

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN OPERASYONEL
VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Pınar YAYLA

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

MART-2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN OPERASYONEL
VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

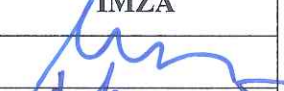


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar YAYLA

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

“Bu tez 20/03/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Mustafa Cahit UNGAN	BASARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Murat AYANOĞLU	BASARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Kamil TAŞKIN	Başarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	PINAR YAYLA		
Öğrenci Numarası	:	Y146004026		
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME		
Enstitü Bilim Dalı	:	ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA		
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS	<input type="checkbox"/> DOKTORA	
Tezin Başlığı	:	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN OPERASYONEL VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ		
Benzerlik Oranı	:	% 12		

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

20/03/2019

İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Tarih: 20/03/2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Lisans eğitiminden bu yana her zaman yanımda olan ve tez çalışmamda hiçbir zaman desteğini esirgemeyen danışman hocam sayın Doç. Dr. Mustafa Cahit UNGAN'a,

Çok kıymetli jüri üyelerim sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat AYANOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Kamil TAŞKIN hocalarıma,

Anket çalışmamda bana yardımcı olan Araştırma Görevlisi Asuman ÜSTÜNDAĞ hocama,

Eğitim hayatım boyunca bana inanan ve her zaman maddi, manevi en büyük destekçim olan annem Nilüfer YAYLA'ya,

İhtiyacım olan her an yanımda olan abim Emrah YAYLA ve ablam Gülşah CİGERCİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Pınar YAYLA

20.03.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix

GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Kalite Kavramı	4
1.2. Toplam Kalite Yönetimi	6
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	10
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı	16
1.4.1. Verimlilik ve Etkinlik	16
1.4.2. Yeniden Yapılanma ve Örgütsel Gelişim	17
1.4.3. Etkin Stratejik Yönetim	18
1.4.4. Kalite Geliştirme ve Müşteri Memnuniyeti	18
1.4.5 Pazar Payı, Karlılık ve Rekabet Geliştirme	20
1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi	21
1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Sağladığı Yararlar	22
1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları	24
1.7.1. Müşteri Odaklılık	24
1.7.1.1. İç Müşteri	25
1.7.1.2. Dış Müşteri	25
1.7.2. Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği	26
1.7.3. Sürekli Gelişme (Kaizen)	27
1.7.4. Çalışanların Geliştirilmesi Ve Katılımın Sağlanması	29
1.7.5. Sıfır Hata	29
1.7.6 Kıyaslama (Benchmarking)	30
1.7.7. Tam Zamanında Üretim	32
1.8. Tedarik ve Tedarik Zinciri Kavramı	34
1.9. Tedarik Zinciri Yönetimi	35
1.10. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	38

1.11. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı.....	42
1.12. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi.....	44
1.13. Tedarik Zinciri Yönetiminin Sağladığı Faydalar	45
1.14. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri	46
1.14.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	46
1.14.2. Müşteri Hizmet Yönetimi	48
1.14.3. Talep Yönetimi	48
1.14.4. Sipariş İşleme.....	49
1.14.5. İmalat Akış Yönetimi.....	49
1.14.6. Satın Alma	50
1.14.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme	51
1.14.8. İadelerin Yönetimi	51
1.15. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları.....	52
1.15.1. Bilgi Paylaşım Düzeyi	52
1.15.2. Bilgi Kalitesi	53
1.15.3. Stratejik Tedarikçi Ortaklığı	54
1.15.4. Müşteri İlişkileri	55
1.16. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler.....	55
1.17. Lojistik, Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi İlişkisi	57
1.18. Performans Kavramı ve İşletme Performansı.....	59
1.19. İşletme ve Operasyonel Performansın Ölçümü ve Önemi	60
1.20. İşletme Performansı ve Operasyonel Performans Ölçütleri ve Performans Kriterleri	61
1.21. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki.....	68
1.22. Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	69
2. BÖLÜM: ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	71
3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR.....	77
3.1. Araştırmanın Yöntemi	77
3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem.....	77
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	78

3.4. Verilerin Analizi	79
3.4.1. Araştırmada Yer Alan İşletmelere Ait Demografik Bulgular	79
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	81
3.4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	92
3.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	99
3.4.5. Yapısal Model	101
SONUÇ.....	104
KAYNAKÇA	107
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	127

KISALTMALAR

ERP	: Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MİP	: Malzeme İhtiyaç Planlama
PUKO	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Tedarik Zinciri Yönetimi Tarihsel Gelişimi	42
Tablo 2: Çalışma Kapsamında Kullanılan İfadeler	71
Tablo 3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı	80
Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	80
Tablo 5: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üretim Tipine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	81
Tablo 6: Bilgi Kalitesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	82
Tablo 7: Bilgi Kalitesi Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri	82
Tablo 8: Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 9: Bilgi Paylaşım Düzeyi Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri	84
Tablo 10: Stratejik Tedarikçi Ortaklığı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	85
Tablo 11: Stratejik Tedarikçi Ortaklığı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri	86
Tablo 12: Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	86
Tablo 13: Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri	87
Tablo 14: Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	88
Tablo 15: Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri	89
Tablo 16: İşletme Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	90
Tablo 17: İşletme Performansı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri	90
Tablo 18: Operasyonel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	91
Tablo 19: Operasyonel Performans Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri	92
Tablo 20: Bilgi Kalitesi Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği	93

Tablo 21: Bilgi Paylaşım Düzeyi Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği	93
Tablo 22: Stratejik Tedarikçi Ortaklığı Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği	94
Tablo 23: Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği.....	94
Tablo 24: Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği	95
Tablo 25: İşletme Performansı Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği	96
Tablo 26: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ayrım Geçerliliği	97
Tablo 27: Modelin Korelasyonu	99
Tablo 28: Hipotez Sonuçları	103



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Toplam Kalite Yönetimi.....	8
Şekil 2	: PUKO Döngüsü.....	20
Şekil 3	: Tedarik Zinciri.....	35
Şekil 4	: Tedarik Zinciri Yönetimi.....	36
Şekil 5	: Araştırma Modeli	71
Şekil 6	: İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Şekil 7	: Hipotez Testi Sonuçları	102

Tezin Başlığı: Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki İlişkinin Operasyonel ve İşletme Performansına Etkisi	
Tezin Yazarı: Pınar Yayla	Danışman: Doc. Dr. Mustafa Cahit Ungan
Kabul Tarihi: 20 Mart 2019	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım)+ 121 (tez)+ 5 (ek)
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
<p>Günümüzde küresel rekabet çok yoğun bir şekilde yaşanmakta ve bu da firmaları rekabetle baş edebilmek veya üstün gelebilmek için çeşitli yönetim tekniklerini adapte etmeye zorlamaktadır. Toplam Kalite ve Yönetimi (TKY) ve Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) bu yönetim teknikleri arasında ilk akla gelenler arasındadır.</p> <p>Bu çalışma için yapılan bir literatür taraması bu tekniklerle ilgili ayrı ayrı yapılmış çok sayıda çalışma olduğunu ancak bunların birbiriyle ilişkisini ve birlikte performans üzerindeki etkilerini gösteren çok denecek kadar az çalışma bulunduğunu göstermiştir. İşte bu çalışma literatürdeki bu boşluğu gidermek konusunda katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.</p> <p>Daha spesifik olarak ifade edilecek olursa bu çalışma TKY uygulamalarının TZY uygulamaları üzerindeki etkisini, TZY uygulamaları ile TKY uygulamalarının operasyonel performansına etkisini ve son olarak da operasyonel performans ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yöneliktir.</p> <p>Bu amaçla, Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 102 üretim firmasından anket tekniği kullanılarak veri toplanmış ve veriler madde ayıklama, faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi gibi istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir.</p> <p>Araştırma sonuçları TKY uygulamalarının TZY uygulamaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu hem ayrı ayrı hem de birlikte ele alındığında bu iki yönetim anlayışının da operasyonel performans üzerinde etkide bulunduğu göstermiştir. Ayrıca operasyonel performansın da işletme performansını olumlu etkilediğini bulunmuştur.</p> <p>Bu iki yönetim yaklaşımını birlikte kullanan karar vericilerin rekabette önemli bir avantaj yakalayacakları beklenmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, İşletme Performansı, Operasyonel performans	

Title of the Thesis: The Effect Of The Relationship Between Total Quality Management and Supply Chain Management On Operational and Firm Performance	
Author: Pınar Yayla	Supervisor: Doc. Dr. Mustafa Cahit Ungan
Date: 20 March 2019	No. Of Pages: ix (pre text)+ 121 (main body)+5 (att.)
Department: Business	Subfield: Production Manag. and Marketing
<p>Nowadays, global competition is very intense and this forces companies to adapt various management techniques in order to cope with competition or to overcome them. Total Quality and Management (TQM) and Supply Chain Management (SCM) are among the first to come to mind among these management techniques.</p> <p>A literature review for this study showed that there are many studies conducted separately about these techniques but there are few studies showing their relationship with each other and their joint effects on performance. This study was carried out to contribute to this gap in the literature.</p> <p>More specifically, this study aims to demonstrate the impact of TQM practices on SCM applications, the impact of TQM practices and TQM practices on operational performance, and finally the relationship between operational performance and operational performance.</p> <p>For this purpose, data were collected from 102 production companies operating in the Eastern Marmara region by using the survey technique and the data were analyzed by statistical techniques such as item purification, factor analysis and structural equation modeling.</p> <p>The results showed that TQM practices had a positive effect on SCM practices and these two managerial approaches had jointly a positive impact on operational performance. It was also found that operational performance had a positive impact on buisness performance.</p> <p>It is expected that decision makers who use these two management approaches together will achieve a significant advantage in competition.</p>	
Keywords: Total Quality Management, Supply Chain Management, Performance	

GİRİŞ

Sürekli olarak gelişen ve değişen dünyada, firmaların hep aynı, durağan bir seyir izlemeleri ve gelişmelerden uzak durmaları düşünülemez. Teknolojide, müşteri ihtiyaçlarında, rekabet koşullarında, yönetim şekillerinde vb. birçok alanda müthiş bir hızla yaşanan değişime işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından ayak uydurması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Teknolojideki yaşanan büyüme ile dünyanın sınırları küçülmüş hatta ortadan kalkmıştır. Artık dünyanın bir ucunda yaşanan yeniliklerden ve gelişmelerden anında tüm dünya haberdar olmaktadır.

Küreselleşme ile firmalar arası rekabet de şiddetini artırmış ve artık küresel bir boyut kazanmıştır. Rekabetin seyri değişmiş artık tedarik zincirlerinin rekabetinden söz edilmeye başlanmıştır. Tedarik zincirlerini etkin bir şekilde yöneten işletmeler maliyetlerini düşürmenin yanında rakiplerine göre daha kaliteli ürünlerde üretmeyi başarmışlardır. Bu nedenle işletmeler için Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY)'ni entegre bir şekilde kullanmak hem firma performansı ve hem de operasyonel performans açısından önemli bir hal almıştır.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamalarının hem birbiri ile ilişkileri hem de işletme ve operasyonel performans ile ilişkisi incelenmiştir.

TKY, uzun vadeli hedefler koyarak müşterileri tatmin etmeyi, çalışanlar ve tüketiciler için fayda sağlamayı amaçlayan, odak noktası kalite olan ve tüm çalışanların, kalite çalışmalarına katılımını esas alan bir yönetim modeli olarak tanımlanabilir. TZY ise, bir malın üretiminde, hammaddenin tedarik edilmesinden başlayarak nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar ki halkaları birbirine birleştiren bir zincir olarak tanımlanabilir.

Performans, bir işi yapan kişinin, grubun ya da örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen amaca yönelik ne kadarına ulaşılabilindiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel bir ifadesidir. İşletmelerde performans finansal olmayan (operasyonel) ve finansal

performans olarak ele alınmaktadır. Çalışmamız hem operasyonel performansı hem de genel işletme performansı ölçütlerini konu edinmiştir.

Araştırmamızın birinci bölümünde konu ile ilgili kavramsal çerçeve incelenmiştir. Öncelikle TKY kavramı ile alakalı tanımlamalara, tarihsel gelişimine, amacına, önemine, unsurlarına ve sağladığı faydalara değinilmiştir. Daha sonra TZY ile ilgili tanımlamalara, tarihsel gelişimine, amacına, önemine, TZY uygulamalarına, TZY süreçlerine, başarısını etkileyen faktörlere değinilmiştir. Son olarak da performans kavramı ile ilgili tanımlamalara yer verilmiş ve TZY ve TKY'nin işletme performansı ile ilişkisine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yapılan çalışma ile alakalı literatür incelemesine ve bu inceleme doğrultusunda oluşturulan hipotezlere ve araştırma modeline yer verilmiştir.

Son bölümde ise, araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi yer almaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri, yapılan analizler ve bu analizlerin değerlendirilmesi yer almaktadır. Sonuç kısmında analizler sonucu elde edilen verilerin yorumlanmasına yer verilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu tezin amacı Toplam Kalite Yönetimi'nin ve Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamalarının (bilgi paylaşımı, bilgi kalitesi, müşteri ilişkileri, stratejik tedariki ortaklığı) operasyonel performansa ve işletme performansına herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Daha spesifik olarak elinizdeki bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktadır.

1. TKY yeterlilikleri TZY uygulamalarını ne denli etkilemektedir?
2. TZY yeterlilikleri ve TZY uygulamalarının birlikte ve ayrı ayrı olmak üzere operasyonel performans üzerindeki etkisi nedir?
3. Operasyonel performansın işletme performansı üzerindeki etkisi nedir?

Çalışmanın Önemi

Günümüzde sürekli olarak değişen müşteri istek ve beklentileri firmalarında yönetim anlayışlarında değişiklik yapmalarına neden olmuştur. Müşterilerin talep ettiği ürünleri istenilen kalitede, istenilen miktarda, istenilen şekilde ve zamanda müşteriye sunmak ve müşteriye memnun etmek işletmelerin en önemli kriterleri olmuştur. Müşteri memnun etmenin en önemli yolu da müşteriye kaliteli ürün sunmaktır.

Firmalar önceleri hammadde temin edeceği tedarikçilerini fiyatı baz alarak seçerken, şimdilerde kalite kriterine göre seçmeye başlamışlardır. Buda işletmeler de hem TKY'nin hem de TZY'nin benimsenmesini gerekli kılmıştır. Çalışmamızda da TKY ve TZY uygulamalarının birbiri ile ilişkisine, aynı zamanda TZY ve TKY operasyonel ve işletme performansı ilişkisine değinilmiştir. Daha önce bu alanda Uluslararası literatürde çok az sayıda ulusal literatürde ise hiç çalışma yapılmamış olması nedeni ile literatüre katkı sağlamak amacıyla kaleme alınmıştır.

Araştırma Yöntemi

Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışma örneklemi, Doğu Marmara bölgesindeki çeşitli sanayi odalarına bağlı 102 firmadan oluşmaktadır. TKY ve TZY uygulamalarının operasyonel performansa ve işletme performansına etkisi üzerine etkilerini ölçmek amacıyla temelde 8 bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, çalışmaya katılan işletmeler ile ilgili demografik bilgilere, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümde TZY uygulamaları ile ilgili bilgi kalitesi, bilgi paylaşımı, müşterilerle ilişkiler ve stratejik tedarikçi ortaklığı ile ilgili sorulara, altıncı bölümde TKY yetkinliğini ölçmeye yönelik sorulara, yedinci bölümde işletme performansını ölçmeye yönelik sorulara ve son olarak sekizinci bölümde ise operasyonel performansı ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırmada yer alan veriler madde ayıklama, faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi gibi istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir.

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Birinci bölümde çalışmamızda yer alan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) ve performans kavramlarından bahsedilmektedir. TKY'nin, TZY'nin önemi, işletmede uygulanma amaçları, işletmeye sağladığı yararlar açıklanmaya çalışılmıştır. Aynı şekilde performans ölçümünün önemine ve TKY'nin ve TZY'nin işletme ve operasyonel performans ile ilişkisine değinilmiştir.

1.1. Kalite Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre kalite 'nitelik' olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Bir diğer sözlük anlamına göre kalite 'bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliği' veya 'üstün nitelikli' olması şeklinde tanımlanır (www.dilderneği.org.tr). Oxford Amerikan sözlüğüne göre ise 'mükemmellik derecesi ya da düzeyi' olarak tanımlanır (www.oxfordlearnersdictionaries.com).

Kışlalıoğlu yapmış olduğu çalışmada kalite ile ilgili birçok tanıma yer vermiştir (2011: 7). Onlardan bazıları şunlardır:

- Juran: 'Kalite kullanıma ve amaca uygunluktur.'
- Taguchi: 'Kalite bir ürünün kullanıma sunulduktan sonra, karşılaşılan hataların azlığıdır.'
- Deming: 'Kalite bir ürün ya da hizmetin düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak standartlarda ve güvenilirlikte üretilmesidir.'
- Türk Standartları Enstitüsü: 'Kalite bir ürün ya da hizmetin ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan tüm özellikleridir.'
- P. Crosby: 'Kalite bir ürünün gereklere uygunluk derecesidir.'

Kaliteyle ilgili tanımlar her ne kadar değişkenlik gösterse de birçoğunun aslında ortak noktası müşteri tatminini sağlamaktır. Firmalar müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ettiği ölçüde kaliteli ürün üretmiş olurlar. Bu yüzden firmalar müşterilerini çok iyi tanımlamalı ve o doğrultuda ürünler sunmaya özen göstermelidir.

Kalite bir önlemdir, problem henüz oluşmadan çözümlerinin oluşturulmasıdır. Ürünlerin veya hizmetlerin yapısına tasarım vasıtası ile üstünlük ve kusursuzluk arayışı

katar. Müşteri tatminidir. Mal veya hizmetin ne derece iyi olduğu konusunda, son kararın verdiği memnunluktur (Peker, 1996: 47).

İnsanlara ‘kalite nedir?’ sorusu sorulduğunda çok farklı cevaplar verdikleri görülür. Yurtdışında gerçekleşen bir seminerde bu soru sorulmuş ve verilen yanıtlar arasında en iyisi ‘algıdır’ yanıtı olmuştur. Çünkü kalite her insan için farklı bir şey ifade edebilir. Kalite, güzellik gibi insanın bakış açısı ile alakalıdır. Aynı zamanda kalite kavramı yaşanılan çevre, zaman, teknolojinin gelişim seviyesi, ülkelerin gelişmişlik düzeyi, yaşanılan kültür vb. gibi birçok faktörden kaynaklanan nedenlerden dolayı farklılıklar içerebilir (Rai Technology Universty, 2018: 8). Kişilerin kalite tanımlarında az önce belirtildiği gibi algı çok önemli bir faktördür. Çünkü insanlar bazen ürünün niteliklerine bakmaksızın ürüne kaliteli veya kalitesiz damgasını vurabilirler. İngiltere’de yapılan bir araştırmada Türk ve Alman ürünleri karşılaştırılmış ve kişilerin menşei ülke imajına bakarak ürünleri kaliteli (Alman) veya kalitesiz (Türk) olarak nitelendirdikleri görülmüştür (Nart, 2008: 170-73). Bunun gibi birçok faktör kalite algısının etkilemektedir.

Tüketici gözünden kalite, ürün ve hizmet seçimi açısından önemli bir faktördür. Tüketiciler, firmaları sundukları mal ve hizmeti kalitesi açısından değerlendirir ve hangi firma daha kaliteli ürün sunuyorsa o firmanın mal veya hizmetini almaya yönelirler. Müşterilerin satın aldığı mal veya hizmetten çeşitli beklentileri vardır. Bunlar; kullanıma uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, servis, emniyet, performans vb. gibi. Müşteri açısından kalite tanımlanacak olunur ise; mal veya hizmet karşılığında ödedikleri bedelin, beklentilerini karşılama ve aşma derecesidir. Bu yüzden firmalar müşterilerini çok iyi tanımlamalı ve kalite anlayışlarını çok iyi bilmelidir (Rai Technology Universty, 2018: 10). Örnek verecek olur isek; yine İngiltere’de yapılan araştırmada kişiler Alman menşei ürünleri, Türk menşei ürünlere göre yüksek prestijli, yüksek kaliteli, yüksek statülü, cezbedici ve ödenen parayı hak eden ürünler olarak algıladıkları görülmüştür (Nart, 2008, 164-65). Buda tüketicilerin İngiltere’de Alman menşei ürünlere daha çok ilgi göstermesine neden olacaktır.

Üretici açısından kalite; uygun maliyet ile tüketicinin ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak mal veya hizmet üretebilmektir. Eğer ürün rekabet edilebilecek bir maliyet ile üretilemez ise nihai ürün kabul edilebilir bir değere sahip olmayacaktır. Çünkü fiyat

tüketicinin ödemeye razı olduğundan fazla olacaktır (Rai Technology Universty, 2018: 12). İşletmelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte kaliteli ürünler üretirken, bu ürünlerin çeşitli özellikleri taşıyıp taşımadığına dikkat etmelidirler. David Garden kaliteyi sekiz boyutta ele alarak tanımlamıştır. Bunlar (Boljevik, 2007: 223);

1. **Performans:** Bir ürünün temel iş görme düzeyine ait özellikleri.
2. **Özellikler:** Normal standartlarda bir ürüne müşterinin istekleri dahilinde eklenebilecek ek özellikler. Örneğin, arabanın rengi gibi.
3. **Güvenilirlik:** Kullanılan süre içerisinde ürünün uygun çalışma olasılığı.
4. **Uygunluk:** Bir ürünün önceden belirlenmiş standartlara uygun olma derecesi.
5. **Dayanıklılık:** Ürünün normal koşullar içerisinde dayanma süresi.
6. **Hizmet edebilirlik:** Ürün ile ilgili herhangi bir onarım gereken durumda onarım hızı ve kolaylığı.
7. **Estetiklik:** Ürünün görünüşü, varsa ses, tat, koku vb. gibi özellikleri.
8. **Diğer algılanan unsurlar:** Bir ürünün veya hizmetin kalitesiyle ilgili kişisel yargı olarak ifade edilebilir. Örneğin, unsurlar marka imajı, reklam vb. gibi.

1.2. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite anlayışı günümüze gelinceye denk birçok gelişim ve değişim göstermiştir. Japonya'da yapılan çalışmalar sonucunda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı geliştirilmiştir. TKY'nin adından da anlaşıldığı üzere, üst yönetimden en alt birime bütün çalışanları içine alan bir sistemdir. TKY sürece ve insana odaklı, sürekli gelişimi savunan bir yönetim anlayışıdır. TKY müşterinin mutluluğunu ve tatminini ön planda tutmaktadır.

TKY, uzun vadeli hedefler koyarak müşterileri tatmin etmeyi, çalışanlar ve tüketiciler için fayda sağlamayı amaçlayan, odak noktası kalite olan ve tüm çalışanların, kalite çalışmalarına katılımını esas alan bir yönetim modelidir. Diğer bir tanımla TKY, ortak hedefi tüm çalışanlarla paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en iyi değeri sunmayı, değişikliği desteklemeyi, yeni fikirleri ödüllendirmeyi ilke edinerek, gücünü

insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasında bütün çalışanların sorumlu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir (Çoban, 2004: 86).

TKY, uzun vadede, müşterinin beklentilerini karşılamayı başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve bütün personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir (Efil, 1996: 29) Diğer bir tanıma göre; TKY müşteri tatminini sağlayabilmek için işgücünün, tedarikçilerin, müşterilerin ve yönetiminin katılımını sağlayarak ürün kalitesinin ve süreçlerinin devamlı bir şekilde gelişmesini sağlayan bir programdır (Ustasüleyman, 2011: 71). TKY, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında aynı şekilde yapmayı amaçlayan, işletmenin tamamında etkinliği sağlamayı, esnekliğe ulaşmayı ve rekabet gücünü artırmayı hedefleyen bir yöntemdir (Güngör, 2008: 9).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, her birinde ortak nokta işletmenin tamamına yayılan bir kalite anlayışı ile üretim yapmak ve müşteri tatminini en üst düzeyde karşılamaktır. TKY de amaç, kalite anlayışını ilmek ilmek işletmenin her alanına, bütün çalışanlarına, etkileşim halinde herkese işlemektir.

TKY, kalite-maliyet-verimlilik-kar ilişkisine, geleneksel yaklaşımdan çok daha farklı bir açı ile yaklaşır. Yani kalite için yapılan çalışmalar savurganlığı önlemekte, verimlilik artışı sağlamak ve maliyetleri minimuma indirmede yardımcı olmaktadır. Yüksek kaliteli ürünlerin daha uygun fiyatlardan pazara sunulmasına ve pazar payının arttırılmasına olanak sağlayarak aynı zamanda işletmelerin daha karlı bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmelerine de vesile olur (Peker, 1996: 48).

TKY'nin temelinde kalite bilincinin işletmenin tamamında hissedilmesi ve yapılacak bütün uygulamaların bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirilmesi yer alır (Tekin ve Zerenler, 2007: 86). TKY, klasik yönetim şeklerinden sıyrılarak müşteri memnuniyet düzeylerini sürekli olarak maksimum düzeyde tutulmasını ve minimum maliyet politikasını savunmaktadır (Güzel ve Aykol, 2017: 1107).

ve süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesine ve geliştirilmesine olanak sağlayan kalite iyileştirme çalışmasını (Çabuk, 2013: 66), ürünün istenilen kalite şartlarını sağlayıp sağlamadığını kontrol eden kalite kontrolü, bir kuruluşun üst yönetimi tarafından resmi olarak ifade edilen ve kalite ile alakalı bütün konuları açıklayan genel kalite amaçları ve yönü şeklinde tanımlanan kalite politikasını (Taşçı, 2013: 5), kaliteyi, fiyat ve zamanlamayı bulduran kalite yönetimini ve bunlara ek olarak müşteri tatminini ve sürekli gelişmeyi sağlayabilmek adına işletmenin karlılığı, amaçları rekabeti vb. stratejileri ile insan, malzeme ve bilgi kaynakları arasında uyumlu bir bağın oluşturulması sağlayan uzun vadeli global yönetim stratejisini (Özgüner ve Özgüner, 2015: 438) ve tüm personelin katılımını içeren bir yönetim biçimidir.

Son olarak TKY anlayışı birkaç madde ile özetlenecek olunur ise (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2011: 13-14);

- Amaç karlılığı garanti altına alabilecek ve aynı zamanda karlılığı arttırabilecek sistemleri kurmak ve süreçleri sürekli olarak geliştirmektir.
- Faaliyetlerin nasıl daha iyi olabileceği konusunda, çalışanlar önerilerde bulunur ve yönetim uygun gördüklerini onaylar.
- ‘Sıfır hata’ amaçlanır. Hataları ayıklamak değil, hata yapmamak esastır.
- Sistemleri ve süreçleri en iyi o işi gerçekleştirenler bilir. Bu nedenden dolayı burada çalışan kişiler tarafından geliştirilmelidir. Yöneticiler çalışanları bu işlemler için teşvik ederler.
- Asıl amaç şirketin ‘hedeflerine ulaşmasıdır’. Tam katılım ile yöneticiler ve çalışanlar bu hedefi ortaya koyarlar ve hedefleri gerçekleştirecek planlar yaparlar.
- Her zaman amaç yüksek kaliteli elemanları işletmeye kazandırmak ve bu kişileri elinde bulundurmaktır. Sürekli eğitim, kariyer planları ile herkesin işini sevmesi ve bağlanması sağlanır.
- Her şeyi insan gerçekleştirir. Makineler insana yardımcı aletlerdir.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde oldukça önemli bir yere sahip olan TKY'nin temelleri aslında insanoğlunun toplu halde yaşamaya başladıkları yıllara denk uzanır. Babil kralı Hamburabi'nin koyduğu kurallar TKY'nin yapı taşları sayılacak niteliktedir (Kaya, 1997: 9)

Sanayi dönemi öncesinde kalite düzeyi daha çok ürünü üreten usta ile yarar sağlayan müşteri arasındaki karşılıklı ilişki ile kendini göstermiştir. Yani bir ürünün kalitesi onu üreten kişinin ustalığı ile değerlendirilmiştir (Şimşek, 2002: 15-16)

Sanayi devrimi ile birlikte üretimde yeni teknik ve ekipmanlar kullanılmaya başlanmıştır. Ürünün ham halinden, son nihai ürün haline alana kadar her aşaması ile birebir ilgilenen ustaların yerini makineler almıştır. Üretim teknolojilerinde gerçekleşen değişim ve gelişim ile atölye tipi üretimden kitle üretim tipine geçilmiştir. Artan üretim miktarından dolayı ürünlerin kalitesini ölçmek için yeni sistemler ve anlayışların ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur.

19'uncu yy. sonlarına doğru ortaya çıkan Taylorizm akımı ile üretim artışı sağlamış, fakat kalitede çok fazla ilerleme olmamıştır. Bunun nedeni, işçilerin ancak üretim aşaması sonucunda ürettikleri ürünlerin kalitesini kontrol edebiliyor olmalarıydı (Yılmaz, 2003: 12). Yani muayene ve test sistemi geçerliydi. Bu sistem bitmiş ürünün üzerinde uygulandığı dolayısı ile maliyeti ve israfı artıran bir yapısı vardır. Daha sonraları kullanılan Kalite Kontrol mekanizması da aynı muayene ve test gibi hata önlemeye yönelik değil saptamaya yönelik olmuştur.

Hatayı önlemeye yönelik çalışmalar 1960'lı yıllardan itibaren hayat bulmaya başlamıştır. Ürün tamamıyla üretildikten sonra kontrol etmenin verimsiz ve katma değer yaratmayan bir iş olduğu anlaşılmıştır. Bu da kalite güvence sistemlerinin oluşturulmasına vesile olmuştur. Kalite güvencesi ile amaç, işletmenin tüm fonksiyonlarının aynı amaç doğrultusunda bir araya getirerek, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tam ve doğru şekilde karşılanmasını sağlamaktır. Ürün tamamlandıktan sonraki aşamada değil, ürün üretilir iken her aşamasının doğru ve düzgün yapılmasını esas alır. Kalite güvence sistemi toplam kalite içerisinde önemli bir yere sahiptir (Ekinci, 2011: 8-9)

Japonya İkinci Dünya Savaş'ı öncesinde ucuz ve kalitesiz ürünler üreten bir ülke olarak tanınıyordu. Daha sonra Japonya 'Amerikan İstatiksel Kalite Kontrol' kavramı ile 1940 yılında önce Deming ve ardından Juran sayesinde tanışmıştır (Aguayo, 1994: 128).

Deming, işletmelerde görev ve sorumlulukları ayrı olan ancak, yaptıkları iş dolayısıyla birbirleri ile devamlı etkileşim içinde olan gruplar arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Çalışanların, kendilerini sadece yaptıkları işe odaklanmalarını yanlış bulmuş, daha geniş bir bakış açısı geliştirilmesi için takım çalışması yapılmasını ve çalışanların eğitilmesini savunmuştur (Deming, 1986). Deming'in kalite çalışmalarını 14 maddelik ilkeler halinde özetlemiştir. Bunlar (Topal, 2000: 26);

- Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için süreklilik oluşturmak,
- Yeni bir Toplam Kalite ve sürekli gelişim anlayışı benimsemek,
- Kaliteyi yakalamak için denetim bağımlılığına bütünsel olarak son vermek,
- Hizmet ve üretim sistemini sürekli olarak geliştirmek,
- Kurumda mesleki eğitim vermek,
- Liderliği oluşturmak,
- Korkuyu yenmek,
- Birimler arası engelleri kaldırmak,
- Üretimde sayısal hedeflere bağlı kalmaktan kaçınmak,
- İş standartlarındaki kalıplaşmayı ve sayısal sınırlamaları kaldırmak,
- Yaratıcılığı arttırmak için çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak,
- Kapsamlı bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak,
- Değişimi sağlayacak önlemleri almak.

Deming'in yukarıda saydığımız 14 kuralını özetleyecek olursak (Esin, 2002: 23);

- Amaçlarda süreklilik ve tutarlılık,
- Sürekli gelişme,
- İşlevler arası iş birliğidir.

Juran için kalite yönetim anlayışı, evrensel bir süreçtir ve üç aşamadan oluşur. Bunlar; kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirme'dir. Kalite planlama

aşamasında; müşterinin istek ve ihtiyaçları belirlenmeye çalışılır ve daha sonra tedarikçilerle birlikte yapılan çalışmalar ile maliyetler azaltılmaya çalışılır ve kalite sürecinin sorunsuz çalıştığına kanaat getirilir. Kalite kontrol aşamasında ise planlanan performans ile gerçekleştirilen performans arasındaki sapma var mı?, yok mu? kontrol edilir. Son aşama olan kalite iyileştirme de ise; gerçekleşen performansı, planlanan performanstan daha iyi hale getirmek için çalışmalar yapılır (Yılmaz, 2003: 19). Juran'ın bu üç aşaması aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir; (Neyestani, 2017: 7)

Kalite planlama aşaması:

- Kalite hedefleri oluşturun,
- Müşterilerinizin kimler olduğunu belirleyin,
- Müşterilerinizin ihtiyaçlarını belirleyin,
- Müşterilerinizin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ürünün özelliklerini geliştirin,
- Ürünün özelliklerini üretebilen süreçleri geliştirin,
- Süreç kontrolleri oluşturun,
- Planların süreçlere aktarılmasını sağlayın.

Kalite kontrol aşaması:

- Gerçekleştirilen performansı değerlendirin,
- Gerçekleşen performans ile kalite hedeflerini karşılaştırın,
- Farklılıklar üzerine hareket edin.

Kalite geliştirme aşaması:

- İhtiyaçları belirleyin,
- Alt yapıyı kurun,
- Proje ekiplerini kurun,
- Proje ekiplerine gerekli kaynak, eğitim ve motivasyon sağlamak için; Problemleri teşhis edin,
Çözümü teşvik edin,

- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili faydaları tespit edilmesi için gerekli kontrolleri sağlayın.

Juran kaliteyi ‘kullanıma uygunluk’ veya ‘müşteri için uygun olan’ şeklinde tanımlamıştır. Kalitenin, müşterileri ile ürün veya hizmetlere olan memnuniyet arasında doğrudan bir ilişkiye sahip olduğuna inanmıştır. Bu yüzden kaliteyi iyileştirmek için yaptığı çalışmaları on adımda özetlemiştir. Bunlar (Juran ve Godfrey, 1998);

1. Kalite iyileştirmeleri için ihtiyaçların farkındalığını sağlamak ve iyileştirme için fırsat yaratın,
2. İyileşme için hedefleri belirleyin,
3. Hedeflere ulaşmak için organize olun (kalite konseyi oluşturun, sorunları belirleyin, proje seçilmesi, takımların oluşturulması, takımlara lider seçilmesi),
4. Eğitim desteği sağlayın,
5. Projeleri uygulayın ve sorunlar için çözüm üretin,
6. İlerlemeleri raporlaştırın,
7. Başarıyı takdir edin,
8. Sonuçları paylaşın,
9. Sonuçları koruyun,
10. Yıllık iyileştirme çalışmalarını, sistemin ve sürecin bir parçası haline getirin.

TKY'nin oluşturulmasında katkısı olan diğer bir isim hiç şüphesiz Arnold V. **Feigenbaum**'dur. Feigenbaum, toplam kalite kontrol ve kalite maliyet kavramlarında öncü bir isimdir. Toplam kalite kontrolü minimum maliyetle, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ve müşteriyi tatmin edebilecek, organizasyon içinde pazarlama, insan kaynakları, üretim, satış, finans vb. bölümlerin çalışmalarını birleştiren bir sistem olarak görmüştür. Kalitede standartlaşmayı savunmuştur. Bu standartlara uygun üretimin gerçekleştirilemediği takdirde önlem alınıp, iyileştirme çalışmalarının yapılmasını öngörmüştür (Yeşilbayır, 2007 :35-37). Feigenbaum'un kaliteyi arttırmak için önerdiği ilkeler şunlardır (cndmr.wordpress.com,2018);

- Çalışan – müşteri ve üst yönetim arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi,

- İstatiksel verilerin toplanması,
- Bilgi elde etmek için yine istatiksel yöntemlerden yararlanılması,
- Kalitede oluşabilecek herhangi bir dalgalanmayı önlemek için istatiksel süreç kontrolü yapılması ve ölçümler uygulanması,
- Kalite konusunda standartlar oluşturulması,
- Kaliteyi geliştirmek için çalışmalar yapılması.

Diğer bir Toplam Kalite Yönetimi gurusu Kaoru **Ishikawa**'dır. Onun bu alanda gerçekleştirmiş olduğu en önemli katkı hiç şüphesiz kalite kontrol için istatiksel yöntemleri en basite indirgemiş olmasıdır. Pareto ve Ishikawa diyagramını en basit teknik düzeyde göstermiştir. Kalite kontrol çemberleri geliştirerek, çözülmesi gereken konularda herkesin çözüm önerisi sunabileceği, fikrini dile getirebileceği etkili gruplar oluşturmuştur (cndmr.wordpress.com,2018). Ishikawa'nın kalite geliştirilmesi için önerilerini sıralayacak olur isek (Yeşilbayır, 2007: 35-37);

- Kalite çalışmaları en iyi şekilde öğrenilmelidir. Öğrendikçe daha da sevilerek yapılacak bir uygulamadır,
- Kalite politikaları belirlenmeli, üst yönetim kontrolünde başlatılmalı ve bütün işletmeye yayılmalıdır. Herkes en kaliteli ürünü üretme konusunda istekli olmalıdır,
- Kalite ve kontrol ile ilgili bilgiler toplanmalı ve kalite konusunda politikalar somut olarak belirlenmelidir. Kalite standartları için uzun vadeli hedefler belirlenmelidir,
- Kalitede lider olmaya çaba gösterilmelidir. Kalite ve kalite kontrol işlemlerinde her zaman öncü olunmalıdır,
- Çalışanlara eğitim desteği sağlayın. Bu eğitim organizasyon planları gibi planlar ile birleştirilmelidir,
- Kalite ve kalite kontrolün planlandığı şekilde ilerleyip ilerlemediğini kontrol edilmeli ve herhangi bir aksaklıkta hemen harekete geçilmelidir,
- Kalite güvenliğinde üst yönetim sorumluluğu en iyi şekilde açıklanmalıdır.

Bir diğer kalite gurusu **Philip Crosby**'dir. Crosby, 'sıfır hata' görüşüyle tanınır. Onun kalite tanımı 'yerine (ihtiyaca) göre kullanımdır' ve gereksiz kullanım maliyeti ile değerlendirir. Crosby kalite hakkında düşüncesini söylerken, düşük kalite veyahut yüksek kalite kavramları yerine çoğunlukla uygun veya uygunsuz (kullanışlı veya kullanışsız) kavramlarını kullanmıştır. Sıfır hata ilkesini savunmuştur. Onun bu ilkesine karşı çıkanlar insanların muhakkak hata yapacaklarını ileri sürmüşlerdir. Crosby ise hiç hata yapmamaya özen göstermenin ve sıfır hatayı hedeflemenin, insanları daha çok başarıya götüreceğini ileri sürmüştür (cndmr.wordpress.com,2018). Crosby'nin kalite iyileştirme adına geliştirdiği 14 maddelik adım birçok firma tarafından kullanılmış ve onları başarıya taşımıştır. Bu maddeler şunlardır (Yeşilbayır, 2007: 45-49);

1. Yönetimin kararlı olması, kendini kaliteye adanması ve kalite çalışmalarını benimsemesi,
2. Kaliteyi iyileştirmek için ekiplerin oluşturulması,
3. Kalite ölçütlerinin geliştirilmesi ve ölçümlerin uygulanması,
4. Kalite maliyetlerinin belirlenmesi,
5. Kalite bilinci fikrinin yerleşmesi için kalite maliyetleri, kalitesizlik maliyeti, iyileştirme çalışmaları konusunda firmanın duyduğu endişeyi çalışanları ile paylaşılması,
6. Düzeltici önlemlerin alınması,
7. Tüm çalışanların sıfır hata kavramını iyi anlaması, uygulaması ve başarıya ulaşması için komitelerin oluşturulması,
8. Kalite konusunda yöneticilerin eğitilmesi,
9. İşletmelerde ortaya çıkan hataların giderildiği günün sıfır hata günü olarak belirlenmesi,
10. Hedeflerin belirlenmesi,
11. Problem-sebepe çözüm programı yapılması,
12. Çalışanlara motivasyon sağlayacak ödüllendirmenin yapılması,
13. Kalite konseyinin oluşturulması,
14. Kalite programının sonsuz ve sorunsuz bir şekilde işleminin sağlanması.

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

TKY'nin, şirket ve müşteri açısından fayda sağlamaya yönelik birçok amacı vardır. TKY'de en önemli amaç A'dan Z'ye bütün çalışanların katılımı ile kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve maliyetlerin minimuma indirilmesidir.

TKY'nin birçok amacı vardır bunlardan bazıları (Uryan, 2002: 38);

- Hata ayıklamaktan ise hiç yapmama (sıfır hata) yaklaşımını benimsemek,
- Kalite maliyet ilişkisinde üstünlük sağlamak amacı ile işletmedeki bütün süreçleri izlemek ve istatistiksel yöntemler ile ölçmek,
- Takım çalışmalarının TKY'nin bir parçası olarak görmek ve bunu destekleyecek şekilde davranmak,
- Sürekli gelişme ve müşteri memnuniyetine odaklanmak,
- TKY de amaç sıfır hata ve sürekli gelişme ile mükemmeli bulmaya çalışmaktır.

TKY'nin amaçları daha detaylı şekilde anlatmak amacıyla birkaç başlık altında toplanabilir. Bunlar; verimlilik ve etkinlik, yeniden yapılanma ve örgütsel gelişim, etkin stratejik yönetim, kalite geliştirme ve müşteri memnuniyeti, pazar payı, karlılık ve rekabet geliştirme şeklinde sıralanabilir.

1.4.1. Verimlilik ve Etkinlik

Rekabetin yoğun, kaynakların kısıtlı olduğu günümüz koşullarında, şüphesiz ki en önemli amaç kaynakların verimli ve etkin kullanımının sağlanmasıdır. Bir işletme, ürettiği ürüne karşı talebin devamlılığını sağlayabilmek ve pazarda varlığını sürdürebilmek için ürün maliyetlerini minimum tutmak, ürünün kalitesini yükseltmek, satış sonrası hizmetleri geliştirmek ve iyi bir algı oluşturmak için olduğu kadar, verimlilik düzeyini de maksimum yapmak için çalışmak zorundadır (Altınok ve Saçlı, 2009: 65)

Verimlilik işletmelerin elindeki kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek sağlayacakları imkanlardır (Taş, 2005: 11). Verimlilik, çeşitli üretim ve çevre faktörleri ile teknolojik, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin bir arada kullanılmasıdır (Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

Japonlar verimliliği, gelişmeci bir düşünce ya da var olan her şeyde, bilhassa insanda sürekli olarak gelişmeyi hedefleyen bir düşüncedir, şeklinde tanımlamışlardır. Verimlilik, bugünümüz dünümüzden daha iyi, yarınımız ise bugünümüzden daha iyi olmalıdır, şeklinde bir inançtır (Hacıtahiroğlu, 2012: 849).

TKY verimlilik üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bunun en önemli nedeni ürünlerin daha kaliteli olarak üretilmesidir. Ürünlerin daha kaliteli üretilmesinin nedeni müşterilerine değer vermesi ve müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmasıdır. Kaliteli ürün üretme çabası işletmeleri kaliteli girdiler kullanmaya ve daha özenli üretim yapmaya yönlendirmiştir. Buda firmalarda hataların ve israf israfların azalmasını ve dolayısıyla daha verimli üretim yapılmasına olanak sağlayacaktır (Tavşancı, 2002: 71).

Oto yan sanayi işletimlerinde yapılan araştırma sonucunda kapasite kullanım verimliliği ile kalite uygulamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Doğan ve Marangoz, 2002: 10). TKY'nin verimliliğe etkisini araştırmak üzere mobilya üreten bir işletmede uygulanan bir diğer çalışma ile TKY'nin verimliliği artıran ve hataları önleyen bir yapısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada özenli, bilinçli ve kararlı bir şekilde davranışların üretim kapasitesini artırırken, hatalı ürünlerinde maliyeti etkilemeyecek seviyelere düştüğü gözlenmiştir (Altınok ve Saçlı, 2009: 77-84).

Verimlilik ve etkinlik aynı anlamdaymış gibi kullanılsa da arasında farklılık mevcuttur. Verimlilik, üretim kaynaklarının ne denli iyi kullanıldığını ölçer iken, etkinlik ise amaçların ne denli gerçekleştiğini ölçer. Etkinlik az çaba ve maliyet ile en yüksek sonucu elde etme kapasitesidir (Çoban, 2007: 21-23). Yani TKY'nin amacı, kaynakları en iyi şekilde kullanarak verimli ve yine elimizdeki kaynakla planlarımızı en iyi şekilde gerçekleştirerek etkin üretim yapılmasını sağlamaktır.

1.4.2. Yeniden Yapılanma ve Örgütsel Gelişim

Küreselleşme ve rekabet nedeni ile şirketler her geçen gün değişik bir durum ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Varlıklarını sürdürmek isteyen firmalar, bu değişime ve gelişime direnç göstermek yerine, ayak uydurmak zorundadırlar. Firmalar ancak başarıyı bu şekilde yakalaya bilirler.

TKY felsefesinin temelinde sürekli değişim fikri yatmaktadır. Sürekli iyileştirme, bir bütün şeklinde örgüt sisteminin iyileştirilmesi amacını taşır. Her geçen gün müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin değiştiiği bir zamanda değişim kaçınılmaz bir sonudur. (Coşkun, 2003: 56)

1.4.3. Etkin Stratejik Yönetim

Strateji kelimesinin sözlük anlamına bakılacak olunursa; ‘bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı’ şeklinde tanımlandığını görülür (Hoşkara, 2007: 120). Strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren planlamadır (Aktan, 2008: 1). Günümüzde işletmeler bakımından stratejilerin amacı, belirsizlik ortamında, işletmenin istenilen sonuçları elde etmesini sağlamaktır (Özer, 2015: 70).

Stratejik kalite planlaması; bir işletmenin kalite çalışmalarını bir arada tutan tutkal görevini yapmaktadır, şeklinde açıklanabilir. Juran’a göre ise; stratejik kalite planlaması işletmenin hedef ve amaçlarının belirlenmesi ve yerine getirilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Stratejik kalite planlaması Juran üçlemesi olarak bilinen planlama, kontrol ve gelişmenin en üst basamağında yer almaktadır (Coşkun, 2011: 50).

Stratejik yönetim, çeşitli analizler sonucunda, geleceğe yönelik kararlar alınmasını sağlayan bir yönetim tekniğidir. Amaç; performans, karlılık ve verimliliği artırmak ve geleceğe dönük vizyon oluşturmaktır. İşletmenin iç ve dış çevresini değerlendirerek karar aldığı bir yönetim şeklidir. Problem çözümede etkin rol oynar. Ekip çalışmasına dayalı bir performans ile başarıya ulaşılacağını savunur. (Aktan, 2008: 6-7).

Strateji oluşturmada temel amaç, strateji seçenekleri arasından en uygun stratejiyi seçmek, rekabetçi piyasalarda rakiplerin stratejilerine karşı daha güçlü ve daha etkin bir şekilde uygulamaktır (Özer, 2015: 72). TKY de amaç; rekabet edebilmek ve çevresel değişikliklere kolay adapte olabilmek için etkin stratejik yönetim oluşturmaktır. Böylelikle uzun yıllar faaliyet gösteren, güçlü kuruluşlar elde edilmiş olur.

1.4.4. Kalite Geliştirme ve Müşteri Memnuniyeti

Müşteri odaklılık, TKY’nin en net özelliklerinden biridir. Burada amaç, çalışanlara kazandıkları paranın ‘müşteriler’ tarafından karşılandığı anlayışını kazandırmak ve müşteri memnuniyeti için sıfır hata ile üretim yapılmasına olanak sağlamaktır (Gülşen,

2012: 114). Rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı dönemde, şirketler yönetim anlayışlarında değişikliğe gitmek zorunda kalmışlardır. Önceleri ‘yaptığını satan’ şeklindeki anlayış yerini artık ‘satılabileni yapan’ seklini almıştır. (T.C Milli Eğitim Bakanlığı, 2011: 40).

Müşteri memnuniyetinin sağlamak TKY’nin en önemli amaçlarından. Müşteriyi tatmin etmek için beş temel öge tavsiye edilmektedir. Bunlar; beklenen kalite, tahmin edilen kalite, memnun eden kalite, önemsenmeyen kalite ve ters kalitedir. Bunlardan ilk üçü aşağıda açıklanmıştır (Uryan, 2002: 37);

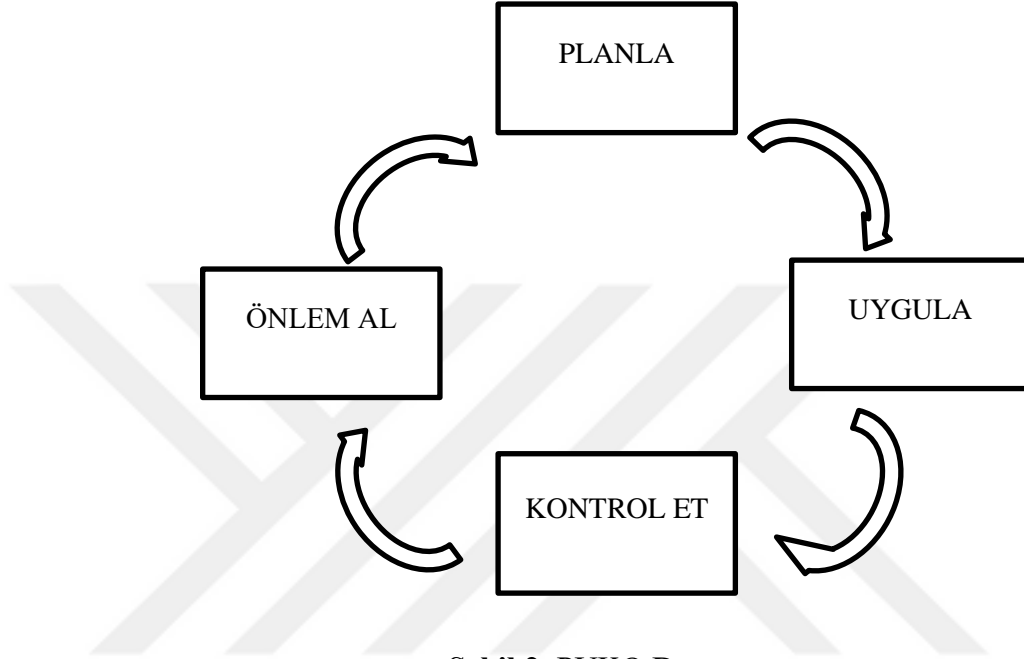
- Beklenen kalite: Müşterinin talep etmeye gerek duymadan beklediği özelliklerdir.
- Tahmin eden kalite: Müşterilerin, özel olarak talep ettiği özelliklerdir. Bu özellikler bulunmadığında müşteri memnun olmaz fakat bulunduğu müşterilerin beklentileri karşılanır fakat aşılmaz.
- Memnun eden kalite: Müşterilerin talep etmediği, bilmediği özelliklerdir. Müşteriler bu özellikler karşılandığında çok memnun olurlar aynı zamanda karşılanmadığında da memnuniyetsizlik göstermezler.

Beklenen kalite mutlaka karşılanmalı ve müşteri memnuniyetsizliği önlenmelidir. Tatmin eden kalite, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek düzeyde olmalıdır. Memnun edecek kalite ise, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını aşarak onları memnun etmelidir (Uryan, 2002: 37).

TKY’nin diğer bir amacı da kalite geliştirmektir. Buradaki felsefe; ‘hiçbir şey mükemmel değildir ve daha iyi yapılabilir! Bu işi nasıl daha iyi yapabilirim? şeklindedir. Amaç kalite geliştirme çalışmalarında sürekliliğin sağlanmasıdır. Kalitenin mükemmel olması için yapılan işlemler sürekli kontrol edilmelidir. Deming tarafından geliştirilen PUKO (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) Döngüsü ile amaçlanan, kalite çalışmalarında etkinliğin sağlanması, aksaklıkların giderilmesi ve kalitenin geliştirilmesinin sağlanmasıdır (Topal, 2000: 30).

Şekil 2 de PUKO döngüsünün işleyişi gösterilmiştir. Planlama aşamasında; nelerin, nasıl yapılacağı belirlenir. Belirlenen hedef doğrultusunda kullanılacak kaynaklar,

zaman ve sorumluluklar belirlenir. Uygulama aşamasında; bir önceki aşamada yapılan plan uygulanır. Kontrol et aşamasında; sonuçlar değerlendirilir ve herhangi bir sapma var mı, yok mu ona bakılır, eğer varsa nedenleri araştırılır. Önlem alma aşamasında ise iyileştirme kararı hale getirilir ve kontrol aşamasının sonuçlarına göre ilave önlemler alınır (<https://industryolog.com>).



Kaynak: (<https://industryolog.com>)

1.4.5 Pazar Payı, Karlılık ve Rekabet Geliştirme

Pazar payını büyütmek, karlılığı artırmak ve rekabet edilebilirliği geliştirmek TKY'nin bir diğer önemli amaçlarından. Tek seferde hatasız ürün üreterek maliyetleri azaltmak, işletmelerin karlılığı arttıracak ve rakipler karşısında güçlü duruma getirecektir.

Kaliteli ürün geliştirme anlayışı ile bu amaçlar zincirleme olarak gerçekleştirilmiş olunur. Örneğin; kaliteli ürün piyasaya sunulduğunda, ürün rakip firmaların ürünlerinden farklılaşarak müşteriler tarafından daha fazla tercih edilir duruma gelecektir. Böylece hem karlılık arttırılmış hem rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlanmış hem de pazar payı arttırılmış olur.

TKY'nin en önemli hedeflerinden biri şüphesiz yukarıda da belirtildiği gibi işletmelerin optimum karlılığa ulaşmasının sağlanmasıdır. TKY ile ürün kalitesinde yaşanan gelişme, işletmeyi daha yüksek bir karlılığa ulaştıracaktır. Kalitenin artması ile ürünün talebinde ve buna bağlı olarak satış fiyatında bir artış yaşanmasına sebep olacaktır. Bu artış aynı zamanda firmaların pazar paylarında da artış yaşanmasını sağlayacaktır. Ürünün diğer ürünlerden farklılaşması ile satış değerinin artması, rakip firmalara karşı rekabet üstünlüğü sağlanmasını avantajını da beraberinde getirecektir (Tavşancı, 2002: 74).

Örücü ve Kanbur'un birlikte TKY'nin, pazar rekabeti ve organizasyonel performans üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada, pazar rekabetinde artış yaşandıkça TKY uygulamalarının müşteri odaklılığı, ürün tasarımı ve organizasyonel performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğu sonucuna varılmıştır. Yani TKY uygulamaları ile pazar rekabetinin ortak olarak benimsenmesinin organizasyonel performansı arttırdığı görülmektedir (2007).

Ambalaj ve kağıt sanayinde yapılan diğer bir araştırmada TKY'nin uygulandığı dönemlerde maliyetlerin kontrol altına alınması sebebi ile karlılıkta ve verimlilikte istikrarlı bir artış görüldüğü ve bununda rekabet avantajı sağladığı açıkça görülmüştür (Tavşancı, 2002: 139).

Yapılan araştırmaların sonucunda ürün kalitesi ve pazar payı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yani TKY'ni benimseyen işletmeler, müşteri memnuniyetinde artış sağlamalarından dolayı daha büyük bir satış rakamı elde edebilirler. Bu sayede işletmeler pazar paylarını da arttırmış olacaklardır (Tavşancı, 2002: 71).

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Bir organizasyonda kalite iyileştirme süreci, bireylerin, grupların ve bütün organizasyonun etkinliğinin geliştirilmesine bağlıdır. Verimliliği artırmak için; neyin işe yaradığını bilmek, bilgi birikimi yapmak, işi yapmak için gerekli tüm araçlara sahip olmak, üretilen ürünü ölçme ve değerlendirme olanaklarının sağlanması gerekir. TKY tamda bunların gerçekleştirilebilmesi için vardır (Verma, 2014: 63).

TKY, etkinliği sağlayan en iyi yönetim tarzıdır. Bunun nedeni, amaçlara ulaşmak için gerekli olan alt yapı en baştan oluşturulmuştur. Gerçekleştirilmek istenen amaç, en üst yöneticiden başlayarak, en alt kademede çalışan işçilere kadar herkes tarafından benimsenmiş ve tam bir takım ruhu ile çalışma esas alınmıştır. Müşteri beklentilerini karşılamak ve memnun etmek için sürekli kalite geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Küreselleşme ve teknolojinin hızla gelişmesi, her geçen gün rekabetin şiddetini daha da arttırmakta, değişen koşullara ayak uydurmayı zorlaştırmaktadır. Bu koşullara ayak uyduramayan, kayıtsız kalan, ürün kalitesini geliştiremeyen, maliyetlerini dşremeyen firmalar başarı sağlayamazlar ve dahası varlıklarını sürdürmeleri dahi olanaksızdır. Bu nedenlerden dolayı TKY işletmeler açısından çok önemlidir. Müşterilerin bugünkü ihtiyaçlarını bilen ve gelecekteki ihtiyaçlarını öngörebilen ve bunu dikkate alarak kaliteli ürün üretilip, maliyetlerini düşüren firmalar başarıyı yakalayabileceklerdir. Böylelikle hem müşteri memnuniyeti sağlanmış hem maliyetler düşürülmüş hem de karlılık arttırılmış olur (Sevimler, 2010: 12).

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Sağladığı Yararlar

TKY en alt birimden en üst birime kadar tüm çalışanları aynı amaç içinde, en iyiyi yapmaya ve sürekli gelişme (kaizen) anlayışının örgütte benimsenmesini sağlayarak müşterilerin memnun edilmesine olanak sağlar (Doğaner ve Yüksel, 2003:73).

Toplam Kalite Yönetiminin sağladığı yararlar maddeler halinde sıralanacak olunursa, Gller'e göre (2008: 4);

- Pazar payını ve rekabeti arttırır,
- rn retiminde ortaya çıkabilecek her türlü israfı önler,
- Maliyetleri düşürür,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir, motivasyon sağlar ve takım ruhu oluşturulmasına yardımcı olur,
- Müşteri memnuniyeti sağlar,
- Verimlilik ve karlılığı arttırır,
- rn kalitesini iyileştirir, teslim süresini kısaltır, esnekliği arttırır,

Bunlara ek olarak, zer ve Aykaç'a göre (2006: 182-83);

- Çalışanların, yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını ve amaca uygun bir şekilde kullanılmasını sağlar,
- Kalite konusunda tüm çalışanların fikirleri alındığı için daha isabetli kararların alınmasına olanak sağlar.

Türkiye’de 500 büyük sanayi kuruluşunda TKY uygulamaları üzerine yapılan araştırmada işletmelere aşağıdaki yararları sağladığı görülmüştür (Kılıç, 2000: 46-47);

- Firmaların büyük bir bölümünde müşteri tatminlerinde fark edilir derecede artışlar sağlanmıştır.
- Yine işletmelerin büyük bir kısmının tuttıkları stok düzeylerinde büyük miktarda azalma yaşanmıştır.
- İşletmelerin büyük bir kısmında fire oranlarında yüksek düzeyde azalma sağlanmıştır.
- Tedarikçilerin teslim kalitesinde yüksek oranda artış sağlanmıştır.
- Verimlilik fark edilir derecede artmıştır.
- Pazar paylarında belirgin artışlar yaşanmıştır.
- Sipariş işleme süreleri kısalmıştır.

Amerika’da yapılan bir araştırma sonucunda TKY önderliğinde yapılan kalite iyileştirme çalışmalarının işletmeyi kar artışına götürdüğü görülmüştür. Ayrıca hem kalite iyileştirme hem de kar artışı sayesinde işletmelerin pazar paylarında da artış sağlanmıştır (Naktiyok ve Küçük, 2003: 47).

TKY’nin performans üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Trabzon’da lojistik alanda faaliyet gösteren işletmelerin TKY uygulamalarının, işletme performansı üzerine ne derece etkili olduğunu anlamak üzere yapılan araştırmada; TKY’nin yönetim liderliği, çalışan ve müşteri memnuniyeti, sistem yaklaşımı, süreç kalitesi ve sürekli gelişme boyutları kullanılmıştır. Bir işletmeyi başarılı kılmmanın sırrı TKY ilkelerinin benimsenmesi ve bir yönetim anlayışı olarak tüm işletme çalışmalarına yansıtılması olarak bulunmuştur (Küçük ve diğerleri, 2015:65)

Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) üzerinde yapılan araştırmada performanslarını arttırmak isteyen KOBİ’lerin TKY’ye ilişkin kriterlere

önem vermeleri gerektiği gözlemlenmiştir. Bunun nedeni TKY'ye ilişkin tüm kriterler ile işletme performansı arasında anlamlı ilişki olmasıdır (Naktiyok ve Küçük, 2003:61).

1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

1.7.1. Müşteri Odaklılık

TKY'nin odağında, firma değil müşteri vardır (Emiralioglu ve Karabulut, 2006 :158). TKY ürün oluşturma safhasından başlayarak, yönetimin her seviyesinde, kalitenin stratejik öneminin herkes tarafından anlaşıldığı bir örgüt kültürü oluşturarak, iç ve dış müşterinin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Küçük ve Naktiyok, 2003: 46).

Modern kalite anlayışında, yani TKY'de ön plana çıkan en önemli unsur insan odaklı bir yönetim anlayışını benimsemiş olmasıdır. TKY insana verdiği önemi gösteren 'müşteri mutluluğu' ve 'müşteri tatmini' ifadeleri ile özdeşleşmiş bir yönetim tarzıdır. En önemli amaçlarından biri müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri ihtiyaçlarını en iyi analiz eden ve karşılayan firmalar aynı zamanda başarı ve rekabet avantajı sağlayan firmalardır. Müşteri odaklı olmak (Özeroğlu, 2015: 551);

- İşletmenin pazar payının artmasına katkı sağlar,
- Müşteriler için nasıl değer üretilebileceğinin daha kolay bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olur,
- İşletmedeki işlem maliyetlerinde azalma yaşanır,
- İşletmelerin uzun vadede başarı sağlamalarına katkıda bulunur.

TKY'de asıl iş; dış müşteri tatminini yükselterek, işletmenin karını maksimuma çıkarmak ve pazardaki payını arttırmaktır. Bunu gerçekleştirmek için ise yapacağı ilk adım 'iç müşterinin' yani çalışanların tatmin oldukları süreçleri oluşturmaktır. Firma bu ortamı sağlayacak, yetenekli çalışan istihdam etmek, çalışanları takım çalışmasına yönlendirmek, işletme içi iletişimi güçlendirmek ve iç müşterileri, dış müşterilere odaklılığa yönlendirerek müşteri tatminini maksimize etmek için çalışmalıdır (Çoban, 2004: 89).

1.7.1.1. İç Müşteri

Firmada çalışan kişiler, aslında o firmanın müşterisidirler. İç müşteri kavramını tanımlanmaya çalışır ise; bir kurumda çalışır iken, kendi yaptığımız işin bir önceki adımının müşterisi, bir sonraki adımını ise kendi müşterimiz olarak görmektir (Ceylan, 1998: 24). Tanımdan yola çıkılarak; çalışanlar kendi işlerini yerine getirir iken, bir sonraki adımda çalışacak iş arkadaşını, memnun edecek mükemmellikte işlerini yapmaya özen göstermeleridir.

Günümüz koşullarında hiç şüphesiz organizasyonel performansın en önemli unsurudur çalışanlar. Şirketler açısından çalışanların yenilik yapma ve yeni ürün tasarlama potansiyelleri organizasyonların rekabetçi üstünlük sağlamalarının en temel kaynağıdır. İç müşteri memnuniyeti olmadan, dış müşteri memnuniyeti olmaz. Çalışanlar işlerini yapmaktan mutluluk duymalıdır ki kaliteli ürün üretilebilsin. Bunun için çalışanlara daha iyi kalitede çalışma ve yaşama şartları sağlanmalı ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için motive edilmelidir (Aydın ve diğerleri, 2010: 45).

Adıyaman'da bir kamu kuruluşunda yapılan araştırmada 2001 ve 2010 yılları arasında TKY ile birlikte görev yapan personelin örgütsel bağlılığı ve iş tatminlerinde pozitif yönde bir artış olduğu görülmektedir (Çelik ve Duran, 2011: 20-21). Bu sonuç bize TKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

1.7.1.2. Dış Müşteri

Dünya genelinde artan yoğun rekabet şartları, hayatta kalıp varlığını devam ettirmek isteyen firmaların önüne olmazsa olmaz şartlardan olan müşteri memnuniyetinin ve tatmininin sağlanması koşulunu getirmektedir. Bu koşulu yerine getirmek için firmalar, müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak onların istedikleri kalitede ürünleri, minimum fiyatta ve minimum sürede müşterilerine ulaştırmaya çalışmaktadırlar (Naktiyok ve Küçük, 2003: 45).

Dış müşteriler, işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmetten yararlanan kişi ve kuruluşlardır. İşletmeler, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını devamlı takip etmelidirler. TKY gereği firmalar yalnız müşterilerinin mevcut durumdaki ihtiyaçlarını

değil, daha da ileriye giderek müşterilerin kendilerinin dahi farkında olmadıkları, fakat ihtiyaç duydukları ürünleri üretebilmelidir (Çoban, 2004: 89).

Başarılı bir organizasyon, her zaman karar alırken müşteriye ilk sıraya koymalıdır. TKY'nin başarı anahtarı, müşterinin ihtiyaçlarını tam olarak tespit edebilmek için onlarla yakın ilişki içerisinde olmaktır. Müşteriler, ürün tasarımı ve geliştirilmesi gibi üretim sürecinin her aşamasına dahil edilmelidirler, böylece kalite ile ilgili yaşanacak problemler en aza indirilmiş olur. Şirketin performans ölçüsü müşteri memnuniyetidir. Bu yüzden müşterinin kalite algısını iyi anlamak ve bu doğrultuda üretim yapmak gerekir (Zhang, 1997: 28-29).

1.7.2. Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği

Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toparlayabilen, bu amaçlar için onları etkileyip harekete geçirme kabiliyetine ve bilgisine sahip kişidir (Eroğlu, 2000:91). Bu amaçla TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasında asıl görev üst yönetimindir. TKY yatay bir süreçtir, kalitenin artırılması için birimler arası sınırların aşılması gerekir. Üst yönetim ile çalışanlar tüm sorunları karşılıklı konuşabilmeli, öneri ve isteklerini sunabilmelilerdir (Genç ve Halis,2006:112).

Başarılı bir TKY'nin şirkette var olabilmesi için üst yönetimin desteği olmazsa olmazlardandır. Bunu için gerekli olan ilk adım üst yönetimin TKY'nin amacını, yararlarını, gerekliliğini çok iyi bir şekilde anlamasıdır (Uryan, 2002: 37). Firmaların kişilik özelliği kazanmasında üst yönetimin tutum ve davranışları büyük rol oynar. TKY de işletmeye, yeni bir imaj, kişilik ve yaşam tarzı getiren oldukça önemli bir değişiktir. Bu değişikliğin firma genelinde uygulanabilmesi üst yönetimin, sürecin başından sonuna kadar göstereceği inanç, vereceği destek ve katılımı ile mümkündür (Aydın ve diğerleri, 2010:45).

Bir firmanın müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyeti, aslında o işletmenin sahip olduğu insan gücüne yani iç müşterilerin, dış müşterileri memnun etme ve kalite konusundaki bilgi düzeylerine ve bu bilgileri uygulayabilme ve sürekli olarak öğrenmeyi kendilerine amaç edinmelerine bağlıdır. Buda ancak üst yönetimin desteği ve ilgisi ile sağlanabilir (Başaran ve Aydemir, 2004:99).

Üst yönetim, hedefler koymada, değerler oluşturmada ve sürekli iyileştirme çalışmalarında önemli role sahiptir. Deming, Juran ve Crosby gibi TKY'nin öncülerine baktığımızda onların da TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasında üst yönetimin hayati bir önem arz ettiğini savundukları görülür. Bu nedenle başarılı bir TKY için birinci adım; üst yönetimin inanması, ikinci adım; bu inancı göstermesidir (Zhang, 1997: 23-24).

İşletmede TKY'yi en iyi şekilde gerçekleştirmek için üst yönetimde olması gereken bazı özellikler vardır. Yapılan bir araştırmada TKY'ye en uygun lider tipi araştırılmış ve dönüşümcü lider tipinin TKY anlayışına en uyumlu lider tipi olduğu ortaya koyulmuştur. Bunun nedeni dönüşümcü liderin birden çok liderlik tipinin özelliklerini içinde barındırıyor olmasıdır (Serinkan, 2005: 99).

Dönüşümcü lider; şirket çalışanlarının güvenini kazanan ve çalışanları ikna etme yeteneği yüksek karizmatik lider, vizyon, misyon ve hedeflere ulaşmada gönüllülük esası ile çalışanları etkileme gücüne sahip ilham verici lider, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farkında olan bireysel ilgi gösteren lider, olağan durum dışında yeni düşünceler geliştirebilen ve bunları açık ve güzel bir şekilde ifade edebilen kişilik özelliklerine sahip lider tipidir (Serinkan, 2005: 97). Bu özelliklere sahip bir üst yönetim ile TKY uygulamalarında başarı sağlanması kaçınılmaz bir sonudur.

1.7.3. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Japonlar tarafından 'kaizen' kelimesi 'sürekli gelişim' anlamına gelmektedir ve TKY'nin ana unsurlarındandır. Kaizen de ana felsefe büyük köklü değişiklikler yapmak yerine, küçük küçük fakat sürekli bir şekilde gelişim göstermektir. Sürekli gelişimde hedef belirli bir standart oluşturup onu sürdürme değil, standartların sürekli olarak geliştirilmesi ve aşılmasıdır (Uryan, 2002: 37).

Sürekli gelişimde amaç; günü kurtarmak değil, yarını kurtarmaktır, yani kalıcılığı sağlanmasıdır. Problemler geçici çözümler ile geçiştirilmez, nedenin ne olduğunu en ince ayrıntısına kadar araştırılır ve ona uygun çözümler üretilir. Hiçbir sorunun üstü ört pas edilmez (Akdağ, 2005: 164)

Sürekli gelişme ile bir problemle karşılaşıldığında çalışanların, problem çözümüne aktif olarak katılma olanağı ve karşılaştıkları problemlerde yerine getirdikleri işi değiştirebilme olanağı veren, problemlerden çıkarılan ve öğrenilen derslerle aynı hataların ileride yapılmasını önleyen bir yaklaşımdır. Sürekli gelişmenin özellikleri (Duran ve Çetindere, 2012: 88);

- Odak noktasında müşteri istek ve ihtiyaçları ile bunların tatmin edilmesi vardır.
- Şirketteki tüm çalışanları aynı hedef ve amaç üzerinde toplar.
- Süreç geliştirmede istatistiksel yöntemlerden yararlanır.
- Üretimde sıfır hata ilkesi benimsenir.

Kaize'nin 7 prensibi (Gürkan,2009: <https://www.xing.com>);

1. Problemi kabul edin.
2. Maliyeti az projeler seçin.
3. Kendi problemlerinize odaklanın.
4. Sadece ekonomik çıkarılara odaklanmayın.
5. Önceliğinizi belirleyin. Projeyi kalite, maliyet vb. ilkelere göre yönetin.
6. PUKO döngüsünü uygulayın (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al).
7. Problem çözümünde doğru araçları kullanmaya özen gösterin.

Kaizen problemlere bir misafire yaklaşır gibi 'hoş geldiniz problemler' şeklinde yaklaşır bunun nedeni, problem olmayan yerde gelişmenin de olmayacağına olan inancıdır. Problemler, büyük bir kısmı suyun altında kalmış potansiyel sorunların gün yüzüne çıkmış kısımlarıdır ve su seviyesi alçaldıkça daha da fazla ortaya çıkarlar. Sürekli gelişim hareketleri ile bu problemlerin üstü örülmeden, göz ardı edilmeden çözüme kavuşturulması için çaba gösterilir (Gürkan, 2009: <https://www.xing.com>).

Sürekli gelişimin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Peker, 1996: 50);

- Firma içerisinde dinamik bir yapı oluşturur,
- Aynı hedef ve amaç doğrultusunda çalışmaya yönlendirir,
- Departmanlar kendi işlerini daha verimli ve etkin bir şekilde yerine getirir,
- Problem çözümlerini kolaylaştırır,

- İç müşterilerde motivasyon, bilgi ve beceriyi artırır,
- Rekabet avantajı sağlar.

1.7.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımın Sağlanması

TKY, insan odaklı bir yönetim sistemidir. TKY’de insan, işletmenin merkezinde yer alır ve örgütün en önemli güç kaynağıdır. İnsan gücünün eğitilmesi ile yapılacak işin tek seferde, doğru bir şekilde yapılması için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması amaçlanır. Eğitim değişen koşullara uygun olarak verilmelidir (Altunbağ, 2005: 98).

Çalışanların katılımı, kalite iyileştirme konusunda ilham verici bir eylemdir. Çalışan katılımının sağlanması ile çalışanların, kişisel yeteneklerinin gelişimini sağlar, kapasitelerini artırır, kendilerine ve yaptıkları işe saygı duymalarını sağlar ve bazı kişisel özelliklerinin değişmesine katkıda bulunur (Zhang, 1997: 27).

Tam katılım ile çalışanlar tüm bilgi ve becerilerini organizasyonun ortak hedefini gerçekleştirmek için birlikte uyum için kullanırlar. Tam katılımın olmadığı işletmelerde çalışanlar sadece onlara verilen görevi yerine getirirler ve daha iyisini yapmak için herhangi bir çaba sarf etmezler (Uryan, 2002: 10).

Çalışanların katılımını sağlayacak gerekli alt yapı ve motivasyon sağlanmadıkça TKY’nin tam anlamıyla uygulanması ve başarı sağlanması olanaksızdır. (Aydın ve Diğerleri, 2010: 55) Çalışanların fikri alınmadan verilen kararların, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması zordur. Buna karşın çalışanların fikirlerine başvurup, onların kararlarını önemseyen bir takım çalışması oluşturulur ise alınan kararlar hem daha sağlıklı hem de daha uygulanabilir olacaktır (Ören, 2002: 35).

1.7.5. Sıfır Hata

Sıfır hata yönteminin adından da anlaşılacağı üzere, hatalar daha oluşmadan onları önlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. TKY’de esas olan ‘hata ayıklamak’ değil, hataları oluşmadan önlemek, tek seferde doğru bir şekilde yapmaktır (Özçakar, 2010: 113).

Sıfır hata bitmiş bir üründe, hiçbir hatanın olmaması anlamına gelmez. Klasik üretim anlayışındaki gibi üretim aşamasının sonunda kontrol ve test işleminin yapılmasına karşın, üretimin her aşamasında hatta hammadde tedarik aşaması dahil olmak üzere her

aşamada kontrol ve düzenlemelerin yapılması öngören bir üretim anlayışıdır (Sevimler, 2011: 91) Zaten sorunlar ortaya çıktıktan sonra onları önlemeye çalışmak, maliyet artışına, zaman kaybına ve israfa neden olacaktır. Sıfır Hata anlayışı ile bu gibi masraflar önlenmiş olacak ve üretim daha kusursuz bir şekilde yerine getirilecektir.

1.7.6 Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, bir şirketin kendisine rakip olarak gördüğü şirketlerde veya diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda kullanılan yöntemleri kendi kullandığı yöntemlerle karşılaştırarak, kendisinin eksik fakat diğerlerinin ise en iyi olduğu tarafı örnek alarak, eksikliğini gidermesidir. Kıyaslamada amaç; karşılıklı bilgi ve tecrübelerden faydalanmaktır. Benchmarking şirketlerin geliştirilmesini sağlarken, bunun yanı sıra bu gelişim için ayrılacak zaman ve kaynaktan tasarruf etme imkanı sağlar (Yeşilbayır, 2007: 79-80).

Benchmarking yöntemi ile sürekli ve bilinçli olarak sektördeki rakip firmaların işlerini nasıl yaptıklarını araştırılır ve analiz edilir, çıkan sonuç ile firma kendi süreçlerini karşılaştırarak diğer firmalarda iyi yapılan yöntemleri kendine örnek alır ve gerekli iyileştirme yapılarak başarı sağlanır. Sürekli gelişim yaşandığı için TKY'nin vazgeçilmez bir unsuru olmuştur (Ekinci, 2011: 63-64).

Kıyaslamada bazen var olan süreç tümüyle farklı yeni bir süreç ile değiştirilebilir veyahut var olan süreçte eksik ya da aksayan yönler var ise onların değiştirilmesi vasıtası ile de gerçekleştirilebilir (Özdaşlı, 2006: 9). Kıyaslama sürecinin safhaları başlıca şunlardır (Koçel, 2007: 314-315);

- Kıyaslama konularının belirlenmesi; kıyaslama yaparken genel olarak bir firmayı gözlemek yerine, spesifik bir konu belirleyip onun üzerinden ilerlemek daha etkili sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Örneğin; yönetim, stratejik veya uygulama kıyaslaması gibi.
- Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi; aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren başarılı, üstün performanslı işletmeler kıyaslamaya tabi tutulmalıdır. Kıyaslama yapılacak şirketin en başarılı şirket olmasına özen gösterilmelidir.

- Data toplama yöntemini belirlemek ve data toplamak; kıyaslamamanın en zor safhası bilgi toplama safhasıdır. Bunun nedeni firmalar arası bilgi alışverişinin zor olmasıdır. Kıyaslamalara aracılık yapan şirketlerle bu zorluk biraz hafifletilmiştir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli mesele, kıyaslama yapılacak işletmede ilgilenilen konuda elde edilen sonuçtan ziyade bu sonuca götüren yöntem, metot, teknik, süreç ile alakalı veri toplanmasıdır.
- Kıyaslama yapmak ve farkları bulmak; kıyaslama yapılan alanlarda nelerin nasıl gerçekleştirildiğine bakılır ve aradaki farklar tespit edilir.
- Performans hedefi belirlemek ve uygulama planı hazırlamak; işletme ulaşmak istediği hedefi belir, bunlara nasıl ulaşılacağı ile alakalı uygulama planları hazırlar ve değişimin gerekliliğini çalışanlarına anlatır.
- Uygulama, sonuç almak ve yeniden kıyaslama; yapılacak iyileştirme ile ilgili planlar uygulanır, elde edilen sonuçlar öncelikle plan hedefleri ile karşılaştırılır, sonra ise yeniden kıyaslamaya tabi tutulur.

Kıyaslama ile taklit birbirine karıştırılmamalıdır. Taklit; gelişmeyi önler, zihinleri körleştirir ve başarıyı engeller. Kıyaslama yöntemi ile eksiklikler belirlenerek, önce rakip firma düzeyine gelmek daha sonra ise rakip firmayı geçmek amaçlanmaktadır (Amirov, 2006: 50-51).

Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunda yapılan araştırmaya katılan firmaların büyük bir bölümü benchmarking yapmaktadır. Buda işletmelerin sürekli gelişim sağlamaları açısından oldukça öneme sahiptir. İşletmeler tarafsız karşılaştırmalar gerçekleştirmek suretiyle, rakiplerinden daha ileride olanları yakından takip ettiklerini ve rekabet stratejilerini bu yönde geliştirdikleri görülmektedir (Kılıç, 2000: 45). Kıyaslamamanın işletmeye sağladığı yararlar (Erdem, 2006: 65-94);

- Verimliliği arttırmada etkili bir yöntemdir.
- Çalışanların işlerini daha motive bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlar.
- İşletmeye yeni anlayışlar kazandırır.
- İşletmenin performansına olumlu etkisi vardır.
- İşletmenin rakipleri karşısında güçlü ve zayıf yönlerini anlamasına imkan tanır.

- İşletmeye, alanında en iyi firmaların düzeyine ulaşma ve onları geçme olanağı verir.
- Bu yöntem ile işletmeler hem para hem de zaman tasarrufu sağlar.
- Müşteri ihtiyaçları daha iyi bir şekilde karşılanır ve müşterinin memnun olma derecesi artar.

1.7.7. Tam Zamanında Üretim

Son yıllarda yaşanan küreselleşme ile uluslararası piyasalar arasındaki engeller büyük ölçüde azalmış, üretim teknolojileri ilerlemiş ve üretim stratejilerinde önemli değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Sürekli olarak değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına esnek üretim sistemlerinin geliştirilmesi zorunlu kılınmıştır. Tam zamanlı üretim sistemi (TZÜ) ile de amaçlanan, tüketicinin ihtiyaç duyduğu ürünü, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda müşteriye sunmaktır (Vargün, 2009: 252).

TZÜ sistemi, ürün üretimi için gerekli olan stokların lazım olduğu anda, ihtiyaç duyulan yerde bulunmasını sağlayan ve sıfır stoku hedefleyen bir stok yönetim sistemidir (Tekin ve Zerenler, 2007: 88-89).

Temel anlayış ‘stoksuz üretim’ yapmak olan TZÜ sistemi, ‘ne üretirsek onu satarız’ düşüncesine karşı, ‘satabileceğimiz malı ihtiyaç duyulan anda üretiriz’ düşüncesi ile hareket eder. TZÜ de pazar talebi olmayan bir ürünün üretimi söz konusu değildir. Böylece gereksiz stok oluşumu önlenmeye çalışılır. TZÜ’ye göre, stoklar hem tesis alanını işgal eder hem de taşıma maliyetlerini beraberinde getirir. TZÜ isafaları yok etmeyi amaçlayan bir sistemdir. Burada söz konusu israf, üretimde herhangi bir katma değer yaratmayan her şeydir (Vargün, 2009: 253).

Tam zamanlı üretim sisteminin dayandığı temel ilkeler (Kobu, 2006: 331);

- Müşterinin talep ettiği miktarda üretim yapılarak gereksiz stok oluşumunu önlemek.
- Üretim hızını, talepte ki değişiklikleri karşılayacak esneklikte oluşturulmasını sağlamak.
- Iskarta oranını sıfır olmasını sağlamak.

- Üretim için hazırlık süreleri mümkün olduğunca minimuma indirmek.
- İşçilik, kapasite, malzemede yaşanabilecek kayıplar mümkün olduğu kadar az düzeyde olmasını sağlamak.
- Çalışanların eğitimine ve gelişimine son derece önem vermek.
- Hedef, her zaman yalın bir sistem oluşturulmasını sağlamak (Firuzan ve Ayvaz, 2004: 22).
- Her iş süreci hem müşteri birbirinin hem müşterisi hem de tedarikçisidir. Üretimde kullanılan bütün araç ve gerecin kaliteli olması sağlamak (Firuzan ve Ayvaz, 2004: 22).
- Sorunların giderilmesinden ziyade soruna neden olan şeylerin giderilmesi sağlamak (Firuzan ve Ayvaz, 2004: 22).

TZÜ sisteminin asıl amacı üretimde katma değer yaratmayan, verimliliği azaltan işlerin ortadan kaldırılarak, daha verimli bir üretim sisteminin oluşturulmasına yönelik politika ve yöntemler geliştirmektir (Firuzan ve Ayvaz, 2004:22). TZÜ'nün diğer genel amaçları;

- Hatalı ürün sayısını azaltmak, hatta sıfıra indirmek,
- Ürün üretiminde ön hazırlık aşamasını sıfıra indirmek,
- Stok seviyesini sıfıra indirmek,
- Taşıma süresini sıfıra indirmek,
- Üretim tezgahlarının bozulmasından dolayı doğabilecek herhangi bir aksamayı önlemek.
- Optimum kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı oluşturmak (Firuzan ve Ayvaz, 2004 :22),
- Ürün üretiminin her aşamasında kullanılacak olan kaynak miktarını minimuma indirmek (Firuzan ve Ayvaz, 2004: 22),
- Tedarikçiler ve alıcılarla güvene dayalı ilişkiler geliştirmek (Firuzan ve Ayvaz, 2004: 22),
- Toplam üretim sisteminin geliştirilmesinde tüm çalışanların katılımını sağlamak (Firuzan ve Ayvaz, 2004: 22),
- Bütün alanlarda sürekli gelişmeyi sağlamaktır (Firuzan ve Ayvaz, 2004: 22).

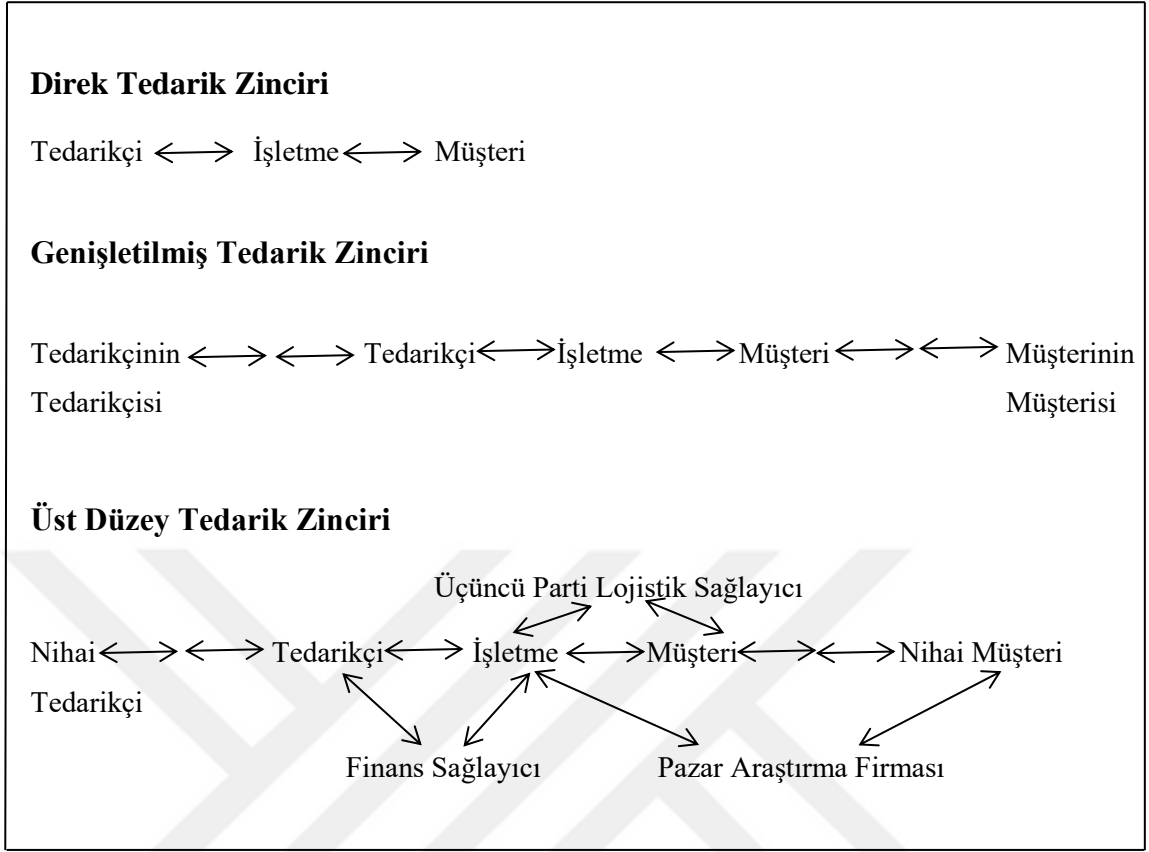
1.8. Tedarik ve Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik kelimesi kökeni arapça olan ‘tedaruk’ kelimesinden dilimize geçmiştir. Kelime TDK sözlüğüne göre; araştırıp bulma, sağlama ve elde etmek anlamlarında kullanılır (www.tdk.gov.tr). Tanımdan da anlaşılacağı üzere tedarik en basit anlamı ile işletmelerin devamlılıklarını sağlama bilmeleri açısından çeşitli mal ve hizmetleri temin etmesidir.

Tedarik zinciri doğrudan veya dolaylı olarak müşteri talebinin yerine getirilmesi ile ilgili tüm parçaların birleşmesinden oluşur. Tedarik zinciri sadece üretici ve tedarikçiyi değil, aynı zamanda taşıyıcıları, perakendecileri ve hatta müşterileri de kapsamaktadır. Müşteri talebinin alınması ve dosyalanması işlemlerini kapsamaktadır. Tedarik zincirinin görevi yalnızca bu işlemlerle sınırlı değildir, bunun yanı sıra yeni ürün geliştirme, pazarlama, operasyonlar, dağıtım, finans ve müşteri hizmetleri gibi birçok işlevi vardır (Chopra ve Meindl, 2016: 13).

Tedarik zinciri, üretim ile ilgili malzemenin elde edilmesinden başlayarak, son ürüne dönüştürülmesine ve bu nihai ürünün de müşterilere dağıtılmasını gerçekleştiren bir ağıdır. Daha geniş bir açıyla ele alınır ise tedarik zinciri, ürün üretimi için gerekli olan hammaddenin ve parçaların temin edilmesinden başlayarak, nihai ürüne dönüştürülmesine, daha sonra üretilen bu ürünlere değer katılarak perakendecilere ve müşterilere dağıtılmasını ve zincir boyunca birçok iş unsuru arasında bilgi paylaşılmasını ve iletişimi daha kolaylaştırması amacı ile çok sayıda iş sürecinin bir arada uyum içinde hareket etmesini sağlayan bir sistemdir (Öztürk, 2016: 18).

Diğer bir tanıma göre; tedarik zinciri, ürün ve hizmetlerin elde edilip, nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar ki sürede, değer üreten farklı süreç ve faaliyetlerin aşağı ve yukarı akış bağlantıları yolu ile bir araya getiren organizasyon ağıdır. Yani tedarikçiden, kullanıcıya malzeme ve bilgi akışını kontrol etmek, yönetmek ve geliştirmek için birbirine bağlı kuruluşların karşılıklı iş birliği içinde oluşturdukları ağıdır. Yukarı akış işletmenin tedarikçisine ve tedarikçinin de tedarikçisine olan ilişkileri ile ilgilidir. Aşağı akış ise işletmenin müşterisine ve müşterinin de müşterileriyle olan ilişkileri ile ilgilidir (Lysons ve Farrington, 2006: 91-92).



Şekil 3: Tedarik Zinciri

Kaynak: Lyons ve Farrington, Purchasing and Supply Chain Management, Prentice Hall, 2006: 94

1.9. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri Yönetimi tanımına geçmeden önce tekrar tedarik zinciri tanımını yapmak faydalı olacaktır. Tedarik zincirini; bir malın üretiminde, hammaddenin tedarik edilmesinden başlayarak nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar ki halkaları birbirine birleştiren bir zincir olarak tanımlanabilir. Literatürde birçok tanımı olan Tedarik Zincirini Yönetimi; bir işletmede üretim, malzeme, lojistik ve dağıtım fonksiyonlarının uyumlu çalışması ve işletmelerin tedarik süreçlerini ve teknolojilerini nasıl rekabet avantajına dönüştürebilecekleri üzerindeki çalışmaları içerir (Ungan, 2011: 308).

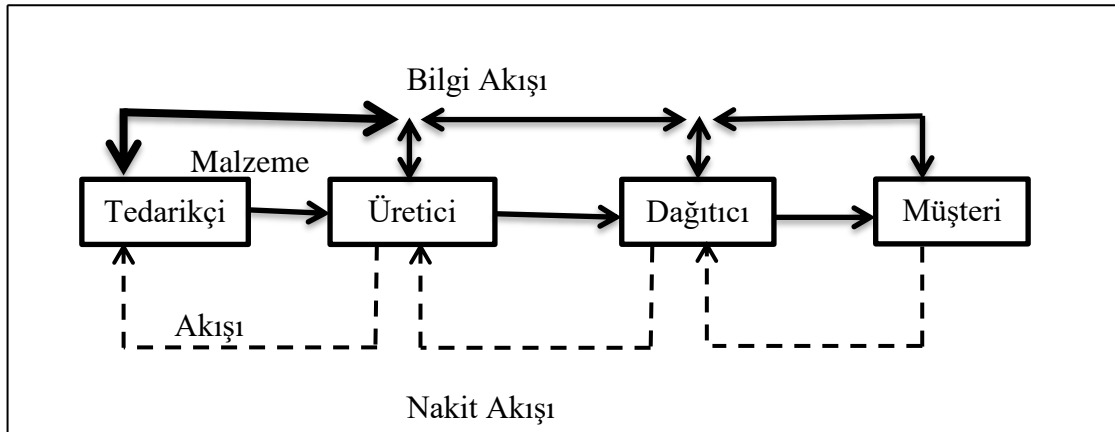
Küresel Tedarik Zinciri Forumu'na göre; TZY, tedarikçiden son kullanıcıya kadar, müşterilere değer katan ürün, hizmet ve bilginin sağlandığı temel iş süreçlerinin entegrasyonudur. TZY bir iş fonksiyonu değildir. Bir organizasyonun başarısı için

organizasyondaki herkesin dahil olması gereken yeni bir iş modelidir (Naslund ve Wiliamson, 2010: 13).

Johannson'a göre; TZY, tedarik için operasyonel bir yaklaşımdır. Tedarik zincirindeki tüm katılımcıların doğru bilgilendirilmesi gereklidir. TZY'inde tedarik zinciri üyeleri arasındaki bağlantıların ve bilgi akışının genel performans için önemi oldukça fazladır (Johannson, 1994: 521-30)

Tedarik zinciri yönetimi, stratejik konumlanmayı değerlendirmek ve işletme verimliliğini artırmak için iş birliği yapan firmalardan oluşmaktadır. Bu yüzden firmaların, tedarik zinciri ilişkisi içerisinde bulunduğu çevre onların stratejik tercihlerini de yansıtır (Boversox ve diğerleri, 2002: 4).

TZY şekil 4 üzerinde gösterildiği gibi tedarikçi, üretici, toptancı, perakendeci ve müşteri zincirindeki malzeme, bilgi ve nakit akışının birbiri ile koordineli ve uyumlu şekilde çalışmasını sağlamaktadır. TZY ile işletmelerde kullanılan tedarik süreçleri ve bu süreçlerde kullanılan teknolojiler nasıl daha verimli kullanılabilir, nasıl rekabet avantajına dönüştürülebilir gibi konuları ön plana almaktadır (Öztürk, 2016: 18).



Şekil 4: Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: Öztürk, 2016, Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerini Etkileyen Faktörler, Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, s.18

Bir ürünün çeşitli aşamalardan geçip son halini almasından tüketiciye ulaştırılmasını sağlamada yer alacak birden fazla işletme yerine, bu işletmelerin yaptığı işin tamamını

üstlenecek tek bir işletme görünümünde olan tedarik zinciri; hem işletmelerin süreçlerini kolaylaştırır ve daha iyi bir hale getirir hem de süreçlerin kontrolüne, geliştirilmesine ve iyileştirilmesine olanak sağlar (Çemberci, 2011: 30)

Mentzer'e göre TZY'nin üç karakteristik özelliği (Lysons ve Farrington, 2006: 95);

- Tedarik zincirini, toplam envanter akışını, tedarikçiden nihai tüketiciye kadar bir bütün olarak yönetmeyi sağlayan bir sistem yaklaşımıdır.
- Operasyonel ve stratejik yeteneklerin bir bütün olarak uyum halinde çalışmalarına yönelik stratejik iş birliği çabalarıdır.
- Müşteri odaklı olmak, benzersiz ve kişileştirilmiş müşteri değeri yaratarak, müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere TZY ile işletme içinde ve işletme dışında yürütülen faaliyetlerin uyumlu ve bir bütün içinde çalışması esasına dayanır. Müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile malın doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda tüketiciye ulaşması için yapılan çalışmaların bütününe kapsamaktadır. Ayrıca işletme için son derece öneme sahip olan kalite, maliyet ve zaman kriterlerinin de doğru şekilde yönetilmesinde TZY önemli rol oynamaktadır.

Başarılı bir TZY'nin uygulanabilmesi için karar evreleri oldukça önemlidir. Her bir karar tedarik zincirine artın sağlayacak şekilde olmalıdır. TZY'nin karar evreleri (Chopra ve Meindl, 2016: 18-19);

- **Tedarik zinciri stratejisi veya tasarım evresi:** Bu aşamada şirket önündeki birkaç yıl içinde tedarik zinciri yapılanmasının nasıl olacağına karar verir. Uzun süreli planlar yapılır. Zincir düzenlemesinin nasıl olacağı? kaynakların nasıl tahsis edileceği? ve her bir evrede hangi işlemin yapılacağı gibi kararlar alınır. Şirket tarafından hazırlanan bu kararlar; şirket içinde tedarik zincirinin işlevi, üretim ve depolama tesislerinin yeri ve kapasiteleri, ürün üretiminde dış kaynak kullanılıp kullanılmayacağı, kullanılacak ulaşım ağı ve kullanılacak bilgi sistem türü gibi bilgileri içerir.
- **Tedarik zinciri planlama evresi:** Bu aşamada dikkate alınan zaman aralığı çeyrek yıl kadardır. Yani dört –beş aylık zaman aralığını kapsar. Dolayısı ile bu

aşamada da stratejik evrede belirlenen tedarik zinciri düzeni sabittir ve bu düzenleme planlama aşamasının sınırlarını belirler. Planlamanın amacı; stratejik ya da tasarım aşamasında belirlenen kısıtlamalar göz önüne alınarak, planlama süresi boyunca tedarik zincirini en verimli şekilde kullanılmasıdır. Şirketler planlama aşamasında önümüzdeki yıl için pazardaki maliyetlerin ve fiyatların vb. faktörlerin nasıl olacağı konusunda tahminlerde bulunurlar. Ürünlerin nerelerden tedarik edileceği, fiyat promosyonları, stok politikaları kararlarını gibi kararları içerir.

- **Tedarik zinciri operasyon evresi:** haftalık veya günlük kararların alındığı evredir. Şirketler operasyonel düzeyde, bireysel müşterilerinin siparişlerine ilişkin kararlar alırlar. Yine bu aşamada da tedarik zinciri yapılanması sabit kabul edilir ve planlama politikaları önceden tanımlanmıştır. Tedarik zinciri operasyonlarının amacı, gelen müşteri taleplerinin mümkün olan en iyi şekilde karşılanmasıdır.

Tedarik zinciri yönetiminin temel özellikleri (Erdal, 2011: 13);

- Tedarik zinciri, ürünlerin veya hizmetlerin oluşmasında tedarikçilerden nihai müşterilere gelinceye kadar ki tüm süreçleri kapsar.
- Tedarik zinciri, müşteri taleplerinin yerine getirilmesinde direk veya dolaylı bir şekilde tüm tarafların katılımını gerektirir.
- Tedarik zincirinde sadece, ürünü üreten üretici ve ona malı tedarik eden tedarikçinin etkileşimi değil, tüm paydaşların; perakendecilerin, lojistik hizmet sağlayanların ve müşterilerin katkısı bulunmaktadır.
- Her aşama, ürün, bilgi ve para akışı ile birbirine bağlıdır.
- Tedarik zinciri, tüm işleme fonksiyonlarının birlikte uyum içinde çalışmasını sağlar.

1.10. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin başlangıcı 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır (tablo 1). Bu dönemde ilk olarak Bowersox fiziksel dağıtımın önemi üzerinde durmuş ve iyi yönetildiğinde rekabet avantajı elde edilebileceğini savunmuştur (Özdemir, 2004: 89-

90). Ekonominin büyümesi ile birlikte yaşanan talep artışları, üreticileri yüksek miktarlarda üretim yapmaya yönlendirmiştir. Talebi karşılayacak üretimi gerçekleştirmek için gerekli hammadde ve malzemenin planlanması zorunluluğu doğmuş bu durum da Malzeme İhtiyaç Planlama sisteminin (MİP) ortaya çıkmasına vesile olmuştur.

Malzeme İhtiyaç Planlaması, bilgisayarların işlem kapasitelerinin geliştirilmesi ile birlikte Amerika'da 1970'li yıllarda ortaya çıkan bir stok kontrol sistemidir. Üretimde malzeme ihtiyaçlarını daha doğru bir şekilde hesaplayabilmek için geliştirilmiştir. MİP, nihai ürün için geliştirilen ana üretim çizelgesini ürün ağacı bilgisi yardımı ile gerekli parça ve malzeme çizelgesine çevirerek satın alma ve imalat emirleri hazırlayan bir envanter yönetim tekniğidir. MİP sayesinde firmalar üretim ve teslim sürelerini kullanarak hangi parçanın ne zaman ve ne miktarda sipariş edileceğini belirler (Çağlıyan, 2012: 161).

MİP sürekli olarak değişen koşullar karşısında bazı ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmıştır. 1970'li yılların sonlarına doğru MİP sistemine getirilen yenilikler ile Üretim Kaynak Planlaması (MİP II) sistemi oluşturulmuştur. MİP sistemine satış planlaması, çizelgeleme işlemleri ve kapasite yönetimi gibi konular eklenerek işlevselliği artırılmıştır (Çelebi ve Bulut, 2016: 168). MİP II üretim planlama konusunda oldukça başarılı olmasına karşın, karlılığı sağlamada ve müşteriyi memnun etme konularında çok fazla başarılı olamamıştır. Pazarda ve teknolojide yaşanan gelişmeler, içerisinde finans, dağıtım, satış ve insan kaynakları gibi işlevlerin bulunduğu daha kapsamlı ve entegre çalışan bir sistemin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır (Çağlıyan, 2012: 161).

1980'lerde rekabetin artması firmaları daha kaliteli, ergonomik, maliyeti düşük ürünler üretmeye itmiştir. Bu dönemde firmalar artık tek başlarına yeterli olmadıklarını anlamış ve tedarikçilerle, müşterilerle daha bütünleşik ve yakın ilişkiler kurulmasının gerekliliğini fark etmişlerdir. Ross (1998) tarafından bu dönem 'lojistiğin entegrasyonu' olarak tanımlanmış ve daha sonra Houlihan (1985), lojistik ile firmanın stratejik kararlarını birleştirerek 'tedarik zinciri' terimini kullanan ilk kişi olmuştur (Özdemir, 2004: 89-90).

1990'lı yıllara gelindiğinde küresel rekabetin şiddeti iyice hissedilir olmuş ve TZY'nin önemi iyice anlaşılmaya başlanmıştır. Pazarı netleştirmeye ve tedarikte oluşabilecek riskleri ortadan kaldırmaya yönelik işlemler hız kazanmıştır. Bu dönemde yurtiçi ve yurtdışı tedarikçiler daha yakından gözlemlenmiş ve ürün üretiminden, dağıtımına tüm aşamaların nasıl iyileştirilebileceği ve tedarikçilerle nasıl daha iyi bir iş birliği kurulabileceğinin üzerinde durulmuştur (Erdal, 2011: 16-17-18). Tedarik zincirindeki verimliliği artırmak adına, tedarik zinciri üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı, işbirliği ve iletişimin önemi daha da ortaya çıkmıştır. 1900'lı yılların ortasına gelindiğinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP- Enterprise Resource Planning) sistemi, tedarik zinciri üyeleri arasında daha iyi iletişim ve bilgi paylaşımı sağlaması adına geliştirilmiştir. Yine bu dönemde önem kazanan TKY ve TZÜ'nün de TZY ile kullanılmasının verimli sonuçlar doğuracağı düşünülmüştür (Öztürk, 2016: 19).

2000'li yıllarda internet kullanımının yaygınlaşması ve teknolojinin ilerlemesi TZY'ni kolaylaştırmıştır. ERP uygulamaları daha da önem kazanmış ve bu sayede daha iyi araştırma yapılmasına, tedarikçilerin değerlendirilmesi, fiyat karşılaştırması yapılması, doğru bilginin elde edilebilmesi kolaylaşmıştır (Erdal, 2011: 16-17-18). ERP üretimde dar boğazların yok edilmesine, dağıtım kanallarının daha etkin planlanmasına, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine, memnuniyetinin sağlanmasına ve stok düzeylerinin minimum tutularak en iyi şekilde üretimin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. (Çağlıyan, 2012: 162). İnternetin yoğun olarak kullanılmaya başlanması ile e-tedarik, e-lojistik gibi tedarik zincirini, internet aracılığı ile kontrol etme ve istenilen veriye kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlayan sistemler geliştirilmiştir. Bu dönemden E-Tedarik Zinciri Yönetimi aşaması olarak bahsedilmektedir. E-tedarik zinciri yönetiminin kullanım alanı oldukça geniştir. İşletmelerin; sipariş verme, satın alma, müşteri hizmetleri ve stok yönetimi gibi pek çok alanda oldukça etkin kullanabildikleri bir uygulamadır (Öztürk, 2016: 19).

E-tedarik zinciri yönetimi ile birlikte kullanılan iş E-iş uygulamaları ile zincir üzerinde bilgi paylaşma hızının artmasında önemli bir etkidir. En hızlı, en ucuz ve en esnek iletişim kanalı olan interneti kullandığından dolayı, bilgi malzeme akışından çok daha az sürede edinilebilir hale gelmiştir. E-tedarik zinciri sayesinde bilgi zincirdeki tüm

üyelere çok hızlı bir şekilde, aynı zamanda ulaştırılabilir. E-tedarik zincirinin sağladığı diğer faydalar (Çakırlar, 2009: 49);

- Zincirdeki üyeler birlikte ürünün tasarımı gerçekleştirebilirler. Tasarım için gerekli olan belgeler, proje ve insan kaynakları bilgilerini oluşturdukları bu ortak platformda paylaşabilirler.
- Birlikte üretim ve malzeme planı oluşturabilmek için talep ve tedarik bilgilerini paylaşabilirler.
- Satın alma siparişlerini açıp, alıcı ve satıcı ihalelerini oluşturabilirler.
- Sevkiyat planları oluşturabilirler. Gerçekleştirdikleri ticari işlemlerden sonra ortaya çıkan mali ve finans izdüşümünü takip edebilirler.

Günümüze gelindiğinde TZY, daha bilinçli ve çevreye duyarlı bir şekilde gerçekleştirme çalışmaları başlatılmıştır. Firmaların tedarik zinciri yönetimi boyunca çevreyi koruma çalışmaları tüm dünyada hızlı bir şekilde yayılmaya başlamış ve Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Erdal, 2011: 16-17-18).

Firmalar müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve tedarik zincirini geliştirebilmek için sosyal sorumluluk düşüncesi ile doğal kaynakları etkin ve adil kullanılmasına dikkat etmek ve buna göre tedarik zincirini yönetmek durumundadırlar. Yani firmalar Yeşil tedarik zinciri kapsamında organizasyonun malzeme yönetimi ile lojistik fonksiyonlarından, nihai müşteri atığına kadar her bir aşamada çevre hassasiyeti içerecek şekilde yapılandırılmalıdır (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 4-5). Bu sayede firmalar, faaliyetlerini yerine getirirken aynı zamanda doğanın korunmasına ve dünyanın daha az tahrip edilmiş bir şekilde gelecek nesillere ulaşmasına katkı sağlamış olurlar.

Tablo 1
Tedarik Zinciri Yönetimi Tarihsel Gelişimi

Aşamalar	Yönetim Odağı	Örgütsel tasarım
1960'lı yıllara kadar		
Depolama ve Ulaştırma	Operasyon performansı Satış/pazarlama için destek Depolama Stok kontrolü Nakliye etkinliği	Merkezeleşmemiş lojistik fonksiyonu Lojistik fonksiyonları arasında zayıf bağlar Çok az lojistik yönetim yetkisi
1980'li yıllara kadar		
Toplam Maliyet Yönetimi	Lojistiğin merkezeleşmesi Toplam maliyet yönetimi Operasyonların optimisasyonu Müşteri hizmetleri Rekabet avantajı olarak lojistik	Merkezeleştirilmiş lojistik fonksiyonları Lojistik yönetim yetkisinin artan gücü Bilgisayar uygulamaları
1990'lı yıllar		
Bütünleşik Lojistik yönetimi	Tedarik zinciri stratejileri İşletme fonksiyonları ile bütünleşme Kanal operasyon fonksiyonları ile bütünleşme	Lojistik fonksiyonlarının genişletilmesi Tedarik zinciri planlaması TQM için destek Lojistik yönetim fonksiyonlarının genişlemesi
2000'li yıllara kadar		
Tedarik Zinciri Yönetimi	Tedarik zincirine stratejik bakış Extranet teknolojisi kullanımı Evrimsel kanal birleşmelerinin artması Kanal yetkinlikleri için işbirlikleri	Ticaret ortaklığı ağı Sanal organizasyon Pazar evrimi Benchmarking ve reengineering Tedarik zinciri TQM matrisi
2000 ve sonrası yıllar		
E-Tedarik Zinciri Yönetimi	İnternetin tedarik zinciri kavramına uygulanması Bütün veri tabanlarının düşük maliyetli anlık paylaşımı Tedarik zinciri senkronizasyonu	Çoklu kurumsal tedarik zinciri ağı Elektronik perakendecilik ve pazar mübadeleleri Örgütsel çeviklik ve ölçme kabiliyeti

Kaynak: Derya Öztürk, “Tedarik Süreçlerini Etkileyen Faktörler”, **Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2016, s.19

1.11. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı

Tedarik zinciri yönetiminin birçok amacı bulunmaktadır. Bunların başında; işletmenin kendi işletme içi fonksiyonları dahil olmak üzere, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla birlikte uyumlu ve sorunsuz bir şekilde çalışması gelir. Burada ortak hedefler ve

menfaatler mevcuttur. Tedarik zincirinde bulunan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşterinin maksimum faydayı sağlaması için çalışılır.

İşletmelerin tedarikçi seçimindeki amacı, üretimlerini gerçekleştirmek amacıyla gereksinimlerini makul bir maliyet ile devamlı karşılayabilen potansiyeli yüksek tedarikçilerin tanımlanmasıdır. Tedarik seçimi sürecini en iyi şekilde gerçekleştirmek için hem alıcıların hem satıcıların karlarını maksimum yapmak adına tedarik zinciri seçimi ve performansını etkileyen tüm etmenleri dikkate almalıdırlar (Kapar, 2013: 199).

TZY'nin amacı sadece içsel süreçlerin birbiri ile entegrasyonu değil, diğer zincirde var olan tüm işletmelerin entegrasyonunu gerçekleştirmek ve bu sayede maliyetlerin azaltılmasını, hizmet kalitesinin devamlı artırılmasını, tedarik zincirinde bulunan üyelerin arasındaki iletişimin geliştirilmesini, dağıtımın en iyi şekilde yerine getirilmesini, üretim sürecinin niteliğinin ve esnekliğinin artmasını sağlamaktır (Güleş ve diğerleri, 2005: 93).

TZY ile süreçleri etkin bir şekilde yönetmek, tedarikçi ve müşteri arasında köprü vazifesi görmek, stokları kontrol etmek, talebi doğru bir şekilde tahmin etmek, zincirin her bir üyesinden geri bildirimler olarak koyulan hedefe ulaşmayı sağlamaktır (Yıldırım, 2009: 180). TZY'nin en önemli amaçlarından birisi de hiç şüphesiz müşteriyi en üst memnuniyet düzeyine çıkartmaktır. Zincirdeki üyelerin her geçen gün gelişmelerini ve ürün ve hizmet tasarımlarını müşteri isteklerine göre özelleştirmelerini amaçlamaktadır (Çemberci, 2011: 31).

Teknolojinin gelişmesi rekabettin şiddetinin de artmasına neden olmuştur. Firmaların tek başlarına buna karşı koymaları biraz zordur. TZY'nin bir diğer amacı da firmaların rekabet güçlerinin artırılmasını sağlamaktır. Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için maliyetlerini azaltmak, karlarını arttırmak, kaliteyi geliştirmek, müşteri memnuniyetini sağlamak gibi birçok amacı vardır. TZY'nin amaçları aşağıda maddeler halinde ifade edilmiştir (Özdemir, 2004: 89);

- Müşteri tatmininin artmasını sağlamak,
- Çevrim süresini azaltmak,

- Stok maliyetini minimuma indirmek,
- Ürün hatalarını en aza indirmek,
- Faaliyetlerin maliyetlerini en aza indirmektir.

Bunlara ek olarak (Çemberci, 2011: 31);

- Maliyetlerin minimuma indirmek,
- Karlılığın maksimuma çıkarmak,
- Rakiplerle rekabet edilebilirliğin artması sağlamak,
- İşletmenin rakiplerine ve müşterilerine karşı değerinin artması sağlamak,
- Pazardaki gelişmelere karşı hassasiyetin artmasını ve pazar payının artmasını sağlamaktır.

1.12. Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

İşletmelerin, varlıklarını devam ettirme, karlılığı sağlama, büyüme, kaliteli ürün üretme, rekabet üstünlüğü sağlama gibi birçok amacı vardır. Bunları başarabilmek için en temel amaç maliyeti düşürmek olmalıdır. Yeterince maliyet avantajı sağlayamayan firmaların rekabet avantajı sağlaması, karlılığını artırması ve en nihayetinde varlığını sürdürmesi olanaksızdır. Maliyet kalemleri içerisinde satın almanın rolü çok büyüktür ve bu yüzden TZY firmalar için kaçınılmaz bir sondur.

Uluslararası rekabetin artması nedeniyle üretimde dikey boyut azalmakta, işletmeler alanında uzman oldukları parçaları üretmeye yönelmekte, yani üretimi gerçekleştirmek için satın alınan parçaların sayısı artmaktadır. Buna bağlı olarak tedarikçilere duyulan önemi daha da artmaktadır (Kapar, 2013: 199).

Birçok firma satışlardan elde ettikleri kazançların büyük bir kısmını tekrar satın almalar için kullanır. Yani maliyetlerin büyük bir bölümü satın almalara bağlı olarak oluştuğu için, tedarikçilerle ilişkiler daha bütünleşik, uzun süreli ve stratejik bir hal almıştır. Yeniliği, hız tasarımı, maliyeti düşürmeyi ve karlılığı artırmayı hedefleyen bütünleşik faaliyetlere sıkça rastlanmaktadır. Bu faaliyetleri kararlı bir şekilde yürütülebilmesini sağlayan Tedarik Zinciri Yönetiminin önemi artmaktadır (Tuzkaya, 2017: 432).

Üretim maliyetlerinin bir kısmının üretilen ürünün tasarımı ve tedarik zincirindeki faaliyetler oluşturmaktadır. Bu süreçte iyi koordine olmuş tedarik zinciri üyeleri müşterilerle yakın ilişkiler kurarak katma değeri yüksek işler yerine getirmektedir. Ayrıca son dönemlerde son derece kritik bir önemi olan özelleştirilmiş ürün ve süreç yeteneklerine sahip olduklarından, gittikçe karmaşık hale gelen ürünlerin üretilmesinde ve yenilik faaliyetlerinde oldukça önemli role sahiptirler (Güleş ve Çağlıyan, 2010: 32).

Ürün yaşam süresinin oldukça kısa olduğu bir dönemde olmamız sebebi ile işletmeler ürettikleri ürün yelpazesini değiştirmek, arttırmak ve belirli zaman aralıkları ile pazara yeni ürünler sunmalıdırlar. Bunu gerçekleştirmek için tedarikçi seçimi son derece önemlidir. İşletmelerin tercih edecekleri tedarikçiler gelecekte için önemli role sahiptir (Kapar, 2013: 199).

1.13. Tedarik Zinciri Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Başarılı bir iş birliği şeklinde uygulanan TZY birçok faydayı beraberinde getirir. Gelir artışının sağlanması ve zincir boyunca maliyetlerde düşüşün yaşanması firmalar için oldukça önemli olan faydalarıdır. Tabii bu başarılı iş birliği sadece maliyetlerde düşüş sağlamaz, aynı zamanda daha hızlı teslimat yapılmasını, pazara cevap verme hızının artmasını, kısa sürede ürün sağlamayı, daha etkin sermaye kullanımını ve lojistik maliyetlerinin düşmesini de sağlamaktadır. Firmalar daha sadık bir müşteri portföyüne sahip olabilmek için müşterilerin istediği yerde ve zamanda ürün sunmak isterler, iyi uygulanan TZY sayesinde talebin belirsiz ya da yüksek olduğu dönemlerde müşterilerin talepleri karşılanarak hem müşteri memnuniyeti sağlanmış hem de firmalar için daha sadık müşteri portföyü oluşmuş olur (Fawcett ve diğerleri, 2008: 36-37)

TZY ile firmaların uyum içinde çalışmaları ve yaptıkları bilgi paylaşımı sayesinde hem kaynakların hem de zamanın israf edilmesinin önüne geçilmiş olur. Yine firmaların koordineli ve herkesin kendi işini en iyi şekilde yapma çabaları yapılan işlerde uzmanlaşmanın yaşanmasını sağlar. Tedarik Zinciri Konseyine göre TZY'nin faydalarını sıralayacak olur isek (Çağlıyan, 2009: 463-64);

- Stokları minimuma indirir,
- Ürün teslimat performansının gelişmesine ve iyileşmesine katkı sağlar,

- Çevrim süresini minimuma indirir,
- Daha doğru tahmin yapmayı sağlar,
- Tedarik zincirinin daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar,
- Tedarik zinciri boyunca maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olur,
- Kapasite gerçekleştirme oranının artmasını sağlar.

TZY'nin diğer bir faydası da firmalara rekabet avantajı sağlıyor olmasıdır. Tedarik zincirindeki firmaların katılımı ile pazara yenilik getirme ve yeni ürün üretme çalışmalarının yapılması, firmaların rekabet güçlerinin artmasına yardımcı olur. Tedarikçi firmaların ürün yenilik faaliyetlerine katılmaları, yeni ürün üretiminde başarılı sonuç elde edilmesini ve de işletmenin finansal ve genel performansına oldukça fazla fayda sağlamaktadır (Güleş ve Çağlıyan, 2010: 39-40).

1.14. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyeleri tarafından tanımlanan ve sekiz başlık altında toplanan TZY süreçleri genel olarak kabul görmüştür. Bunlar (Özdemir, 2004: 91):

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
2. Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)
3. Talep Yönetimi (Demand Management)
4. Sipariş İşleme (Order Fulfillment)
5. İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)
6. Satın Alma (Procurement)
7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)
8. İadeler (Returns)

1.14.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Teknoloji çağında yaşanılması sebebi ile değişen yaşam şartları, firmaların daha farklı yönetim stratejileri oluşturmaya yönlendirmiştir. Bilginin hızlı bir şekilde dünyanın her yanına ulaşması ile insanlar değişik coğrafyalarda nelerin, üretildiğinden anında haberdar olmaya başlamış ve bu da daha bilinçli bir tüketici kitlesinin oluşmasını

sağlamıştır. Bu gelişmeler tüketici istek ve beklentilerinin her geçen gün daha ileri düzeylere taşınmasına neden olmuştur. Tüketicilerin kendileri için farklılaştırılmış, özelleştirilmiş ürün sunan firmaları tercih etmeye başladıkları görülmüştür. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) önem kazanmıştır.

MİY, bir firmanın tüm birimlerini ilgilendiren, müşteriler ile ortaklık kurarak, ürünün tasarımından, satışına kadar bütün karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirim çok fazla kullanıldığı, işletmenin vizyonunu, misyonunu ve müşteri çıkarlarını koruyacak şekilde, optimize ederek, işletme performansını, müşteri sadakatini ve memnuniyetini yükseltmeye yönelik bir yaklaşımdır. MİY’de pazar payını arttırmak yerine müşteri payını arttırmak esastır. Müşteri payı ile kastedilen bir müşteriye birden fazla ürün satarak, onu sadık ve daha aktif bir hale getirmektir. Bunun içinde müşterilerle uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkiler kurulmasına önem gösterilmelidir (Güleş ve diğerleri, 2005: 275).

MİY’de işletmeler için öncelikli amaç müşterilerini tanımak olmalıdır. Bu tanıma sadece isim, soy isim, cinsiyet, yaş, meslek, gelir durumu şeklinde olmamalı, bu bilgilerin yanı sıra; yaşam biçimleri, talepleri, beklentileri, alışkanlıkları, hoşlandıkları şeyler vb. gibi konularda da detaylı bir araştırma yapılmalıdır. Müşteri farklılaştırılmalıdır. Her insanın yaşamı, beklentisi, talebi, ihtiyaçları ve alışkanlıkları farklıdır. Bunların iyi analiz edilip farklı müşteriye, farklı davranış ilkesi benimsenmelidir. Yani üretim daha kişiselleştirilmiş, daha özelleştirilmiş bir biçimde gerçekleştirilmelidir (Çiçek, 2005: 61).

MİY ile müşteri üretimin merkezine yerleştirilir. İşletmeler üretimin merkezine yerleştirdikleri müşterileri için değer yaratma ve bu değeri en iyi şekilde müşterilerine sunmak için gayret göstermektedirler. Bu değer yaratma faaliyeti hem mevcut müşterilerini elinde tutmak yani onları firmanın birer sadık müşterileri yapmak, hem de yeni müşterileri firmaya çekmek için kullanırlar. Firmalar müşterileri için daha özelleştirilmiş ürün sunmaya yönelmişlerdir. ‘Ne üretirsem onu satarım’ mantığı artık değerini yitirmiştir. Artık pazarda varlığını devam ettirmek isteyen firmalar müşteri gözünde farklılaşmak zorundadır. Bu nedenlerden dolayı MİY işletmeler için oldukça fazla önem taşımaktadır (Zengin ve Ulema, 2015: 396-398).

1.14.2. Müşteri Hizmet Yönetimi

Müşteri hizmet yönetimi, işletmelerin müşterileri ile yüz yüze gerçekleştirdiği bir süreçtir. Bu süreçte müşteriyi ürünün elde edilebilirliği, yükleme zamanı ve siparişin durumu gibi konularda bilgilendiren birincil bilgi kaynağıdır. İşletmenin imalat ve lojistik gibi ortak bağlantılar sağladığı ara yüzler sayesinde müşteriye tam zamanlı gerçek bilgiler verilir (Özdemir, 2004: 92).

Müşteriler kaliteli bir ürüne sahip olmanın yanı sıra, saygı görmek, güven duymak, ilgi ve güler yüz de görmek isterler. Bunu gerçekleştirmek ve rakiplerden ayrılmak sunulan hizmetin farklılığı ile mümkündür. Müşteri hizmeti; maksimum oranda sipariş sağlama, tam zamanında teslim ve iadelerin oranında azalma sağlamak anlamına gelebilir. Müşteri hizmetlerindeki kalite ile ancak müşteri gözünde kusursuzlaşma sağlanabilir (Öztürk, 2016: 20).

1.14.3. Talep Yönetimi

Üretim planlaması yaparken hareket edilecek ilk nokta üretilmesi gereken veya istenen miktarların ne olabileceğinin ön görülmesidir. Üretmeyi düşündüğümüz ürüne ne düzeyde talep olacağını bilmeden veya bir tahmin yapmadan üretmeye kalkışmak olmaz. Üretim sırasında ne kadar hammaddeye, yedek parçaya, mamule makinaya, insan gücüne ve yatırıma gereksinim duyulduğunun belirlenmesinde temel veriyi talep tahminleri oluşturur (Kobu, 2010: 111).

Talep yönetimi; firmanın müşteri talebini öngörebilmesi ve bu müşteri talebi ile işletmenin tedarik zinciri kapasitesi arasında dengeyi kavrayabilmesidir. Yani işletmenin mevcut kaynakları ile müşteri ihtiyaçlarını dengeleme çalışmasıdır. Bu sayede talepte yaşanabilecek herhangi bir dalgalanma söz konusu olduğunda, buna karşı alınabilecek önlemler planlanır. İyi bir talep yönetimi ile işletmeler yüksek miktarda stok yükünden kurtularak maliyetlerde azalma sağlayabileceklerdir ve bu da onlara ekstra bir rekabet avantajı sağlayacaktır (Özdemir, 2016: 20).

1.14.4. Sipariş İşleme

Etkili sipariş işleme yöntemi firmanın, üretim, lojistik ve pazarlama planlarını içermelidir. Firma müşteri gereksinimlerini karşılamak ve teslim maliyetlerini azaltmak için tedarik zinciri üyeleri ile önemli ortaklıklar geliştirilmelidir (Croxtton, 2001: 20).

TZY’de siparişleri zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirme, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak yönünden oldukça önemli bir unsurdur. İşletmenin müşteri ihtiyaçlarını yerine getirmesi için müşterisi ile alakalı tüm bilgileri bilmesi ve siparişleri hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi gereklidir.

TZY’nde, lojistik iş faaliyetlerinin başarısında önemli kritik nokta, müşteri siparişlerinin doğru yerde doğru zamanda ve müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu süreçte uygulanacak teknik ve yöntemler doğru bir şekilde seçilmelidir. Bilginin doğru yönetilmesi için (www.yazarport.com);

- ✓ Hizmetin üretilmesi,
- ✓ TZY’nin etkinliğinin sağlanması,
- ✓ Zaman, yer ve biçim esnekliğinin sağlanması önemlidir.

Siparişlerin işlenmesi evresi çok önemli bir süreçtir. Siparişlerin; planlanması, alınması, aktarılması, işlenmesi, hazırlanması ve yollanması sırasında sürecin kusursuz ve hızlı işlemesi için bilginin, envanterin ve dokümanların eksiksiz yapılması oldukça önemlidir ve teslim süresinde kısalma sağlar (www.yazarport.com).

1.14.5. İmalat Akış Yönetimi

Tedarik zinciri yönetiminin tüm süreçleri, zincirin verimli ve etkin kullanılması açısından oldukça önem taşımaktadır. Müşterilerle iyi iletişim kurulması ve müşterilerin memnun edilebilmesi için onlardan gelen geri bildirim yine tedarik zinciri tarafından gerçekleştirilir. Yani tedarik zinciri müşteriler ile bir köprü, bir bağ vazifesi görür. İmalat akış yönetimi, ürünlerin üretilmesi ve hedef pazarda yaşanabilecek dalgalanmalar karşısında esnekliğin sağlanması ile ilgilenir.

Stratejik açıdan ele alındığında imalat akış yönetiminde amaç; müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde üretimi gerçekleştirmektir. İmalat akış

yönetiminde süreç pazarlama, lojistik, üretim ve satın almanın fonksiyonel iş stratejilerinin kontrol edilmesi ile başlar. Bu süreçte müşteri ilişkileri yönetimi ile etkili iletişim kurmak oldukça önemlidir. Çünkü işletme ve pazarlama stratejileri gözden geçirilir. Daha sonraki süreçte tedarik zinciri için gerekli olan esneklik dengesi belirlenir. Bunlar en kısa çevrim zamanı, kalite süresi, minimum parça boyutu, üretim için ihtiyaç duyulan iş gücü ekspertizi gibi konulardır. Üretim olanaklarını ve kısıtlarını belirler ve bunları müşteriye sunulabilecek unsurlara dönüştürür (Say, 2010: 72-73).

Etkin imalat sistemlerinin kullanılması, esnek üretim sistemlerinin de kullanılmasını beraberinde getirir. Teknolojide meydana gelen hızlı değişim aynı zamanda tüketici tercihiinde meydana gelen farklılıklar arz ve talebi daha esnek bir yapıya dönüştürür. Firmalarda kullanılan esnek üretim sistemleri ile farklı parça ve ürünleri önemli bir değişiklik yapmaksızın ürete bilme yeteneğine sahip olmayı sağlar (Tekin ve Zerenler, 2007: 187).

1.14.6. Satın Alma

Küresel rekabet şartlarında satın alma, işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Satın alma, işletmenin temel destek ve faaliyetlerini en iyi şartlarda gerçekleştirebilmesi, sürdürebilmesi ve yönetebilmesi için ihtiyacı olan malzeme, hizmet, yetenek ve bilginin dış kaynaklardan temin edilmesidir. Satın almada amaç (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 35);

- ✓ Satın alınması gerekli olan ürün veya hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi,
- ✓ En uygun tedarikçinin seçilmesi,
- ✓ Tedarikçi ile görüşme yapılması,
- ✓ Anlaşma yapılan tedarikçiye siparişin verilmesi,
- ✓ Siparişi takip ve kontrol edilmesi,
- ✓ Satın alma sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Satın alma tedarik zincirinin önemli bir parçasıdır. Şirketin büyümesi satın almalar ile doğru orantılıdır. Satın alma rekabetin en önemli unsurudur. Satın almanın fazla stok oluşturmayacak şekilde küçük alımlar yapmak, ürünün kalitesini korumak, güvenilir tedarikçiler bulmak, temin edilen ürünleri standartlaştırmak, maliyetleri minimuma indirmek, düşük maliyet ile satın almayı gerçekleştirmek, kuruma pazarlık ve rekabet

gücü katmak, üretimin kesintisiz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak gibi hedefleri vardır (www.satinalma.com).

1.14.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

İşletmenin varlığını ve başarısını devam ettirebilmesi için ürün geliştirme süreci çok kritik bir öneme sahiptir. Yeni ürünler geliştirip, bu ürünleri etkin bir şekilde pazara sunmak, firma başarısının önemli bir bileşenidir. Burada önemli olan nokta, ürünün pazara zamanında sunulmasını sağlamaktır. TZY, pazara yeni ürün sunma süresini kısaltmak amacı ile ürün geliştirme sürecine müşteri ve tedarikçilerin de dahil edilmesini sağlar. Ürün yaşam sürelerinin kısa olması nedeni ile işletmeler rekabet edebilmek için doğru ürünleri, kısa zamanda en iyi şekilde pazara sunulması gerekmektedir (Özdemir, 2004: 93).

Yani ürün geliştirme sürecinde tedarikçilerle ortak çalışma yönetmek oldukça önemlidir. Erciş ve Can'ın birlikte gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerin, yeni ürün geliştirme çalışmalarında, tedarikçilerinin katılımlarını aktif olarak sağladıkları görülmektedir. Firmaların, tedarikçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile bilgi sistemleri oluşturdukları ve bu bilgi sistemleri sayesinde firmaların üretim teknolojilerini daha etkin ve verimli kullandıkları görülmüştür (2013: 117).

1.14.8. İadelerin Yönetimi

İadelerin yönetimi, tedarikçilerden alınan malların, müşterilere teslimatından sonra hasarlanması, iadesi, reddi, dış ambalaj malzemesinin geri dönüştürülmesi, son kullanma süresinin dolması, hatalı ürün olması vb. nedenlerle, ürünlerin veya ambalajların müşteriden başlangıç noktasına doğru geri getirilmesi işlemidir. Bazı firmalar bu işlemi önemsiz olduğuna inanıp göz ardı ederken, aslında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir yere sahiptir (Ciravoğlu, 2006: 70-71).

İadelerin yönetimi aynı zamanda müşteri memnuniyeti içinde önem arz etmektedir. Herhangi bir sebepten dolayı firmaya iade edilen ürün için hem işletme hem de nakliye firma çok hassas davranmalıdır. Firmanın üretici, nakliye ve müşteri üçgeni arasındaki bilgi paylaşımının hızlı bir şekilde gerçekleşmesi, sonuçların başarılı olmasında

önemlidir. İyi yönetilen iade sistemi ile firmalar verimlilik fırsatı yaratabilirler ve önemli rekabet avantajı sağlayabilirler (Öztürk, 2016: 21).

1.15. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları

1.15.1. Bilgi Paylaşım Düzeyi

Bilgi paylaşımı TZY'nin doğası gereği tedarik zinciri üyeleri arasındaki entegre davranışlar ile ilgili olarak, özellikle planlama ve izleme süreleri için uygulanması gerekli olan bir faktördür. Cooper ve diğerleri (1997) etkili TZY için tedarik zincir üyeleri arasında bilgi güncellemesinin gerekli olduğunu sıkça vurgulamışlardır. Michigan Devlet Üniversitesi Küresel Lojistik Ekibi (1995) bilgi paylaşımını, tedarik zincirinin diğer üyeleri tarafından stratejik ve taktiksel veri elde etme iradesi olarak tanımlamışlardır. Açık bilgi paylaşımı, envanter seviyeleri, tahminler, satış promosyon stratejileri, pazar stratejileri gibi tedarikçiler arasında belirsizliği azaltmakta ve performansın gelişmesini sağlamaktadır (Mentzer, 2001: 8).

Bilgi paylaşım düzeyinde önemli olan, tedarik zinciri ortağına hangi seviyede kritik ve mülkiyet bilgilerinin aktarıldığıdır. Paylaşılan bilgiler stratejik taktiksellik ve lojistik faaliyet bilgilerinden, genel pazar ve müşteri bilgilerine varıncaya kadar birçok farklı faaliyetler hakkında olabilir. Birçok araştırma tedarik zincirinde bilgi deformasyonunun önüne geçilebilmesi için her aşamada güncel pazarlama verilerinin kullanılmasını desteklemektedir (Li ve diğerleri, 2006: 110).

Tedarik zinciri üyeleri, diğer paydaşlar tarafından paylaşılan bilgileri rekabet avantajı olarak da kullanabilirler. Lalonde (1998), bilgi paylaşımını TZY'yi karakterize eden temel yapı taşlarından biri olarak görür. Stein ve Sweat'a (1998) göre düzenli bilgi alışverişi yapan tedarik zinciri ortakları, tek bir varlık olarak çalışabilirler. Müşteri ihtiyaçlarını birlikte daha iyi anlarlar ve dolayısı ile pazardaki değişikliklere daha çabuk cevap verebilirler (Li ve diğerleri, 2006: 110).

Önceden hakim olan rekabet anlayışından dolayı işletmeler kendileri için önemli olan bilgileri (stok düzeyi, üretim çizelgesi, maliyet bilgisi, vb.) diğer işletmelerle paylaşmayı pek uygun görmemekteydiler. Fakat günümüz koşullarında, değişen rekabet

şartlarına uyum sağlayabilmek için firmalar bilgi paylaşımı konusunda yeni yapılandırmalar gerçekleştirmiştir (Güleş ve diğerleri, 2005: 93).

Bilgi paylaşımı, firmaların yeni bilgiye ulaşmasını ve yeteneklerini arttırmalarını kolaylaştıran bir faktördür. Bu nedenle bilgi paylaşımı önemli bir TZY unsurudur (Sundrom, 2011: 840). Bilgi paylaşımı sayesinde maliyetlerde düşüş, tedarik zinciri boyunca mal akışında hızlanma, daha dengeli ve daha büyük bir gelişme sağlanır (Cachon ve Fisher, 2000: 1033).

1.15.2. Bilgi Kalitesi

Bilgi kalitesi kuruluşlar arasında paylaşılan bilgilerin, bu kuruluşların ihtiyaçlarını ne dereceye kadar karşıladıklarını ölçer (Zhou ve diğerleri, 2014: 625). Birçok çalışma, iyi yönetilmiş bilgi kalitesinin kuruluşu doğrudan gelişmiş bir YZY'ye götürdüğünü göstermiştir. Forslund ve Johnson yapmış olduğu araştırmada bilgi kalitesinin yetersizliğinin TZY'den sağlanacak faydayı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Dolayısı ile bilgi kalitesi yöneticilere daha etkin ve doğru tedarik zinciri kararı almalarında yardımcı olacaktır (Sundrom, 2011: 840-41).

TZY'de bilgi paylaşımı ne kadar önemli ise aynı zamanda paylaşılan bilginin kalitesi de TZY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasında bir o kadar etkilidir. Örneğin; erişimi kolay olmayan, yararlı ve doğru olmayan bilgilerin tedarik zinciri yönetimine fayda sağlaması düşünülemez. Yani düşük kalite bilgi paylaşımı tedarik zinciri katılımcılarına faydalı bilgiyi sunmaktan mahrumdur (Hortano ve diğerleri, 2010: 399-407). Tedarik zinciri sürecinde bilginin karar alma sürecinde faydalı olabilmesi için; bilginin doğruluğundan emin olunmalı, bilgiye zamanında ulaşılmalı ve ulaşılan bilginin işletme için gerekli olması gerekmektedir (Yıldız, 2015: 27).

Bilgi paylaşım kalitesi, paylaşılan bilginin doğruluğu, zamanlanması, yeterliliği ve güvenilirliği ile alakalıdır. TZY'de hangi bilgilerin ne zaman, nasıl ve kim tarafından paylaşıldığı önemlidir. Bazı kuruluşlar bilgileri çarpıtabilirler ama bundan sadece rakip firmalar değil, aynı zamanda kendi müşteri ve tedarikçileri de olumsuz etkilenecektir. Bilgi paylaşımı konusunda isteksiz olan ve bunu bir güç kaybı olarak gören firmalar vardır. Bu etkenler göz önüne alındığında paylaşılan bilgilerin kalitesinin sağlanması etkin bir TZY için kritik bir faktördür. Organizasyonlar bilgi paylaşımını stratejik bir

varlık olarak görmeli ve en az gecikme ve bozulma ile bilgi akışı sağlamalıdır (Li ve diğerleri, 2006: 110).

Tedarik zincirinde, zincir üyeleri arasında bilgi paylaşımı yapılması karşılıklı duyulan güvenle doğru orantılı bir şekilde hareket eder. Birbirine güvenen zincir üyeleri arasında daha etkin ve verimli bir bilgi paylaşımı gerçekleşir. Bu karşılıklı güveni, zincir üyeleri aralarında yapacakları anlaşma ile ve bu yapılan anlaşma şartlarına sadık kalarak başarabilirler. Ayrıca bilgi paylaşımı sayesinde firmalar, yeni ürün üretip, pazara sunmaları daha da kolaylaşmış olacak ve rakipleri karşısında güzel bir rekabet avantajı sağlamış olacaklardır (Yıldız, 2015: 21-22).

1.15.3. Stratejik Tedarikçi Ortaklığı

Stratejik tedarikçi ortaklığı, organizasyon ve tedarikçileri arasında uzun dönemli ilişkiler şeklinde tanımlanabilir. Bireysel katılımcı kuruluşların, stratejik ve operasyonel yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak, fayda ve başarı sağlamak için dizayn edilmiştir. Stratejik ortaklık, uzun süreli birlikteliği vurgular ve karşılıklı olarak ortak plan yapmaya ve yine ortak problem çözme çalışmalarına teşvik eder. Bu ortaklık, taraflar ve devam eden ortaklıklar arasındaki birçok teknoloji, ürünler ve pazarlar gibi kilit stratejik alanlarda faydaların paylaşılmasını da teşvik eder (Li ve diğerleri, 2005: 620-21).

Tedarikçilerle stratejik ortaklıklar, ürünlerin başarısı için sorumluluğu paylaşmaya istekli, az sayıda tedarikçilerin organizasyonlarla daha etkili çalışmasını sağlar. Ürün tasarım sürecinde katkıda bulunan tedarikçiler, daha maliyet-etkin tasarım seçenekleri sunabilir, en iyi bileşenleri ve teknolojileri seçmelerine ve aynı zamanda tasarım değerlendirme çalışmalarına katkıda bulunabilirler. Stratejik olarak birbirleri ile uyumlu olan örgütler, birbirleriyle daha yakın ilişkide çalışabilir ve böylece boşa geçecek zaman ve çabanın ortadan kaldırılması sağlanabilir. Bu nedenlerden dolayı stratejik tedarikçi ortaklığı, etkili bir TZY için öncü bir kriterdir (Li ve diğerleri, 2005: 620-21).

Uzun vadeli ilişkinin ana ilkesi, karşılıklı ekonomik kazanç kazanmak yerine iki veya daha fazla işletme arasında iş birliği yapma yeteneğidir. Uzun vadeli ilişkilerin avantajlarından bazılarını değinecek olur isek; ortaklar arasında önemli bilgi paylaşımını kolaylaştırması, belli bir düzeyde güvenin paylaşılması, bilgi yönetiminde

iyileşme ve şirket düzeyindeki kazanılan tüm faydalar, şeklinde sıralayabiliriz (Deshpande, 2012: 4). Ayrıca yapılan diğer çalışmalarda, etkili bir stratejik tedarikçi ortaklığının doğrudan doğruya yüksek performansla etkili olduğu görülmüştür (Sundram, 2011: 838).

1.15.4. Müşteri İlişkileri

Müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak, müşteri şikayetlerini yönetmek, müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak amacı ile yapılan tüm uygulamaları kapsar. Noble (1997), Tan ve arkadaşları (1998) müşteri ilişkilerini, TZY'nin önemli bir parçası olarak görmüşlerdir. Day'e (2000) göre, müşterilerle kurulan karalı ilişkiler, rekabet engellerine karşı en sürdürülebilir avantajdır. Kitlesel özelleştirmenin ve kişiselleştirilmiş hizmetin büyümesi, firmanın devamlılıklarını sürdürmeleri için müşteri ilişkileri yönetimi oldukça önemli bir hale gelmiştir (Li ve diğerleri, 2006: 109-10).

TZY'nin başarıyla uygulanması için tedarik zinciri üyelerinin ve müşterilerin iyi ilişkiler içinde olması gerekmektedir. Yakın müşteri ilişkisi, organizasyonun ürününün rakipler arasından ayırt edilmesine, müşteri sadakatinin sürdürülmesine ve müşterilere sağlanan değer artmasına önemli ölçüde olanak tanır (Li ve diğerleri, 2006: 109-10). Firmanın müşterilerden öğrenme ve müşterileri ile entegre olma becerisini artırır. Müşterilerin değişen isteklerine cevap verebilmeyi, yeni ürün ve süreçler yapabilme kabiliyetini artırır (Sundram, 2011: 840). Yani müşterilerle yakın ilişki içerisinde olmanın, firmaların daha esnek yapıda olmaları, ürünlerinin kalitesinin artırılması, müşterilerin firmaya olan güven ve sadakat duygularının artmasını sağlama vb. gibi birçok faydası bulunmaktadır.

1.16. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler

Tedarik zinciri yönetiminin başarısını etkileyen birçok faktör vardır bunlardan bazılarını değinecek olur isek;

Etkililik yerine verimlilik üzerine odaklanma: yirminci yüzyılın sonlarında hakim olan iş modellerinde, tedarik zincirleri daha büyük verimlilik düzeylerine ulaşmak üzerine kurulmuştur. Deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre ise birçok sektörde,

stoklardaki azalmanın önemli derecede maliyet avantajı sağladığı ortaya çıkmıştır. Böylece Just-in-Time (JIT) uygulamaları birçok firma tarafından kullanılmaya başlamış ve bu durum firmaları tedarikçilerine daha bağımlı hale getirmiştir. Günümüz iş ortamındaki zorluk ‘yalın’ ve ‘çevik’ uygulamaların nasıl en iyi şekilde entegre edilebileceğidir (Christopher, 2005: 235).

Tedarik zincirinin küreselleşmesi: Geçmişteki yerel üretim ve pazarlama stratejisi artık geçerliliğini yitirmiştir. Şimdiki offshore kaynak, imalat ve montaj kullanımı vasıtası ile tedarik zincirleri dünyanın bir yerinden diğer yanına uzanır hale gelmiştir. Örneğin bir ürünün bileşenleri Türkiye’den sağlanıp, montajı farklı bir ülkede, satışı ise daha farklı bir ülkede yapılabilir. Kaynak ve üretim için offshore uygulamasına iten neden maliyetleri azaltmaktır. Fakat maliyet tanımlaması satın alma veya üretim maliyeti ile sınırlıdır. Çok nadir olarak tedarik zinciri maliyetleri dikkate alınır. Maliyet bazlı kararlar sonucunda genellikle; daha yüksek risk düzeylerine, daha fazla stok ve eskimelere neden olur. Pazar ömrünün kısalmasının en büyük nedeni, küreselleşme ve sınır ötesi alım satımların artmasıdır (Christopher, 2005: 235).

Odaklanmış fabrikalar ve merkezi dağıtım: Avrupa Birliğinin tek pazar uygulamasının etkilerinden bazıları, sınır ötesi ürün akışının önündeki engelleri azaltması ve üretim ve dağıtım tesislerinin merkezileştirilmesi olmuştur. Üretimde ölçek ekonomisine ulaşmak için daha büyük hacimli üretimin daha az alanda yapılması gerekmektedir. Sonuç olarak, bu durum üretim maliyetlerini düşürebilir fakat ürünün dağıtım mesafesinin artmasına neden olacaktır. Ölçek ekonomisi için çok fazla üretim yapılması, aynı zamanda esnekliğinde kaybolmasına neden olacaktır (Christopher, 2005: 235-36).

Dış Kaynak Kullanımı: Dış kaynak kullanımı uzun yıllardan beri yaygın olarak kullanılan, firmaların daha önce kendilerinin gerçekleştirdikleri faaliyetleri dışardan temin etmeye başladıkları bir uygulamadır. Örgütlerin rakiplerine kıyasla, farklı bir avantaja sahip oldukları yönlerine odaklanmaları başarılı olma ihtimallerini arttıracaktır. Bunun ile birlikte dış kaynak kullanımının artması, kontrol kaybı gibi bazı risklerde barındırır. Tedarik zincirindeki aksamalar, zincirde bulunan bağlantıların başarısızlıklarından kaynaklanır ve çok fazla dış kaynak kullanımı bağlantıların çokluğu nedeni ile çeşitli aksaklıkları da beraberinde getirecektir (Christopher, 2005: 236).

Tedarikçi tabanının azaltılması: Son yıllarda yaygın olarak tedarikçi tabanında azalmaya gidilmektedir. Hatta bazıları ‘tek kaynaklı’ hale gelmiştir. Tek kaynaktan kaynaklanan arıza nedeni ile tedarik zincirinde büyük kesintiler yaşanabilir. Tedarikçi tabanının azaltılmasının birçok olumlu yönü olabilir, fakat aynı zaman içinde birçok risk barındırdığı da bir gerçektir (Christopher, 2005: 236-37).

Az sayıda tedarikçi ile çalışma içinde barındırdığı risklerden biri, tedarikçi firmanın sevkiyat sıkıntısı yaşaması durumunda, işletmelerinde sıkıntılı duruma düşmelerine neden olmasıdır. Bu durum işletmelerin üretimlerinin aksamasına neden olacaktır. Bir diğeri ise az sayıda tedarikçi ile çalışma işletmelerin fiyat açısından pazarlık gücünü olumsuz yönde etkileyecek olmasıdır (www.lightworld.com.tr). Az sayıda tedarikçi ile çalışma sonucunda gerçekleşen olumsuzluklar; müşteri memnuniyetini, işletmenin rakiplerle rekabet edilebilirliği, karlılığı, esnekliği, vb. işletme performansına olumsuz etkileri olacaktır.

Rekabet: Tedarik zincirinin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de hiç kuşkusuz gerek yerel gerekse de uluslararası pazarda artan rekabet koşullarıdır. Her geçen gün yeni ürünlerin piyasaya sunulması ve sunulan bu ürünlerin yaşam sürelerinin çok fazla kısaldığını göz önüne aldığımızda, rekabet edebilmek adına TZY uygulamaları firmalar açısından kaçınılmaz bir hal almıştır (Öztürk, 2016: 23).

TZY ile zincir üyeleri kendi arasında uyumlu ve bir bütün olarak çalışmalarını sağlayacak gerekli bilgi akışını sağlarlar. Bilgi paylaşımının olmadığı işletmeler, bu özelliğin işletmelere kazandırdığı iş birliğinin oluşturduğu rekabet avantajından mahrum kalmaktadırlar (Güleş ve diğerleri, 2005: 94).

1.17. Lojistik, Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi İlişkisi

Lojistik kelimesi ilk olarak askeri amaçlı kullanılan bir terimdir. Askerlerin bir yerden başka bir yere taşınmasında, askeri malzeme ve erzak tedarikinde kullanılmıştır (Gülenç ve Karagöz, 2008: 75). Lojistik, önceleri ‘taşımacılık’ olarak kullanılan terimin daha gelişmiş halidir. Ürünün üretildiği yerden alınarak depolarda muhafaza edilmesi, stoklanması, ürünün talep edilen yerlere ve talep edilen şekilde teslim edilmesi ve bütün bu süreçlerin planlı, daha verimli ve daha hızlı bir şekilde yerine getirilmesidir (Erkan, 2014: 11).

Lojistiğin yedi prensibine göre; doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru koşullarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru müşteriye, doğru fiyatlardan ulaştırılmasıdır. Yani lojistik, bir işletme içerisindeki malzemelerin tedarikçilerden organizasyon içindeki süreçler vasıtasıyla alınarak müşterilere aktarılmasını sağlayan bir fonksiyondur (Çakırlar, 2009: 13-14).

Lojistik; planlama ve verimi kontrol edebilme, maliyetleri minimuma indirebilme, hammadde, yarı mamul ve mamullerin depolanması gibi işlerin, müşteri taleplerine göre şekillendirilmesi ve yönetilmesidir. Lojistik çok kapsamlı ve karmaşık bir iştir. Bunun nedeni, dünyanın her yerinde, günün her saati, haftanın yedi günü, yılın elli iki haftası, ürün ve hizmetlerin talep edildikleri anda hazır bulundurulmalarını konu edinmiştir (Gülenç ve Karagöz, 2008: 75-76).

Son yıllarda artan internet kullanımı ve küreselleşme ile birlikte şirketlerde uluslararası yatay ve dikey bütünleşmeler lojistik yönetiminin öne çıkmasına sebep olmuştur. Lojistik yönetimi, Lojistik Yönetim Konseyi (Council of Logistics Management – CLM) tarafından ‘müşteri taleplerini karşılamak için mal ve hizmetlerin ve bunlarla alakalı bilginin etkin ve verimli olarak saklanması ve iletilmesinin planlanması ve kontrol edilmesi süreci’ olarak tanımlanmıştır (Babacan, 2003: 9).

Lojistik yönetiminin amacı, lojistik yönetim giderlerinin en alt düzeye indirilmesini sağlamasının yanı sıra, taşıma ve donatım araçlarının hangisinin tercih edileceği konusunu da içine alır. Diğer bir amacı ise üretim için gerekli olan maddelerin satın alınması, saklanma koşullarının ve depo büyüklüğünün planlanması ve yönetilmesidir (Özcan, 2008: 281).

Lojistik yönetimi ve TZY kavramları hep birbirine karıştırılan kavramlardır. Tedarik zinciri ve lojistik kavramları arasındaki en büyük fark tedarik zincirine bilgi teknolojileri ile hammadde üretiminin de dahil olmasıdır. Lojistik; bir ürünün üreticiden nihai müşteriye kadar yolunu bulabilmesi için gerekli olan tüm süreçlerin toplamıdır. Tedarik zinciri ise; ürünün veya hizmetlerin, ürün yaşam sürelerini kapsayan ve hammaddeden başlayarak ürünün nihai müşterilerin eline ulaşana kadar geçen operasyonların, bilgi akışının, fiziksel dağıtımının ve alışverişin tümünü içeren sistemdir (www.lojiport.com).

TZY tüm lojistik ve üretim faaliyetlerini bünyesine alan; pazarlama, satış, ürün geliştirme, finans ve bilgi teknolojilerini de kapsayacak şekilde koordinasyonunu sağlar (Çiçek ve Bay, 2007: 994).

1.18. Performans Kavramı ve İşletme Performansı

Performans, dilimize geçen yabancı kökenli bir kelimedir. TDK sözlüğündeki anlamlarına değinecek olur isek; 1. Yapılan iş, uygulama, icraat, 2. Herhangi bir olay veya durumu başarma isteği ve gücü, 3. Kişinin yapabileceği en iyi en iyi derece, 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarıdır (www.tdk.gov.tr).

Performans; bir görev çerçevesinde önceden tanımlanmış ölçütleri karşılayarak, görevinin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkarılan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002: 156).

Performans; firmaların rekabet avantajı sağlayabilmeleri için örgütün kaynaklarının elde edilmesi ve yönetilebilmesi yeteneğidir (Ege ve Şener, 2013: 108).

Performans; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Sonuç öznel ya da nesnel olarak ifade edilebilir; bir öğrencinin okuldaki başarı sırası ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi sonuçlar performans göstergesi olabilir (Akal, 1996: 1).

Diğer bir tanımda işletme açısından performans bakacak olur isek; çalışma biçimi veya kalitesi şeklinde tanımlanmıştır (Amaratunga vd. ,2000: 66).

Genel olarak performans tanımları incelendiğinde, tanımların birçoğunun aynı şeyleri söylediği görülür. Performans gerek işletme için gerek bir birey için olsun, amaçlanan herhangi bir şeyi gerçekleştirmek adına ortaya konan çabalardır. Performans ölçümü ise işletmelerin hedeflerine ne denli ulaştıklarını gösteren bir sistemdir.

İşletmelerde performans ölçümü, hayati bir önem arz eder. Performans ölçümü ile yönetimde kontrol işlevinin daha iyi yerine getirilmesini sağlar. Kontrol işlevi ile işletmelerde performans hedefleri belirlenir, ölçülür ve bunun sonucunda planlanan ile gerçekleştirilen performans karşılaştırılır. Karşılaştırma sonrasında planlanan ve gerçekleştirilen performans arasında ki olumlu veya olumsuz fark belirlenir ve ona göre

önlem alınır veya iyileştirme yapılır. Her alanda olduğu gibi işletmelerde de başarıya ulaşmanın yolu ölçmekten geçmektedir. Bir şeyi ölçemiyorsak onu kontrol edemeyiz (Yıldız, 2011: 12).

Ölçümü iki yolla yapabiliriz. Bunlardan birincisi objektif (finansal) değerler, ikincisi ise subjektif (finansal olmayan) değerlerdir. Objektif değerler (karlılık, satışlar, piyasa değeri, vb. gibi); nicel veriler yoluyla, subjektif değerler (müşteri memnuniyeti, kalite, vb. gibi); rakiplerin veya şirketlerin beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceleri sorularak ölçülebilmektedir (Yıldız, 2010: 181).

1.19. İşletme ve Operasyonel Performansın Ölçümü ve Önemi

Performans, bir işi yapan kişinin, grubun ya da örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen amaca yönelik ne kadarına ulaşılabilindiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel bir ifadesidir. Yani işletme performansı, belirli bir zaman sonucunda hedeflerin ne kadarına ulaşıldığıdır (Karaman, 2009: 412).

Ölçmek, bilgi sağlamanın en önemli yoludur. Hayatımızın her alanında ölçüm vardır. Ölçme hissederek, düşünerek, sayarak, karşılaştırarak veya teknik yöntemler ile yapılır. Ölçmek için hangi yöntemler kullanılır ise kullanılsın sonucunda bir değerlendirme yapılır ve sonucunda bilgiye ulaşılır. İşletmelerde performans ölçümü yapmanın rolü (Akal, 1996: 64-65);

1. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için, işletme içinde performans ve verimlilik anlayışının yerleşmesini sağlamak ve sürdürmek,
2. Performans yönetim kontrolünü geliştirmek,
3. Yönetim planlama yeteneğini geliştirmek,
4. İşletmenin var olan ve olabilecek sorunlarını kısa sürede belirleyerek gelişme gerektiren alanları saptamak,
5. Gerçekleştirilen işlerin sonucunu değerlendirmek ve ilgili bilgilerin tüm düzeylere iletiminin sağlamak,
6. Yöneticileri ve çalışanları özendirme.

İşletmeler her ne kadar farklı alanlarda faaliyet gösterebilirler de her biri çeşitli amaçlara ulaşmak için çalışırlar. Bu amaçlardan birisi de içinde buldukları örgütün stratejik

amaçlarının en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu amaçlara ne kadar yaklaşıldığının anlaşılmasında performans ölçümü oldukça önemlidir (Karaman, 2009: 413). Performans ölçümü yapıcı ve değer yaratıcı bir nitelik göstermektedir ve hatalı uygulamalardan daha çok tutumlu, verimli ve etkin kaynak kullanılmasını güvence altına alacak üretim sistemlerinin kurulmasını ve geliştirilmesini teşvik etmektedir. Ayrıca performans ölçümü ile şirketlerin amaçları açık bir şekilde tanımlanmış olmaktadır. Buda işletme amaçlarının bölümler arası sınırlar olmaksızın tüm işletme tarafından bilinmesini ve benimsenmesi sağlayacaktır. Performans ölçümü, işletmelerde bölümler arası iletişimin daha etkin bir şekilde yapılmasına yardımcı olur (Karaman, 2009: 415-16).

Performans değerlemenin yarar sağlaması için aşağıdaki ilkelere dikkat edilmelidir (Coşkun, 2006: 120);

- İşletmenin genel başarı durumunu belirlemek,
- İşletmenin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılanmadığının belirlemek,
- İşletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak,
- İstisna ve dar boğazları ortaya çıkarmak ve gelişme sağlanabilecek alanları belirlemek,
- Kararların duygusal, sezgisel inanış ve varsayımlara dayalı olarak değil, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak,
- İşletmede planlanılan bir gelişme varsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmek.

1.20. İşletme Performansı ve Operasyonel Performans Ölçütleri ve Performans Kriterleri

Geçmişten günümüze gelinceye kadar performans anlayışında çok fazla değişiklik olmuştur. İlk olarak daha çok ekonomik karlılığa önem veren firmalar, sonraları verimlilik, pazar ve müşteri odaklılık, kalite, yenilik, rekabet anlayışı vb. çağın gerektirdiği koşullara göre performans anlayışlarında değişime göstermişlerdir (İğci, 2008: 53). Bunun en önemli nedenlerinden biri günümüz koşullarında önemli kararlar almada finansal ölçüklerin kullanımının yetersiz kalmasıdır. Şüphesiz finansal veriler

firma performansının değerlendirilmesinde çok önemlidir fakat stratejik karar alma konusunda yetersiz kalmaktadır (Vatansever, 2010: 150).

İşletmelerde sürdürülebilir büyümeyi sağlamak, tutarlı ve objektif performans ölçme sisteminin varlığına bağlıdır. Etkin bir performans ölçme sisteminin işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde zamanında ve doğru geri bildirim sağlaması gerekmektedir (Karaman, 2009: 417). Performans ölçüm kriterlerinin taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar (Vatansever, 2010: 148-49);

1. Performans kriteri bağımsız olarak ölçülebilir olmalıdır.
2. Ölçüler kullanan kişiler tarafından anlamlı ve anlaşılır olmalıdır.
3. Ölçüler işletmenin stratejik amaçları ile tutarlı olmalıdır.
4. Kullanılan ölçüler işletmenin rekabet stratejileri ile tutarlı olmalıdır.
5. Ölçüm yöntemleri güvenilir olmalıdır.
6. Performans ölçütleri ihtiyaçlara cevap veremediğinde değiştirilebilir olmalıdır.
7. Ölçüler tüm kişiler tarafından kabul edilebilir olmalıdır.

İşletmelerde performans ölçümünde kullanılan ölçütler hem finansal (objektif) hem de finansal olmayan (sübjektif) ölçekler olabilir. Finansal ölçekler daha çok karlılık, piyasa değeri, pazar payı vb. gibi konularla ilgilenirken, finansal olmayan ölçeklerde müşteri memnuniyeti, teslim, teknik destek, kalite vb. konularla ilgilenir. Finansal değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, finansal olmayan (operasyonel) değerler ise rakipler veya şirket beklentileri baz alınarak performans hakkındaki düşünceler sorularak ölçülür (Yıldız, 2010: 181). Performans kriterlerinden yaygın olarak kullanılanlar;

- Verimlilik
- Üretkenlik
- Karlılık
- Etkililik ve Etkinlik
- Yenilik
- Kalite
- Esneklik
- Yatırımın geri dönüş oranı

- Müşteri memnuniyeti
- Pazar payı

Verimlilik

Verimlilik önemli bir performans kriteridir. Kaynakların kıt, ihtiyaçların sınırsız olduğu dünyamız koşullarında, ihtiyaçların en iyi şekilde giderilmesi için kaynakların verimli kullanılması şarttır. Bu nedenle işletmelerde üretimde kullandıkları kaynakların, en iyi şekilde kullanıp, kullanmadıklarını değerlendirebilmek için çeşitli verilerden yararlanırlar. Bunlardan birisi de verimliliğdir.

Basit bir şekilde ifade etmek gerekir ise verimlilik, belirli bir girdi kümesinden, ne kadar çıktı elde edilebileceği ile ilgilidir. Bu nedenle, genellikle bir girdi çıktı oranı olarak ifade edilir (Syverson,2011:330).

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

Günümüzde verimlilik denince; üretimde ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi, doğal yaşamın korunması, çalışanlara iyi bir yaşam koşulu ve onları daha iyi çalışmaya yönlendirecek çalışma ortamının sağlanması ve aynı zamanda birim girdi başına üretim miktarını artırma çalışmaları olarak hepsi birlikte akla gelmektedir (Yükçü ve Atağın, 2009: 4).

Verimlilik, ekonomik büyümenin ve rekabetin ana kaynağı olarak düşünülür. Bu nedenle birçok Uluslararası karşılaştırmalar ve ülke performansı değerlendirmeleri için de temel istatistiksel bilgi olarak değerlendirilir. Verimlilik verileri, ürün ve işgücü piyasası düzenlemelerinin ekonomik performans üzerindeki etkisini araştırmak için kullanılır(www.oecd.org/std/productivity). Yani verimlilik verileri, hem ülke ekonomisi nazarında hem de işletmelerin ekonomilerinin nazarında önemli bir performans göstergeleridir.

Üretkenlik

Üretkenlik, üretim faktörlerinin en iyi şekilde kullanılması ile elde edilen fiziki üretim seviyesi anlamında kullanılan bir terimdir. Üretkenlik ve verimlilik kavramları her ne kadar aynı anlamı ifade ediyor gibi gözükse de arasında büyük bir farklılık vardır.

Verimlilik arttıkça üretkenlik artar. Fakat bu demek değildir ki üretkenlik arttıkça, verimlilik de artar. Örneğin işletmeler, çeşitli teknolojik aletler, makinalar yardımı ile üretkenliklerini üst düzeylere çıkara bilirler. Bu ürettikleri ürünleri satmıyor ve stoklarda fazlalık oluşturuyor ise burada verimlilikten söz edilemez (İleri, 1999: 16).

Karlılık

İşletmeler açısından bir diğer önemli performans kriteri de karlılıktır. İşletmelerin, varlıklarını sürdürebilmesi, gelişmesi, büyümesi, piyasayı takip edebilmesi ve en önemlisi rakipleri ile rekabet edebilmesi gibi birçok faaliyeti yerine getirmesi, işletmenin karlılığı ile doğrudan ilişkilidir. Karın basit bir şekilde tanımını yapacak olur isek; belirli bir zaman içerisinde gerçekleştirilen işletme faaliyetleri sonucunda, elde edilen toplam gelirler ile bu faaliyetleri gerçekleştirmek için katlanılan toplam giderler(maliyetler) arasındaki müspet farktır (İskenderoğlu ve diğerleri, 2012: 293).

Karlılık ise, işletmelerin faaliyetlerini oran olarak gösteren bir kavramdır (İskenderoğlu vd., 2012: 293). Karlılığın birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan birisi; belirli zaman zarfı içerisinde, işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler sonucunda elde edilen karın, yine aynı zaman zarfı içerisinde kullanılan kapitale oranıdır (<http://notoku.com>).

Etkililik ve Etkinlik

Etkililik; işletmelerin, yaptıkları faaliyetlerin sonucunda ulaşmak istedikleri amaca ne kadar ulaşıldığının derecesini gösteren bir performans kriteridir. Her işletmenin amacı farklı olduğundan, işletmeler etkinlik ölçüsünü kendi amaçlarına göre belirlemelidirler. Etkililik ölçmek için (Yükçü ve Atağan, 2009: 2-3);

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen (Çıktı, Üretim vb.)}}{\text{Planlanan (Çıktı, Üretim vb.)}}$$

Etkililiğin formül şeklinde gösteriminden de anlaşıldığı üzere, verimlilikte olduğu gibi fiziksel bir çıktı/girdi ilişkisini doğrudan göstermekten ziyade, girdinin çıktıya dönüşümünü içeren bir süreci de incelemektedir (Akal, 1996: 18).

Etkililik ölçümleri, işletmelere performans geliştirme sürecinde bazı kolaylıklar sağlar. Bunlar eldeki imkanlar dahilinde tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasını ve

işletme içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmasını sağlamaktır (Akal, 1996: 18).

İşletmelerde etkililiği sağlamak kolay değildir. Bir örnekle açıklayacak olur isek; çeşitli menfaat sahipleri, müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler olan bir firma düşünelim. Her birinin menfaati birbirinden farklı olacaktır. Müşterilerin beklentileri düşük fiyatlı, yüksek kaliteli ürünler iken, çalışanların beklentileri ise dolgun ücret ve iyi çalışma koşulları olacaktır. Yönetim ise farklı menfaatlerle karşı karşıya kalacaktır. Her bir menfaat sahibinin memnuniyeti işletme performansını ve etkililiğini değerlendirmede yardımcı olacaktır (<http://www.gazetebilkent.com>).

Etkinlik ise; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin, işletme içinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ne derece uygun kullanıldığını gösteren bir performans değerlendirme kriteridir (<http://www.ekodialog.com>).

Etkinlik = Standart Performans / Gerçekleşen Performans (Fiili Performans)

Etkinlik faaliyetlerinin 1'in altında gerçekleşmesi, faaliyetlerin istenilen ölçüde etkin olmadığını gösterir. 1'in üzerinde olması ise standart düzeyden daha etkin bir şekilde gerçekleştiğini gösterir.

Örneğin bir işin yapılmasında standart sürenin 2 saat olduğunu varsayalım ve bu işin 3 saat de gerçekleştirildiğini düşünelim. Etkinlik =2/3'den 0.66 çıkacaktır. Yani çıkan değer birin altında olduğundan yapılan işin etkin olmadığı sonucu ortaya çıkar (<http://www.ekodialog.com>).

Yenilik

Yenilikçilik, yeni ve değişik bir şey yapmak anlamına gelen Latince 'innovane' den türetilmiş ve yabancı yazında 'innovation' olarak adlandırılmaktadır (Erdem ve diğerleri, 2011: 82). Yenilik genellikle yeni bir fikir, ürün ya da sürecin kabul edilmesi ve uygulanması ile ilişkilendirilir, çevredeki değişime hızlı cevap verebilme kabiliyeti ve yeni ürün geliştirme faaliyeti olarak düşünülmektedir (Avcı, 2009: 125).

Yenilik hem rekabet aracı hem de önemli bir performans göstergesidir. Firmaları başarıya taşımada maliyet avantajı, karlılık vb. kriterler tek başlarına yeterli

olmamaktadır. Bu durum işletmelerin yenilik yapmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir (Avcı, 2009: 124). Yapılan araştırmalarda yenilik faaliyetlerinin işletmenin performansına olumlu etki ettiğini göstermektedir. Yenilikleri yakından takip eden firmaların, rakip firmalara rekabet üstünlüğü sağlamalarının yanında, performanslarında da önemli iyileşmeler sağlanmıştır (Erdem ve diğerleri, 2011: 86).

Ürün yeniliğinin önemli terimi araştırma ve geliştirmelerdir (Ar-Ge). Ar-Ge'nin amacı işletmenin teknoloji sürecini ve ürün geliştirme hareketini başlatmak, koordine etmek ve başarılı bir şekilde nihayete erdirmektir. Yapılan araştırmalar Ar-Ge çalışmaları ile satışlardaki artış veya karlılık gibi performans kriterleri arasında güçlü bağlar olduğunu göstermektedir. Yani ortalamanın üzerinde Ar-Ge gideri olan firmaların, yine ortalamanın üzerinde bir satış oranlarında artış olduğu gözlemlenmiştir. Yenilik ve rekabet edilebilirlik arasında da sıkı bir ilişki vardır. Hedefi yenilik yapmak olmayan firmalar, rekabetin yoğun yaşandığı pazarda, sürekli değişen müşteri isteklerine cevap veremezler (Bayyurt, 2007: 583-84).

Kalite

Kalite, bir ürünün veya hizmetin önceden belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayalı özelliklerin toplamı olarak tanımlanabilir. İşletme performansı finansal ve finansal olmayan (operasyonel) olarak iki ana grup olarak incelenir. Finansal olmayan performans göstergelerinin en önemlilerinden birisi de kalitedir (Küçük ve diğerleri, 2015: 54-55).

Kalite ile verimlilik artışı arasında önemli bir bağ vardır. Kalitenin istenilen düzeyde olmaması; israfın, hurda maliyetlerinin, süreçte dar boğazların, zaman kaybının artmasına neden olur iken bunlar gibi birçok maliyet kalemlerini de beraberinde getirir. Yani kaliteli ürün üretmek için gerekli olan maliyet, kalitesiz bir ürünü iyileştirme çabalarına harcanacak giderden daha düşük olacaktır. Etkili kalite sistemi hem işletme çıkarlarını koruyan hem de müşteri taleplerini karşılayacak biçimde düzenlenmelidir (Bayyurt, 2006: 585-86).

Esneklik

Küreselleşme ile birlikte meydana gelen yeni ekonomik koşullar, işletmelere esnek organizasyon olma zorunluluğu getirmiştir. İşletmelerin çevresindeki değişikliklere duyarlı olmaları ve bu değişikliklere uyum sağlayacak organizasyon yapısı oluşturmaları ve kurumsal performanslarını devamlı olarak ölçmeleri gerekmektedir (Karaman, 2009: 414).

Pek çok araştırmacı, müşterilerin, tedarikçilerin veya rakiplerin davranışlarının öngörülmesinin zor olduğu sürekli değişen çevre koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve yüksek performans elde edebilmesi için yöneticilerin geliştirebildiği tek yeteneğin 'esneklik' olduğunu ileri sürmektedir (İğci, 2008: 87).

Müşteri Memnuniyeti

Finansal performans ölçülerinin günümüz koşullarında tek başına kullanımının yetersiz kaldığı çok açıktır. Stratejik açıdan bakıldığında finansal olmayan (operasyonel) performans ölçülerinin kullanılması işletmeler tarafından kaçınılmazdır. Bunların başında müşteri memnuniyeti ölçüsü gelir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından, onların memnuniyet derecelerinin ölçülmesi çok önemlidir. İşletmelerin, müşterilerine sundukları ürün veya hizmetlerin onların ihtiyaçlarını, istedikleri zamanda, istedikleri miktarda, istedikleri uygunlukta ve kalitede olup olmadıklarını ölçebilmeleri rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmeleri için oldukça gereklidir.

Müşteri ihtiyaçlarının ve taleplerini anlayamayan firmalar, rakip firmaların müşterilerine daha yakın ilişkiler geliştirerek, onların taleplerine uygun üretim yaparak, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağladıklarını görmüşlerdir. Şimdilerde firmalar daha dışa dönük ve müşterilerine daha yakın durmaktadırlar. İşletmeler Pazar paylarını tanımalı ve en çok hangi müşteri diliminde rekabet edeceklerine karar vermelidirler (Karaman, 2009: 420-21).

Yatırımın Geri Dönüş Oranı

Başarının, yatırılan para veya yapılan harcamaya kıyasla ne kadar kazandırdığına göre karar verilmesidir. Yatırımın geri dönüş oranı, elde edilen faydanın, yatırım miktarına

bölünmesi ile elde edilir. Yapılacak yatırımda, maliyetine kıyasla, ondan elde edilecek kazançla dikkat edilerek karar verilir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 549). Yani işletmenin yatırımdan elde edeceği fayda, yapılan harcamadan fazla ise işletme o alana yatırım yapmaya karar verir. Bu ölçme kriteri sayesinde işletmenin ne denli başarılı yatırım yapmış veya yapmamış olduğu görülmüş olur.

Pazar Payı

İşletme başarısı değerlendirilir iken yalnız satışlara odaklanarak yorum yapmak yanlış olacaktır. Bunun nedeni satışların rakip firmalara oranla pazar payımızda herhangi bir artış ya da azalış yapıp yapmadığını göstermekte yetersiz kalmasıdır. İşletmenin başarısı değerlendirilir iken pazar payımızdaki değişikliğe göre yorum yapmamız daha sağlıklı olacaktır (İğci, 2008: 62).

1.21. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Tedarik zinciri yönetimi, birbirini bütünleyen birçok uygulamadan oluşmaktadır. Bunlar ürünlerin üretilmesinden başlayarak, tamamlanmış ürünlerin müşterilere ulaştırılmasına kadar olan tüm sürecin planlanması ve birbirleri ile uyum içinde çalışmasını kapsar (Ercis ve Can, 2013: 99).

Günümüz pazar koşullarında yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmenin performansı sadece kendi yeteneklerine bağlı değildir. İşletme performansını etkileye birçok faktör bulunmaktadır. Bunların başında gelen dış kaynak kullanımı, az sayıda tedarikçi ile çalışma, tedarikçiler ile birleşme gibi eğilimler işletme performansına önemli derecede katkı sağlarlar (Sağbaş, 2015: 58).

Yeni ürün geliştirmek önemli bir performans değerlendirme kriteridir. Uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilecek uzun dönemli performansları, onların yeni ürün ve süreç geliştirme faaliyetleri ile doğru orantılıdır. Bu alanda yapılan araştırmalar sonucunda tedarik zinciri yönetimi ile ürün ve süreç yenileme faaliyetlerine tedarikçilerini de ortak eden işletmelerin zaman, maliyet, tasarım süresi gibi konularda işletme performansına olumlu yönde katkıda bulduklarını göstermektedir (Şen, 2010: 135-136).

Tedarikçilerin rekabet avantajı sağladıkları ve işletme performansına katkı sağladıkları bir diğer unsur teslim yeteneğidir. Tedarikçilerin müşterilerin talep ettikleri ürünü istenilen şekilde ve zamanda yerine getirmeleri müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemli önemlidir. Tedarikçilerin bu konuda işletmeye sağlamış oldukları destek sayesinde işletmelerin üretim performansına olumlu katkıları olacaktır (Bedük, 2009: 97).

İşletmeler için satın alma ve taşıma oldukça maliyetli bir iştir. Satın alma, depolama, taşıma, müşteri hizmetleri vb. gibi lojistik faaliyetler için hem çok fazla iş yükü hem de maliyet yükü oluşturmaktadırlar. İşletmelerin TZY'yi etkin kullanması ve tedarikçileri ile yapacağı anlaşmalar sonucunda bu maliyet kalemlerinde önemli derecede azalma sağlayabilirler. Böylece firmalar finansal performanslarında artış sağlayacaklardır (Şen, 2010: 137).

Bir diğer önemli konu kalitedir. Düşük kalitede satın almalar yapmak işletmeye hurda, yeniden işleme, zaman kaybı vb. gibi birçok maliyet açısından dezavantajlı olan işler yaratacaktır. Kalitesiz ürün kullanımı ile ortaya çıkacak nihai üründe, kaliteden yoksun bir ürün olacaktır ve bu da işletmenin üretim ve kontrol maliyetlerinde artışa neden olacaktır. (Bedük, 2009: 97-98). Bu açıdan bakıldığında tedarikçiler tarafından sağlanacak kaliteli ürünler ile hem maliyetler azalacak ve finansal performans arttırılacak, hem de müşteri memnuniyeti sağlanarak operasyonel performans arttırılacaktır. Yani toplamda işletme performansına olumlu yönde katkısı olacaktır.

1.22. Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Pek çok işletme performans iyileştirme çalışmalarında kalite yönetim programlarını kullanır. Kalite programları ile işletmeler ürün ve hizmet kalitesini arttırarak, pazarda müşteri memnuniyeti sağlamanın yanında, saygınlıkta kazanırlar. Artan müşteri memnuniyeti ile işletme performansı da artma eğilimi gösterecektir. Tatmin edilmiş müşteri firmaya daha sadık kalacak ve ürünü başka firmadan satın alma eğilimi azalacaktır. Kalite yönünden tatmin edilmiş müşteri, ürünü daha fazla fiyatla almaya razı da olacaktır. Buda işletmelerin finansal performansına olumlu katkı sağlayacaktır (Yağar, 2007: 41).

Toplam kalite yönetiminde üst yönetim desteği ve liderliği ile amaçlanan çalışanların sürekli olarak gelişmesini sağlamak ve onları motive ederek performanslarının artırılmasını sağlamaktır. Çalışanlardaki bu performans artışı ile işletme performansına da katkı sağlanmış olacaktır. Ayrıca liderler müşteri istekleri doğrultusunda kanalize olmuş bir yönetim şekli benimser ve çalışanları bu doğrultuda çalışmaya motive edecek çalışma ortamı sağlar ise hem iç hem de dış müşteri memnuniyeti sağlanmış olur (Sevimler ve diğerleri, 2011: 88-89). TKY’de müşteri odaklı yönetimin güzel sonuçlar vermesi için öncelikle iç müşteri yani çalışan memnuniyetinin sağlanmış olması gerekir. İyi motive olmuş çalışanlar üst düzey performans göstererek dış müşteri memnuniyetini de sağlarlar (Halis, 2007: 54).

TKY’nin amacı, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik ve ürünlerin kalite seviyelerini arttırarak, işletme performansını maksimum düzeye ulaştırmaktır (Sevimler ve diğerleri, 2011: 91).

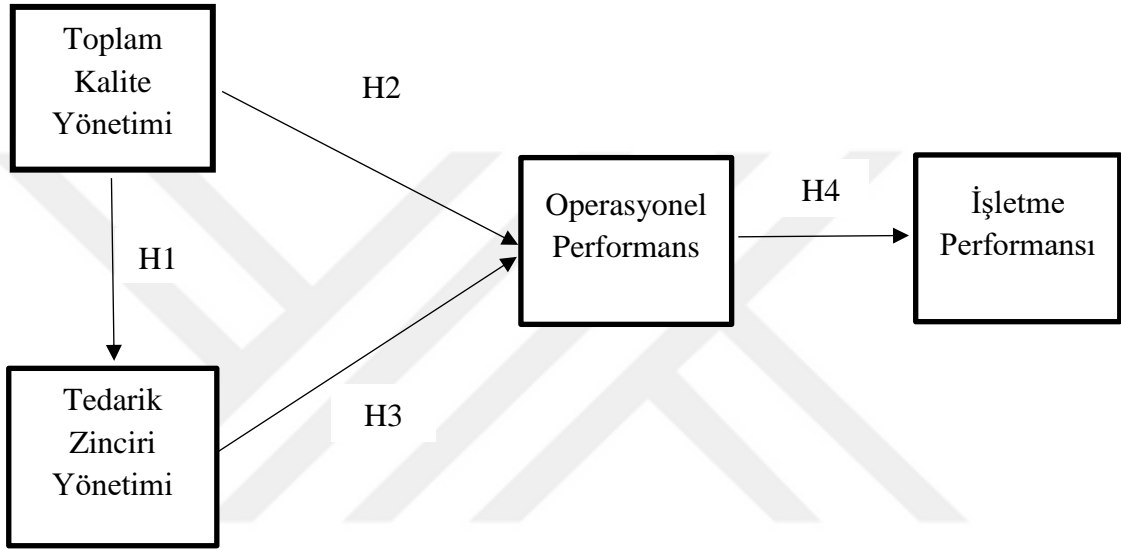
Ürün kalitesinin stratejik açıdan işletmeye yarar sağladığı birçok araştırma ile kanıtlanmıştır. Kalite ile daha yüksek pazar payı ve gelir elde edilmesine, masrafların azaltılarak üretkenliğin artırılmasına katkı sağlar. Ayrıca kaliteli ürün üretmek en önemli stratejik amaçlardan biridir ve işletmelerin karlılığının sağlanması, pazar payının artırılması ve uluslararası rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmesi için gereklidir (Halis, 2007: 55).

Tedarikçi ile kalite arasındaki ilişki, düşük kalitede hammadde sunan tedarikçi ile çalışmanın sonucu üretilen ürünlere kalitesiz olacak ve bu ürünlere yapılacak düzeltmeler üretim maliyetlerini daha da arttıracaktır. Bu yüzden yüksek kalitede ürün sunmak isteyen firmaların, tedarikçi seçiminde fiyatlardan çok kaliteye önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca tedarikçilerle uzun süreli ilişkiler kurmak işletmelere daha iyi kalitede ve sürekli azalan maliyetlerle üretim yapmalarına olanak sağlayacaktır (Halis, 2007: 57).

Türk İmalat Endüstrisinde yapılan araştırmaya göre; TKY’nin işletme performansını oluşturan finansal ve operasyonel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Özutku, 2006: 236).

2. BÖLÜM: ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışmada toplam kalite yönetimi ile tedarik zinciri yönetimi uygulamalarından paylaşılan bilginin kalitesi, paylaşılan bilginin düzeyi, stratejik tedarikçi ortaklığı ve müşteri ilişkilerinin operasyonel performansa ve firma performansına etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan literatür çalışması sonucunda aşağıda şekil 5'teki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 5: Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında 4 ana hipotez oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan ifadeler daha önceki ampirik çalışmalardan alınmıştır. Tablo 2’de bu ifadelerin literatürden alındığı kaynaklar gösterilmektedir.

Tablo 2
Çalışma Kapsamında Kullanılan İfadeler

Gözlemlenen Değişken	Literatürden Alındığı kaynak
<i>Bilgi Kalitesi</i>	
Tedarikçi ve müşterilerimiz ile bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi tamdır.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	Li ve diğerleri, 2005
<i>Bilgi Paylaşımı</i>	Li ve diğerleri, 2005

Tablo 2'nin Devamı

Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi artırmak için tedarikçi ve müşterilerimizle sıkça görüşürüz.	Li ve diğerleri, 2005
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.	Li ve diğerleri, 2005
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunuyoruz.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçi ve müşterilerimizle birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.	Li ve diğerleri, 2005
Üretim planlaması yaparken tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi paylaşıyoruz.	Li ve diğerleri, 2005
İşletmelerimizi etkileyecek konularda tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi alışverişinde bulunuyoruz.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçi ve müşterilerimizle diğer iş ortaklarımızı da etkileyecek olay ve değişiklikler hakkında karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuyoruz.	Li ve diğerleri, 2005
<i>Stratejik tedarikçi ortaklığı</i>	Li ve diğerleri, 2005
Az sayıda güvenilir tedarikçiyle iş yaparız.	Li ve diğerleri, 2005
Az sayıda yüksek kaliteli iş yapan tedarikçiyle çalışırız.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçi seçerken en önemli kriterimiz kalitedir.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçimiz ile uzun vadeli ilişkiler hedefleriz.	Li ve diğerleri, 2005
Bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle birlikte çözeriz.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçimizin sunduğu ürünün kalitesini geliştirmek için ona yardımcı oluruz.	Li ve diğerleri, 2005
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçimizi dahil ederiz.	Li ve diğerleri, 2005
Tedarikçimizden gelen malzemeyi kalite kontrole sokmadan direk işleme alırız.	Li ve diğerleri, 2005
<i>Müşteri İlişkileri</i>	Li ve diğerleri, 2005
Müşterilerimizin memnuniyetini sıklıkla ölçer ve değerlendiririz.	Li ve diğerleri, 2005
Kendi firmamız için güvenilirlik ve hızlı teslimat gibi standartlar belirlemek için müşterilerimizle sık sık etkileşim halinde oluruz.	Li ve diğerleri, 2005
Verdiğimiz hizmetlerin kalitesi konusunda müşterilerimizden geri bildirim almak için onlarla sıkça etkileşim halindeyizdir.	Li ve diğerleri, 2005
Müşterilerimizin resmi ve gayri resmi şikayetlerini dikkatle değerlendiririz.	Li ve diğerleri, 2005
Müşterilerimizin gelecekteki beklentilerini sıklıkla belirleriz.	Li ve diğerleri, 2005
Müşterilerimizin bizden destek almasını kolaylaştırırız.	Li ve diğerleri, 2005
Müşterilerimizle karşılıklı olarak adalete dayanan bir ilişki benimseriz.	Li ve diğerleri, 2005
<i>Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği</i>	
Çalışanlarımıza kalite konusunda eğitim veririz.	Kaynak, 2003
Çalışanlarımıza kalite ile ilgili problemleri düzeltmede yetki veririz.	Kaynak, 2003
Kalite geliştirme çalışmalarında çalışanların fikirlerini alırız.	Kaynak, 2003
Üst yönetimlerimiz kalite hedeflerinin çalışanlara yayılımını sağlamaktadır.	Kaynak, 2003
Firmamızda maliyet kadar kaliteye de vurgu yapılmaktadır.	Kaynak, 2003

Tablo 2'nin Devamı

Üretim süreci sırasında israf veya katma değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması için çalışmalar yaparız.	Kaynak, 2003
Çalışanlarımızı kalite geliştirme ekiplerine dahil ederiz.	Kaynak, 2003
Üst yönetimimiz kalite çalışmalarına destek verir.	Kaynak, 2003
Bir kalite yönetim sistemi (ISO 9000) uygulamaktayız.	Kaynak, 2003
Kalitenin geliştirilmesi için uygun iş ortamı ve kültürüne sahibiz.	Kaynak, 2003
Kalite yönetimini uygulamak için bir çalışma grubumuz/komitemiz bulunmaktadır.	Kaynak, 2003
Müşterilerimize ve tedarikçilerimize toplam kalite işletmesi olduğumuzu deklare ederiz.	Kaynak, 2003
<i>İşletme Performansı</i>	
Aynı sektördeki diğer firmalara göre pazar payımız tatmin edicidir.	Fantazy ve diğerleri, 2009
Satış gelirlerimiz tatmin edicidir.	Fantazy ve diğerleri, 2009
Karlılığımız tatmin edicidir.	Fantazy ve diğerleri, 2009
Yatırımlarımızın geri dönüş oranı tatmin edicidir.	Kim, 2009
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.	
Genel anlamda işletmemizin performansı tatmin edicidir.	Li ve diğerleri, 2006
<i>Operasyonel Performans</i>	
Firmamızın istenilen kalitede ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	Gunasekaran ve diğerleri, 2004
Firmamızın uygun miktarda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	Gunasekaran ve diğerleri, 2004
Firmamızın uygun zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	Gunasekaran ve diğerleri, 2004
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların oranı tatmin edicidir.	Gunasekaran ve diğerleri, 2004

TKY ve TZY arasındaki ilişkiyi araştıran daha önceki çalışmalar incelendiğinde Amirov'un GİMAT Toptancı Sitesi'nde yaptığı araştırma sonucu işletmelerin tedarikçileri ile yaklaşmasına hız kazandıran faaliyetlerin kalite anlayışlarında ki gelişmelerin sebep olduğu görülmüştür. TKY yönetiminin benimsenmesi ile işletmeler kalitenin sadece bir bölüm ile sınırlandırılmaması gerektiğinin ve kalite çalışmalarına tüm personelin katılmasını uygun görmüşlerdir. TKY ile kaliteli ürün üretmeyi amaçlayan işletmeler az sayıda tedarikçi ile güvene dayalı ilişkiler yürütmektedir. Ayrıca araştırmada işletmelerin tedarikçileri ile bilgi paylaşım seviyeleri ölçülmeye çalışılmış ve işletmelerin tedarikçilerinin kalite faaliyetlerini geliştirmek adına karşılıklı bilgi alışverişinde buldukları görülmüştür. TKY benimseyen işletmelerin, yeni

teknoloji alımında, yeni ürün tasarımında, değer analizinde, talep tahmininde ve planlamada tedarikçileri ile işbirliği halinde oldukları görülmüştür (2006: 106-9). Yine Vanichchinchai ve Igelb (2011) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde işletmelerin tedarikçileri ile yakınlaşmasına hız kazandıran faaliyetlere kalite anlayışlarındaki gelişmelerin sebep olduğu görülmektedir (2011). Yukarıdaki tartışmalardan yola çıkılarak H1 hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: TZY uygulamaları ve TKY uygulamaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

TKY organizasyonel performansı iyileştirmek için kullanılan en önemli yaklaşımlardan biridir. TKY'nin temelinde sıfır hata, müşteri tatmini, sürekli iyileştirme ve sürece odaklanma vardır. Sürekli olarak artan değişim ve fonksiyonlar arası işbirliği, kaliteyi ve organizasyonel performansı iyileştirir (Özer ve Akça, 2007: 58).

Özer ve Akça'nın yapmış olduğu çalışmada TKY uygulamalarının algılanan operasyonel performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (2007: 65). Özutku'nun Türk İmalat Endüstrisinde gerçekleştirdiği çalışmasında TKY ile operasyonel performans arasında pozitif ve anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür (2006: 228).

Sadıkoglu ve Zehir'in gerçekleştirdiği çalışmada TKY uygulamalarının araştırmada kullanılan tüm performans ölçekleri (çalışan performansı, yenilik performansı ve firma performansı) ile pozitif ve önemli derecede ilişkili olduğunu gösterilmektedir. Eğer firmalar sürekli gelişimi ve yenilik çalışmalarını iyi bir şekilde birleştirir ise rekabet güçlerinde ve performanslarında gelişme sağlayacaklardır. (2010; 22).

Naktiyok ve Küçük'ün yapmış oldukları çalışmada örgütlerin TKY kriterlerine ilişkin özelliklerinin, performansları üzerine olan etkisini ortaya koymak amacı ile yaptıkları regresyon analizinde, TKY'ne ilişkin tüm kriterlerin performans değişkenini etkilediği görülmüştür (2003: 61).

Evliyaoğlu ve Hemedoğlu'nun TKY'nin finansal olmayan performans ile ilişkisini araştırdığı çalışmada TKY'nin 'liderlik ve sürekli gelişim', 'müşteri odaklılık' ve 'paydaş katılımı olmak üzere üç boyutu tespit edilmiştir. Finansal olmayan performans algısı ile ilgili 'müşteri perspektifi', 'inovasyon ve öğrenme' ve 'iç süreçler perspektifi'

olmak üzere üç boyut tespit edilmiştir. TKY yönetimi boyutlarından müşteri odaklılık ile finansal olmayan performans boyutlarından müşteri perspektifi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki, müşteri odaklılık ile inovasyon ve öğrenme perspektifi arasında negatif anlamlı ilişki bulunmuştur. Diğer boyutlar arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (2012; 141).

Operasyonel performansın en önemli ölçüm kriterlerinden birisi de üretilen ürünün müşteri beklentilerini karşılayacak nitelikte olmasıdır. Erdil ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada TKY uygulamaları arasında yer alan firma içi kalite bilgisi kullanımı, iş gören katılımı ve tasarım kalite yönetimi ile ürün performansı arasında olumlu ilişki bulunmuştur (2003; 52). Yukarıdaki tartışmalardan hareketle H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H2: TKY uygulamaları ve operasyonel performans arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Göksu ve Eren Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine kayıtlı (TOBB) 220 işletmeden elde ettiği veriler ile TZY'nin rekabet öncelikleri ve örgütsel performansa etkilerini araştıran çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen analiz sonuçları örgütsel performans ve rekabet önceliklerinin (fiyat, dağıtım, inovasyon, kalite, esneklik) TZY ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir (2010; 89).

Çağlıyan'ın Konya ilinde faaliyet gösteren 220 işletme üzerinde yaptığı çalışmada tedarikçiler ile işbirliği yapmanın işletme performansına etkisi incelenmiştir. Yapılan araştırmada müşteriden gelen baskılar, uluslararası alanda meydana gelen değişimler, ekonomik faktörler, rekabetin artması işletmeleri tedarikçileri ile işbirliği yapmaya yönelttiği bulunmuştur. Bu çalışmada ayrıca işletmelerin tedarikçileri ile işbirliği içinde çalışmalarının ürün kalitesi, yeni ürün geliştirme, verimlilik, süreç iyileştirme alanlarında işletme performansına önemli derecede katkı sağladığı görülmüştür (2009: 476).

Yıldız Gaziantep ilinde 126 firmayla yapmış olduğu çalışmada işletme performansı ile TZY'ye etki eden faktörlerden güven, bilgi paylaşım seviyesi ve yenilik arasında pozitif

ilişki bulmuş, fakat paylaşılan bilgi kalitesi ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (2015; 78).

Ersezer'in TZY uygulamaları kapsamında yaptığı araştırmada stratejik tedarikçi ortaklığının hem rekabet avantajı üzerinde hem de firma performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür (2012; 65). Bu bulgulardan yola çıkılarak H3 hipotezi geliştirilmiştir.

H3: TZY uygulamaları ve operasyonel performans arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

TKY ve TZY uygulamalarının operasyonel performans ile ilişkisinin, operasyonel performansta meydana getirdiği olumlu veya olumsuz etkinin işletme performansını da aynı yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H4: Operasyonel performans ve İşletme performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmelerin bilgilerine ulaşırken gerçekleştirdiğimiz gerekli aşamalardan bahsedilmiştir. Araştırmanın evreninin belirlenmesi, belirlenen evrenden evreni temsil edebilecek örneklemin belirlenmesi, veri toplama yöntemi ve sürecin nasıl işlediğine ilişkin bilgiler aktarılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü evren- ana kütle, yığın, toplum olarak tanımlanabilir. Araştırma evreni belirlemek, verilerin hangi birimlerden elde edileceğini ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri ve neleri kapsayacağını saptamak amacı taşır (Ural ve Kılıç, 2013: 31). Araştırmamızın evrenini Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri oluşturmaktadır.

Evren çok kapsamlı ve büyük olduğunda veri toplamak çok zahmetli ve imkansız bir hal alacaktır. Bu durumda araştırma yapmak son derece pahalı ve uygulanamaz hale gelecektir. Bunun yerine grubun elemanlarından sadece bir kısmını araştırarak, grubun genel özelliklerini yansıtacak veriler toplamak mümkündür. Böylece veri toplamak çok daha kolay, hızlı, ucuz ve uygulanabilir olacaktır. Örneklem yapmanın temelinde yatan neden budur. Örneklem, az sayıda gözlemle(ölçümle) araştırma evreni hakkında gerçeğe en yakın kestirimde bulunmaktır (Altunışık ve diğerleri, 2017: 137-38).

Araştırmada örneklem oluşturmamızda olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinden basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Olasılıklı örneklem yöntemlerinin temeli yansızlık kuralına dayanmaktadır. Bu kural, örneklem içerisinde yer alacak olan birbirinden bağımsız her birimin, evren içerisinde eşit seçilme şansına sahip olmasını sağlamaktır (Ural ve Kılıç, 2013: 35). Basit tesadüfi örneklem yöntemi, tanımlanan evrendeki her elemanın, “eşit” ve “bağımsız” seçilme şansına sahip olduğu, birisinin seçilmesinin diğerinin seçilmesine kesinlikle engel olmadığı bir yöntemdir (Altunışık ve diğerleri, 2017: 146). Araştırmanın evreni Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmeleridir. Araştırmada olasılığa dayalı basit tesadüfi örneklem yöntemi

kullanılarak, farklı sektörlerden ve farklı bölgelerden olmak üzere toplam 102 işletmeden veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında 850 işletmeye e-posta gönderilmiş bunlardan 145 tanesi yanlış adres veya işletmelerin filtreleme programları nedeniyle geri gelmiştir. Geri kalan 705 işletmenin 102 tanesinden veri toplanmış olup geri dönüş oranı %14,44 tür. Bu oranın benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında yeterli olduğu görülmektedir. (Mesela Wiengarten et al. 2010).

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yönelmek suretiyle sistemli veri toplama tekniğidir (Balcı, 2001: 158). Araştırmada anket tekniğinin kullanılmasının nedeni, insanlara soru sorarak, çok sayıda konuda bilgi almanın mümkün olmasıdır. Hatta bazı durumlarda, sistematik gözlem ile ulaşılamayacak veriler, soru cevap süreci ile toplanabilir. Bir diğer sebebi ise ekonomik olmasıdır (Baş, 2010: 11). Ayrıca bilgisayar destekli istatistik programlarının gelişmesi ve anketlerden elde edilen verilerin bu programlarda işlenmesinin ve analiz edilmesinin görece kolay olmasıdır (Altunışık ve diğerleri, 2017: 85).

Araştırmada kullandığımız anket formu temelde 8 bölümden ve 52 sorudan oluşmaktadır (Bakınız Ek 1). Anket formunun birinci bölümü anketi cevaplayan işletmelere ait sektör, çalışan sayısı, üretim şekli gibi demografik bilgileri içermektedir. Anket formunun diğer bölümlerinde ise Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ifadeler yer almaktadır. Likert ölçeği sosyal bilimler alanında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu ölçekte deneğe çeşitli ifadeler ve yargılar yönetilir. Denekten, bu yargılara veya ifadelere katılıp katılmama derecesini belirtmesi istenir. Kategori sayısı olarak 5, 7, 9, ve 11’li olabilen bu ölçek, yaygın olarak 5’li Likert ölçeği tercih edilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2017: 125). Anket formu 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış olup en olumsuzdan (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) en olumluya doğru derecelendirilmiştir.

İkinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümde Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde işletmenin tedarikçileri ve müşterileri ile paylaşılan bilginin kalitesini ölçmek amaçlı 5 ifadeden oluşan boyuta yer verilmiştir. Üçüncü bölümde işletmelerin tedarikçileri ile arasında paylaşılan bilginin düzeyini ölçmek amaçlı 7 ifadeden oluşan boyuta yer verilmiştir. Dördüncü bölümde işletmenin tedarikçileri ile olan stratejik ortaklığını ölçmek amaçlı 8 ifadeden oluşan boyuta yer verilmiştir. Beşinci bölümde işletmelerin müşterileri ile ilişkilerini ölçmek amaçlı 7 ifadeden oluşan boyuta yer verilmiştir. Altıncı bölümde firmaların Toplam Kalite Yönetimi yetkinliğini ölçmeye yönelik toplam 12 ifade yer almaktadır. Yedinci bölümde işletme performansını ölçmeye yönelik 6 ifade yer almaktadır. Sekizinci bölümde ise operasyonel performansı ölçmeye yönelik 4 ifade yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise isteğe bağlı olarak işletmelerin iletişim bilgileri, cevaplayıcının unvanı, bağlı olduğu birim bilgileri yer almaktadır.

Araştırma kapsamında veri toplamak amacı ile online anket yönetimi ve mail yoluyla anket gönderimi kullanılmıştır. Online anket yönteminde, araştırmada kullanılan anket formu www.online-anket.gen.tr sitesinden faydalanılarak site ortamında anket oluşturulmuş ve linki işletmelerin mail adreslerine gönderilmiştir. E-mail yolu ile anketlerin toplanmasında, anket formu Word ortamına aktarılarak benzer bir şekilde işletmelerin iletişim maillerine gönderilmiştir. Araştırma kapsamında anket uygulaması, 26.09.2017-28.02.2018 tarihleri arasında yukarıda ifade edilen yöntemlerle gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler, istatistiki metotlar kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda verilerin analizinde SSPS (Statistical Package For Social Sciences) paket programının 20.0 ve Smart PLS 3.0 sürümlerinden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde madde ayıklama, korelasyon ve yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır.

3.4.1. Araştırmada Yer Alan İşletmelere Ait Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan 102 işletmenin demografik özelliklerinden bahsedilecektir.

Tablo 3
Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Frekans	%
Makine Sanayi	16	15,69
Gıda	16	15,69
Metal	10	9,80
Ağaç/Mobilya	13	12,75
Plastik/Kimya	12	11,76
Otomotiv	10	9,80
Dokuma/Giyim	8	7,84
Diğer	17	16,67
Toplam	102	100

Tablo 3’de araştırmaya katılan işletmelerin buldukları sektörler gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %15,69’u makine sanayi sektöründe, %15,69’u gıda sektöründe, %9,80’i metal sektöründe, %12,75’ü ağaç/mobilya sektöründe, %11,76’sı plastik/kimya sektöründe, %9,80’i otomotiv sektöründe, yine %7,84’ü dokuma/giyim sektöründe ve %16,67’i ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Tablo 4
Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
≤50	51	50
51-250	23	22,55
>250	28	27,45
Toplam	102	100

Tablo 4’de araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarının dağılımı gösterilmiştir. Bu işletmelerin %50’sini 50’den az çalışanı olan mikro ve küçük ölçekli işletmeler,

%22,55'ini çalışan sayısı 51 ila 250 arasında değişen orta ölçekli işletmeler, %27,45'ini de çalışan sayısı 250'den fazla olan büyük işletmeler oluşturmaktadır.

Tablo 5
Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üretim Tipine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Üretim Tipi	Frekans	Yüzde
Yüksek miktar çok çeşit	46	45,10
Yüksek miktar az çeşit	29	28,43
Düşük miktar çok çeşit	19	18,63
Düşük miktar az çeşit	8	7,84
Toplam	102	100

Tablo 5'de de gösterildiği gibi araştırmaya katılan firmaların %45,10'u yüksek miktar ve çok çeşitli ürünler üretmekte, %28,43'ü yüksek miktarlarda fakat daha az çeşitte, %18,63'ü düşük miktarlarda ve çok çeşitte, %7,84'ü ise hem düşük miktar hem de daha az çeşitte ürün üretmektedir.

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir”. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir. Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen verilerde o derece güvenilirdir (Altunışık ve diğerleri, 2017: 131). Bu araştırmada güvenilirlik analizi yapılırken Alpha Modeli Kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeri olup, faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Soru sayısı az olduğu durumlarda ise 0,60 ve üstü olarak kabul edilmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2008: 89).

Tablo 6
Bilgi Kalitesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Değişken	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's alpha
Bilgi kalitesi		0,921
Tedarikçi ve müşterilerimiz ile bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	0,817	
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	0,822	
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi tamdır.	0,823	
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	0,802	
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	0,718	

Tablo 6'de anket formunun ikinci bölümünde yer alan alıcı-tedarikçi arasındaki paylaşılan bilginin kalitesini ölçen 5 ifadenin güvenilirlik analizi incelenmiş ve bilgi kalitesi ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,921 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçekte yer alan ifadelerin toplam korelasyonlarına bakıldığında 0,50 değerinden büyük olduğu görülmektedir ve herhangi bir değer ölçekten çıkarılmasına gerek yoktur.

Tablo 7
Bilgi Kalitesi Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Kavram	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi kalitesi		
Tedarikçi ve müşterilerimiz ile bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	4,254	0,897
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	4,284	0,894
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi tamdır.	4,127	0,908
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	4,117	0,859
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	4,254	0,875

Tablo 7’de ortalama ve standart sapma verilerinin sonuçları görünmektedir. Tedarikçi-alıcı arasında paylaşılan bilginin kalitesini ölçen faktörün sonuçları görülmektedir. Anketi cevaplayan kişilerin ortalamalarına bakıldığında aykırı bir sonuç çıkmamaktadır. Aynı şekilde standart sapma sonuçları da birbiri ile tutarlılık göstermektedir.

Tablo 8
Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Değişken	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach’s Alpha
Bilgi paylaşımı		0,866
Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi artırmak için tedarikçi ve müşterilerimizle sıkça görüşürüz.	0,599	
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.	0,523	
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunuyoruz.	0,553	
Tedarikçi ve müşterilerimizle birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.	0,742	
Üretim planlaması yaparken tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi paylaşıyoruz.	0,691	
İşletmelerimizi etkileyecek konularda tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi alışverişinde bulunuyoruz.	0,707	
Tedarikçi ve müşterilerimizle diğer iş ortaklarımızı da etkileyecek olay ve değişiklikler hakkında karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuyoruz.	0,668	

Tablo 8’de anket formunun üçüncü bölümünde yer ve alıcı-tedarikçi arasındaki bilgi paylaşım düzeyini gösteren 7 ifadenin toplam puanla korelasyonu incelenmiş ve güvenilirlik değeri (Cronbach’s Alpha) 0,866 olarak bulunmuş, her bir değişkenin toplam korelasyon değeri 0,50’den yüksek çıktığından dolayı bu ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 9
Bilgi Paylaşım Düzeyi Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Kavram	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi paylaşımı		
Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi artırmak için tedarikçi ve müşterilerimizle sıkça görüşürüz.	4,137	0,933
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.	3,843	1,021
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunuyoruz.	4,313	0,911
Tedarikçi ve müşterilerimizle birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.	3,411	1,245
Üretim planlaması yaparken tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi paylaşıyoruz.	3,735	1,042
İşletmelerimizi etkileyecek konularda tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi alışverişinde bulunuyoruz.	3,794	1,154
Tedarikçi ve müşterilerimizle diğer iş ortaklarımızı da etkileyecek olay ve değişiklikler hakkında karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuyoruz.	3,676	1,236

Tablo 9'a bakıldığında alıcı-tedarikçi arasındaki bilgi paylaşım düzeyini ölçen faktörlerin ortalama ve standart sapma sonuçları görülmektedir. Anketi cevaplayan kişilerin ortalamalarına bakıldığında birbiri ile uyumsuz bir sonuç görünmemektedir. Aynı şekilde standart sapmaları'nın sonuçlarına bakıldığında birbirine yakın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıran kişiler birbirleri ile benzer sonuçlar vermiştir.

Tablo 10
Stratejik Tedarikçi Ortaklığı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Değişken	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Stratejik tedarikçi ortaklığı		0,757
Az sayıda güvenilir tedarikçiyle iş yaparız.	0,635	
Az sayıda yüksek kaliteli iş yapan tedarikçiyle çalışırız.	0,706	
Tedarikçi seçerken en önemli kriterimiz kalitedir.	0,501	
Tedarikçimiz ile uzun vadeli ilişkiler hedefleriz.	0,476	
Bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle birlikte çözeriz.	0,379	
Tedarikçimizin sunduğu ürünün kalitesini geliştirmek için ona yardımcı oluruz.	0,449	
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçimizi dahil ederiz.	0,415	
Tedarikçimizden gelen malzemeyi kalite kontrole sokmadan direk işleme alırız.	0,216	

Tablo 10'da anket formumuzun dördüncü bölümünde yer alan alıcı-tedarikçi arasındaki stratejik tedarikçi ortaklığını ölçen 8 ifadenin toplam puanla korelasyonu incelenmiş ancak ölçekte yer alan bazı ifadelerin değeri 0,50'den küçük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Bunlar, 'tedarikçimiz ile uzun vadeli ilişkiler hedefleriz', 'bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle birlikte çözeriz', 'tedarikçimizin sunduğu ürünün kalitesini geliştirmek için ona yardımcı oluruz', 'planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçimizi dahil ederiz', 'tedarikçimizden gelen malzemeyi kalite kontrole sokmadan direk işleme alırız' ifadeleri çıkarılmıştır. Bu işlem yapıldıktan sonra güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,757 olarak bulunmuştur.

Tablo 11
Stratejik Tedarikçi Ortaklığı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Kavram	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik tedarikçi ortaklığı		
Az sayıda güvenilir tedarikçiyle iş yaparız.	3,598	1,291
Az sayıda yüksek kaliteli iş yapan tedarikçiyle çalışırız.	3,735	1,218
Tedarikçi seçerken en önemli kriterimiz kalitedir.	4,205	0,978
Tedarikçimiz ile uzun vadeli ilişkiler hedefleriz.	4,480	0,767
Bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle birlikte çözeriz.	4,166	0,821
Tedarikçimizin sunduğu ürünün kalitesini geliştirmek için ona yardımcı oluruz.	3,794	1,093
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçimizi dahil ederiz.	3,137	1,062
Tedarikçimizden gelen malzemeyi kalite kontrole sokmadan direk işleme alırız.	2,029	1,112

Tablo 11'e bakıldığında alıcı-tedarikçi arasındaki stratejik tedarikçi ortaklığı ölçen faktörlerin ortalama ve standart sapma sonuçları görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde anketi cevaplayan kişilerin birbirleri ile çok tutarlı cevaplar vermedikleri görülmüştür.

Tablo 12
Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Değişken	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Müşteri ilişkileri		0,888
Müşterilerimizin memnuniyetini sıklıkla ölçer ve değerlendiririz.	0,721	
Kendi firmamız için güvenilirlik ve hızlı teslimat gibi standartlar belirlemek için müşterilerimizle sık sık etkileşim halinde oluruz.	0,706	
Verdiğimiz hizmetlerin kalitesi konusunda müşterilerimizden geri bildirim almak için onlarla sıkça etkileşim halindeyizdir.	0,711	

Tablo 12'nin Devamı

Müşterilerimizin resmi ve gayri resmi şikayetlerini dikkatle değerlendiririz.	0,615	
Müşterilerimizin gelecekteki beklentilerini sıklıkla belirleriz.	0,738	
Müşterilerimizin bizden destek almasını kolaylaştırırız.	0,745	
Müşterilerimizle karşılıklı olarak adalete dayanan bir ilişki benimseriz.	0,562	

Tablo 12'de anket formunun beşinci bölümünde yer alan alıcı-tedarikçi arasındaki müşteri ilişkilerini ölçen 7 ifadenin toplam puanla korelasyonu incelenmiş ve güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,888 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ölçekte yer alan ifadelerin toplam korelasyonuna bakıldığında 0,50'den yüksek olduğundan ölçek ilk haliyle korunmuştur.

Tablo 13
Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Kavram	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri ilişkileri		
Müşterilerimizin memnuniyetini sıklıkla ölçer ve değerlendiririz.	3,990	0,91733
Kendi firmamız için güvenilirlik ve hızlı teslimat gibi standartlar belirlemek için müşterilerimizle sık sık etkileşim halinde oluruz.	4,049	0,86032
Verdiğimiz hizmetlerin kalitesi konusunda müşterilerimizden geri bildirim almak için onlarla sıkça etkileşim halindeyizdir.	4,009	0,86167
Müşterilerimizin resmi ve gayri resmi şikayetlerini dikkatle değerlendiririz.	4,392	0,79798
Müşterilerimizin gelecekteki beklentilerini sıklıkla belirleriz.	3,980	0,88977
Müşterilerimizin bizden destek almasını kolaylaştırırız.	4,264	0,76981
Müşterilerimizle karşılıklı olarak adalete dayanan bir ilişki benimseriz.	4,049	0,97876

Tablo 13'e baktığımızda müşteri ilişkileri ölçeğinin ortalama ve standart sapma verilerinin sonuçları görülmektedir. Anketi cevaplayan kişilerin ortalamalarına bakıldığında birbiri ile uyumsuz bir sonuç görünmemektedir. Aynı şekilde standart sapmaları'nın sonuçlarına bakıldığında birbirine yakın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıran kişiler birbirleri ile benzer sonuçlar vermiştir.

Tablo 14
Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Değişken	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Toplam kalite yönetimi yetkinliği		0,916
Çalışanlarımıza kalite konusunda eğitim veriyoruz.	0,752	
Çalışanlarımıza kalite ile ilgili problemleri düzeltmede yetki veriyoruz.	0,419*	
Kalite geliştirme çalışmalarında çalışanların fikirlerini alıyoruz.	0,614	
Üst yönetimimiz kalite hedeflerinin çalışanlara yayılımını sağlamaktadır.	0,745	
Firmamızda maliyet kadar kaliteye de vurgu yapılmaktadır.	0,699	
Üretim süreci sırasında israf veya katma değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması için çalışmalar yaparız.	0,592	
Çalışanlarımızı kalite geliştirme ekiplerine dahil ederiz.	0,705	
Üst yönetimimiz kalite çalışmalarına destek verir.	0,776	
Bir kalite yönetim sistemi (ISO 9000) uygulamaktayız.	0,594	
Kalitenin geliştirilmesi için uygun iş ortamı ve kültürüne sahibiz.	0,757	
Kalite yönetimini uygulamak için bir çalışma grubumuz/komitemiz bulunmaktadır.	0,629	
Müşterilerimize ve tedarikçilerimize toplam kalite işletmesi olduğumuzu deklare ederiz.	0,775	

Tablo 14'de anket formunun altıncı bölümünde yer alan ve 12 ifadeden oluşan toplam kalite yetkinliği ölçeğindeki ifadelerin toplamla korelasyonuna bakıldığında 0,50'den

düşük olan ‘çalışanlarımıza kalite ile ilgili problemleri düzeltmede yetki veririz’ ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlemten sonra güvenilirlik değeri (Cronbach’s Alpha) 0,916 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 15
Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Kavram	Ortalama	Standart Sapma
Toplam kalite yönetimi yetkinliği		
Çalışanlarımıza kalite konusunda eğitim veririz.	4,215	0,896
Çalışanlarımıza kalite ile ilgili problemleri düzeltmede yetki veririz.	3,911	0,955
Kalite geliştirme çalışmalarında çalışanların fikirlerini alırız.	4,088	0,772
Üst yönetimimiz kalite hedeflerinin çalışanlara yayılımını sağlamaktadır.	4,088	0,821
Firmamızda maliyet kadar kaliteye de vurgu yapılmaktadır.	4,431	0,751
Üretim süreci sırasında israf veya katma değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması için çalışmalar yaparız.	4,186	0,886
Çalışanlarımızı kalite geliştirme ekiplerine dahil ederiz.	4,000	0,964
Üst yönetimimiz kalite çalışmalarına destek verir.	4,333	0,775
Bir kalite yönetim sistemi (ISO 9000) uygulamaktayız.	4,117	1,188
Kalitenin geliştirilmesi için uygun iş ortamı ve kültürüne sahibiz.	4,254	0,828
Kalite yönetimini uygulamak için bir çalışma grubumuz/komitemiz bulunmaktadır.	3,921	1,149
Müşterilerimize ve tedarikçilerimize toplam kalite işletmesi olduğumuzu deklare ederiz.	4,088	0,986

Tablo 15’e baktığımızda toplam TKY yetkinliği ile ilgili ölçeğinin ortalama ve standart sapma verilerinin sonuçları görülmektedir. Anketi cevaplayan kişilerin ortalamalarına bakıldığında birbiri ile aykırı bir sonuç göstermemektedir. Aynı şekilde standart

sapmaları'nın sonuçlarına bakıldığında birbirine yakın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıran kişiler birbirleri ile benzer sonuçlar vermiştir.

Tablo 16
İşletme Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Değişken	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
İşletme Performansı		0,913
Aynı sektördeki diğer firmalara göre pazar payımız tatmin edicidir.	0,708	
Satış gelirlerimiz tatmin edicidir.	0,824	
Karlılığımız tatmin edicidir.	0,787	
Yatırımlarımızın geri dönüş oranı tatmin edicidir.	0,709	
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.	0,785	
Genel anlamda işletmemizin performansı tatmin edicidir.	0,727	

Tablo 16'da anket formunun yedinci bölümünde yer alan ve 6 ifadeden oluşan işletme performansını ölçen ifadenin toplam puanla korelasyonu incelenmiş ve güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,913 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ölçekte yer alan ifadelerin toplam korelasyonuna bakıldığında 0,50'den yüksek olduğundan ölçek ilk haliyle korunmuştur.

Tablo 17
İşletme Performansı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Kavram	Ortalama	Standart Sapma
İşletme Performansı		
Aynı sektördeki diğer firmalara göre pazar payımız tatmin edicidir.	3,911	0,891
Satış gelirlerimiz tatmin edicidir.	3,705	0,950
Karlılığımız tatmin edicidir.	3,470	0,992

Tablo 17'nin Devamı

Yatırımlarımızın geri dönüş oranı tatmin edicidir.	3,529	0,982
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.	3,754	0,989
Genel anlamda işletmemizin performansı tatmin edicidir.	3,833	0,856

Tablo 17'ye baktığımızda işletme performansı ölçeğinin ortalama ve standart sapma verilerinin sonuçları görülmektedir. Anketi cevaplayan kişilerin ortalamalarına bakıldığında birbiri ile uyumsuz bir sonuç görünmemektedir. Aynı şekilde standart sapmalarının sonuçlarına bakıldığında birbirine yakın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıran kişiler sorulara birbirleri ile benzer cevaplar vermişlerdir.

Tablo 18
Operasyonel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Değişken	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
Operasyonel performans		0,905
Firmamızın istenilen kalitede ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	0,801	
Firmamızın uygun miktarda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	0,820	
Firmamızın uygun zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	0,807	
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların oranı tatmin edicidir.	0,723	

Tablo 18'de anket formunun sekizinci bölümünde yer alan operasyonel performansı 4 ifade ile ölçen toplam korelasyon sonucunda güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,905 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ölçekte yer alan ifadelerin toplam korelasyonuna bakıldığında 0,50'den yüksek olduğundan ölçek ilk haliyle korunmuştur.

Tablo 19
Operasyonel Performans Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Kavram	Ortalama	Standart Sapma
Operasyonel performans		
Firmamızın istenilen kalitede ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	4,264	0,673
Firmamızın uygun miktarda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	4,245	0,737
Firmamızın uygun zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	4,245	0,709
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların oranı tatmin edicidir.	4,392	0,691

Tablo 19'a baktığımızda operasyonel performans ölçeğinin ortalama ve standart sapma verilerinin sonuçları görülmektedir. Anketi cevaplayan kişilerin ortalamalarına bakıldığında birbiri ile uyumsuz bir sonuç görünmemektedir. Aynı şekilde standart sapmaları'nın sonuçlarına bakıldığında birbirine yakın olduğu görülmektedir. Anketi cevaplandıran kişiler birbirleri ile benzer sonuçlar vermiştir.

3.4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri grubuna ait temel faktörlerin ortaya çıkarılarak veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur (Altunışık ve diğerleri, 2017: 270).

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Bileşen Geçerliliği

Araştırmada kullanılan boyutlar güvenilirlik analizinden sonra gerekli ifadelerin düşmesinin ardından bileşen geçerliliğine sahip olup olmadıkları öğrenmek için faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile değerlendirilmiştir. Bileşen geçerliliği için KMO değerlerinin 0,5'den büyük olması verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell 2007). Bileşen geçerliliğinden söz edebilmek için her bir ifadenin ait olduğu varsayılan faktör yükünün 0,50'den büyük olması gerekmektedir.

Tablo 20
Bilgi Kalitesi Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği

Değişken (KMO=0,861)	Ortalama
Bilgi kalitesi	
Tedarikçi ve müşterilerimiz ile bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	0,886
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	0,892
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi tamdır.	0,892
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	0,876
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	0,814

Tablo 20’de yer alan bilgi kalitesi ölçeğinin bileşen geçerliliği için yapılan testte KMO değerinin 0,861 olması ve eşik değer olan 0,50’den büyük olması ölçeği oluşturan öğelerin faktör analizine uygun olduklarını göstermektedir.

Tablo 21’de yer alan bilgi paylaşım düzeyi ölçeğinin, bileşen geçerliliği için yapılan testte tüm faktörlerin yükleri eşik değerinin üzerinde olup KMO değerinin 0,809 olması ölçeği oluşturan öğelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 21
Bilgi Paylaşım Düzeyi Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği

Değişken (KMO=0,809)	Faktör Yüğü
Bilgi paylaşımı	
Değişken şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi artırmak için tedarikçi ve müşterilerimizle sıkça görüşürüz.	0,712
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak paylaşırız.	0,645
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunuruz.	0,664
Tedarikçi ve müşterilerimizle birbimizizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşırız.	0,827

Tablo 21'in Devamı

Üretim planlaması yaparken tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi paylaşırız.	0,791
İşletmelerimizi etkileyecek konularda tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi alışverişinde bulunuruz.	0,801
Tedarikçi ve müşterilerimizle diğer iş ortaklarımızı da etkileyecek olay ve değişiklikler hakkında karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuruz.	0,767

**Tablo 22
Stratejik Tedarikçi Ortaklığı Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği**

Değişen (KMO=0,59)	Faktör Yüğü
Stratejik Tedarikçi Ortaklığı	
Az sayıda güvenilir tedarikçiyle iş yaparız.	0,899
Az sayıda yüksek kaliteli iş yapan tedarikçiyle çalışırız.	0,926
Tedarikçi seçerken en önemli kriterimiz kalitedir.	0,580

Tablo 22'de stratejik tedarikçi ortaklığı ölçeğinin bileşen geçerliliği için yapılan testte KMO değerinin 0,59 olması ölçeği oluşturan öğelerin faktör analizine uygun olduklarını göstermektedir.

**Tablo 23
Müşteri İlişkileri Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği**

Değişen (KMO=0,852)	Faktör Yüğü
Müşteri İlişkileri	
Müşterilerimizin memnuniyetini sıklıkla ölçer ve değerlendiririz.	0,811
Kendi firmamız için güvenilirlik ve hızlı teslimat gibi standartlar belirlemek için müşterilerimizle sık sık etkileşim halinde oluruz.	0,800
Verdiğimiz hizmetlerin kalitesi konusunda müşterilerimizden geri bildirim almak için onlarla sıkça etkileşim halindeyizdir.	0,800
Müşterilerimizin resmi ve gayri resmi şikayetlerini dikkatle değerlendiririz.	0,714

Tablo 23'ün Devamı

Müşterilerimizin gelecekteki beklentilerini sıklıkla belirleriz.	0,822
Müşterilerimizin bizden destek almasını kolaylaştırırız.	0,817
Müşterilerimizle karşılıklı olarak adalete dayanan bir ilişki benimseriz.	0,672

Tablo 23'de yer alan müşteri ilişkileri ölçeğinin bileşen geçerliliği için yapılan teste tüm faktörlerin yükleri eşik değerinin üzerinde olup Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,852 olması ölçeği oluşturan öğelerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 24
Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği

Değişken (KMO=0,854)	Faktör Yüğü
Toplam kalite yönetimi yetkinliği	
Çalışanlarımıza kalite konusunda eğitim veririz.	0,801
Kalite geliştirme çalışmalarında çalışanların fikirlerini alırız.	0,699
Üst yönetimimiz kalite hedeflerinin çalışanlara yayılımını sağlamaktadır.	0,813
Firmamızda maliyet kadar kaliteye de vurgu yapılmaktadır.	0,754
Üretim süreci sırasında israf veya katma değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması için çalışmalar yaparız.	0,687
Çalışanlarımızı kalite geliştirme ekiplerine dahil ederiz.	0,755
Üst yönetimimiz kalite çalışmalarına destek verir. *	
Bir kalite yönetim sistemi (ISO 9000) uygulamaktayız.	0,668
Kalitenin geliştirilmesi için uygun iş ortamı ve kültürüne sahibiz. *	
Kalite yönetimini uygulamak için bir çalışma grubumuz/komitemiz bulunmaktadır.	0,707
Müşterilerimize ve tedarikçilerimize toplam kalite işletmesi olduğumuzu deklare ederiz.	0,831

Tablo 24’de TKY yetkinliği ölçeğinin bileşen geçerliliği testi gösterilmektedir. Ölçekte yer alan ifadelerden “Üst yönetimimiz kalite çalışmalarına destek verir” ve “Kalitenin geliştirilmesi için uygun iş ortamı ve kültürüne sahibiz” ifadeleri faktör yükleri eşik değerinin biraz altında olduğundan dolayı analiz dışı tutulmuş ve analiz tekrarlanmıştır. Yukarıda saydığımız ifadeler çıkarıldıktan sonra yapılan analizde KMO değerinin 0,854 olması ölçeği oluşturan diğer ifadelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 25
İşletme Performansı Ölçeğinin Bileşen Geçerliliği

Değişen (KMO=0,857)	Faktör Yüğü
İşletme Performansı	
Aynı sektördeki diğer firmalara göre pazar payımız tatmin edicidir.	0,637
Satış gelirlerimiz tatmin edicidir.	0,786
Karlılığımız tatmin edicidir.	0,736
Yatırımlarımızın geri dönüş oranı tatmin edicidir.	0,635
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.	0,737
Genel anlamda işletmemizin performansı tatmin edicidir.	0,659

Tablo 25’de işletme performansı ölçeğinin bileşen geçerliliği için yapılan testte tüm ifadelerin faktör yükleri eşik değerinin üzerinde olduğundan ve KMO değerinin de 0,857 olduğundan ölçeği oluşturan öğelerin faktör analizi için uygun olduklarını ortaya koymaktadır.

Bileşen geçerliliğinden sonra ölçeği oluşturan ifadelerin ayırım geçerliliği analiz edilmiştir. Ayırım geçerliliği için her bir ifadenin ait olduğu varsayılan faktöre yüklenmesinin 0,3’ün üzerinde olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Tablo 26
Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ayrım Geçerliliği

Faktör 1: İşletme Performansı	Faktör Yüğü
Aynı sektördeki diğer firmalara göre pazar payımız tatmin edicidir.	0,637
Satış gelirlerimiz tatmin edicidir.	0,809
Karlılığımız tatmin edicidir.	0,842
Yatırımlarımızın geri dönüş oranı tatmin edicidir.	0,750
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.	0,757
Genel anlamda işletmemizin performansı tatmin edicidir.	0,719
Faktör 2: Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği	
Çalışanlarımıza kalite konusunda eğitim veririz.	0,619
Kalite geliştirme çalışmalarında çalışanların fikirlerini alırız.	0,564
Üst yönetimimiz kalite hedeflerinin çalışanlara yayılımını sağlamaktadır.	0,730
Firmamızda maliyet kadar kaliteye de vurgu yapılmaktadır.	0,509
Üretim süreci sırasında israf veya katma değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması için çalışmalar yaparız.	0,639
Çalışanlarımızı kalite geliştirme ekiplerine dahil ederiz.	0,666
Bir kalite yönetim sistemi (ISO 9000) uygulamaktayız.	0,656
Kalite yönetimini uygulamak için bir çalışma grubumuz/komitemiz bulunmaktadır.	0,625
Müşterilerimize ve tedarikçilerimize toplam kalite işletmesi olduğumuzu deklare ederiz.	0,733
Faktör 3: Müşteri İlişkileri	
Müşterilerimizin memnuniyetini sıklıkla ölçer ve değerlendiririz.	0,731
Kendi firmamız için güvenilirlik ve hızlı teslimat gibi standartlar belirlemek için müşterilerimizle sık sık etkileşim halinde oluruz.	0,717
Verdiğimiz hizmetlerin kalitesi konusunda müşterilerimizden geri bildirim almak için onlarla sıkça etkileşim halindeyizdir.	0,690
Müşterilerimizin resmi ve gayri resmi şikayetlerini dikkatle değerlendiririz.	0,706

Tablo 26'nın Devamı

Müşterilerimizin gelecekteki beklentilerini sıklıkla belirleriz.	0,690
Müşterilerimizin bizden destek almasını kolaylaştırırız.	0,607
Müşterilerimizle karşılıklı olarak adalete dayanan bir ilişki benimseriz.	0,487
Faktör 4: Bilgi kalitesi	
Tedarikçi ve müşterilerimiz ile bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	0,788
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	0,785
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi tamdır.	0,798
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	0,778
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	0,703
Faktör 5: Bilgi Paylaşımı	
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunuruz.	0,545
Tedarikçi ve müşterilerimizle birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.	0,795
Üretim planlaması yaparken tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi paylaşıyoruz.	0,572
İşletmelerimizi etkileyecek konularda tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi alışverişinde bulunuruz.	0,794
Tedarikçi ve müşterilerimizle diğer iş ortaklarımızı da etkileyecek olay ve değişiklikler hakkında karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuruz.	0,826
Faktör 6: Operasyonel Performans	
Firmamızın istenilen kalitede ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	0,662
Firmamızın uygun miktarda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	0,640
Firmamızın uygun zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	0,631
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların oranı tatmin edicidir.	0,760
Faktör 7: Stratejik Ortaklık	
Az sayıda güvenilir tedarikçiyle iş yaparız.	0,859
Az sayıda yüksek kaliteli iş yapan tedarikçiyle çalışırız.	0,855
Tedarikçi seçerken en önemli kriterimiz kalitedir.	0,373

Tablo 26’da TKY ve TZY’nin operasyonel ve işletme performansına etkisini ölçmek amacıyla bilgi kalitesi, bilgi düzeyi, müşteri ilişkileri, stratejik ortaklık, TKY yetkinliği, işletme performansı ve operasyonel performans faktörlerine ayırım geçerliliği analizi uygulanmıştır. Her bir ifadenin ait olduğu düşünülen faktördeki yükleri 0,3’ün üzerinde olduğundan ayırım geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

3.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2013: 243). Korelasyon analizi sonucu hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değer alır (Altunışık ve diğerleri, 2017: 236). Korelasyon analizinde “Pearson Korelasyon Katsayısı” kullanılmıştır. Pearson Korelasyon Katsayısı r, iki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bize bilgi verir (Sungur, 2005: 1169).

Tablo 27
Modelin Korelasyonu

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) İşletme Performansı	1						
(2) Bilgi Kalitesi	0,444*	1					
(3) Müşteri İlişkileri	0,470*	0,573*	1				
(4) Stratejik Tedarikçi Ortaklık	0,369*	0,532*	0,530*	1			
(5) Bilgi Paylaşımı	0,273*	0,543*	0,500*	0,362*	1		
(6) Operasyonel Performans	0,633*	0,453*	0,568*	0,495*	0,366*	1	
(7) TKY	0,598*	0,476*	0,620*	0,442*	0,494*	0,604*	1

Not: değişkenler için tablo 26’ya bakınız, *p<0.010

Araştırmada yer alan yer alan değişkenlerin birbiri ile ilişkisini ortaya koyan tablo 27 incelendiğinde TZY’nin boyutlarından olan paylaşılan bilginin kalitesi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizini

sonucunda, bu iki değişken arasında %44,4 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (r:0,444, p<0,10).

Yine TZY'nin boyutlarından müşteri ilişkileri ile işletme performansı arasında %47 (r:0,470) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde müşteri ilişkileri ile paylaşılan bilginin kalitesi arasında da %57,3 (r:0,573, p<0,010) düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Müşteri ilişkileri ve paylaşılan bilginin kalitesi arasında orta şiddetli bir ilişkinin var olduğunu görülmektedir.

Bir diğer TZY boyutlarından olan stratejik tedarikçi ortaklığı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucu %36,9 (r:0,369, p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğunu görülmektedir. Diğer taraftan stratejik tedarikçi ortaklığı ve paylaşılan bilginin kalitesi arasındaki ilişki incelendiğinde %52,3 (r:0,523, p<0,010) düzeyinde orta şiddetli pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Aynı şekilde stratejik tedarikçi ortaklığı ile müşteri ilişkileri arasında da %53 (r:0,530, p<0,010)'lük orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

TZY boyutlarından bilgi paylaşım düzeyi ile diğer faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında işletme performansı ile arasında %27,3 (r:0,273, p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki, paylaşılan bilginin kalitesi ile arasında %54,3 (r:0,543, p<0,010) ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, müşteri ilişkileri ile arasında %50 (r:0,500, p<0,010) ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ve stratejik tedarikçi ortaklığı ile arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda %36,2 (r:0,362, p<0,010) ile zayıf düzeyde yine pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda operasyonel performans ve işletme performansı arasında %63,3 (r:0,633, p<0,010) düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Operasyonel performans ve paylaşılan bilginin kalitesi arasında %45,3 (r:0,453, p<0,010) düzeyinde bir ilişki olduğu, yine operasyonel performans ile müşteri ilişkileri arasında %56,8 (r:0,568, p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki, stratejik tedarikçi ortaklığı ile arasında %49,5 (r:0,495, p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ve bilgi paylaşım düzeyi ile arasında %36,6 (r:0,366 p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yani tedarikçilerle paylaşılan bilginin kalitesinde ve düzeyinde artış olması, tedarikçilerle stratejik ortaklıkların kurulması, müşterilerle ilişkilerin

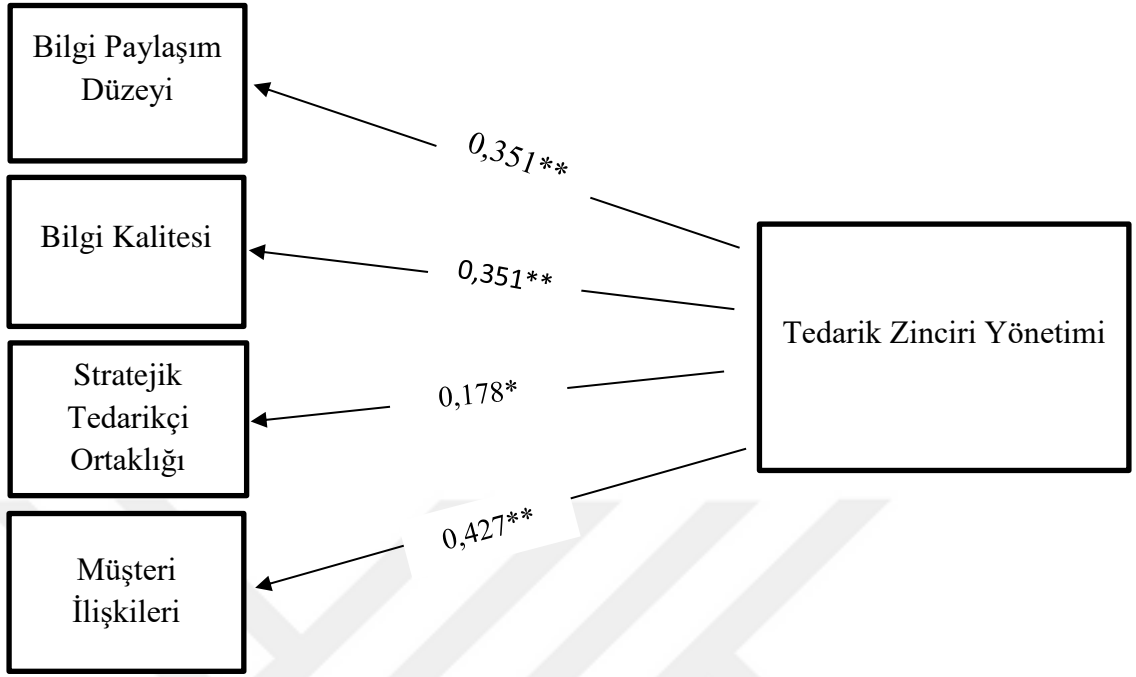
geliştirilmesinin operasyonel performansa olumlu katkı sağlaması beklenmektedir. Yani bu sonuçlar araştırma modelimizde ilişkisi olduğuna inandığımız TZY (bilgi kalitesi, bilgi paylaşım düzeyi, müşteri ilişkileri, stratejik tedarikçi ortaklığı) ile operasyonel performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu görülmektedir.

TKY ile işletme performansı arasında %59,8 (r:0,598, p<0,010) düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişki, paylaşılan bilginin kalitesi ile arasında %47,6 (r:0,476, p<0,010) düzeyinde pozitif bir ilişki, müşteri ilişkileri ile arasında %62 (r:0,620, p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü ilişki, stratejik tedarikçi ortaklığı ile arasında %44,2 (r:0,442, p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü ilişki, bilgi paylaşım düzeyi ile arasında %49,4 (r:0,494, p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü ilişki ve operasyonel performans ile arasında %60,4 (r:0,604, p<0,010) düzeyinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Yani sonuçlara bakıldığında aralarında ilişkinin olduğuna inandığımız araştırma modelinde yer alan TKY ile TZY (bilgi kalitesi, bilgi paylaşım düzeyi, müşteri ilişkileri, stratejik tedarikçi ortaklığı) arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu görülmektedir. Yine araştırma modelinde yer alan TZY ve operasyonel performans arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu görülmektedir.

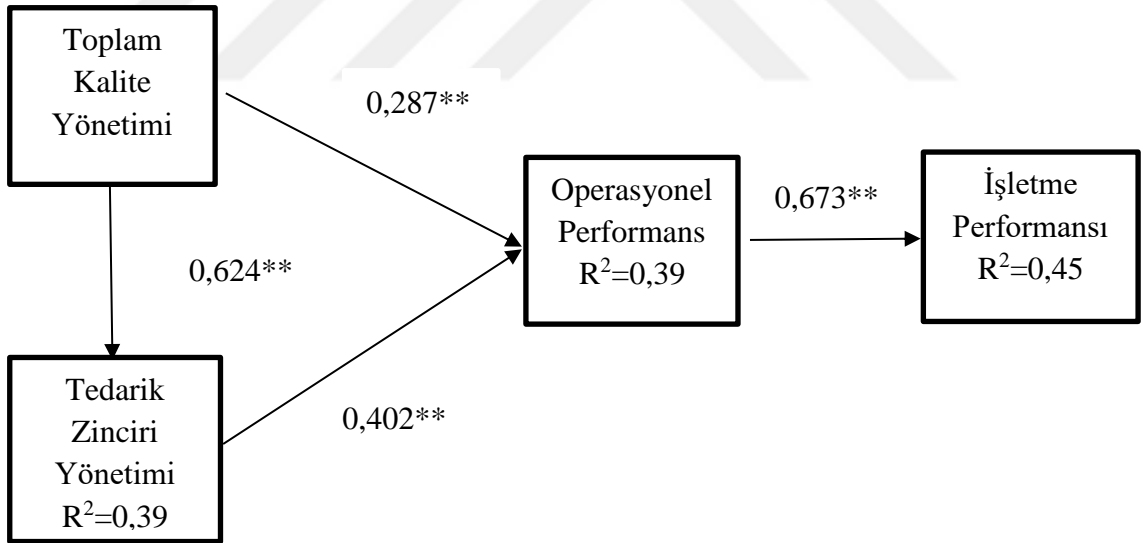
3.4.5. Yapısal Model

Hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. TZY uygulamalarının alt boyutları olduğu için önce onlara ikinci düzey bir faktör analizi uygulanmak (şekil 6) suretiyle tek boyuta indirgenerek araştırma modeli sadeleştirilmiştir. Daha sonra ise hipotezlerin daha sağlıklı bir şekilde test edilmesi sağlanmıştır. Test sonuçları tablo 28'de gösterilmektedir.

Şekil 6'da görüldüğü gibi TZY boyutları ile olan faktör yükleri anlamlıdır. TZY ile bilgi paylaşım düzeyi, bilgi kalitesi ve müşteri ilişkileri arasında %1 düzeyinde anlamlı bir ilişki, stratejik tedarikçi ortaklığı ile ise arasında %5 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.



Şekil 6: İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları (*p<0,05; **p<0,01)



Şekil 7: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez testinin sonuçları şekil 7'de araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir. Hipotez testinin ayrıntılı sonuçları tablo 28'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Sonuçlara göre, TKY ile TZY arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($t=5,237$, $p=0,000$). TKY ile operasyonel performans arasında yine pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur ($t=2,530$, $p=0,012$). TZY ile operasyonel performans arasında

($t=3,421$, $p=0,001$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Operasyonel performans ve işletme performansı arasında ($t=9,161$, $p=0,000$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre tüm hipotezler (H1, H2, H3, H4) kabul edilmiştir. Modelin açıklayıcı gücüne bakıldığında TKY'nin tek başına TZY'deki değişimin %39'unu açıkladığı, TKY ve TZY'nin operasyonel performanstaki değişimin %39'unu açıkladığı ve operasyonel performansın ise işletme performansındaki değişimin %45'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 28
Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Bağlantı	Yol Değeri	t-değeri	p-değeri	Hipotez
H1	TKY-TZY	0,624	5,237	0,000	Kabul
H2	TKY-OP	0,287	2,530	0,012	Kabul
H3	TZY-OP	0,402	3,421	0,001	Kabul
H4	OP-İP	0,673	9,161	0,000	Kabul

SONUÇ

Çalışmada ankete dayalı veriler üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Sonuçları bu tür verilere özgü bir nesnellik sorunu ışığında değerlendirmek daha sağlıklı olacaktır. Anket sorularını yanıtlayanların anlama ve değerlendirmedeki sübjektiflik, anketlerin TKY ve TZY uygulamaları konusunda yetkin ve deneyimli olduğu kişiler tarafından doldurulmaları talep edilerek büyük ölçüde aşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda toplanan veriler aşağıda yorumlanmıştır.

Bu araştırma: %15,69'u makine sanayi, %15,69'u gıda, %9,80'i metal, %12,75'ü ağaç/mobilya, %11,76'sı plastik/kimya, %9,80'i otomotiv, %7,84'ü dokuma/giyim ve %16,67'i ise diğer sektörlerde faaliyet gösteren toplamda 102 işletme üzerine gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızın konusu TKY ve TZY uygulamalarının (bilgi kalitesi, bilgi paylaşım düzeyi, müşteri ilişkileri, stratejik tedarikçi ortaklığı) operasyonel performans ve işletme performansı üzerine etkileridir.

Çalışmada TKY ve TZY uygulamalarını kullanan işletmelerin operasyonel ve işletme performansı üzerine etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. TKY ve TZY arasında ilişkinin olup olmadığını, TKY ile operasyonel performans arasında ilişkinin olup olmadığını, TZY ile operasyonel performans arasında ilişkinin olup olmadığını ve operasyonel performans ile işletme performansı arasında bir ilişkinin var olup olmadığını ve varsa bu ilişkinin ne yönde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu işletmelerin en çok iş birliği içinde bulunduğu ana tedarikçileri ile arasındaki bilgi paylaşım düzeyi, paylaşılan bilginin kalitesi, müşteri ilişkileri ve stratejik tedarikçi ortaklığı gibi TZY uygulamaları 4 boyutta incelenmiştir.

Çalışmada yer alan işletmelerin demografik özelliklerine bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarının dağılımı şu şekildedir. Bu işletmelerin %50'sini 50'den az çalışanı olan mikro ve küçük ölçekli işletmeler, %22,55'ini çalışan sayısı 51 ila 250 arasında değişen orta ölçekli işletmeler, %27,45'ini de çalışan sayısı 250'den fazla olan büyük işletmeler oluşturmaktadır. Firmaların %45,10'u yüksek miktar ve çok çeşitli ürünler üretmekte, %28,43'ü yüksek miktarlarda fakat daha az çeşitte, %18,63'ü düşük miktarlarda ve çok çeşitte, %7,84'ü ise hem düşük miktar hem de daha az çeşitte ürün üretmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda; TKY ile TZY uygulamaları ile arasındaki ilişki incelendiğinde ‘TKY ile TZY arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır’ hipotezi desteklenmiştir. TKY ile TZY arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun en büyük sebeplerinden biri geleneksel düşüncelerin, yönetim modellerinin terk edilmiş ve yeni rekabet anlayışının yerleşmiş olmasıdır. Firmalar tedarikçi seçiminde eskiden fiyata önem verirken şimdi kaliteye önem vermeye başlamışlardır. Amirov’un GİMAT Gıda Toptancılar Sitesi’nde yaptığı araştırmada TKY’ni benimseyen ve kalite güvence belgesine sahip olan işletmelerin tedarikçi seçiminde en önemli kriter kalite olarak görülmüş ve fiyat ise beşinci sırada yer almıştır (2006: 104) TKY ile işletmeler tedarikçileri ile daha yakın ilişkiler kurmaya başlamış ve az sayıda güvenilir tedarikçiler ile çalışmayı uygun bulmuşlardır (Yıldırım, 2009: 189). TKY ve TZY arasındaki ilişkiyle ilgili olarak bu çalışmada elde edilen bulgular (Vanichchinchai ve Igelb, 2011) tarafından elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

TKY ve operasyonel performans arasındaki ilişki incelendiğinde, TKY ve operasyonel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani TKY’ni benimseyen işletmelerin istenilen kalitede, istenilen miktarda, istenilen zamanda ürün teslim yeteneklerine olumlu katkısı bulunmaktadır. Ayrıca firmanın gönderdiği malların kabul edilme oranının da tatmin edici seviyede olması beklenir. Çalışmamızın TKY ve operasyonel performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olması daha önce bu konuda yapılan Naktiyok ve Küçük’ün (2003), Erdil ve Arkadaşlarının (2003), Özutku’nun (2006: 228), Özer ve Akça’nın (2007), Sadıkoğlu ve Zehir’in (2010), Evliyaoğlu ve Hemedoğlu’nun (2012) çalışmaları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevapları doğrultusunda yapılan analiz sonucu, TZY ve operasyonel performans arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. TZY uygulamalarından bilgi paylaşım seviyesi, paylaşılan bilginin kalitesi, müşteri ilişkileri ve stratejik tedarikçi ortaklığı faktörlerinin işletmenin operasyonel performansına olumlu katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Yani işletmeler geleneksel yönetim anlayışlarından sıyrılarak, tedarikçileri ile karşılıklı güven esasına dayalı ilişkiler geliştirerek daha çok bilgi paylaşımı yapmalı, ürün kalitesi, yeni ürün geliştirme ve müşteriye memnun etme konularında daha çok birlikte çalışma yapmalılardır.

Araştırmamızda operasyonel performans ile işletme performansı arasında da beklenildiği gibi anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. TKY ve TZY iyi bir şekilde sentezlenmesi sonucu operasyonel performansta meydana gelen gelişmeler, işletme performansında da kendini olumlu bir şekilde gösterecektir. İşletmelerin istenilen kalitede, istenilen zamanda, istenilen miktarda ürün üretimini gerçekleştirmesi doğal olarak satış gelirinin, karlılığının, rekabet gücünün, pazar payının artmasını sağlayarak işletme performansını artıracaktır.

Yapmış olduğumuz TKY ve TZY ilişkisi ile ilgili konuda yapılan araştırmaların yetersiz olması nedeniyle çalışmamızın literatüre olumlu katkısı olacağı düşünülmektedir. Tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da birtakım kısıtlar yer almaktadır. Bunlar; anket geri dönüş oranının az olması, online-anket uygulamasına bazı işletmelerin ön yargılı davranması, mali imkanlar ve çalışma zamanı kısıtlılığıdır. İleriki zamanlarda araştırmacılar daha büyük ölçekli veri grubu ile veya sektör bazında işletmeleri baz alarak benzer araştırmalar yapabilirler.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aguayo, R. (1994). *Japon Mucizesinin Mimarı Dr. Deming*. İstanbul: From yayınları.
- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi* (2 b.). Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları No:473.
- Altunışık, R., COŞKUN, R., & YILDIRIM, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (9 b.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler* (3 b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baş, T. (2010). *Anket* (6 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. MC Graw Hill.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management*. Pearson.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management*. Prentice Hall.
- Deming, W. E. (1986). *Out Of The Crisis*. Edward Deming Institute.
- Erdal, M. (2011). *Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Esin, A. (2002). *ISO 9001: 2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*. Ankara: Metu Press.
- Genç, N., & Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. Washington: fifth edition.
- Kıpçak, Y. (1993). *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Mess Eğitim Yayınları.
- Kobu, B. (2006). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Kobu, B. (2010). *Üretim Yönetimi* (Onbeşinci b.). İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management*. Prentice Hall.
- Ören, K. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zengin, B., & Ulema, Ş. (2015). *Müşteri İlişkileri Yönetimi. Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar* (s. 393-425). içinde İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ross, D. F. (1998). *Competing Through Supply Chain Management: Creating, Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (2. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sungur, O. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. New York: Allyn and Bacon: 5th ed.
- Tekin, M., & Zerenler, M. (2007). *Esnek İşletme* (Birinci b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Topal, Ş. (2000). *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*. İstanbul: YTÜVAK.
- Tuzkaya, U. R. (2017). *Üretim Yönetimi- Sürdürülebilirlik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: Palme.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (4 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Sürelili Yayınlar

- Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri . *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 159-170.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 4-21.
- Altınok, M., & Saçlı, C. (2009). Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi- Panel Mobilya Üreten Bir İşletmede Çerçeve Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosya Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(18), 63-86.
- Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. (2006). Assesment of Facilities Management Performance- What Next? *Facilities*, 66-75.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*(10), 121-138.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *International Journal of Economic and Administrative Studies*(5), 41-62.
- Aykaç, B., & Özer, M. A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 171-202.
- Babacan, M. (2003). Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu. *Ege Akademik Bakış*, 3(1), 8-15.
- Başaran, B., & Aydemir, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(23), 97-113.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler . *Sosyal Siyaset Konferansları*, (s. 577-592).
- Boljević, A. (2007). The Importance of Top Quality Management In Contemporary Management. *Serbian Journal of Management*(2), 217-226.
- Büyüközkan, G., & Zeynep, V. (2008). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi. *Lojistik Dergisi*, 1-15.
- Cachon, G. P., & FISHER, M. (2000). Supply Chain Inventory Management and The Value of Shared Information. *Management Science*(8), 1032-1048.
- Ceylan, M. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti. *Eğitim Yönetimi*(1), 23-29.

- Cooper, M. C., M., L. D., & D., P. J. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name For Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Coşkun, S. (2011). Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Benzerlikler, Farklılıklar ve Kamu Yönetimi İçin Çıkarımlar. *Amme İdare Dergisi*(2), 43-69.
- Coşkun, A. (2006). Büyük Sanayi işletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 119-136.
- Coşkun, S. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi. *Amme İdaresi Dergisi*(4), 55-69.
- Croxton, K. L., Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2).
- Çabuk, S. N. (2013). Kalite Yönetim Sistemlerinde Temel Kavramlar: Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Kalite İyileştirme. *Kalite Yönetim Sistemleri* (s. 46-73). içinde Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Çağlıyan, V. (2009). Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*(3), 461-479.
- Çağlıyan, V. (2012). Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Örnek Olay Çalışması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 159-178.
- Çelebi, F., & Bulut, B. (2016). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve ERP Yazılımı Kullanan Bir İşletmenin İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 166-177.
- Çelik, M., & Duran, H. (2011). TKY ve Örgütsel Bağlılık Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-22.
- Çiçek, E. (2005). Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 60-72.
- Çiçek, E., & Bay, M. (2007). Stratejik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 91-117.
- Çoban, O. (2007). Türk Otomotiv Sanayinde Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*(22), 85-98.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Perspektifinden İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*(22), 85-98.
- Day, G. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.

- Deshpande, A. (2012). Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organisational Performance: An Integrated Framework. *International Journal of Business and Management*(8), 2-19.
- Doğan, Ö. İ., & Marangoz, M. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ve Kapasite Verimliliği Arasındaki İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(2), 1-13.
- Doğaner, M., & Yüksel, F. (2003). Pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi. *Ziraat Fakültesi Dergisi*(2), 69-80.
- Duran, C., & Çetindere, A. (2012). İyileştirme Açısından ISO 9000(1994) Kalite Güvence Sistemine ISO 9000 (2000) Kalite Yönetim Sistemine Bakış. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(32), 87-100.
- Efil, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi (2 b.)*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Ege, İ., & ŞENER, Z. (2013). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 107-120.
- Emiralioğlu, A., & Karabulut, T. (2016). Kalite Uygulamalarıyla Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*(29), 157-172.
- Erciş, A., & Can, P. (2013). Tedarik Zinciri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi Enstitüsü*, 3(2), 96-122.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(15), 65-94.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(2), 77-112.
- Erdil, O., Keskin, H., & Zehir, C. (2003). Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 43-54.
- Erkan, B. (2014). Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücü. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*(1), 44-65.
- Eroğlu, E. (2004). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdeki Kalite Güvence Uygulamalarının Bütünsel İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Yönetim Dergisi*, 49, 88-102.

- Evliyaoğlu, F., & Hemedoğlu, E. (2012). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerine Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 127-147.
- Fantazy, K. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2009). An Empirical Study of The Relationships Among Strategy, Flexibility and Performance in the Supply Chain Context. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 177-188.
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., & Mccarter, M. W. (2008). Benefits, Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*(1), 35-48.
- Firuzan, A. R., & Ayvaz, Y. Y. (2004). Yeni Bir Felsefe Işığında Yan Sanayilerden Beklenenler ve Tam Zamaanında Üretim. *Yönetim ve Ekonomi*(1), 19-26.
- Global Logistics Research Team at Michigan State University. (1995). *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Göksu, N., & Eren, A. S. (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Öncelikleri ve Örgütsel Performansa Etkileri: Türkiye'de Bir Alan Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 85-92.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Mcgaughey, R. E. (2004). A Framework For Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Production Economics* 87, 333-347.
- Gülenç, İ., & Karagöz, B. (2008). E-Lojistik ve Türkiye'de E-Lojistik Uygulamaları. *KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 73-91.
- Güleş, H. K., & Çağlıyan, V. (2010). Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*(1), 30-40.
- Güleş, H. K., Öğüt, A., & Paksoy, T. (2005). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemi Etkinliğinin Artırılmasında Kurumsal Kaynak Planlaması'nın Rolü. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 90-106.
- Gülşen, E. (2012). Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi*, 14(13), 93-109.
- Güzel, D., & Akyol, S. (2017). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları : Kalekim Örneği. *Journal Of Human Sciences*, 14(2), 1105-1116.
- Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte Liderin Rolü. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*(1), 845-875.
- Halis, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı. *'İş Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(4), 47-65.

- Hartono, E., Xiaotong LI, K. S., & SIMPSON, J. T. (2010). The Role of The Quality of Shared Information in Interorganizational Systems Use. *International Journal of Information Management*, 399-407.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*(1-2), 155-169.
- Houlihan, J. B. (1985). International Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(1), 22-38.
- İleri, H. (1999). Verimlilik, Verimlilik ile İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 9-24.
- İskenderoğlu, Ö., Karadeniz, E., & Atioğlu, E. (2012). Türk Bankacılık Sektöründe Büyüme, Büyüklük ve Sermaye Yapısı Kararlarının Karlılığa Etkisinin Analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*(1), 291-311.
- Johannson, L. (1994). How Can A TQEM Approach Add Value To Your Supply. *Total Quality Environmental Management*(4), 521-530.
- Kapar, K. (2013). Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci İle Tedarikçi Seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28(1), 197-231.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kılıç, Ö. (2000). Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*(12), 1-49.
- Kim, S. W. (2009). An Investigation On The Direct And Indirect Effect of Supply Chain Integration On Firm Performance. *Int. J. Production Economics* 119, 328-346.
- Kocamış, T. U. (2016). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetimin TKY'deki Rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 1-21.
- Koçoğlu, C. M., & Avcı, M. (2014). Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 3(2), 33-47.
- Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ., & Küçük, N. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*(34), 53-67.
- Lalonde, B. (1998). Building a Supply Chain Relationship. *Supply Chain Management Review*, 2(2), 7-8.

- Li, S., Nathan, B. R., Nathan, T., & Rao, S. S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega The International Journal of Management Science*, 107-124.
- Li, S., Rao, S. S., Nathan, T. R., & Nathan, B. R. (2005). Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices. *Journal of Operations Management*, 618-641.
- Mentzer, J. T., Witt, W. D., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics Management*(2), 1-25.
- Naktiyok, A., & Küçük, O. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(21), 43-65.
- Nart, S. (2008). Menşe Ülke Etkisinin Tüketici Algılamaları ve Davranışlarına Yansımaları: İngiltere Pazarında Türk ve Alman Markalarının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 153-177.
- Naslund, D., & Williamson, S. (2010). What Is Management In Supply Chain Management? - A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology. *Journal of Management Policy and Practise*(11), 11-28.
- Neyestani, B. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality. 1-17.
- Noble, D. (1997). Purchasing And Supplier Management as a Future Competitive Edge. *Logistics Focus*, 5(5), 23-7.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi, Pazar Rekabeti ve Organizasyonel Performan. *Yönetim ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 53-68.
- Özcan, S. (2008). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 275-300.
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Özdaşlı, K. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay. *Akademik Bakış*(10), 1-16.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F*(23), 87-96.

- Özer, G., & Akça, Y. (2007). Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 53-70.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*(14), 69-84.
- Özeroğlu, A. İ. (2015). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi. *Tarih Okulu Dergisi*(21), 539-581.
- Özgüner, M., & Özgüner, Z. (2015). Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(21), 437-438.
- Öztürk, D. (2016). Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 6(1), 17-24.
- Özutku, H. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi: Türk İmalat Endüstrisinde Bir Alan Araştırması. *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 211-240.
- Peker, Ö. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite. *Çağdaş Yerel Yönetimler*(6), 43-57.
- Sadıkoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating The Effects of Innovation and Employee Performance on The Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms. *Int. J. Production Economics*, 13-26.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*(50), 86-103.
- Sevimler, S., Duran, C., & Çetindere, A. (2011). Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*(29), 87-100.
- Stein, T., & Sweat, J. (1998). Killer Supply Chains. *Informationweek*, 708(9), 36-46.
- Sundram, V. P., Ibrahim, A. R., & Govindaraju, V. C. (2011). Suply Chain Management Practices in The Electronica Industry in Malaysia: Consequences for supply Chain Performance. *Benchmarking: An International Journal*(6), 834-855.
- Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*(49), 326-365.
- Tan, K., Kannan, V., & Handfield, R. (1998). Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(3), 2-9.

- Taş, O. (2005). Verimlilikte Finansal Etkenler. *KOBİ'lerde Rekabet ve Verimlilik Semineri* (s. 11-18). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Taşçı, D. (2013). Kalite Kavramı. *Kalite Yönetim Sistemleri* (s. 2-23). içinde Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Ungan, M. C. (2011). En İyi Tedarik Zinciri Uygulamaları Ve Bir Saha Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*(2), 307-322.
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*(55), 1-37.
- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 67-96.
- Vanichchinchai, A., & Igel, B. (2011). The Impact of Total Quality Management on Supply Chain Management and Firm's Performance. *International Journal of a Production Research*, 49(11), 3405-3424.
- Vargün, H. (2009). Tam Zamanında Üretim Modeline Göre Maliyetlerin İzlenebilirliği. *The Journal of Accounting and Finance (MUFAD)*(44), 251-263).
- Verna, M. K. (2014). Importance Of Leadership In Total Quality Management. *Mizoram University Vistas Of Education*, 61-77.
- Wiengarten, F., Cao, P., Fynes, G., & Mckittrick, A. (2010). Collaborative Supply Chain Practices and Performance: Exploring the Key Role of Information Quality. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(6), 463-473.
- Yıldırım, S. (2009). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 175-191.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*(36), 179-193.
- Yıldız, S. (2011). Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(3), 11-28.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(4), 1-13.
- Yüreğir, O. H., & Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Zhang, Z. (1997). Developing a TOQ Quality Management Method Model. *University of Groningen, Faculty of Management and Organization*, 1-40.

Zhou, H., Shou, Y., Zhai, X., LI, L., Wood, C., & Wu, X. (2014). Supply Chain Practice and Information Quality: A supply Chain Strategy Study. *Int. J. Production Economics*(8), 624-633.



Tezler

- Altunbağ, M. (2005). ISO 9000 Standartları ve Toplam Kalite Yönetimi'nin Uluslararası Pazarlamaya Etkileri: İç Anadolu Bölgesi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.* (Tez No:186467)
- Amirov, T. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Bedük, M. (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Örnek Olay Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* (Tez No: 234940)
- Ciravoğlu, G. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi. *Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* (Tez No: 206822)
- Çakırlar, H. (2009). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .* (Tez No: 241016)
- Çemberci, M. (2011). Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi. *Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.* (Tez No: 280822)
- Ekinci, H. (2011). Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi. *Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknolojiler Enstitüsü.* (Tez No: 280823)
- Ersezer, F. (2012). ERP ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajı ve Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü .* (Tez No: 314787)
- Güller, H. (2008). Kamuda Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği. *Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.* (DOI: 10.1501/Ankara-4142)
- Güngör, J. F. (2008). Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Hastane Performansına İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* (Tez No:226492)
- Hoşkara, E. (2007). Ülkesel Koşullara Uygun Sürdürülebilir Yapım İçin Stratejik Yönetim Modeli. *Doktora Tezi. İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.* (Tez No: 222018)
- İğci, E. (2008). Stratejik Esneklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Dinamizmin Bu İlişkiye Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.* (Tez No: 261666)

- Kaya, A. (1997). Toplam Kalite Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.* (Tez No: 67780)
- Kışlalıoğlu, R. S. (2011). Toplam Kalite Yönetiminin Üretim Planlama Kontrolüne Etkisi- Balıkesir İli Gıda Sektöründe Faaliyet Gösteren Süt ve Süt Ürünleri İşletmelerine İlişkin Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.* (Tez No: 309090)
- Sağbaş, M. (2015). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojileri, Çeviklik ve Entegrasyonun Operasyonel ve Finansal Performansa Etkisi. *Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* (Tez No: 388259)
- Say, S. (2010). Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Konya İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelere Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.* (Tez No: 279001)
- Sevimler, S. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlardan Biri Olan Eğitim İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* (Tez No: 273427)
- Şen, M. (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Kobilerde İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* (Tez No: 274305)
- Tavşancı, S. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği. *Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.* (Tez No: 121860)
- Vatansever, K. (2010). Tedarik Zinciri Esnekliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.* (Tez No: 257256)
- Yağar, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İle Organisasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.* (Tez No:201540)
- Yeşilbayır, S. (2007). Toplam Kalite Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.* (Tez No: 223173)
- Yıldız, B. (2015). Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven, Yenilik ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.* (Tez No: 405469)
- Yılmaz, M. (2003). Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü.*

İnternet Kaynakları

- cndmr.wordpress.com*. Erişim Tarihi: 03 Temmuz 2018
<https://cndmr.wordpress.com/teknik/kalite/kalite-yonetim-felsefesi-gurulari-ve-modelleri/> adresinden alındı
- Dil Derneği*. Erişim Tarihi: 14 Şubat 2018 www.dilderneği.org.tr/TR,274/turkce-sozluk-ara-bul.html adresinden alındı
- Ergenecoşar, S. (2013). *Lojiport.com*. Erişim Tarihi: 11 Haziran 2018
<https://www.lojiport.com/tedarik-zinciri-mi-lojistik-zinciri-mi-62239h.htm> adresinden alındı
- Gürkan, Ü. (2009). *www.xing.com*. Erişim Tarihi: 20 Şubat 2018 Kalite Sistemleri ve Kalite Yönetimleri Hakkında Genel Tartışma Platformu:
<https://www.xing.com/communities/posts/kaizenin-7-prensibi-problem-coezme-ozeti-1003533613> adresinden alındı
- Köse, T. (2014). Erişim tarihi: 09 Aralık 2018 Yazarport:
<http://www.yazarport.com/yazi/25759/siparis-isleme-ve-talep-tahmini> adresinden alındı
- Krugman, P. Erişim Tarihi: 20 Şubat 2018 <https://www.oecd.org/std/productivity-stats/40526851.pdf> adresinden alındı
- notoku.com*. Erişim Tarihi: 27 Şubat 2018 20-genel-isletme-terimler-sozlugu:
<http://notoku.com/20-genel-isletme-terimler-sozlugu> adresinden alındı
- Oxford Learner's Dictionaries*. Erişim Tarihi: 14 Temmuz 2018
https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/quality_1?q=quality adresinden alındı
- Özdemir, N. B. (2014). *www.gazetebilkent.com*. Erişim Tarihi: 04 Mart 2018 tarihinde Gazete Bilkent: <http://www.gazetebilkent.com/2014/11/21/etkinlik-ve-etkililik-uzerine> adresinden alındı
- Rai Technology University. (2018). Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2018 *Total Quality Management*. <https://www.raitechuniversity.in/> adresinden alındı
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). *Pazarlama ve Perakende Toplam Kalite Yönetimi*. Erişim Tarihi: 21 Aralık 2017
http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Toplam%20Kalite%20Y%C3%B6netimi.pdf adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu*. (1932). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts adresinden alındı
- Ünsalan, G. (2017). *Industryolog*. Erişim Tarihi: 14 Temmuz 2018
<https://industryolog.com/puko-dongusu-bolum-1/> adresinden alındı

www.ekodialog.com. Erişim Tarihi: 04 Mart 2018 ekodialog.com Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi: http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html adresinden alındı

Yarıkkaya, S. (2018). *Lightworld*. Erişim Tarihi: 02 Aralık 2018 <http://www.lightworld.com.tr/tedarikci-seciminde-nelere-dikkat-edilmeli> adresinden alındı

Yıldıztekin, A. (2017). *Satınalma*. Erişim Tarihi: 10 Kasım 2018 <http://www.satinalmadergisi.com/2017/10/31/tedarik-zinciri-icinde-satinalma-yonetimi/> adresinden alındı



EKLER

EK 1: Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerine Etkileri konulu anket formu

ANKET FORMU

Bu anket formu, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “*Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerine Etkileri*” isimli Yüksek Lisans Tezi araştırmasının uygulama kısmı için düzenlenmiştir.

Çalışmanın amacı, günümüzde firmalar için çok önemli bir yere sahip olan toplam kalite yönetimi ve tedarik zinciri yönetiminin firma performansına nasıl etki ettiği hususunu tespit etmektir.

Bu anketi dolduracak kişi, firmanın toplam kalite yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. *Lütfen en çok iş yaptığınız bir tedarikçiyi ve müşteriyi seçerek anketi buna göre doldurunuz. Bu, verilerin tutarlılığı açısından önem taşımaktadır.*

Lütfen bu anketteki tüm soruları cevaplayınız. Ankete verdiğiniz cevaplar yalnızca akademik amaçla kullanılacak olup kesinlikle başka hiçbir kişi, kurum veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Anket sonundaki iletişim bilgilerinizi bizlerle paylaşırsanız araştırma tamamlandığında sonuçlar sizinle de paylaşılacaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkürler.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNGAN (Sakarya Üniversitesi Öğretim Üyesi)

Pınar YAYLA (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Bölüm 1. Firmanızla İlgili Genel Bilgiler

Sektörünüz: (örneğin; gıda, tekstil, makine sanayi vb)

Bu tesiste tam zamanlı olarak çalışan kişi sayısı?

Aşağıdakilerden hangisi firmanızın üretimini en iyi tanımlar?

- Yüksek miktar çok çeşit
- Yüksek miktar az çeşit
- Düşük miktar çok çeşit
- Düşük miktar az çeşit

Bölüm 2. Bilgi Kalitesi

Aşağıda firmanız ile tedarikçi ve müşteriniz arasında paylaşılan bilginin kalitesi ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1- 5 arası (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) puanlayınız.

İfadeler	1	2	3	4	5
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi zamanında yapılır.					
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.					
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi tamdır.					
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi-alışverişi yeterli derecededir.					
Tedarikçi ve müşterilerimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.					

Bölüm 3. Bilgi Paylaşımı

Aşağıda firmanız ile tedarikçiniz arasında bilgi paylaşım düzeyi ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1- 5 arası (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) puanlayınız.

İfadeler	1	2	3	4	5
Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi artırmak için tedarikçi ve müşterilerimizle sıkça görüşürüz.					
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.					
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunuyoruz.					
Tedarikçi ve müşterilerimizle birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.					
Üretim planlaması yaparken tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi alışverişinde bulunuyoruz.					
İşletmelerimizi etkileyecek konularda tedarikçi ve müşterilerimizle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.					
Tedarikçi ve müşterilerimizle diğer iş ortaklarımızı da etkileyecek olay ve değişiklikler hakkında karşılıklı bilgi paylaşımında bulunuyoruz.					

Bölüm 4. Stratejik Tedarikçi Ortaklığı

Aşağıda firmanızın tedarikçisi ile olan stratejik ortaklığı ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1- 5 arası (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) puanlayınız.

İfadeler	1	2	3	4	5
Az sayıda güvenilir tedarikçiyle iş yaparız.					
Az sayıda yüksek kaliteli iş yapan tedarikçiyle çalışırız.					
Tedarikçi seçerken en önemli kriterimiz kalitedir.					
Tedarikçimiz ile uzun vadeli ilişkiler hedefleriz.					
Bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle birlikte çözeriz.					
Tedarikçimizin sunduğu ürünün kalitesini geliştirmek için ona yardımcı oluruz.					
Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçimizi dâhil ederiz					
Tedarikçimizden gelen malzemeyi kalite kontrole sokmadan direk işleme alırız					

Bölüm 5. Müşteri İlişkileri

Aşağıda firmanızın müşterisi ile ilişkileri ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1- 5 arası (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) puanlayınız.

İfadeler	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin memnuniyetini sıklıkla ölçer ve değerlendiririz.					
Kendi firmamız için güvenilirlik ve hızlı teslimat gibi standartlar belirlemek için müşterilerimizle sık sık etkileşim halinde oluruz.					
Verdiğimiz hizmetlerin kalitesi konusunda müşterilerimizden geri bildirim almak için onlarla sıkça etkileşim halindeyizdir.					
Müşterilerimizin resmi ve gayri resmi şikâyetlerini değerlendiririz.					
Müşterilerimizin gelecekteki beklentilerini sıklıkla belirleriz.					
Müşterilerimizin bizden destek almasını kolaylaştırırız.					
Müşterilerimizle karşılıklı olarak adalete dayanan bir ilişki benimseriz.					

Bölüm 6. Toplam Kalite Yönetimi Yetkinliği

Aşağıda firmanızın toplam kalite yetkinliği ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. **Lütfen her bir ifadeyi 1- 5 arası (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) puanlayınız.**

İfadeler	1	2	3	4	5
Çalışanlarımıza kalite konusunda eğitim veririz.					
Çalışanlarımıza kalite ile ilgili problemleri düzeltmede yetki veririz.					
Kalite geliştirme çalışmalarında çalışanların fikirlerini alırız.					
Üst yönetimimiz kalite hedeflerinin çalışanlara yayılımını sağlamaktadır.					
Firmamızda maliyet kadar kaliteye de vurgu yapılmaktadır.					
Üretim süreci sırasında israf veya katma değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması için çalışmalar yaparız					
Çalışanlarımızı kalite geliştirme ekiplerine dahil ederiz.					
Üst yönetiminiz kalite çalışmalarına destek verir.					
Bir kalite yönetim sistemi (ISO 9000) uygulamaktayız.					
Kalitenin geliştirilmesi için uygun iş ortamı ve kültürüne sahibiz.					
Kalite yönetimini uygulamak için bir çalışma grubumuz/komitemiz bulunmaktadır.					
Müşterilerimize ve tedarikçilerimize toplam kalite işletmesi olduğumuzu deklare ederiz					

Bölüm 7. İşletme Performans

Aşağıda işletmenizin performansı ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. **Lütfen her bir ifadeyi 1- 5 arası (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) puanlayınız**

İfadeler	1	2	3	4	5
Aynı sektördeki diğer firmalara göre pazar payınız tatmin edicidir					
Satış gelirlerimiz tatmin edicidir					
Karlılığımız tatmin edicidir					
Yatırımlarımızın geri dönüş oranı tatmin edicidir					
Rekabet gücümüz tatmin edicidir					
Genel anlamda işletmemizin performansı tatmin edicidir					

Bölüm 8. Operasyonel Performans

Aşağıda işletmenizin operasyonel performansı ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1- 5 arası (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) puanlayınız

İfadeler	1	2	3	4	5
Firmamızın istenilen kalitede ürün teslim yeteneği tatmin edicidir					
Firmamızın uygun miktarda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir					
Firmamızın uygun zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir					
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların oranının tatmin edicidir					

Bu çalışmanın sonucunu öğrenmek istiyorsanız lütfen isminizi ve adresinizi aşağıya yazınız (veya kartvizitinizi ekleyiniz). Bu ankete vereceğiniz cevapların gizli tutulacağına emin olabilirsiniz.

Adı soyadı/ Ünvanı: _____

Birimi: _____

Firma adı: _____

Adres: _____

Telefon No: _____ Fax veya e-posta: _____

KATILIMINIZ İÇİN TEKRAR TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

Pınar YAYLA, 14 Temmuz 1989 tarihinde İzmit'te doğdu. İlköğretimini Sırrı Paşa İ.Ö.O da okudu. Lise öğrenimini Seka Çocuk Dostları (Yabancı Dil Ağırlıklı) Lisesi'nde tamamladı. 2009 yılında Bilecik Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme bölümünde bir yıl eğitim gördükten sonra 2010 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesine geçiş yaptı. 2011-2012 eğitim yılı güz döneminde Erasmus programı ile İspanya'da bulunan Universidad De Almeria'da eğitim gördü. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme bölümünü bitirdi. Şu an halen Sakarya Üniversitesi Üretim Yönetimi ve Pazarlama alanında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

