ilişkilerinin önemini değerlendirdiklerini belirtirken, % 10'u görüş belirtmemişlerdir.

Tablo 4. 12. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları: bilgi paylaşma seviyesi, bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarının analizi

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Standart Sapma	Ortalama
Birlikte iş yaptığımız firmalar kendi bilgilerini bizimle paylaşırlar.	1	3	8	19	7	38	0,95	3,74
Birlikte iş yaptığımız firmalar bizim işimizi etkileyecek konularda bizi tam olarak bilgilendirirler.	0	2	11	11	14	38	0,94	3,97
Birlikte iş yaptığımız firmalar temel iş süreçleri ile ilgili bilgileri bizimle paylaşırlar.	1	1	7	22	5	36	0,82	3,81
Birlikte iş yaptığımız firmalarla iş planının oluşturulmasına yardımcı olacak bilgi alış verişinde bulunuruz.	1	0	8	19	10	38	0,85	3,97
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi zamanında gerçekleşir	2	0	7	22	7	38	0,76	3,89
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki alış veriş yapılan bilgiler doğrudur.	0	2	7	17	12	38	0,85	4,03
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi tamdır.	0	2	9	17	10	38	0,85	3,92

Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi güvenilirdir.	0	1	4	19	14	38	0,74	4,21
Biz son ürün faaliyetlerini müşteri siparişleri gerçekten elimize geçinceye kadar geciktiririz.	3	2	6	14	7	32	1,18	3,63
Biz son ürün faaliyetlerini tedarik zinciri üzerindeki mümkün olan en son (müşteriye en yakın) noktaya kadar erteleriz	2	3	9	10	8	32	1,16	3,59

Tablo 4.12'deki değerlerde görüldüğü gibi araştırmaya katılanların yarısı birlikte çalıştıkları firmalarla bilgi paylaşımında bulduklarını belirtirken, % 18'i etkin bir bilgi paylaşımlarının olduğunu vurgulamıştır. % 21'i görüş belirtmezken, %11'inin ise birlikte çalıştıkları firmalarla bilgi paylaşımlarının olmadığı gözlemlenmiştir.

Anket çalışmasına katılan 38 firmadan 14'ü birlikte çalıştıkları firmaların kendi işlerini ilgilendiren konularda tam bir bilgilendirmenin olduğunu kesinlikle vurgularken, 11'i birlikte çalıştıkları firmaların kendilerini tam olarak bilgilendirdiğini belirtmişlerdir. 11 katılımcı görüş bildirmemiş, 2 katılımcının birlikte çalıştıkları firmaların kendi işlerini ilgilendiren etkileyen konularda tam olarak bilgilendirilmediklerini belirtmiştir.

Katılımcıların % 61'i birlikte iş yaptıkları firmaların temel iş süreçleri ile ilgili bilgileri kendileri ile paylaştıklarını belirtirken % 13'ü kesinlikle bir paylaşım söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. %19'u görüş belirtmemiştir.

Araştırmaya katılanların yarısı birlikte iş yaptıkları firmalarla iş planının oluşturulması hakkında bilgi alış verişinde bulduklarını belirtmiş, % 26'sı planlamaya dair bilgi alışverişini etkin bir şekilde gerçekleştirdiklerini vurgulamıştır. Katılımcıların %21'inin konu ile ilgili görüş belirtmedikleri tespit edilmiştir.

38 katılımcıdan 22'si iş ortakları ile aralarındaki bilgi alış verişinin zamanında gerçekleştiğini belirtirken, 7 katılımcının zamanında bilgilendirildiğinden emin olduğu 7 katılımcının da görüş belirtmediği gözlemlenmiştir.

Anket çalışmasına katılanların yarısına yakını iş ortakları ile aralarında alış veriş yapılan bilginin doğruluğuna inandıkları gözlemlenirken, % 31'i bu bilginin doğruluğundan emin olduklarını vurgulamışlardır. Katılımcıların geri kalanı görüş belirtmemiş ya da bilginin doğruluğundan emin olmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 45'i iş ortaklıkları ile aralarında tam bir bilgi alışverişi olduğunu belirtmiş, % 26'sı aralarındaki bilgi alışverişinin tam olduğundan emin

olduklarını vurgulamışlardır. Katılımcıların % 23'ü iş ortakları ile aralarındaki bilgi alış verişinin tam olup olmadığı hakkında görüş belirtmemişlerdir.

Araştırmaya katılanların yarısı iş ortakları ile aralarındaki bilgi alış verişinin güvenilirliğine inandıklarını belirtmişlerdir. % 37'si de bu güvenilirlikten kesinlikle emin olduklarını belirtmiştir. Buradan yola çıkarak firmalar ve iş ortakları arasındaki bilgi alışverişinin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen diğer bir konu ise son ürün faaliyetlerinin firmalar tarafından hangi aşamada gerçekleştiğinin tespitidir. Araştırmaya katılan 38 firmadan 32'si konu ile ilgili sorulara yanıt vermiştir. Katılımcılardan % 66'sı son ürün faaliyetlerini müşteri siparişleri gerçekten ellerine geçinceye kadar erteleme yaptıklarını belirtirken % 34'ünün müşteri siparişlerinin ellerine geçmesini beklemeden son ürün faaliyetlerini gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir. Yine aynı kapsamda sorulan diğer bir soruyla araştırmaya katılan firmaların yarısından fazlasının son ürün faaliyetlerini tedarik zinciri üzerinde mümkün olduğunca son kullanıcıya en yakın noktaya kadar erteledikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 4. 13. Rekabet gücü orta düzeyde olan katılımcıların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Ortalama	Toplam
Tedarikçilerimizin ürün kalitelerini artırmaları için onlara yardım ederiz.	0	0	1	14	7	0,55	4,27	22
Önemli tedarikçilerimizle sürekli iyileştirme programları uygulamaktayız.	0	1	3	12	6	0,79	4,05	22
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize önemli tedarikçilerimizin katılımını sağlarız	0	1	0	16	5	0,64	4,14	22
Güvenilirlik, zamanında cevap verebilme vb. konularda standartlarımızı belirlemek için müşterilerimizle sıkça temasa geçeriz.	0	0	3	9	10	0,72	4,32	22
Sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendiririz.	0	0	2	13	7	0,61	4,23	22
Müşterinin bizden yardım almasını kolaylaştırıcı yollar geliştiririz.	0	0	0	15	7	0,48	4,32	22
Düzenli olarak müşterilerimizle olan ilişkimizin önemini değerlendiririz	0	0	2	10	10	0,66	4,36	22

Anket çalışmasına katılanlardan 22'sinin rekabet kriterleri değişken ortalamaları 3,65'ten küçüktür. Ortalaması 3,65'ten küçük olan katılımcıların rekabet gücünün orta düzeyde olduğunu kabul edilmiştir. Bu katılımcıların tedarik zinciri uygulamalarına ait anket sonuçlarının yeniden değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu değerlendirme sonucunda Tablo 4.13'de görüldüğü gibi rekabet gücü orta düzeyde olan katılımcılardan 14'ü tedarikçilerinin ürün kalitesini artırmak için yardım ettiklerini belirtirken, 7'si kesinlikle yardımlaştıklarını belirtmiştir. Araştırmaya katılan bu grubun % 54'ü önemli tedarikçileri ile sürekli iyileştirme programları uyguladıklarını, % 27'si iyileştirme programı ile ilgili soruya kesinlikle tedarikçileri ile iyileştirme çalışmaları yaptıklarını belirtmiştir. Kalan %19'luk katılımcı konu hakkında görüş belirtmemiş ya da tedarikçileri ile ortaklaşa çalışmadıklarını belirtmiştir. Rekabet gücü orta düzeydeki katılımcıların neredeyse tamamı planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerinin katılımını sağladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 86'sı güvenilirlik sağlama ve taleplere zamanında cevap verebilme vb. konularda standartlarını belirlerken müşterileri ile temasa geçtiklerini belirtirken kalan kısmı konu hakkında görüş belirtmemiştir. Söz konusu piyasada rekabet gücü orta derecede bulunan firmaların neredeyse tamamı müşteri memnuniyeti sağlama, müşterilerinin kendilerinden yardım almasını kolaylaştırıcı yöntemler geliştirme, müşteri ilişkilerinin sürekli gözden geçirme konularında sorulan anket sorularına ortalama düzeyde uygulama yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 14. Rekabet gücü orta düzeyde olan katılımcıların bilgi paylaşma seviyesi-bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Ortalama	Toplam
Birlikte iş yaptığımız firmalar kendi bilgilerini bizimle paylaşırlar.	1	1	5	11	4	0,98	3,73	22
Birlikte iş yaptığımız firmalar bizim işimizi etkileyecek konularda bizi tam olarak bilgilendirirler.	0	1	6	7	8	0,93	4,00	22
Birlikte iş yaptığımız firmalar temel iş süreçleri ile ilgili bilgileri bizimle paylaşırlar.	0	1	5	11	4	0,79	3,86	21
Birlikte iş yaptığımız firmalarla iş planının oluşturulmasına yardımcı olacak bilgi alışverişinde bulunuruz.	0	0	6	12	4	0,68	3,91	22

Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi zamanında gerçekleşir	0	1	2	14	5	0,72	4,05	22
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki alış verişi yapılan bilgiler doğrudur.	0	1	5	8	8	0,90	4,05	22
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi tamdır.	0	0	5	9	8	0,77	4,14	22
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi güvenilirdir.	0	0	2	11	9	0,65	4,32	22
Biz son ürün faaliyetlerini müşteri siparişleri gerçekten elimize gelinceye kadar geciktiririz.	3	0	3	9	5	1,31	3,65	20
Biz son ürün faaliyetlerini tedarik zinciri üzerindeki mümkün olan en son (müşteriye en yakın) noktaya kadar erteleriz	2	0	7	7	4	1,15	3,55	20

Tablo 4.14'te ankete katılanlardan rekabet düzeyi orta düzeyde bulunan katılımcıların tedarik zinciri yönetim uygulamalarından bilgi paylaşımı ve erteleme uygulamalarına katılımları tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların yarısı birlikte iş yaptıkları firmaların kendileriyle orta düzeyde bilgi paylaşımı olduğunu belirtirken, katılımcılardan % 18'i bilgi paylaşımından emin olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 32'si birlikte çalıştıkları firmaların kendileri ile bilgi paylaşımı olmadığını belirtmiş ya da kararsız kaldığı gözlemlenmiştir. Ankete katılan rekabet gücü orta düzeyde olan firmaların 15'i birlikte çalıştıkları firmaların kendi işlerini etkileyecek konularda firmayı tam olarak bilgilendirdikleri görüşündedir. Katılımcıların 6'sı bilgilendirmenin tam yapıldığı konusunda emin olmadıklarını belirtirken, 1 katılımcı bilgilendirilmenin tam yapılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların % 52'si birlikte iş yaptıkları firmaların temel iş süreçleri ile ilgili bilgiye sahip olduklarını belirtirken, % 19'unun bu bilgiden emin olduğu, kalan kısmının ise kararsız kaldığı gözlemlenmiştir. Rekabet gücü orta düzeydeki firmaların % 72'sinin birlikte iş yaptıkları firmalarla iş planı oluşturulması konusunda bilgi alışverişini sağladıkları gözlemlenirken katılımcıların kalan kısmı kararsız kalmıştır. 22 katılımcıdan 14'ü iş ortakları ile aralarındaki bilgi alışverişinin tam zamanında belirtirken, 5'inin bu yargıdan emin olduğu kalan katılımcıların ise ya kararsız ya da tam zamanında bilgi paylaşımı sağlayamadıkları gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılanların % 72'si iş ortakları paylaşımı sağlanan bilginin doğruluğu hakkında olumlu yanıtlar verdiği tespit edilmiş, diğer katılımcıların bilginin doğruluğundan emin olmadığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası iş ortakları ile bilgi alışverişinin tam sağlandığını belirtirken kalan kısım yine kararsız kalmıştır. Rekabet gücü orta düzeydeki katılımcıların tamamına yakını iş ortakları ile

aralarındaki bilgi alışverişinin güvenilir olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarından erteleme yöntemi ile ilgili sorulan son ürün faaliyetlerinin müşteri siparişi kesinleşinceye kadar geciktirilir yargısına katılımcıların % 73'ü katıldıkları belirtirken % 27'si son ürün faaliyetleri için müşteri siparişini beklemediklerini belirtmişlerdir. Son ürün faaliyetlerinin son kullanıcıya en yakın noktada gerçekleştirildiği yargısına katılımcılar neredeyse yarı yarıya zıt yanıtlar vermişlerdir. Bu noktadaki ayrımın ürün özelliklerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Son ürün faaliyetlerinin son aşamada gerçekleştirilmemesi araştırma yapılan sektörde üretilen ürün ile ilgilidir diyebiliriz.

Rekabet gücü kriterlerine göre ortalaması 3,65'in üzerinde olan katılımcıların rekabet düzeyleri yüksek kabul edilmiş, tedarik zinciri yönetim uygulamaları ile ilgili anket verileri yeniden değerlendirilmiştir.

Tablo 4. 15. Rekabet gücü yüksek düzeyde olan katılımcıların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Ortalama	Toplam
Tedarikçilerimizin ürün kalitelerini artırmaları için onlara yardım ederiz.	0	1	1	8	6	0,83	4,19	16
Önemli tedarikçilerimizle sürekli iyileştirme programları uygulamaktayız.	0	3	2	7	4	1,06	3,75	16
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize önemli tedarikçilerimizin katılımını sağlarız	0	3	2	7	4	1,06	3,75	16
Güvenilirlik, zamanında cevap verebilme vb. konularda standartlarımızı belirlemek için müşterilerimizle sıkça temasa geçeriz.	0	1	1	6	8	0,87	4,31	16
Sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendiririz.	0	0	1	8	7	0,62	4,38	16
Müşterinin bizden yardım almasını kolaylaştırıcı yollar geliştiririz.	0	0	4	8	4	0,73	4,00	16
Düzenli olarak müşterilerimizle olan ilişkimizin önemini değerlendiririz	0	0	2	7	7	0,70	4,31	16

Tablo 4.15'te rekabet düzeyi yüksek katılımcıların tedarik zinciri uygulamalarından stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri yöntemleri ile ilgili dağılımı görülmektedir. Katılımcılardan neredeyse tamamı tüm yargılara olumlu yanıtlar vermişlerdir. Rekabet gücü yüksek düzeydeki katılımcıların düşük düzeydeki

katılımcılara nazaran stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkilerini güçlendirme yöntemlerini daha iyi benimsedikleri gözlenmektedir. Katılımcılardan % 87,5'i tedarikçilerinin ürün kalitesini artırmaları için yardımda bulduklarını belirtmişlerdir. Ancak aynı oran iyileştirme programı uyguladıklarına dair yargıda yakalanamamıştır. Katılımcıların % 68'i önemli tedarikçileri ile iyileştirme programları uyguladıklarını belirtmişlerdir. Rekabet gücü yüksek katılımcıların yine % 68'i planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerinin katılımını sağladıklarını belirtirken, % 18'inin bu katılımı sağlayamadığı gözlemlenmiştir. Müşteri ilişkileri ile ilgili yargılara katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtı veren katılımcıların oranı stratejik tedarikçi ortaklığı yönetiminden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 16 katılımcının 14'ü güvenilirlik ve tam zamanında talep verebilmek için müşterileri ile sıkça temasa geçtiklerini belirtmişlerdir. Yine 16 katılımcıdan 15'inin müşteri memnuniyetini sıkça ölçüp değerlendirdikleri gözlemlenmiştir. Katılımcıların %75'i müşterilerinin kendilerinden yardım almasını kolaylaştırıcı yöntemler geliştirdiklerini belirtirken, % 25'i kararsız kalmıştır. Araştırmaya katılan rekabet gücü yüksek katılımcıların neredeyse tamamı müşterileri ile olan ilişkilerini düzenli olarak gözden geçirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4. 16. Rekabet gücü yüksek düzeyde olan katılımcıların bilgi paylaşma seviyesi-bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Ortalama	Toplam
Birlikte iş yaptığımız firmalar kendi bilgilerini bizimle paylaşırlar.	0	2	3	8	3	0,93	3,75	16
Birlikte iş yaptığımız firmalar bizim işimizi etkileyecek konularda bizi tam olarak bilgilendirirler.	0	1	5	4	6	1,00	3,94	16
Birlikte iş yaptığımız firmalar temel iş süreçleri ile ilgili bilgileri bizimle paylaşırlar.	1	0	2	11	1	0,88	3,73	15
Birlikte iş yaptığımız firmalarla iş planının oluşturulmasına yardımcı olacak bilgi alışverişinde bulunuruz.	1		2	7	6	1,06	4,06	16
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi zamanında gerçekleşir	0	1	5	8	2	0,79	3,69	16
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki alışveriş yapılan bilgiler doğrudur.	0	1	2	9	4	0,82	4,00	16

Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi tamdır.	0	2	4	8	2	0,89	3,63	16
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi güvenilirdir.	0	1	2	8	5	0,85	4,06	16
Biz son ürün faaliyetlerini müşteri siparişleri gerçekten elimize geçinceye kadar geciktiririz.	0	2	3	5	2	1,00	3,58	12
Biz son ürün faaliyetlerini tedarik zinciri üzerindeki mümkün olan en son (müşteriye en yakın) noktaya kadar erteleriz	0	3	2	3	4	1,23	3,67	12

Tablo 4.16’da araştırmaya katılan yüksek rekabet düzeyine sahip katılımcıların bilgi paylaşımı ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı görülmektedir. Diğer tedarik zinciri yönetimi uygulamalarında olduğu gibi katılımcıların tamamına yakını yargılara katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Araştırmaya katılan 16 katılımcıdan 11’i birlikte iş yaptıkları firmalarla bilgi paylaşımı yaşadıklarını belirtirken, 3’ünün konu hakkında görüş belirtmediği, 2’sinin bilgi paylaşımı sağlayamadıkları gözlemlenmiştir. Katılımcıların % 63’ünün birlikte iş yaptıkları firmaların kendilerini ilgilendiren konularda bilgi paylaşımından emin oldukları gözlemlenmiş, 5’inin kararsız kaldığı tespit edilmiştir. Anket çalışmasına katılanların tamamına yakını birlikte iş yaptıkları firmaların temel iş süreçleri ile ilgili bilgiye sahip olduklarını, konu ile ilgili bilgi paylaşımını sağladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 81’inin iş planının oluşturulması aşamasında birlikte iş yaptıkları firmaların da bu sürece katılımını sağladıkları gözlemlenmiştir. 16 katılımcının yarısının tedarikçileri ile bilgi paylaşımının zamanında gerçekleştiği yargısına katılıyorum yanıtını verdiği, 2’sinin bundan emin olduğu, % 5’inin ise kararsız kaldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların tamamının iş ortakları ile aralarında alış veriş gerçekleşen bilginin doğruluğundan ve de tam bir paylaşım olduğundan emin oldukları gözlemlenmiştir. Yine katılımcıların % 81’inin paylaşılan bilginin güvenilir olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Rekabet gücü yüksek olan katılımcıların da erteleme uygulamaları ile ilgili sorulara neredeyse yarı yarıya zıt yanıtlar verdiği gözlemlenmiştir. Son ürün faaliyetlerinin müşteri siparişi gerçekleştikten sonra yapıldığı yargısına, tedarik zinciri üzerinde mümkün olduğunca müşteriye en yakın noktada son ürün faaliyetlerinin gerçekleştiği yargısına da katılımcıların % 58’i katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. 17. Ankete katılanların rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı

Aşağıdaki rekabet gücü kriterlerini her birisi için firmanızı rakiplerinizle kıyaslayınız	Çok düşük	Düşük	Aynı	Yüksek	Çok yüksek	Standart Sapma	Ortalama	Toplam
Müşteri memnuniyeti açısından	0	2	1	22	13	0,74	4,21	38
Karlılık açısından	2	10	7	10	9	1,26	3,37	38
Pazar payı açısından	0	5	10	15	7	0,95	3,65	37
Yeni ürün geliştirme açısından	2	5	4	14	13	1,20	3,82	38
Fiyat/maliyet avantajı açısından	3	10	7	8	10	1,34	3,32	38
Kalite açısından	0	0	1	20	17	0,55	4,42	38

Tablo 4.17’de araştırmaya katılan firmaların rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı görülmektedir. Katılımcılardan % 57’si piyasadaki rakiplerine nazaran müşteri memnuniyeti açısından yüksek avantaja sahip olduklarını belirtirken, % 34’ü bu avantajlarının çok yüksek seviyede olduğunu vurgulamışlardır. Rekabet gücü yüksek düzeyde olan katılımcıların yarısının karlılık seviyelerinin rakiplerine göre daha yüksek seviyede olduğu, yarısının ise aynı ya da daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların % 57’si pazar payına sahip olma açısından rakiplerine nazaran daha iyi olduklarını vurgularken, % 27’lik kısmının pazar paylarının rakipleri ile aynı, kalan kısmının ise daha düşük pazar payına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların %71’inin yeni ürün geliştirme açısından piyasada daha iyi konumda oldukları tespit edilmiştir. Maliyet ve fiyat avantajı açısından katılımcıların % 26’sının rakiplerine nazaran çok yüksek, % 21’inin yüksek avantaja sahip olduğu gözlemlenmiştir. % 18’i maliyet ve fiyat seviyesinin rakipleri ile aynı olduğunu belirtirken, %34’ü maliyet ve fiyat kriterleri açısından düşük ya da çok düşük oranda avantaj sağladıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılar ürünlerini kalite açısından kıyasladıklarında neredeyse tamamının ürün kalitesine çok fazla güvendiği tespit edilmiştir.

Rekabet gücü kriterlerine göre firmaların durum tespiti firmanın kaç yıldır bu sektörde faaliyet gösterdiği dikkate alınarak yeniden değerlendirilmiştir.

Tablo 4. 18. Ankete katılan 15 yıldan daha az süredir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı

Aşağıdaki rekabet gücü kriterlerini her birisi için firmanızı rakiplerinize kıyaslayınız	Çok düşük	Düşük	Aynı	Yüksek	Çok yüksek	Standart Sapma	Ortalama	Toplam
Müşteri memnuniyeti açısından	0	1	0	4	4	0,97	4,22	9
Karlılık açısından	0	4	0	2	3	1,42	3,44	9
Pazar payı açısından	0	1	4	3	1	0,88	3,44	9
Yeni ürün geliştirme açısından	0	2	0	3	4	1,22	4,00	9
Fiyat/maliyet avantajı açısından	3	0	2	3	1	1,54	2,89	9
Kalite açısından	0	0	0	4	5	0,53	4,56	9

Tablo 4.18’de araştırmaya katılan ve 15 yıldan daha az süredir bu sektörde faaliyet gösteren firmaların rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı görülmektedir. Bu özellikteki katılımcıların neredeyse tamamı müşteri memnuniyeti açısından rakiplerine nazaran daha avantajlı olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların yarısına yakını karlılık düzeylerinin ve pazar paylarının daha yüksek seviyede olduğunu belirtirken diğer yarısı ise daha az kar avantajı sağladıklarını ve pazar payı açısından rakipleri ile aynı konumda olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan sektörde yeni faaliyet gösteren firmaların yeni ürün geliştirme açısından rakiplerine nazaran kendilerini çok daha avantajlı gördükleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların kalite açısından da rakiplerine göre çok yüksek ve yüksek seviyede avantaj yakaladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. 19. Ankete katılan 15 yıldan daha uzun süredir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı

Aşağıdaki rekabet gücü kriterlerini her birisi için firmanızı rakiplerinizle kıyaslayınız	Çok Düşük	Düşük	Aynı	Yüksek	Çok yüksek	Standart Sapma	Ortalama	Toplam
Müşteri memnuniyeti açısından	0	1	1	15	8	0,71	4,20	25
Karlılık açısından	2	6	7	7	3	1,17	3,12	25
Pazar payı açısından	0	4	6	11	3	0,93	3,54	24
Yeni ürün geliştirme açısından	2	3	4	11	5	1,19	3,56	25
Fiyat/maliyet avantajı açısından	0	10	5	5	5	1,19	3,20	25
Kalite açısından	0	0	1	15	9	0,56	4,32	25

Tablo 4.19'da araştırmaya katılan ve 15 yıldan daha uzun süredir bu sektörde faaliyet gösteren firmaların rekabet gücü kriterlerine göre dağılımı görülmektedir. Bu özellikteki 25 katılımcıdan 15'i müşteri memnuniyeti açısından rakiplerine nazaran yüksek, 8'i çok yüksek avantaja sahip olduklarını vurgulamışlardır.

Karlılık kriteri açısından 15 yılın üzerinde faaliyet gösteren katılımcı firmaların % 60'ı kendilerinin rakiplerine göre aynı ya da daha düşük seviyede olduklarını belirtmişlerdir.

Pazar payı açısından değerlendirme yapıldığında 24 katılımcının 10'unun aynı ya da daha düşük, 14'ünün daha yüksek pazar payına sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Yeni ürün geliştirme açısından bu firmaların sektöre yeni katılan firmalardan daha kötü durumda olduğu söylenebilir. Katılımcıların % 40'ı yeni ürün geliştirme açısından kendilerini rakiplerine göre iyi seviyede görmemektedirler.

Maliyet ya da fiyat düşürerek avantaj yakalamaya çalışan katılımcıların oranı % 40'dır. %20'si firmalarını rakipleri ile aynı seviyededir. 15 yıldan daha uzun süredir sektörde faaliyet gösteren firmalar da yeni faaliyet gösteren firmalar kadar ürün kalitesine güvenmektedir.

Tablo 4. 20. Ankete katılan büyük ölçekli firmaların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Tedarikçilerimizin ürün kalitelerini artırmaları için onlara yardım ederiz	0	0	0	9	5	14	4,36	0,50
Önemli tedarikçilerimizle sürekli iyileştirme programları uygulamaktayız	0	0	1	8	5	14	4,29	0,61
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize önemli tedarikçilerimizin katılımını sağlarız	0	0	0	11	3	14	4,21	0,43
Güvenilirlik, zamanında cevap verebilme vb. konularda standartlarımızı belirlemek için müşterilerimizle sıkça temasa geçeriz	0	0	1	4	9	14	4,57	0,65
Sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendiririz.	0	0	0	9	5	14	4,36	0,50
Müşterinin bizden yardım almasını kolaylaştırıcı yollar geliştiririz	0	0	0	11	3	14	4,21	0,43
Düzenli olarak müşterilerimizle olan ilişkimizin önemini değerlendiririz	0	0	0	7	7	14	4,50	0,52

Tablo 4.20’de anket çalışmasına katılan büyük ölçekli firmaların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı görülmektedir. Katılımcıların tümü tedarikçilerinin ürün kalitelerini yükseltmeleri için derecesi farklı dahi olsa mutlaka yardım ettiklerini belirtmişlerdir.

Yine katılımcıların tamamına yakını önemli tedarikçileri ile sürekli iyileştirme programı uyguladıklarını, planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerinin de katılımını sağladıklarını belirtmiştir.

Verilerden elde edilen sonuçlarla büyük işletmelerin stratejik tedarikçi ortaklığı uygulamasını benimsediklerini söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılanların 9’u güvenilirlik ve talepleri zamanında karşılama vb. konularda standartları belirlerken müşteriler ile sıkça temasa geçeriz yargısına kesinlikle katılıyorum yanıtını, % 4’ü katılıyorum yanıtını verirken 1 katılımcının kararsız kaldığı gözlemlenmiştir.

Tablo değerlerinde de görüldüğü gibi müşteri memnuniyetini sıkça ölçüp değerlendirme, müşterilerin firmadan yardım almasını kolaylaştırıcı yöntemler geliştirme ve sürekli olarak müşterilerle kurulan ilişkilerin gözden geçirilmesi

konularında büyük ölçekli firmaların dereceleri farklı da olsa olumlu yargılara katıldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4. 21. Ankete katılan büyük ölçekli firmaların bilgi paylaşma seviyesi-bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Birlikte iş yaptığımız firmalar kendi bilgilerini bizimle paylaşırlar.	0	0	6	8	0	14	3,57	0,51
Birlikte iş yaptığımız firmalar bizim işimizi etkileyecek konularda bizi tam olarak bilgilendirirler.	0	0	5	4	5	14	4,00	0,88
Birlikte iş yaptığımız firmalar temel iş süreçleri ile ilgili bilgileri bizimle paylaşırlar.	0	0	1	5	7	13	3,92	0,28
Birlikte iş yaptığımız firmalarla iş planının oluşturulmasına yardımcı olacak bilgi alış verişinde bulunuruz.	0	0	4	9	1	14	3,79	0,58
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi zamanında gerçekleşir.	0	0	2	10	2	14	4,00	0,55
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki alış veriş yapılan bilgiler doğrudur.	0	0	3	6	5	14	4,14	0,77
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi tamdır.	0	1	1	7	5	14	4,14	0,86
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi güvenilirdir.	0	0	1	7	6	14	4,36	0,63
Biz son ürün faaliyetlerini müşteri siparişleri gerçekten elimize geçinceye kadar geciktiririz.	1	1	4	5	1	12	3,33	1,07
Biz son ürün faaliyetlerini tedarik zinciri üzerindeki mümkün olan en son (müşteriye en yakın) noktaya kadar erteleriz.	1	1	4	4	2	12	3,42	1,16

Tablo 4.21’de büyük ölçekli firmaların tedarik zinciri uygulamalarından bilgi paylaşımı ve erteleme konularına göre dağılımı görülmektedir. Büyük ölçekli firmaların katılımların bu uygulamalarda diğerlerinde olduğu kadar olumlu yönde olmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların % 57’si birlikte iş yaptıkları firmalarla ilgili bilgi sahibi olduklarını belirtirken, % 43’ünün bu konuda kararsız kaldığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya kapsamındaki 14 firmadan 9’u birlikte iş yaptıkları firmaların kendilerini etkileyecek konularda bilgi paylaşımı yarattıklarını belirtirken, 5 katılımcı yine kararsız kalmıştır.

Katılımcıların tamamına yakını birlikte iş yaptıkları firmaların temel iş süreçleri ile ilgili az ya da çok bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Birlikte iş yaptığımız firmalarla iş planının oluşturulmasına yardımcı olacak bilgi alış verişinde bulunuruz yargısına 10 katılımcının olumlu yanıtladığı gözlemlenirken 4 katılımcının kararsız kalmıştır.

Katılımcıların tamamına yakına bilgi alış verişinin tam zamanında gerçekleştiğini vurguladığı gözlemlenmiştir. Ankete katılan büyük ölçekli firmaların % 78'inin birlikte iş yaptıkları firmalarla paylaşılan bilginin doğruluğuna inandığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların 7'sinin paylaşılan bilginin eksiksiz olduğunu belirttiği, 5'nin bilginin tam olduğundan emin olduğu gözlemlenirken, 1 katılımcının görüş belirtmediği, 1 katılımcında bilginin eksiksiz olduğundan emin olmadığı görüşünde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan söz konusu firmaların tamamına yakını birlikte iş yaptıkları firmalarla güvenilir düzeyde bilgi alış verişinde buldukları gözlemlenmiştir.

Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarından erteleme faaliyeti konusundaki yargılara verilen yanıtlardan yola çıkarak, büyük ölçekli firmaların bu uygulamaya tam anlamıyla katılmadığını söylemek mümkündür.

Katılımcıların yarısı sın ürün faaliyetlerini gerçekleştirmek için müşteri siparişlerinin kesinleşmesini beklemediği gözlemlenirken, diğer yarısının ise siparişler kesin gerçekleşene kadar son ürün faaliyetlerini beklettiği ya da konu hakkında kararsız kaldığı gözlemlenmiştir.

Yine aynı şekilde son ürün faaliyetlerini müşteriye en yakın noktaya kadar erteleriz yargısına katılımcıların yarısının olumlu yönde yanıt verdiği gözlemlenirken, 4 katılımcının kararsız kaldığı, 2 katılımcının ise son ürün faaliyetlerinin daha önce tamamlandığını belirttiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4. 22. Ankete katılan küçük ve orta ölçekli firmaların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Tedarikçilerimizin ürün kalitelerini artırmaları için onlara yardım ederiz	0	1	2	11	6	20	4,10	0,79
Önemli tedarikçilerimizle sürekli iyileştirme programları uygulamaktayız	0	4	3	11	2	20	3,55	0,94
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize önemli tedarikçilerimizin katılımını sağlarız	0	4	2	9	5	20	3,75	1,07
Güvenilirlik, zamanında cevap verebilme vb. konularda standartlarımızı belirlemek için müşterilerimizle sıkça temasa geçeriz	0	1	2	9	8	20	4,20	0,83
Sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendiririz.	0	0	2	10	8	20	4,30	0,66
Müşterinin bizden yardım almasını kolaylaştırıcı yollar geliştiririz	0	0	4	9	7	20	4,15	0,75
Düzenli olarak müşterilerimizle olan ilişkimizin önemini değerlendiririz	0	0	3	9	8	20	4,25	0,72

Tablo 4.22’de ankete katılan küçük ve orta ölçekli firmaların stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına göre dağılımı görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalara nazaran bu uygulamalara katılımlarının daha az olduğu gözlemlenmiştir. Anket çalışmasına katılan 20 küçük ve orta ölçekli işletmenin 11’i tedarikçilerinin ürün kalitelerini yükseltmeleri için yardımcı olduklarını belirtirken, 6 katılımcı kesinlikle yardımlaşmanın olduğunu belirtmiştir. 2 katılımcı kararsızlığını bildirmiş, 1 katılımcı ise yardımlaşmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların % 65’i önemli tedarikçileri ile sürekli iyileştirme programı uyguladıklarını belirtirken, %35’inin görüş belirtmediği ya da iyileştirme programları uygulamadıkları gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan 20 firmadan 9’u planlama ve hedef belirleme vb. faaliyetlerinde tedarikçilerinin katılımını sağladıklarını, 5’i bu katılımı mutlaka gerçekleştirdiklerini belirtmiş, 2 katılımcının görüş belirtmediği, 4 katılımcının ise planlama ve hedef belirleme vb. faaliyetlerinde tedarikçilerinin katılımını sağlayamadıkları tespit edilmiştir.

Küçük ve orta ölçekli firmaların müşteri ilişkileri yönetimi açısından stratejik tedarikçi ortaklığı uygulamasına nazaran daha iyi oldukları gözlemlenmiştir. Güvenilirlik ve müşteri taleplerine zamanında cevap verebilme konularında standartlar belirlerken müşterilerimiz ile sıkça temasa geçeriz yargısına 20

katılımcının 9'u katılıyorum, 8'i kesinlikle kayılıyorum şeklinde yanıt verirken, 2 katılımcı görüş belirtmemiş, 1 katılımcı ise bu tarz faaliyetlerde müşterileri ile temasa geçmediklerini belirtmiştir. Katılımcıların tamamına yakını sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendirdiklerini belirtmiştir. Müşterilerinin kendilerinden yardım alabilmeleri için kolaylaştırıcı yollar geliştirebilen firmalar yoğunluktadır. 20 katılımcıdan 9'u düzenli olarak müşterileri ile olan ilişkilerini değerlendirdiklerini belirtirken, 8'i bu değerlendirmeyi mutlaka gerçekleştirdiklerini belirtmiş, 3 katılımcının kararsız kaldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4. 23. Ankete katılan küçük ve orta ölçekli firmaların bilgi paylaşma seviyesi-bilgi kalitesinin seviyesi ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Birlikte iş yaptığımız firmalar kendi bilgilerini bizimle paylaşırlar.	1	3	2	10	4	20	3,65	1,14
Birlikte iş yaptığımız firmalar bizim işimizi etkileyecek konularda bizi tam olarak bilgilendirirler.	0	2	4	6	8	20	4,00	1,03
Birlikte iş yaptığımız firmalar temel iş süreçleri ile ilgili bilgileri bizimle paylaşırlar	1	1	5	8	4	19	3,68	1,06
Birlikte iş yaptığımız firmalarla iş planının oluşturulmasına yardımcı olacak bilgi alışverişinde bulunuruz.	1	0	4	7	8	20	4,05	1,05
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi zamanında gerçekleşir	0	2	3	10	5	20	3,90	0,91
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki alışveriş yapılan bilgiler doğrudur	0	2	4	9	5	20	3,85	0,93
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi tamdır.	0	1	6	9	4	20	3,80	0,83
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi güvenilirdir.	0	1	3	9	7	20	4,10	0,85
Biz son ürün faaliyetlerini müşteri siparişleri gerçekten elimize geçinceye kadar geciktiririz.	2	1	2	8	3	16	3,56	1,26
Biz son ürün faaliyetlerini tedarik zinciri üzerindeki mümkün olan en son (müşteriye en yakın) noktaya kadar erteleriz	1	2	5	4	4	16	3,50	1,21

Tablo 4.23'te ankete katılan küçük ve orta ölçekli firmaların bilgi paylaşımı ve erteleme uygulamalarına göre dağılımı görülmektedir. Ankete katılan 20 küçük ve orta ölçekli firmanın 10'u tedarikçileri hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtirken,

4'ü bu tarz bir bilgi paylaşımından emin olduklarını vurgulamıştır. 2 katılımcı birlikte iş yaptığımız firmalar kendi bilgilerini bizimle paylaşırlar yargısına görüş belirtmezken, 4 katılımcının da böyle bir paylaşımın söz konusu olmadığını vurguladığı görülmektedir. Katılımcıların % 30'u birlikte iş yaptıkları firmaların kendilerini etkileyecek konularda bilgilendirileceklerini belirtirken, % 40'ı bu tarz bir bilgilendirmenin gerçekleşeceğinden emin olduklarını vurgulamıştır. Kalan %30'luk katılımcı ise kendi işlerini etkileyecek konularda bilgilendirilmediklerini belirtmiş ya da konu hakkında görüş belirtmemişlerdir. Birlikte iş yaptığımız firmalar temel iş süreçleri ile ilgili bilgileri bizimle paylaşırlar yargısına 19 katılımcıdan 8'i katılıyorum, 4'ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. 5 katılımcının kararsız kaldığı, 2 katılımcının da böyle bir bilgi paylaşımında bulunmadıklarını vurguladığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların % 75'inin birlikte iş yaptıkları firmalarla iş planının oluşturulması konusunda bilgi alış verişinde buldukları gözlemlenmiştir.

Tablo 4.23'te görüldüğü gibi 20 katılımcıdan 10'u birlikte iş yaptıkları firmalarla bilgi alış verişinin tam zamanında gerçekleştiğini belirtirken, 5 katılımcının bundan emin olduğu tespit edilmiştir. 4 katılımcı görüş belirtmezken, 2 katılımcının zamanlama konusunda birlikte iş yaptıkları firmalarla sorun yaşadığı gözlemlenmiştir. Katılımcılardan % 65'i paylaşımı söz konusu olan bilginin tam olduğunu vurgularken, diğer katılımcılar ya görüş belirtmemiş ya da bilginin tam olduğuna inanmadıklarını belirtmiştir. Araştırma kapsamındaki 20 firmadan 9'u birlikte iş ortakları ile bilgi paylaşımlarının güvenilir olduğunu, 7'si bilginin güvenilirliğinden emin olduklarını belirtmiştir. 3 katılımcı kararsız kalırken, 1 katılımcının bilginin güvenilir olmadığına inandığı tespit edilmiştir.

Büyük ölçekli firmalarda olduğu gibi küçük ve orta ölçekli firmaların da erteleme uygulamalarına katılımlarının az olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların yarısı son ürün faaliyetlerini müşteriye en yakın noktada gerçekleştirdiklerini belirtirken diğer yarısı bu faaliyetleri daha önce tamamladıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların % 68'i son ürün faaliyetlerini gerçekleştirmek için müşteri siparişlerinin kesinleşmesini beklerken, diğer katılımcıların bunu beklemedikleri gözlemlenmiştir.

4.2.3. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 4.24’de toplu olarak verilmiştir.

Tablo 4.24. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

	HİPOTEZLER	Ort.	S.S.	Sonuç
1	Stratejik tedarikçi ortaklığı işletmenin rekabet gücünü etkiler.	3,90	0,98	Kabul
2	Müşteri ilişkileri işletmenin rekabet gücünü etkiler.	4,25	0,73	Kabul
3	Bilgi paylaşım seviyesi işletmenin rekabet gücünü etkiler.	3,87	1,10	Kabul
4	Bilgi kalitesi işletmenin rekabet gücünü etkiler.	3,85	0,84	Kabul
5	Erteleme işletmenin rekabet gücünü etkiler.	3,63	1,12	Kabul

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere; araştırma kapsamındaki hipotezlerin tümü kabul edilmiştir. Yani tedarik zinciri yönetimi uygulamalarından; stratejik tedarikçi ortaklığı, müşteri ilişkileri, bilgi paylaşım seviyesi, bilgi kalitesi ve erteleme ile işletmenin rekabet gücü arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü rekabet gücü yüksek olan işletmelerde araştırma kapsamındaki tüm değişkenlerin ortalamaları yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla tedarik zinciri uygulamaları ile rekabet gücü arasında bir ilişki bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz piyasalarında iyi bir konumda yer almak ve sürekliliğini sağlamak için firmalar her geçen gün artan rekabet ortamıyla mücadele etmek zorundadır. Bu mücadelenin odak noktası, talepleri sürekli olarak artan ve çeşitlenen müşterilerdir.

Firmalar taleplere zamanında ve tam olarak cevap verebilmek için, teknolojik gelişmeleri takip etmek, kalitelerini yükseltmek, ürün çeşitliliği ve yenilik yaratmak zorundadırlar. Müşteri odaklı ve giderek yoğunlaşan rekabet ortamında, girişim ve üretim esnekliği, kaynakların etkin kullanımı, teknolojik gelişmeler ve müşteri taleplerindeki değişime uygun tepkiler verebilmek için hız, yaratıcılık, geleceği öngörebilme, sürekli öğrenme ve iyileştirme firmalar açısından kritik önem taşımaktadır.

Bütün bu göz önüne alınması gereken faktörlerin sağlanabilmesi için bir ürünün kaynağından son kullanıcıya ulaşıncaya kadar geçen süreçteki işletme içi ve dışı faaliyetlerin entegrasyonu ve yönetilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Buna bağlı olarak, son yıllarda operasyonel yönetim sistemleri önemli değişikliklere uğramış, firmalar tedarikçilerinin kapasite ve potansiyelleri ile müşteri davranış ve görüşlerini sistemlerine dahil ederek geniş bir vizyon yaratmışlardır. Firmaların bu değişimi teoride tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçileri, işletme içi departmanları, dağıtımçıları, müşterileri ve bilgi sistemlerinin birbirine bağlayan tedarik zinciri üzerindeki faaliyetlerin yönetim ve koordinasyonunu amaçlayan bir işletme fonksiyonudur. Bir ürünün kaynağından son kullanıcıya ulaştırılması sürecindeki hammadde ve malzemenin temini, üretim, stoklama, pazarlama, sipariş yönetimi, dağıtım ve müşteriye teslim faaliyetlerinin tümünü kapsayan bir yönetim sistemidir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda Gaziantep makine halısı imalatı sanayinde faaliyette bulunan katılımcı firmaların çoğunun tedarikçileri ile gerek ürün kalitelerini artırma gerek sürekli iyileştirme programları uygulama

gerekse de planlama ve hedef belirleme gibi faaliyetlerde birlikte çalıştıkları görülmüştür.

Tedarik zinciri uygulamalarından stratejik tedarikçi ortaklığı, firmalar için bir yatırım yükümlülüğü gerektirmekte, firmaları ortaklık oluşturma yolunda bir fon ayırmaya zorlamaktadır. Bu nedenle, ölçek ekonomisinin yarattığı bir avantaj söz konusu olmaktadır. Stratejik tedarikçi ortaklığı ortalaması, büyük ölçekli firmalarda küçük ve orta ölçekli firmalara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Böylelikle, büyük ölçekli firmaların küçük ve orta ölçekli firmalara nazaran daha avantajlı olup, tedarikçileri ile bu faaliyetlere daha aktif katıldıklarını söyleyebiliriz.

Müşteri ilişkileri ortalaması büyük ölçekli firmalarda olduğu gibi, küçük ve orta ölçekli firmalarda da yüksek bulunmuştur. Rekabet düzeyi gerek orta düzeyde gerekse yüksek düzeydeki firmalarda, müşteri ilişkileri ile rekabet gücü arasında ilişki olduğuna dair müspet sonuçlar tespit edilmiştir.

Veriler doğrultusunda elde edilen bulgular, hem ölçek hem de işletme yaşı göz önünde bulundurulduğunda firmaların müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendirme, müşterilerinin kendilerine ulaşmasını kolaylaştırıcı yollar geliştirme gibi faaliyetlerde bulunup, bunun yanı sıra müşteri memnuniyetini kazanıp arttırma amacıyla müşteri isteklerine zamanında cevap verip güvenilirlik derecelerini arttırmak için müşterileri ile sık sık iletişim kurdukları tespit edilmiştir.

Ayrıca veriler doğrultusunda rekabet düzeyi yüksek olan firmaların, rekabet düzeyi düşük olan firmalara kıyasla müşteri ilişkilerine daha fazla önem verdikleri ve memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tedarikçilerle kurulan bilgi ağı, piyasadan haberdar olma, gelişmeleri takip etme ve vizyon geliştirme gibi avantajlar sağlayarak firmaların rekabet gücünü arttıracaktır. Firmaların tedarikçileri ile bilgi paylaşımını tam, zamanında ve güvenilir kanallarla gerçekleştirebilmesi için bilgi teknolojilerine yatırım yapmaları gerekmektedir.

Araştırma verilerinden tespit edilen diğer bir nokta ise, büyük ölçekli işletmelerin tedarikçileri ile birlikte çalıştıkları, bu suretle tedarikçileri ile ilişkileri daha zayıf olan küçük ve orta ölçekli işletmelere kıyasla bilgi paylaşma seviyelerinin daha yüksek olduğudur. Bilgi kalitesinin ortalaması büyük ölçekli firmalarda küçük ve orta ölçekli firmalara nazaran daha yüksek tespit edilmiştir. Aynı zamanda, sektörde uzun yıllardır faaliyet gösteren firmalara nazaran sektörde yeni olan firmaların bilgi teknolojisi faaliyetlerinin daha yoğun olup, bilgi alış verişinin

zamanında gerçekleşip, elde edilen bilgilerin tam, doğru ve güvenilir olduğu, sonuç olarak bilgi kalitelerinin daha yüksek seviyede bulunduğu gözlemlenmiştir. Firmalar bilgi paylaşımının önemini ve bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlardan sağlanacak olumlu yöndeki geri dönüşlerin farkına vararak bu konuya daha fazla eğilim göstermeye başlamışlardır.

Tedarik zinciri yönetim uygulamaları kapsamında erteleme faaliyetlerine dair ortalamalar, genel olarak rekabet gücü üzerindeki etkisinin kabul edilir bir değere sahip olmasının yanı sıra diğer tedarik zinciri faaliyetlerinin ortalamasından daha düşük çıkmıştır. Buna neden olarak ürün özelliklerini öne sürebiliriz. Makine halısı, üretim süreci fabrika çıkışında biten bir üründür. Son ürün faaliyetlerini müşteri siparişine bağlı olarak geciktirme ve yine son ürün faaliyetlerini tedarik zinciri üzerindeki müşteriye en yakın noktaya taşıma gibi erteleme faaliyetlerinin elde edilen anket sonuçları doğrultusunda halı sektöründe aktif bir şekilde uygulanmadığı gözlenmiştir. Erteleme faaliyetlerinin firmalara sağlayacağı rekabet avantajı makine halısı imalat sektöründe, envanter yönetimi, sipariş-teslim ve dağıtım aşamalarında söz konusudur.

Sonuç olarak, müşteri ilişkilerine önem verip, tedarikçi ortaklığını bir strateji olarak benimseyerek iş yaptığı firmalarla bilgi paylaşan ve bu paylaşılan bilginin kalitesinde yüksek bir seviye yakalayan, genel anlamda tedarik zinciri yönetim uygulamalarını etkin bir şekilde bünyelerine entegre etmiş firmaların müşteri memnuniyeti, fiyat, maliyet, kalite, pazar payı, yeni ürün geliştirme ve karlılık açısından ulusal ve uluslar arası pazarlarda rekabet avantajı yakaladıkları tespit edilmiştir.

Tedarik zinciri üzerinde yapılacak her iyileştirme, rekabet gücünü artırıcı etkide bulunacaktır. Tedarik zincirinin optimizasyonu işletme stratejisi için oldukça önemlidir. Ürün tedariki ve ürün talebini kapsayan bir bütün oluşturmak firmalara rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu kapsamda tedarik zincirinin entegrasyonunu sağlamak için ilk aşama üst düzey yönetimin uygulamanın gerekliliğini kavramasıdır. Günümüz piyasalarındaki tek gerçek, en az maliyetle en iyi ürünü sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktır.

Tedarik zinciri yönetimini başarılı bir şekilde planlayarak, uygulamak için firmaların göz önünde bulundurmaları gereken önemli noktaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Tedarik zinciri faaliyetlerinin işletme faaliyetleri ile uyumlaştırılarak tedarik zinciri stratejisinin işletme stratejisine paralel hale getirilmesi,
- Üst düzey yönetimin, tedarik zinciri yönetiminin önemini kavraması, amaç ve hedeflere uygun strateji belirleyip, sürekli olarak destek vermesi,
- Pazar talep ve değişimlerini sürekli ve hızlı bir şekilde takip edecek sistemlerin geliştirilip bu değişimlerin sürekli izlenmesi,
- Farklı müşteri taleplerine cevap verebilecek entegre ve esnek dağıtım sisteminin oluşturulması,
- Müşteri faaliyetlerine odaklı müşteri ilişkileri yönetimi oluşturulması,
- Hammadde ve malzeme maliyetlerini azaltmak için, tedarikçilerle ortaklık yoluna gidilerek tedarik kaynaklarının etkin yönetilmesi,
- Tedarik zincirinin performansının genel ve fonksiyonel düzeylerde ölçülerek iyileştirme yoluna gidilmesi,
- Tedarik zincirinin temelini oluşturan faaliyetlerde karar vermeyi destekleyen bilgi sistemlerinin geliştirilmesi,
- Tedarik zinciri bünyesindeki her halka ve unsurdan en yüksek katma değer elde edilmesi için planlar geliştirilmesi.

Unutulmaması gereken en önemli nokta; tedarik zinciri yönetiminin tek bir halkasının başarısı, tedarik zinciri yönetiminin toplam başarısını arttıracaktır.

KAYNAKÇA

- Achrol, R. ve P.Kotler (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, Vol.63, ss.147-148.
- Akgeyik,T. (1998). *Stratejik Üretim Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.24.
- Akın, B. (1997). Bilişim teknolojilerinin firmaların küresel rekabet stratejileri üzerindeki etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 1997/4, ss.97-112.
- Aktan, C.C. (2004). *Rekabet Gücü ve Türkiye*, TİSK Yayınları, No:255, Ankara, ss.75-120.
- Altınmekik, İ. (2002). *Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.8-36.
- Aslan, M. (2007). Halı firmalarımız kendi tezgahlarını üretmeli. *Carpet of Gaziantep*, Yıl:1, Sayı:1, ss.5.
- Ayers, A., (2000). A premier on supply chain management. *Information Strategy:The Executive's Journal*, Winter 2000, Vol:16, ss.5-15.
- Bairstow, L. (1999). The virtual supply chain. *Start Magazine*, Vol.3, No.9, November, ss.62.
- Behan, K. ve D.Holmes (1990). *Understanding Information Technology*. Prentice Hall, 2nd Ed., NY, ss.1-5.
- Bensghir, T.K., (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİ Yayın No:274, 1.Baskı, Ankara, ss.49-52.
- Bettis, A. Ve A.M.Richard-Hitt (1995). The competitive landscape. *Strategic Management Journal*, Vol:16/3. ss.7-19.
- Bowersock, D.J. ve D.J.Class ve O.K.Heferch (1986). *Logistical Management*. MacMillan Pub.Com. 3rd Ed., NY, ss.370-372.
- Bradley, S.P., J.A.Hausman ve R.L.Nolan (1993). Global competition and technology, globalization, technology and competition (Edited by:S.P.Bradley, J.A.Hausman, R.L.Nolan). *Harvard Business School Press*, Boston, ss.3.
- Cevdet, M.Ö. (1998). *ERP Sistemleri ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E., İstanbul, ss.35-39.
- Committe on SCI (2000). Surviving supply chain integration. *National Academy Press*, Washington D.C., ss.2-33.
- Council of Logistics Management (2001). www.clm.org, 13.12.2004.
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management:An International Journal*. Vol:4, No:4, ss.167-175.
- Çivi, E. (2001). Rekabet gücü: literatür araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(2):23-24.
- Day, G.S. ve P.Nedungadi (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal Marketing*, Vol:58, April, ss.31-44.

- Dedeoğlu, A. (2001). *Pazarlama Bilimindeki Gelişmeler Işığında İnternet Ortamında Pazarlama ve Tüketici Eğilimleri Araştırması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, ss.119.
- Demir, İ. (2001). *Türkiye Beyaz Eşya Sanayinin Rekabet Gücü ve Geleceği*, Uzmanlık Tezi. DPT Yayın No:2571, Ankara, ss.46.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım, 5.Baskı, İstanbul, ss.189-214.
- Dinler, Z. (2004). *İktisada Giriş*, Ekin Kitabevi Yayınları, 10.Baskı, Bursa, ss.72-195.
- Doğan, Ö.İ. (2000). *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:2(1).
- Drucker, P. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Belkıs Çorakçı (Çev), İnkılap Kitabevi, Yönetim Dizisi, İstanbul. (Post-Capitalist Society, USA.1993), ss.63-66.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa:692, Yönetim Dizisi:013, Alfa Basım, 1.Basım, İstanbul, ss.56-61.
- Ecevit, Z. (2002). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Manisa, ss.30-65.
- Elçi, Ş. (2005). Rekabet gücünün anahtarı:inovasyon.
<http://www.yfyi.com/isplani/inovasyon.ppt> (04-01-2007).
- Ellram, L., M.Cooper (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, Vol:2, No:1, ss.1-10.
- Ellram, L. (1994). Total cost modeling in purchasing. *Center for Advanced Purchasing Studies*, Phoenix, USA, ss.14-16.
- Erkan, C. (1993). *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği*, Baskı Yayıncılık, İzmir, ss.54-60.
- Eroğlu, Ö. ve G.Özdamar (2006). *Türk İmalat Sanayinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:11, ss.87.
- Farmer, D. (1997). Purchasing myopia-revisited, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, ss.4.
- Franks, J. (2000). Supply chain innovation. *Work Study*, Vol:49, No:4, ss.152-155.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations:a synthesis. *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.2, ss.35-42.
- Güleş, H.K. (2000). Rekabet üstünlüğü ve bilişim teknolojileri, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını:2000/1, ss.87-106.
- Gürkan, Ö. ve N.Ayaş (2004). *Denizli Tekstil Kümesinde Bölgesel Rekabet Gücünün Belirleyenleri*, Muğla Üniversitesi Yayınları, ss.43-44.
- Gordon, S. (1999). Improving company performance through supply chain management practices. *Lionheart Publishing*, Atlanta, USA., ss.16-17.
- Hamel, G. ve C.K.Prahalad, (1996). *Geleceği Kazanmak*. Zülfü Dicleli (Çev.), İnkılap Kitabevi, İstanbul (Competing for The Future, 1994), ss.45-47.
- Hampden-Turner, C. ve A.Trompenaars, (1995). *Kapitalizmin Yedi Kültürü*. Fusun Doruker (Çev.), Sabah Kitapları, 1.Baskı, İstanbul (The Seven Cultures of Capitalism, 1993), ss.160.
- Hartley, J.L. ve T.Y.Choi (1996). Supplier development:customers as a catalyst of process change. *Business Horizons*, July-August, Vol.39, No.4, ss.37-39.
- Henderson, B.D. (1983). The Anatomy of Competition. *Journal of Marketing*, 47, Spring, ss.7-8.

- Hines, P. ve N.Rich (1998). Outsourcing competitive advantage:the use of supplier associations. *International Journal Physical Distribution&Logistics*, Vol:28, No:7, ss.524-546.
- Hodgetts, M.R., ve M.S.Fredlee (1994). New Paradigm organizations:from total quality management to learning to world-class. *Organizational Dynamics*, Winter, ss.5-18.
- Hofer, C.W. ve D.Schendel (1998). *Strategy Formulation*, Analytical Concepts. Minneapolis, West Pub, ss.26-107.
- İlter, H.K. (2001). Extranet'ler ve sanal organizasyonlarda değer zinciri yönetimi. *II.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, Ed:Güneş Gençyılmaz, Sıtkı Gözlü, 8-9 Kasım, İstanbul, ss.21-26.
- İTO (İstanbul Ticaret Odası), (2001). *Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili*, Yayın No:2001-43, İstanbul, ss.12.
- Jones, R.M., D.R.Towill (1997). Information enrichment:designing the supply chain for competitive advantage. *Supply Chain Management*, Vol.12, No:4, ss.137-148.
- Kesbiç, C.Y. ve İ.Tokatlıoğlu (2003). Uluslar arası rekabet gücü ölçüm problemi ve önemi: Türkiye için bir model denemesi, *Rekabet, Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi*, Muğla Üniversitesi Kongre Merkezi, Yayın No:0162, Ankara, ss.80-86.
- Long, L. (1989). *Information System*. Prentice-Hall, New Jersey, ss.12-13.
- Lummus, R.R. ve K.L.Alber, (1997). *Supply Chain Management:Balancing The Supply Chain with Customer Demand*, The Educational and Resource Foundation of APICS, Falls Church, VA.
- Lummus, R.R. ve R.J.Vokurka, (1999). Defining supply chain management:a historical perspective and pratical guidelines. *Industrial Management&Data Systems*, 99/1, ss.11-17.
- Melnyk, S.A. ve P.D.Cpim (2000). Supply chain management-redefining the transformation process. *Lionheart Publishing*, Atlanta, USA, ss.9-69.
- Özgener, Ş. (2006). Küresel rekabet ortamında küçük ve orta boy işletmelerin yeniden yapılanması. <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm> (12.11.2006).
- Öztürk, İ. (2005). *Bankalardaki Ticari Kredi Uygulamalarında Mali Tahsil ve İstihbaratın Etkinliği (Gaziantep Halıcılık Sektörü Uygulaması:1999-2004)*. Yüksek Lisans Tezi Gaziantep Üniversitesi, S.B.E., Gaziantep, ss.118-122.
- Poirier, C.C. (1999). *Advanced Supply Chain Management:How to Build a Sustained Competitive Advantage*, Berpet-Koehler Publishers, San Fransisco, ss.5-125.
- Porter, M.E. (1985). The competitive advantage. *The Free Press*, New York, ss.33-39.
- Porter, M.E. ve V.E.Millar (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, July-August, ss.149-160.
- Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. Gülen Ulubilgen (Çev), Sistem Yayıncılık:206, Birinci Basım, İstanbul,ss.3-48.
- Rayport, J.F. ve J.Sviokla (1999). Sanal değer zincirinden yararlanmak. *Harvard Business Review*, Levent Cinemre (Çev.), Mess Yayın No.305, ss.167.
- Reid, D.R. ve N.R.Saunders (2002). *Operations Management*, John Wiley,ss.83-98.
- Saunders, M. (1994). *Strategic Purchasing and Supply Chain Management, the Chartered Institute of Purchasing and Supply*, Pitman, London, ss.93-101.
- Seyidoğlu, H. (1999). *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss.57.

- Schultheis, R. ve M.Sumner, (1995). *Management Information Systems*, 3rd Ed., Irwin, Chicago, ss.14-17.
- Shin, H., D.A.Collier ve D.D.Wilson (2000). Supply management orientation and supplier buyer performance, *Journal of Operations Management*, Vol:8, ss.317-333.
- Snow, C.C. (1997). Twenty first century organizations:implications for a new marketing paradigm. *Journal of the Academyof Marketing Science*, Vol.25, ss.72-74.
- Swaminathan, J.M., S.F.Smith ve N.M.Sadeh, (1998). Modeling supply chain dynamics:a multiagent approach. *Desicion Sciences*, Vol:29, No:3, ss.607-632.
- Şen, E. (2004). Kobi'lerin uluslararası rekabet güçlerini artırmada tedarik zinciri yönetiminin önemi. *İGEME Yayınları*, Ankarass.8-9.
- The Supply Chain Council, (2001). www.supply-chain.org, 22.03.2005.
- Tüsiad, (2002). Yeni rekabet stratejileri ve Türk sanayisi, Yayın No:322, ss.75.
- Ulusal İnovasyon Girişimi. (2006). TÜSİAD Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu. http://member.ejett.com/2486/documents/Ulusal_Inovasyon_Girisimi.pdf (14.02.2007).
- Yalçın, N. (2006). Nedir bu inovasyon. http://www.ufukotesi.com/yazigoster.asp?yazi_no=20061082
- Yalçınkaya, T. (2004). Küresel rekabet ekseninde ihracatçı firmalar için bir risk faktörü:sosyal ve ekolojik damping. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı:6(1).

ÖZGEÇMİŞ

Işıl Yön 1981 yılında Gaziantep’te doğdu. İlk öğrenimini Dayı Ahmet Ağa İlk Okulu’nda, ortaokul ve lise öğrenimini Fitnat Nuri Tekerekoğlu Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 1999 yılında Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünü kazandı. 2003 yılında lisans öğrenimini tamamladıktan sonra 2004 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 2005 yılından beri bankacılık sektöründe çalışmaktadır.

VITAE

Işıl Yön was born in 1981 in Gaziantep. She completed her primary education in Dayı Ahmet Ağa Primary School and middle school education in Fitnat Nuri Tekerekoğlu High School. She won the Department of Economics and Administrative Sciences at Gaziantep University in 1999. After she graduated in 2003, in 2004 she began her master education in Business Administration Department at Institute of Social Sciences of Gaziantep University. She has been working in banking sector since 2005.

EK: ANKET FORMU



GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ



Bu anket formu, Gaziantep Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü tarafından yürütülmekte olan "Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Gücüne Etkisi" konulu Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketin amacı, tedarik zincirinin yönetimi konusunda firmalarımızın yapmış olduğu çalışmaları ile rekabet gücü kriterleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır.

Çok değerli katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım

4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum

Tedarikçilerimizin ürün kalitelerini artırmaları için onlara yardım ederiz.
Önemli tedarikçilerimizle sürekli iyileştirme programları uygulamaktayız.
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerimize önemli tedarikçilerimizin katılımını sağlarız.
Güvenilirlik, zamanında cevap verebilme vb. konularda standartlarımızı belirlemek için müşterilerimizle sıkça temasa geçeriz.
Sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendiririz.
Müşterinin bizden yardım almasını kolaylaştırıcı yollar geliştiririz.
Düzenli olarak müşterilerimizle olan ilişkimizin önemini değerlendiririz.
Birlikte iş yaptığımız firmalar kendi bilgilerinin bizimle paylaşırlar.
Birlikte iş yaptığımız firmalar bizim işimizi etkileyecek konularda bizi tam olarak bilgilendirirler.
Birlikte iş yaptığımız firmalar temel iş süreçleri ile ilgili bilgileri bizimle paylaşırlar
Birlikte iş yaptığımız firmalarla iş planının oluşturulmasına yardımcı olacak bilgi alış verişinde bulunuruz.
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi zamanında gerçekleşir
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki alış veriş yapılan bilgiler doğrudur.
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi tamdır.
Bizimle iş ortaklarımız arasındaki bilgi alışverişi güvenilirdir.
Biz son ürün faaliyetlerini müşteri siparişleri gerçekten elimize geçinceye kadar geciktiririz.
Biz son ürün faaliyetlerini tedarik zinciri üzerindeki mümkün olan en son (müşteriye en yakın) noktaya kadar erteleriz.
Aşağıdaki rekabet gücü kriterlerini her birisi için firmanızı rakiplerinizle kıyaslayınız (değerlendiriniz). 1=Çok Düşük 2=Düşük 3=Aynı 4=Yüksek 5=Çok yüksek
Müşteri memnuniyeti açısından
Fiyat / Maliyet avantajı açısından
Kalite açısından
Pazar payı açısından
Yeni ürün geliştirme açısından
Karlılık açısından

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: a) Bay b) Bayan

Eğitim durumunuz:

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz: yıl

Çalıştığınız bölüm: a) satın alma b) üretim c) pazarlama d) kalite f) diğer:

Firmanızın toplam çalışan sayısı:

Firmanız ne kadar zamandan beri bu işi yapıyor?yıl

İşletmedeki pozisyonunuz: 1) orta kademe yönetici 2) genel müdür yardımcısı 3) genel müdür

4) işletmenin sahibi veya ortağı 5) diğer:

EKLEMEK İSTEDİKLERİNİZ:

.....
.....
..... İLGİNİZE TEŞEKKÜRLER EDERİZ.