

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE GIDA SEKTÖRÜNDE
GÖRGÜL BİR ANALİZ

MİNENUR SEZER DİLEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

DOÇ. DR. VURAL ÇAĞLIYAN

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 16203001 numaralı Yüksek Lisans Tez Projesi olarak desteklenmiştir.

KONYA - 2017



Kıymetli Aileme ve Sevgili Eşime...

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE GIDA SEKTÖRÜNDE
GÖRGÜL BİR ANALİZ

MİNENUR SEZER DİLEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

DOÇ. DR. VURAL ÇAĞLIYAN

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 16203001 numaralı Yüksek Lisans Tez Projesi olarak desteklenmiştir.

KONYA - 2017



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Adı Soyadı	Minenur SEZER DİLEK
Numarası	134227021006
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin Adı	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi:Gıda Sektöründe Görgül Bir Analiz

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Minenur SEZER DİLEK

İmza



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Adı Soyadı	Minenur SEZER DİLEK		
Numarası	134227021006		
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Üretim Yönetimi ve Pazarlama		
Öğrencinin	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi:Gıda Sektöründe Görgül Bir Analiz	

Minenur SEZER DİLEK tarafından hazırlanan “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi: Gıda Sektöründe Görgül Bir Analiz” başlıklı bu çalışma 03.11.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZET

Adı Soyadı	Minenur SEZER DİLEK
Numarası	134227021006
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin Adı	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi:Gıda Sektöründe Görgül Bir Analiz

Tedarik Zinciri Yönetimi ; kaynakların elde edilmesi, dönüştürme ve lojistik yönetimi de dahil olmak üzere planlama ve yönetimin tüm faaliyetlerini kapsamaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi, tedarikçiden nihai tüketiciye malzeme akışının planlaması ve kontrolünü sağlayan bütünleşik yaklaşımdır. Özellikle tedarikçiler, üçüncü parti lojistikçiler ve tüketiciler gibi kanal ortaklarının da kapsama alanına girdiği koordinasyon ve işbirliğini içermektedir.

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, hem malzeme, bilgi ve sermaye akışının, hem de Tedarik Zinciri boyunca şirketler arası işbirliğinin; müşteri ve paydaşların gereksinimlerinden türeyen sürdürülebilir gelişmenin üç boyutunun (ekonomik, çevresel ve sosyal) göz önünde bulundurularak yönetimidir. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, tedarik zinciri boyunca malzemeleri,bilgileri, parayı ve firmalar arasındaki ilişkileri yönetir ve o sürdürülebilir kalkınma boyutları olan ekonomik, çevresel ve toplumsal boyutlarıyla kendine hedefler belirleyen bir yönetim sistemidir. Sürdürülebilirliğin kurumsal düzeydeki uygulamalarının, günümüzde işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli parçalarından birini, tedarik zincirleri boyutunda gerçekleştirilen çalışmalar oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Konya İlinde gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı (DKK) ve İşletme Performansı arasındaki İlişkiyi incelemektir.

Anahtar Kelimeler: *Tedarik Zinciri Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, Gıda Sektörü*



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



SUMMARY

Adı Soyadı	Minenur SEZER DİLEK
Numarası	134227021006
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin İngilizce Adı	Sustainable Supply Chain Management :An Ampiric Analizye in Food Sector

Supply Chain Management resources's acquisition, conversion, and logistics management includes all activities being included in the planning and management. Supply Chain Management is an integrated approach which provides material flow planning and control from supplier to the final consumer. Supply Chain Management resources's acquisition, conversion, and logistics management includes all activities being included in the planning and management. In particular, it includes coordination and cooperation that such as suppliers, third-party logistics and consumers channel partners also entered into range .

Sustainable Supply Chain Management is the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the Supply Chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i. e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements. Sustainable Supply Chain Management manage of flow of material, information, capital and cooperation among companies along the supply chain and it is a management system from all three dimensions of sustainable development which are economical, environmental and social dimensions. The sustainability practices in the supply chain management are among the most important dimensions of corporate sustainability that generate competitiveness. The aim of the study is to examine the relationship between Sustainable Supply Chain Performance, Outsourcing and Operational Performance of the companies operating in the food sector in Konya.

Keywords: Supply Chain Management, Sustainability, Sustainable Supply Chain Management, Food Sector

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Tedarik Zincirinin Evrimi.....	10
Şekil 1.2.	Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci.....	13
Şekil 1.3.	Tedarik Zinciri ve İşletme Stratejisi Bağlantısı.....	30
Şekil 3.1.	Araştırma Modeli.....	60
Şekil 4.1.	Araştırma Modeli.....	79



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.	Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımları.....	7
Tablo 1.2.	Tedarik Zinciri Yönetiminin Yararları.....	26
Tablo 1.3.	İşletme Yönetim Sistemi Tablosu.....	31
Tablo 3.1.	Ölçek Kaynakları.....	61
Tablo 3.2.	Araştırma Evreni.....	63
Tablo 3.3.	Katılımcıların Cinsiyeti.....	65
Tablo 3.4.	Katılımcıların Yaşı.....	65
Tablo 3.5.	Katılımcıların Çalışma Süresi.....	65
Tablo 3.6.	Katılımcıların Eğitim Durumu.....	66
Tablo 3.7.	Katılımcıların Çalıştığı Departman.....	66
Tablo 3.8.	İşletmelerin Çalışan Sayısı.....	67
Tablo 3.9.	İşletmelerin Faaliyet Süresi.....	67
Tablo 3.10.	İşletmelerin Faaliyet Alanı.....	68
Tablo 3.11.	Ölçek Güvenilirliği (İlk Durum)	69
Tablo 3.12.	Ölçek Güvenilirlikleri (Son Durum)	70
Tablo 3.13.	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı Katılımcı Görüşleri.....	71
Tablo 3.14.	İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı.....	72
Tablo 3.15.	İşletme Performansı	73
Tablo 3.16.	Korelasyon Tablosu.....	74
Tablo 3.17.	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı - İşletme Performansı İlişkisi Regresyon Sonuçları.....	75
Tablo 3.18.	Dış Kaynak Kullanımı - İşletme Performansı İlişkisi Regresyon Sonuçları.....	76
Tablo 4.1.	Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler.....	80

KISALTMALAR

- TZ** : Tedarik Zinciri
- TZY** : Tedarik Zinciri Yönetimi
- STZY** : Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
- SC** : Supply Chain / Tedarik Zinciri
- SCM** : Supply Chain Management /Tedarik Zinciri Yönetimi
- JTT** : Japon Tipi Tedarik
- ÇTZY** : Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi
- GRI** : Global Reporting Initiative /Küresel Raporlama Girişimi
- BOP** : Base Of Pramid/Pramidin Ayağı
- ISM** : Interpretive And Structural Model /Yorumsal ve Yapısal Model
- KOBİ** : Küçük Orta Büyüklükte İşletmeler
- STZP** : Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı
- DKK** : Dış Kaynak Kullanımı
- İP** : İşletme Performansı
- APICS** : The Association For Operations Management / İşlemler Yönetimi Derneği
- CSCMP**: Council Of Supply Chain Management Pundits / Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi

TEŞEKKÜR

Araştırma konumun belirlenmesinden sonuçlandırılmasına kadar geçen uzun ve yorucu süreçte derin bilgi ve tecrübeleri ile bana yön veren, benim için çok değerli olan, benimle bu zorlu süreçte maddi ve manevi anlamda birebir ilgilenip her türlü çalışmamda destek ve yardımlarını esirgemeyen, bana sağladığı güzel imkânlarla dualarımda yer edinen güzel yürekli çok sevdiğim kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Vural ÇAĞLIYAN başta olmak üzere Saygıdeğer Hocalarım Prof. Dr. Mahmut TEKİN'e, Prof. Dr. Muammer ZERENLER'e, Yrd. Doç. Dr. Esen ŞAHİN'e, Yrd. Doç. Dr. Emel Celep'e sonsuz teşekkürler...

Çalışmamın analizleri sırasında, çok yoğun olduklarında dahi bana zaman ayıran ve canı gönülden ilgi gösteren, maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen iyi kalpli hocam Dr. Zeynep Ergen Işıklar'a ve Nurullah Ekmekçi'ye en içten, sonsuz, minnet ve şükranlarımı sunuyor, teşekkür ediyorum. İyi ki varsınız...

Lisans ve Yüksek Lisans eğitim dönemim boyunca üzerimde büyük emekleri olan Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ndeki saygı ve hürmete layık olan bütün hocalarıma,

Lisans ve Lisansüstü çalışmalarım için gerekli olan uygun ortamı sunan, süreçlerde desteklerini esirgemeyen Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ndeki ve Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ndeki tüm akademik ve idari personele,

Konya Gıda Firmalarında, bana tezimin uygulama bölümünü tamamlama fırsatı veren, yardımlarını esirgemeyerek zaman ayıran, tüm personellere ve işverenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Özgüven sahibi olmanın, hakkını savunabilmenin, güvenilirli ve vicdanlı olmanın, dürüstlüğün ve en önemlisi kendi gibi olmanın ne kadar önemli olduğunun farkına varmamı sağlayan; çalışmamın ve de hayatımın en zor aşamalarında her zaman yanımda olan ve benden daha önemli hiçbir şeyin olmadığını her daim hissettiren biricik melek annem Hatice SEZER'e ve canım babam Ahmet SEZER'e ve çalışmamın önemli ve bir o kadar zahmetli kısmını oluşturan anketlerin geri dönüş oranının yüksekliği için günlerini benim için feda eden ve hayatımın tüm anlarında manevi anlamda desteğini esirgemeyen, her zaman arkamda olan, varlığı yüzümü güldürmeye sebep olan ve artık adeta terapistim gibi olan biricik kardeşim, can şenliğim Süleyman SEZER'e teşekkürler...

Bana y¼rekte inanan ve her konuda arkamda olup bana g¼venen, sonsuz sevgisi ve ilgisiyle beni daha da g¼çlendiren, bu uzun ve zor s¼reçte bir an olsun anlayış ve desteğini benden esirgemeyen, hastalıkta sağlıkta her an yanımda olan, bana kol kanat geren, benimle ağlayıp benimle g¼len, bu d¼nyadaki koruyucu meleğim, can yoldaşım, eşim Mahmut Sami DİLEK'e sonsuz teřekk¼rler...

Sizlerin sevgisi ve inancı beni bug¼ne taşıyan en önemli değerler. Sizleri çok seviyorum...



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK.....	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	ii
ÖZET	iii
SUMMARY	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı ve Kapsamı	3
1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Literatür Taraması.....	6
1.1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi.....	8
1.1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetim Süreçleri.....	11
1.1.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri	14
1.1.2.1. Geleneksel Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	15
1.1.2.2. İşbirlikçi Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	16
1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Günümüzde Geldiği Nokta.....	18
1.1.3.1. Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi.....	19
1.1.3.2. Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi	20
1.1.3.3. Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi.....	21
1.1.3.4. Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi.....	22
1.1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Trendler	22
1.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı	23
1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Analizinde Ele Alınan Konular	23
1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları.....	24
1.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları.....	24
1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücüne Katkısı	28
1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Yönetimi İle İlişkisi.....	29
1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Yararlar.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı	36
2.1.1. Sosyal Sürdürülebilirlik.....	37
2.1.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik	38

2.1.3. Çevresel Sürdürülebilirlik.....	40
2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	43
2.2.1. Ekonomik Boyut Açısından Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	44
2.2.2. Çevresel Boyut Açısından Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	45
2.2.3. Sosyal Boyut Açısından Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi	46
2.3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Faydaları.....	46
2.4. Dış Kaynak Kullanımı.....	47
2.4.1. Dış Kaynak Kullanımı Tanımı ve Kapsamı.....	47
2.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	48
2.4.3. Dış Kaynak Kullanım Nedenleri.....	51
2.4.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN GIDA SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi	55
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	55
3.1.2. Araştırmanın Önemi	56
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	57
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	57
3.1.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	60
3.1.6. Veri Toplama Aracının Ön Testi ve Uygulanması	61
3.1.7. Evren ve Örneklem.....	62
3.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları	64
3.2.1. İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler.....	64
3.2.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği	68
3.2.3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansına İlişkin Bilgiler	70
3.2.4. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler.....	71
3.2.5. İşletme Performansına İlişkin Katılımcı Görüşleri	72
3.2.6. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı İlişkisi	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri.....	77
4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi.....	79
4.3. İşletme Yöneticileri İçin Öneriler	81

4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	82
4.5. Gelecek alışmalar İçin Öneriler.....	82
KAYNAKÇA	83
EKLER:	100
ÖZGEÇMİŞ.....	103



SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ:GIDA SEKTÖRÜNDE GÖRGÜL BİR ANALİZ

GİRİŞ

İşletmelerin, ürünlerini, hizmetlerini ve bilgi akışlarını, tedarikçilerden müşterilerine kadar uzanan bir süreç olarak nitelendirmelerinin nedeni müşteri ihtiyaçlarına en etkin biçimde cevap vermek ve rekabetçi bir güç sağlayarak pazardaki yapısını koruyabilmektir. Dolayısıyla bu durumun literatürdeki karşılığı “Tedarik Zinciri Yönetimi ”dir (Çağlıyan, 2009:1). Tedarik zinciri; hammaddeler, arz ve talep, üretim ve montaj, depolama, sipariş, müşterilere ürünlerin dağıtımını ve envanter gibi işlevlerin yönetilmesi konularını içermekte ve tüm bu işlevlerin sürdürülebilmesi için gereken bilgi sistemlerini de kapsamaktadır (Yüksel, 2004:11).Tedarik zinciri yönetimi teriminin teknolojik alana taşınmasıyla birlikte süreç karmaşık hale gelmiştir ve böylece de maksimum verimle en etkin şekilde yönetilmiştir (Parseker, 2009:15).

Tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik konusu ile alakalı hedeflerin ortaya konması ve pratiğe geçirilmesi için odak örgütün kamuoyu ve paydaşlar tarafından yoğun derecede baskıya maruz kaldığı aşikârdır. Tedarik zincirinde odak örgütün, çoğunlukla müşteri ile direkt ilişkisi olan, tedarik zincirinde birtakım kuralları ortaya koyan ve idare eden veyahut da bir mal veya hizmeti planlayan örgüt olduğu aşikardır (Larsen vd., 2007:12). Seuring ve Müller'in (2008) bu konu hakkında görüşlerine bakılacak olursa; müşteri talepleri, paydaşlardan gelen talepler, piyasada itibar kaybı korkusu, rekabet gücünü kaybetme korkusu vb korkulardan dolayı bu baskılar meydana gelmiştir (Seuring ve Müller, 2008:8).

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetiminin bir tedarik zinciri sürecinde bilgi, malzeme ve sermaye akışını ve zincirdeki şirketlerin iş birliğini koordine etmesinin yanı sıra sürdürülebilir kalkınmanın paydaşlar, müşteriler ve paydaşların beklentilerinden meydana gelen üç değişik boyutuyla alakalı –ekonomik, sosyal ve çevresel amaçlar belirlemesi ve bu amaçları gerçekleştirmesini hedef aldığı bilinmektedir. Sürdürülebilir tedarik zincirlerinde sosyal ve çevresel ölçütler, tedarik zincirinde varlıklarını devam ettirebilme amacıyla üyeler tarafından gerçekleştirilmelidir. Rekabet gücü ise sürdürülebilirliğin ekonomik kriterlerine müşteri ihtiyaç ve isteklerini de ekleyerek karşılama yoluyla kuvvetlendirilmelidir (Seuring ve Müller, 2008:54).

Çalışmanın birinci bölümünde Tedarik Zinciri Yönetimi ve kapsamı konusu ele alınarak literatür taraması ışığında tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, alıcı-tedarikçi ilişkileri, tedarik zinciri yönetiminin günümüzde geldiği nokta konuları incelenmiştir. Daha sonra Tedarik Zinciri Yönetiminin avantaj ve dezavantajları konularına değinilerek son olarak Tedarik Zinciri Yönetiminin işletmelere sağladığı faydalar açıklanmıştır.

İkinci bölümde sürdürülebilirlik kavramı ve kapsamı konuları ele alınmıştır. Daha sonra Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi konusuna değinilerek fayda ve stratejileri ele alınmıştır ve son olarak Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi literatür bağlamında irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi üzerine Gıda sektöründe faaliyette bulunan firmaları kapsayan bir araştırmanın model ve metodolojisi, araştırma verilerinin analiz ve bulguları ve konuya ilişkin hipotezler ve değerlendirmeleri ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise; Araştırmanın amaçları ve kurumsal temelleri ele alınarak araştırmanın kısıtları ile işletme yöneticileri ve gelecek çalışmalar için birtakım önerilerde bulunularak sonuç ve değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

İşletmeler günümüzde, işletmenin görev çevresinde yer alan paydaşları arasında en az müşterileri kadar önemli bir yere sahip olan tedarikçileri ile ilişkilerini 1990'lardan sonra ortaya çıkan Tedarik Zinciri Yönetimi kavramının ortaya koyduğu bir bakış açısıyla eş güdülmektedirler. Christopher (1992) Tedarik Zincirini, nihai müşterinin baştan sona tüm farklı süreç ve faaliyetlerde, elindeki mal ve hizmetlerin biçimine değer katan, yukarı ve aşağı doğru uzayan bağlar vasıtasıyla meydana gelen örgüt ağı şeklinde tanımlamıştır. Tedarik Zinciri Yönetiminde, ürün ve bilgi akısının eş zamanlı olarak yürütülmesi konusuna oldukça önem verilmektedir. Bunun yanı sıra Tedarik Zinciri Yönetimi, müşteri isteklerini karşılamak için işbirliği içerisinde hareket ederek işletmelerin arasındaki geleneksel sınırların yıkılmasını baz alır ve araştırma geliştirme çalışmalarının yapılması konusuna oldukça benimser. Bu zincirde maliyet yönetim sistemleri ve stokların birlikte yönetilmesi gibi bazı konularda da birlik sağlanması gerekmektedir. Yani tedarik zinciri yönetimi her açıdan malzeme yönetiminin geleneksel sınırlarının çok daha ilerisindedir (Karasu, 2006:111). Tedarik Zinciri Yönetimi, müşteri tatminini hedeflediği için bu yönde ürünün en doğru miktarda üretilip dağıtılmasını, doğru zamanda doğru yerde olmasının sağlanması, tedarikçilerin, üreticilerin depoların etkin bir şekilde kullanılması gibi birtakım eylemlerde bulunmayı amaçlayan yaklaşımların bir bütünüdür (Ballou, 1999:53). Fortune dergisinin ilk 500 kuruluş listesine girme konusunda başarı gösteren perakende zincirleri, günümüzde dünya ticaretini ve tüketimini doğrudan ve ciddi düzeyde etkileyen örgütlerin başında gelmektedir (Langley vd., 2009:43). Değer zincirinde meydana gelen ağırlıktaki değişimin, üretim organizasyonunu da önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Tedarik zinciri, işletmelerin içinde buldukları ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri için işletmelerin rekabetten ziyade rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini amaçlayan, uzun vadeli işlemlere odaklanmış bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmıştır. Daha somut olarak bakıldığında; bir ürünün hammadde halinden son müşteriye ulaştırılması aşamasına kadarki her aşamada yer alan, hammadde ve malzemelerin kaynağını bulma, üretim ve montaj, depolama ve envanter izleme vb müşteriye teslim işlemlerinin kontrolü amacıyla bilgi sistemlerinin kullanıldığı bir ağıdır (Güçlü, 2010:4). Rekabetin seviyesi değişmiş, hem küreselleşmenin beraberinde

getirdiği rekabet artışı etkisini göstermiş, hem de rekabet tekil örgütler arasında yaşanan bir olgu olmamaya başlamıştır. Günümüzde rekabet, küresel tedarik zincirleri arasında meydana gelmektedir (Sinha ve Van de Ven, 2005:3).

Küresel tedarik zincirinde yaşanan rekabet ortamında, gücünü korumak isteyen tedarik zincirlerinin pazarda oluşan birtakım farklılıklara, tüketicilerin artan duyarlıklarına, uluslararası kabul edilen yeni uygulamalara ve iş görme şekillerinde meydana gelen değişimlere hızlıca adapte olması gerekmektedir (Chopra ve Meindl, 2004:7). Bu değişimlerin sonucunda esnek tedarik zinciri, çevik tedarik zinciri ve benzeri kavramlar ortaya çıkmıştır.

İşletmeler hızla gelişip değişen dünyamızda ticari anlamda sınırların ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte, ulusal ve uluslararası alanda rekabet içinde olmak zorunda kalmışlardır. Bu işletmeler son teknolojileri takip ederek kendilerini geliştirmişlerdir. Bunları yerine getirirken ise küreselleşen dünyanın olmazsa olmazı olan rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmenin mücadelesini gerektiği kadar vermişlerdir (Parseker, 2009:48). Karmaşık tedarik zincirlerinin yönetimi hususunda uzmanlaşmak isteyen firmalar, hammaddelerin ilk işlenişinden nihai müşteriye teslim edilmesi aşamasına kadar geçen aşamalar ve bu aşamalar boyunca meydana gelen enformasyon, malzeme ve sermaye akışını dikkate alarak sürdürülebilirlik kavramını daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirmek durumundadır (Linton vd., 2007:5).

Ürün kalitesi, yenilikçilik, araştırma/geliştirme, maliyet, dağıtım vb ögeler, işletmeler arası rekabetin farklılık yaratan temel ögeleri olarak sayılabilir. İşletmeler için önemli konular olan maliyetlerin düşebilmesi ve finansal performansın geliştirilmesinde işletmeler için mevcut olan tüm koşullar ele alındığında tedarikçilerin yüksek performanslı ve kaliteli girdileri sağlaması açısından önemi büyüktür. Yüksek kaliteli olmayan ürünlerle yapılan zaman kaybı, hurda ve atıklar, üretim sonrası yeniden işleme gibi maliyetlerin artmasına neden olabilecek birtakım durumlarla karşılaşılabilir (Bedük, 2009:98). Günümüz dünyasında bir ürünün değerinin yaklaşık olarak %50'si tedarikçiler tarafından oluşturulmaktadır. Bu nedenden ötürü kurumların sürdürülebilirlik amaçlarını, tedarikçileri prosese katmadan gerçekleştirmeleri konusu neredeyse imkânsız olarak tanımlanmaktadır.

Artık tüketiciler ve müşteriler, ürünlerin üzerlerinde yazan markalarını düşünmenin yanı sıra onlara üretim ve sunum noktalarında yardımcı olan tedarik zincirlerini de baz alarak satın alma işlemini gerçekleştirmektedirler (Mahler, 2007:10). Svensson'a (2007) göre,

sürdürülebilir iş uygulamalarından bazıları, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir tedarik ağı yönetimi, tedarik zinciri çevre yönetimi, yeşil satın alma stratejileri, çevresel satın alma, yeşil pazarlama, çevresel pazarlama ve ürün çeşitlendirme, tersine lojistik, sürdürülebilir etiketlendirme şemaları, yaşam döngüsü analizi, geri dönüşüm, kaynak azaltma, atıkların yönetimi gibi alanları kapsamaktadır. Meydana gelen teknolojik gelişmelerle birlikte yeni müşteri bulmanın maliyetinin, mevcut müşteriye elde tutmanın maliyetinden oldukça fazla olduğu gerçeği ile karşılaşmıştır. Aynı şekilde, yeni iş ortaklığı kurulması durumunun daha fazla maliyete neden olacağı bilindiği için mevcut olan tedarikçiler ile ilişkilerde devamlılığının sağlanması fikri uygulanmalıdır (Kadyrova, 2009:1).

Hızla gelişen, değişen dünyamızda ticari anlamda sınırların ortadan kalkmaya başlamasıyla, işletmeler de ulusal ve uluslararası alanda rekabet içinde olmak zorunda kalmışlardır. Dünyada meydana gelen kıyasıya rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve gelişmek isteyen firmalar bu rekabet ortamında sürekli değişen birtakım yapıları ve son teknolojileri yakından takip ederek ilerleme katetmişlerdir. İşletmelerin geleceği için ürün tasarımı, üretim, maliyet vb durumlarda müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha yüksek kalitede cevap verebilmek önemlidir. Ayrıca işletmelerin kalite geliştirme stratejilerini geliştirebilmeleri açısından ürün tasarımı ve kalitesi gibi konularda da öncelikli olarak müşteri ihtiyaçlarını baz almaları gerekir. Müşteri isteklerini değerlendirme ile ürün kalitesinin değerlendirilme yaklaşımı arasında uyum olmadığı takdirde, süreç tüketicinin istediği derecede kaliteli olmayan ürünlerle sonuçlanabilir. Ürün performansı açısından işletme içi ve işletme dışı müşteri istek ve talepleri daima göz önünde bulundurulmalıdır (Erdil vd., 2003:47).

İşletme faaliyetlerinin her alanını ilgilendiren bu vaziyet tedarik sürecinde de ortaya çıkmıştır. Üretici şirketi, tedarikçileri ve tüm dağıtım kanallarını içeren tedarik zinciri yönetimi teriminin teknolojik platformda yer almasıyla karmaşık hale gelen bu süreç etkin ve verimli biçimde idare edilmiştir (Parseker, 2009:3).

İşletmelerin kendi yapısında kalarak ortaya koydukları hedeflere erişmelerinin kolay olmayacağından dolayı işletmelerin müşteri ve tedarikçileriyle arasındaki engellerin ortadan kaldırılması uygun olacaktır. Pazarda meydana gelen değişimlere daha iyi yanıt verebilmek, ürün ve hizmet sunumunda kaliteyi arttırmak, maliyet açısından daha makul maliyeti baz almak ve işbirliği içinde çalışabilmek için günümüzde bir çok işletmenin hedefi

tedarikçilerden müşterilerine kadar uzanan bağları bir bütün olarak ortaya koymaktır. Günümüzde işletmeler, işletme performansını değerlendirirken artan rekabet etkisiyle başlangıçta kendilerini analiz edip sonra kendileriyle diğer işletmeleri mukayese etme yoluna giderler. Mukayese etme sürecinde pazar payı elde edinimi, işletme performansını ifade eden özvarlıklara geri dönüş vb ifadeleri göz önünde bulundurmaktadırlar. İşletmeler bu hedefle takiplerini yapıp makul performans ölçümleriyle bunu düzenli bir şekilde değerlendirmelidirler.

Coşkun (2006)'nın da belirttiği gibi performans ölçümünün, bir işletmenin bütünü baz alınarak sistematik bir biçimde yapılabileceği gibi, belirli bir döneme veya belirli bir amaca yönelik olarak da yapılabildiği ortaya konmuştur. (Coşkun, 2006:28). Bu durumda entegre haline gelmesiyle de firmalar arasında yaşanan rekabet, firmaların içinde buldukları ağlarda meydana gelmeye başlamıştır. Bunun sonucunda firmaların performansları açısından Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi mühim hale gelmiştir (Özdemir, 2004:9).

Daha somut haliyle;

Tedarik Zinciri Yönetimi ; “Bir ürünün üretilmesi için gerekli olan ürünün ilk hammadde halinden nihai müşteriye ulaştırılması aşaması olan son halinde yer alan, hammadde ve malzemelerin kaynağını bulma, üretim ve montaj, depolama ve envanter izleme, sipariş girişi ve yönetimi, dağıtım, müşteriye teslim gibi birtakım faaliyetlerin kontrol edilmesi için birtakım enformasyon sistemlerinin kullanıldığı bir yapı” olarak belirlenebilir (Güçlü, 2010:4). Bu bilgilerden de anlaşıldığı üzere, tedarik zinciri yönetiminin pazarlama, satış, finans ve bilgi teknolojilerinin, tüm üretim ve lojistik faaliyetleriyle bütünleşmiş işletme faaliyetleri olduğu söylenebilir.

1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Literatür Taraması

Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili literatürde pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları ise aşağıdaki Tablo 1. 1’de yer almaktadır.

Tablo 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımları

Yazarlar	Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımları
Oliver ve Weber (1982)	Tedarik Zinciri Yönetimi ürünün tedarikçiden müşteriye kadar üretim ve distribütör aracı ile akışını sağlamaktadır.
Jones ve Riley (1987)	Tedarikçiden tüketiciye kadar malzemelerin toplam akışının planlaması ve kontrolünü yapan dağıtım teknikleridir.
Ellram (1991)	Tedarikçiden nihai tüketiciye malzeme akışının planlaması ve kontrolünü sağlayan bütünlük yaklaşımıdır.
Uluslararası Rekabet Üstünlüğü Merkezi (1994)	Nihai tüketiciden müşteriler için değer yaratan bilgi ve ürün sağlayan tedarikçilere kadar olan bütünlük işletme süreçleridir.
Lee ve Ng. (1997)	Tedarikçilerin tedarikçisi ile başlayan ve müşterinin müşterisi ile sona eren sürecin yönetimidir.
Lambert vd. (1998)	Son tedarikçiden son kullanıcıya kadar ürün,hizmet ve bilgi sağlayarak müşteri için değer ekleyen bütünlük işletme sürecidir.
Ayers (2001)	Nihai tüketicinin memnuniyeti için tedarik zinciri süreçlerinin tasarımı,bakımı ve işlemleridir.
Simchi vd. (2004)	Hizmet seviyesi ihtiyaçlarını karşılayarak toplam maliyeti minimize eden ve doğru miktarları,doğru yerlerde ve doğru zamanda üreterek dağıtan tedarikçiler,üretimciler,ambarlar ve dükkanlara yönelik verimli bir yaklaşımdır.
APICS İşlemler Yönetimi Derneği (2005)	Değer elde etme,rekabet alt yapısını oluşturma,dünya çapında güçlü lojistik,talebe senkronize tedarik ve küresel performans ölçümü gibi amaçlarla tasarım,planlama,uygulama ve tedarik zincirini denetleme faaliyetleridir.
CSCMP (Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi) (2008)	Tedarik Zinciri Yönetimi kaynakların elde edilmesi,dönüştürme ve lojistik yönetimi dahil olmakla planlama ve yönetimin tüm faaliyetlerini kapsamaktadır. Özellikle tedarikçiler,üçüncü parti lojistikçiler ve tüketiciler gibi kanal ortaklarının da kapsama alanına girdiği koordinasyon ve işbirliğini içermektedir.

Kaynak:Sultanıv, 2010: 57.

Dengelenmiş bir bayrak yarışı gibi düşünülen tedarik zinciri yönetimi; bilişim yönetimi ve ileri teknoloji v. b matematiği kullanır. Bu durumda tüm bileşenleri daha iyi planlayıp kontrol ederek, en iyi ürün ve hizmetle müşteri memnuniyeti sağlamak amaçlanır (Yıldızöz, 2006:8).

Tedarik zinciri yönetiminde hizmet düzeyinde ihtiyaçlar karşılanırken sistemdeki maliyetleri minimuma indirme hedefiyle 7 doğruyu (doğru ürün yaratma, doğru zamanda, doğru yerde, doğru müşteri için, doğru maliyette, doğru kalitede, üretilen ve dağıtılan mallar) hedefleyen tedarikçiler, imalatçılar, depolar vb kullanılan yaklaşımların bütünü esastır (Kapoor ve Kansal, 2003:200). Tedarik zinciri yönetim sisteminin; piyasaya karşı duyarlılığın geliştirilmesi, şirketin imalat kapasitesinin artırılması ve tüketici ile tedarik işlerini üstlenenler arasında ilişkilerin iyileştirilmesi gibi noktalarda birtakım hedefleri

mevcuttur (Foster, 1999:96). Tedarik zinciri yönetim sistemi, tedarik işlerini sağlayanların idare edilmesi ve etkin çalışılması için şirketin iç kaynaklarını entegre biçimde inceleyen başlıca bir işletme sistemi olarak tasvir edilmektedir (Arntzen vd., 1995:81).

Bir tedarik zincirinin evreleri, ham madde ve parçaları temin etmek; bu hammadde ve parçaları nihai ürüne dönüştürmekle başlayıp bu ürünlere önem katmak; ürünleri perakendecilere veya müşterilere dağıtmak ve pazarlamakla sonlanır. Çeşitli iş birimleri (tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar vb.) arasındaki bilgi alışverişini sağlamak amacıyla bir dizi farklı sürecin birbiriyle uyumunu sağlayan bütünleşik bir sistem olarak açıklanabilir. Bu süreç aşağıdaki gibi ürünlerin ileriye ve bilginin geriye doğru akışı ile tanımlanabilir (Paksoy, 2003:151).

1.1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı, lojistik yönetimi gelişimi ile oluşmaya başlamıştır. Lojistiğin son 50 yılda sadece operasyonel bir fonksiyon değil aynı zamanda tedarik, üretim, dağıtım firmalarının temel stratejik bileşenlerinden biri olarak görülmesi gerekmektedir (Lambert vd., 2005:3). Günümüz dünyasında bu zincirin “Tedarik Zinciri Yönetimi” görüşüne geçme süreci ise; 20. yy ’ın başlarında işletme yönetimi ve lojistik teriminin gelişiminde başlıca faktör olan ABD’de “üretim” odaklı olan iş anlayışı ve pazar yapısı, mevcut olan yüzyılın ortalarında ise “satış” ve “pazarlama” temelli bir sisteme eğilim göstermesiyle ortaya çıkmıştır (Ciravoğlu, 2006:7). Tedarik Zinciri Yönetimi kavramının ortaya çıkması, üreticiler ve tedarikçilerin stratejik olarak bağ kurmasıyla meydana gelmiştir. Tedarik Zinciri Yönetiminin birçok işletmenin işletme planlamasında mühim bir yer edinmiş olduğu son zamanlarda görülen bir konudur (Ungan, 2011:308). Tedarik Zinciri Yönetiminin gittikçe önem kazanmasının en mühim sebeplerinden biri olarak bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve bu nedenle entegre bir biçimde değerlendirilebilen tedarik zincirinde iyileştirme olanaklarında artışın meydana gelmesi konuları gösterilebilir.

1950’li yıllarda lojistik, stok yönetimi ve teslim ile ilgili aracı bir fonksiyondur. Bu yüzden lojistik, karlılığa önemli bir katkı olarak görülüyordu. Lojistik fonksiyonlar arasındaki içsel bağlantılar zayıftı (Zhao, 2005:33). Hizmet anlayışının son 30 yıldır hızla gelişmesinin yanı sıra pazar odaklı hareketler ve müşteri odaklılık gibi konuların değeri

artmıştır. 1960'lı yıllarda oluşan, lojistik teriminin tarihsel gelişiminde hammadeden son müşteriye erişen tüm zincir akışı; parçalı yapıdan, 1980'lerde entegrasyon sürecine geçilmesiyle süregelmiştir (Ciravoğlu, 2006:7). Bu dönemde lojistik, stok yönetimi ve teslim arasında aracı görevi gören bir ögeydi. Bu yüzden lojistiğin karlılığa önemli bir katkı sağlamadığı aşikârdı. Lojistik fonksiyonlar arasındaki içsel bağlantılar güçlü değildi (Zhao, 2005:33). Malzeme İhtiyaç Planlamasıyla operasyonların bir bir maliyetlerini azaltmak yerine genel olarak sistemin maliyetini bir bütün olarak düşünüp “ Tüm Lojistik Hizmetleri Maliyeti Yaklaşımı” 1970'lerde benimsenmiştir. Firmalar lojistik yönetimi faaliyetlerini bölümlere dağıtırken bunu parçalara bölerek yapmışlardır.

Firma için üretim süreçlerini gerçekleştirmek daha öncelikli olmasına rağmen lojistik, üretime bağlı bir fonksiyon olarak görülüyordu. Lojistik, depolama ve taşımayı içeren fiziksel dağıtım faaliyetleri olarak benimseniyor, envanter takibi ve hız hesapları olarak görülüyordu. Bu yönetim yaklaşımında, eğer bir bölüm etkinlik ve performans amaçlarını yerine getirirse tüm evrelerin en yüksek performansla gerçekleşeceği düşünülüyordu. Bu yönetim yaklaşımında bölümlerin Toplam lojistik maliyeti hakkında bilgileri yoktu ve bölümler için ayrılan bütçeler bu maliyetleri karşılıyordu (Ross, 1998:77). Bu dönemde Lojistik safhasına geçilmiştir ve firmanın stratejik kararları ve lojistik odaklılığı birleştiren Houlihan literatürde ilk defa Tedarik Zinciri terimini kullanmıştır (Özdemir, 2004:89).

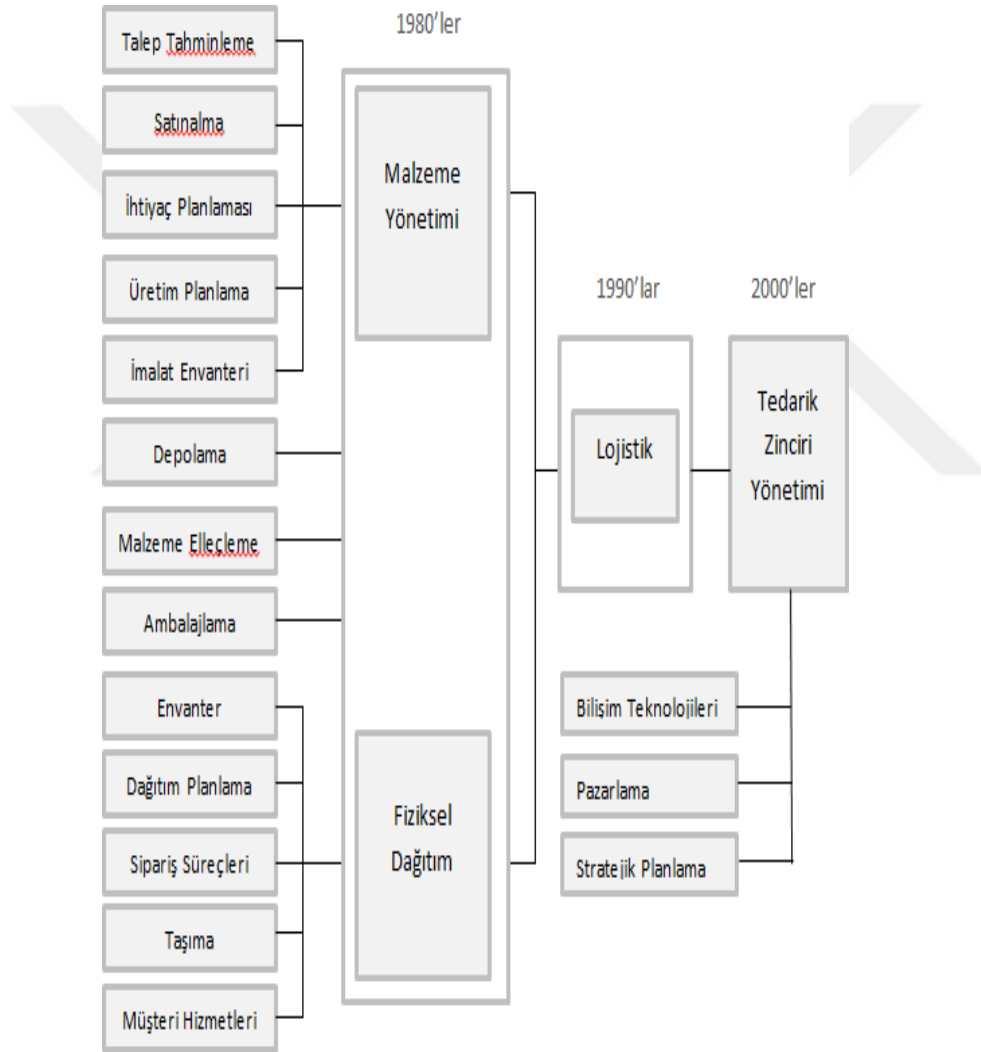
Bütünleşik Lojistik Yönetimi (1980 ortalarından 1990'lara), bu dönem süresince firmalar lojistikte ticari ortaklarının vazifelerini kabullenmeyi ilke edinmişlerdir. Ortakların entegre olma konusunda gayret gösterdikleri lojistik fonksiyonları ortakları ve ilerleyen lojistik yönetimi fonksiyonları gibi konular mühimdir.

Bu yaşanan meselelerden sonra Toplam Kalite Yönetimi felsefesi meydana gelmiştir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi Tedarik Zinciri Yönetimine adapte edilmiştir (Zhao, 2005:33). Tedarik Zinciri Yönetimi (1990 ortalarından 2000 yıllarına) , lojistik ve işletme operasyonları ile alakalı bilgi teknolojilerinin gelişimine gelişimin 4. Döneminde tanık olmuştur. Firmalar, sanal kuruluşların ilerleme katetmesi için internet teknolojisinin fırsatlarından faydalanmışlardır. Bu evrede iş süreçleri ile alakalı birtakım mukayeselerin yapılması ve iş süreçlerinin yeniden oluşumu, Tedarik Zincirinin izlemsel bir perspektif elde etmesini sağlayan yönetim tarafından ayırt edilmiştir (Lee, 2000:34). 1992'de Oliver ve Webber, Japonya, Amerika ve Batı Avrupa'daki işletmelerde yaptıkları çalışmalar

neticesinde bütünleşik pazarlama kanallarını idare etme konusunda geleneksel yaklaşımların memnun edici olmadığı konusuna değinmişlerdir. Farklı bir bakış açısı ve akabinde meydana gelecek olan farklı bir yaklaşımın önemini vurgulamışlardır. Tedarik zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi kavramlarına yönelmeye diğer bilim adamları daha önceden başlamışlardır (Civaroğlu, 2006:100).

Şekil 1.1.'de Tedarik Zinciri Yönetimi entegrasyonunun yıllar itibariyle gösterdiği gelişim gösterilmiştir.

Şekil 1.1. Tedarik Zincirinin Evrimi



Kaynak:www. tedarikzinciri.org, E.T.:20. 11. 2014.

1.1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Tedarik Zinciri Yönetiminde süreç yaklaşımı önemlidir. Süreç yaklaşımında, her iş sürecinin hangi alt süreç ve işlevlerden meydana geldiği ve bu süreçlerin kendi aralarındaki etkileşiminin nasıl olduğu ortaya konulmaktadır (Demirer, 2010:401).

1. Satın alma, üretim, finans, pazarlama, dağıtım gibi süreçleri bütünleyerek ve bir dizi parça tek bir varlık gibi görünmesini sağlayan Tedarik Zinciridir. Yapılandırılmış olan kurumsal entegrasyon organizasyonun günlük aktivitelerinde ve karar verme aşamalarının en hızlı ve en verimli şekilde olmasına yardımcı olur. Lojistik faaliyetleri, işletme içi ve dışı işlemleri kapsadığından dolayı günümüzde mümkün olduğunca önemli bir seviyeye ulaşmıştır. Bir dağıtım kanalının bütün üyelerinin ortak hareket etmesi için müşteri tatmini sağlama ve değer teslimini en etkin şekilde gerçekleştirebilme amaçlarının gerçekleştirilmiş olması gerekir. Lojistik en genel anlamıyla tanımlanacak olursa, bir ürünü kaynağından nihai tüketicisine ulaştırmak için gerekli olan tüm işlemler şeklinde tanımlanabilir (Karasu, 2006:24).

1. Tedarik Zinciri Yönetimi hem işletme içindeki bilgi akışının hem de tedarik zincirine dahil olan diğer işletmelerin planlama ve kontrolünü içermektedir (Kağnıcıoğlu, 2007:32-33).

2. Stok konusuna çok farklı bir bakış açısı getiren Tedarik Zinciri Yönetimi, geleneksel uygulamalar büyük ve pahalı ürün stokunun oluşmasında büyük rol oynamaktadır. Bu anlayışı ortadan kaldırılması ve bütünleşik ürün akışının dengede tutulması için Tedarik Zinciri Yönetimi, stok tutmayı başvurulacak son çare olarak görmektedir.

3. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin etkili ve başarılı olanlarında zincirin her üyesi ayrı ve izole edilmiş şekilde bilgi sistemi kullanılması yerine ve bütün tedarik zinciri boyunca entegre edilmiş bilgi sistemini kullanarak ele alınmıştır.

Tedarik Zinciri tanımı organizasyondan organizasyona ve hatta organizasyon içindeki birimlere göre farklılık göstermektedir. Tüm bu tanımlardan çıkan ortak sonuca göre Tedarik Zinciri, hizmetlerin ürün yaşam döngü süreçlerini ele alan ve ürünün ham maddeden başlayarak nihai müşterinin eline ulaşana kadar geçen operasyonlarının, bilgi akışının, fiziksel dağıtımının ve alışverişinin tamamını içeren bir yapıdır (Genç, 2009:263). "Tedarik Zinciri Yönetimi" bu zincire tedarikçinin dahil olması ile, nakliye, imalatçı, depolama vb hizmetlerin birbiriyle bağımlı idaresiyle düzenlenmesi, biçiminde tanımlanır.

Lojistik ise tedarik zinciri boyunca ürünlerin hareket etmesi amacıyla yapılması gerekli tüm işleri ve tüm bu zincirde ürünle beraber akış halinde olan bilgi ve riskin yönetimini de kapsamaktadır.

Dolayısıyla, bu işlerin sağlıklı bir biçimde ve planlandığı gibi yapılmasını sağlamakla alakalı konulardan Lojistik Yönetimi mesuldür (Baki, 2004:21).

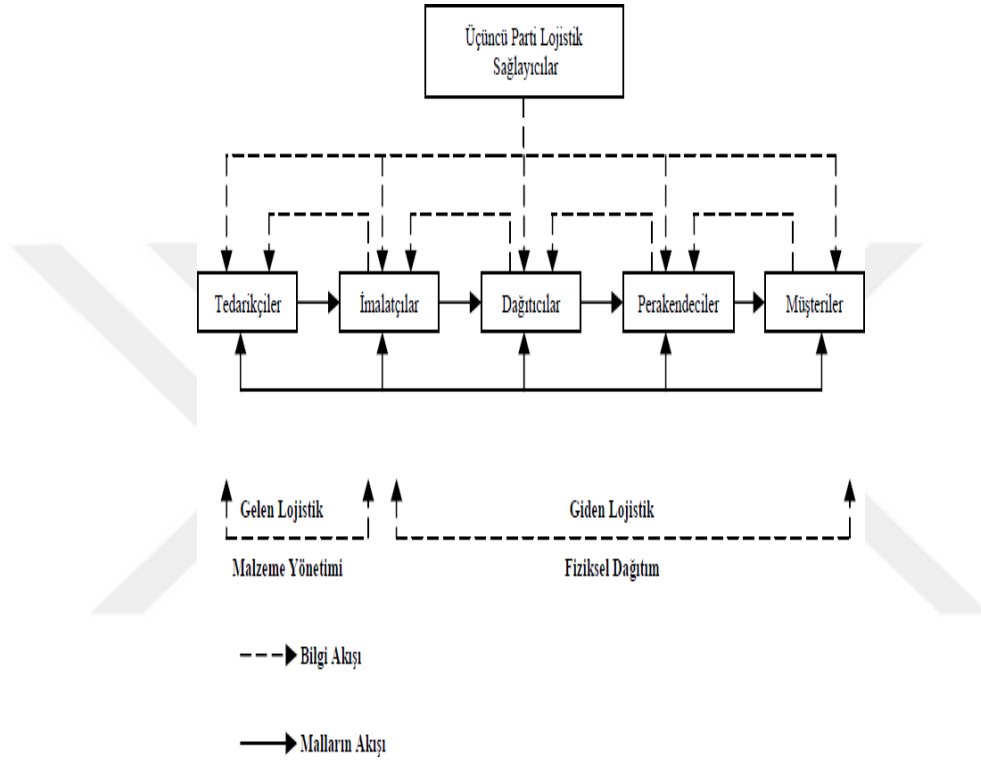
Müşteri değeri ortaya konurken Tedarik Zinciri Yönetiminde yalnızca ürün kalitesi, maliyeti ya da ürün temini tek başına yeterli değildir. Bunun yanı sıra ürünler için satış sonrası sağlanan hizmetlerin de önemli olduğunu söylemek mümkündür. Dünyada en çok tanınan fotoğraf makinesi markaları Canon ve Pentax' tır. Fakat Türkiye'de bu iki markanın satış rakamları farklıdır. Bunun sebebi ise Pentax makinelerinin servis ağlarının yetersiz olmasıdır (Ciravoğlu, 2006:21). Müşterinin memnuniyeti pazarda kalıcı olmanın ve satış sonrası zincirin devam etmesi için en önemli etkenlerdir.

Lojistik Yönetimi işlemleri giren ve çıkan malzemenin taşınmasını, elleçlenmesini, depolanmasını, stok yönetimini, lojistik ağı tasarımını, sipariş alımını vb içermektedir. Montaj ve müşteri hizmetleri, satın alma, malzeme temini,, üretim planlaması, zamanlama paketleme vb. de bu kapsama dahil edilmektedir (Şen, 2006:18).

Lojistik Yönetimi, Tedarik Zinciri içerisinde bir işletmede gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin organize edilmesi iken, Tedarik Zinciri Yönetimi de, zincirde yer alan tüm işletmelerin lojistik yönetimlerinin eş güdümlü bir biçimde idare edilmesidir. Örnek verecek olursak, bir işletmenin imalat bölümündeki taşıma etkinlikleri lojistik olarak tanımlanabilir fakat Tedarik Zinciri Yönetimi olarak tanımlanamaz (Ciravoğlu, 2006:40).

Şekil 1.2.'de Tedarik Zinciri Yönetim süreci üçüncü parti lojistik sağlayıcılar ele alınarak açıklayıcı bir biçimde gösterilmiştir.

Şekil 1.2:Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci



Kaynak:Erdem, 2013:12.

İzole sistemi olmayan işletmelerin tedarikçilerden malzeme alırken müşteri gibi, ürün satarken ise tedarikçi gibi hareket etmeleri, örgüt içerisindeki faaliyetleri düşündüklerinin kanıtıdır. Böylece malzeme hareketinden de bahsedebiliriz. Tedarik Zinciri, ürünlerin bir yerden başka bir yere hareketinin yanı sıra, rekabet avantajını elde etmek için müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutar ve paranın değerinin elde edilmesini sağlar (Kağnıcıoğlu, 2007:9-10). Müşteri taleplerini karşılama amacıyla farklı kollara ayrılabilen ürünlerin kendilerine has olan tedarik zincirlerinin uzun ve zor olmayacağı gibi uzun ve karmaşık olması da muhtemeldir. İşletmeler; birtakım parçaları ara ürün olarak diğer bir işletmeye, birtakım parçaları perakendecilere, toptancılara ve birtakımını da direkt olarak müşteriye satabilmektedirler. Dolayısıyla, Tedarik Zinciri aynı ürün için farklı yollar sunabilir.

Kademenin kendi alanında uzmanlaşması için, her birimin en iyi yaptığı iş üzerinde çalışması gerekir. Böylelikle tedarik zincirindeki bütün kademelerin tekrarlanan aktivite sayısı en aza indirilebilmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi yapısının hedefi, birden fazla işletmeyi içine alıp tek bir işletme gibi davranması ve kaynakları ortak kullanarak bir sinerji ortaya çıkarmasıdır.

Burada hedef; işletmenin, pazardaki değişimlere karşı duyarlılığı ve üretim kapasitesi konularında ilerleme katetmesi ve tüketici ile tedarik işlerini üzerine alanlar arasında ilişkilerin seviyesinin yükseltilmesiyle rekabetten ziyade rekabet üstünlüğüne ulaşmaktır (Paksoy vd., 2003:4). Dolayısıyla Tedarik Zinciri Yönetimi, işletmenin tedarikçi ve müşterilerini içine alacak biçimde birbiriyle eş güdümlü imalat, satın alma, pazarlama satış ve dağıtım gibi konuları entegre ederek mal veya hizmet noktasında kalitenin en yüksek ve maliyetin en düşük derecede tutulduğu, mal ve hizmetin hızlı ve güvenilir bir şekilde teslim edildiği biçiminde tanımlanabilir.

Tedarik Zinciri Yönetiminde her üyenin mükemmel bir arz talep dengesi sağlamanın yolu, diğer üyelerle bilgi akışını hızlı ve doğru yapmasıdır (Çiçek ve Bay, 2007:92). Bu yolla işletme aktivitelerinin planlı ve takipli yapılabilmesi sağlanmaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi çoğu zaman lojistik kavramı ile karıştırılmakta ve hatta 'Lojistik', uygulamada "Tedarik Zinciri Yönetimi" kavramıyla çok sık aynı anlamda kullanılmaktadır. İncelendiğinde ise bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu görülecektir. Aşağıda Tedarik Zinciri Yönetimi ile geleneksel lojistik arasında önemli dört ayrım verilmiştir (Sultanov, 2010:60).

1.1.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Rakipler arasındaki rekabet ve işbirlikçi ortaklık modelleri, literatürde alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkileri tanımlayan ve birçok araştırmacı tarafından da kabul edilen iki büyük model olarak kabul edilir (Humphreys vd., 2003:237). Tedarikçilerle ilgili maliyetler ise işletmeler için yüksek düzeyde önem arz eden bir konudur. İşletmeler tedarikçi seçimi yaparken tedarikçileri araştırıp değerlendirip sınıflandırdıklarından dolayı tedarikçi seçimi işletmeler için yüksek maliyete neden olmaktadır. Bu anlamda, alıcıların yüksek maliyet ve yoğun rekabet yüklerine bir alternatif olarak değerlendirilen tedarikçiler tek kaynağa indirilmiş olur. Böylece, ilişkiler arasında işbirliği sağlandığından ötürü, iki taraf arasındaki

risk paylaşımının ve güç ilişkisinin dengelenmesi konularının artırılmasına imkân sağlanmaktadır (Bedük, 2009:46). Alıcı ve tedarikçi ilişkisi, Dünya’da (Japonya hariç) 1980’lerin ortasına kadar ve Türkiye’de 1993’e kadar hakim olmuştur ve “Geleneksel (Rekabetçi) Model” olarak adlandırılmıştır. Batı ülkelerinde özellikle otomotiv sektörü bu modeli kullanmıştır.

Bu bağlamda alıcı ve tedarikçi ilişkileri son 10-15 yıl içerisinde kötü değişikliklere maruz kalmıştır.

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinin başarısında kritik bir yeri olmasının yanı sıra bu ilişki modeli, geleneksel ve işbirliği temelli ilişkiler olmak üzere iki grupta incelenir (Çağlıyan, 2009:465). Fakat ürün hayat seyrindeki kısalmalar, teknolojide yaşanan ilerlemeler, rekabet oranının artması geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinin yeterli olmamasına sebep olmuştur. Bunun neticesinde işletmeler, İşbirliği Modeli uygulamalarına geçiş yapmıştır. Bu model uygulaması Japon Usulü Alıcı-Tedarikçi İlişkisi olarak ele alınmaktadır (Ciravoğlu, 2006:48). Tedarikçiler başka bir deyişle, müşteriden sipariş almak için, literatürde “*İlişki Kurmaya Yönelik Pazarlama*” olarak tanımlanan pazarlama anlayışını uygulamaları ve pazarlama stratejilerinde değişiklik yapmaları gerekmektedir (Güleş, 1996:86).

Alıcı ve tedarikçi ilişkisi (geleneksel ve işbirliği modeli) literatürde geçen önemli bir konu olduğu için bu bağlamda irdelenecektir.

1.1.2.1. Geleneksel Alıcı- Tedarikçi İlişkileri

Bir tedarikçinin bir işletmeden sipariş aldığı anda, işletme ile iş yapan diğer tedarikçilerin sipariş kaybettiği ilişki türü olan geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinde tedarikçilerin, ürün tasarımı sürecine doğrudan katılımları oldukça azdır. Taraflar kendi aralarında anlaşmazlığa düştüğünde ticari ilişki bazı durumlarda hemen sona erdirilirken; genellikle de sözleşme sonunda sona erdirilmektedir. Tüm bu sebepler, kademeli bir tedarik yapısının oluşmasına sebep olmuştur (Çağlıyan, 2002:78). En azından 1980’lerin ortasına kadar Batıdaki alıcı-tedarikçi ilişkileri daha fazla rekabetçi modele benzerdir. Tedarikçilerin fiyat haricinde birbirinden herhangi bir farkı olmaması konusu modelin başlıca hipotezidir. Böyle bir durumda fiyatın çok önemli olmasına rağmen sipariş kazanmak için tek başına yeterli olmadığı da aşikârdır. Buna bağlı olarak geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinin

özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Güleş, 1996; Güleş ve Burgess, 1996; Güleş vd., 1997; Shapiro, 1986; Güleş, 1999; Burgess ve Güleş, 1998; Humphreys vd., 2003, Caniels ve Gelderman, 2004, Tangpong vd., 2008):

Dünyada, Japonya hariç, 1980'lerin ortasına kadar ve Türkiye'de 1990'ların ortalarına kadar geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinin hâkim olduğu görülmektedir. Geleneksel alıcı-tedarikçi modeli batıda ve bilhassa otomotiv sektöründe sıklıkla kullanılmakta olan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Çağlıyan, 2002: 76).

Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkileri fiyat temeline dayanan satın alma yaklaşımı ile karakterize edilmiştir (Elagöz, 2006: 34).

Müşteri etmeninin en etkili değişim unsuru olmaya başlamasıyla ve müşterinin kalite bilincinin artması neticesinde yan sanayilerden kalite güvencesi yan sanayilerden istenmeye başlanmıştır (Çağlıyan, 2009:466).

Seri üretimin getirdiği anlayışı yansıtmakta olan geleneksel model yaklaşımında esas amaç, satın alınan mal ve hizmetin fiyatını en aza indirmektir. Batıdaki alıcı-tedarikçi bağı en azından 1980'lerin ortasına kadar daha fazla rekabetçi modele yakındır. Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkileri modelinin başlıca hipotezi tedarikçilerin fiyat dışında birbirinden herhangi bir farkı olmamasıdır (Çağlıyan, 2009:87; Say, 2010:41).

Türkiye'de 1990'ların ortalarına kadar ve Dünyada, Japonya dışında, 1980'lerin ortasına kadar geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinin hüküm sürdüğü gözlenmektedir. Geleneksel alıcı-tedarikçi modeli ilişkileri Batıda ve bilhassa otomotiv sektöründe yaygın olarak kullanılmakta olan bir modeldir (Çağlıyan, 2002:76).

1.1.2.2. İşbirlikçi Alıcı –Tedarikçi İlişkileri

Japon Tipi Tedarik (JTT) ile işbirlikçi alıcı tedarikçi ilişkileri kavramları literatürde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Japonya'da Otomotiv sektöründeki gelişimler incelendiğinde, bilhassa TOYOTA'da tatbik edilen alıcı-tedarikçi ilişkilerinin ön plana çıktığı ve otomobil üreticileriyle tedarikçileri arasında farklı bir örgütlenmenin olduğu görülmüştür. Literatürde bu yapılanma “yalın tedarik” şeklinde isimlendirilmektedir. Tedarikçiler yalın tedarikte, otomobilin tasarımına katılarak fiyat teklifi yerine geçmiş ilişkiler ve menfaat esası göz önünde bulundurularak seçilirler. Böylece alıcı mal ve hizmeti

genellikle az sayıda yan sanayiciden alır (Güleş, 1996:68).

İşbirliği temelini esas alan bu ilişki modelinde işletmelerin rekabet gücünü artırmak için stratejik açıdan yapmakta olduğu işler, işletme başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Say, 2010: 42). Bilhassa, tedarikçilerle geliştirilen yoğun işbirliği neticesinde ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin minimuma indirilmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi hususlarının uygulanma başarısının artması düşünülmektedir (Çağlıyan, 2009:467). İşbirliği esasına dair alıcı-tedarikçi ilişkiler, taraflar arasında stabil güç ilişkisiyle ve uzun vadeli bir ilişki olması ilkesiyle oluşturulmalıdır. Bundan kaynaklı işbirliği modeli, yüksek kalitede hızlı ve güvenilir girdi tedarikini garanti edebilen tedarikçiler ve alıcılar arasında karşılıklı tabiiyete dayalı bir bağın oluşturulmasından ortaya çıkar (Bedük, 2009:54). İşletmeler ile üretime ve satışa dönük iş ortakları arasında kolektif yapılan bağlar, iş süreçlerinin tümleşmesi noktasında başarıya erişmektedir (Ho vd., 2002:4422).

İşbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkileri aracılığı ile alıcı inovasyonundaki gelişme, ürün dizaynı, süreç dizaynı, yeniliğe yatkınlık ve ürün geliştirme süresinin kısaltılmasındaki ilerlemelere önemli ölçüde bağlıdır (Carey vd., 2011:278). Alıcı-tedarikçi bağları, kalitede ve maliyette iyileşmelerin olmasını sağlar. Ayrıca tedarikçiler için güvenilir müşteri portföyünün oluşmasına imkân tanır (Whipple vd., 2010:507). İş birliği temelli kurulan ortaklıklar, ortak hedeflere ulaşılmasında beraber hareket edilmesini sağlar (Claro ve Claro, 2010:222). İşbirliği esasına dayanan ilişkilerde de taraflar arasında güç dengesi olmasına rağmen herhangi bir ticari ilişkide olduğu gibi çatışmalar bazen görülmektedir. Bu açıdan işbirliği ilişkisini genel ilişkilerden ayıran özellik, sorunların yapıcı şekilde çözülmesidir. Böylece bilgi değişiminde diyalog ve ortak problem çözme önemli bir yer almaktadır.

Bu sebepten dolayı taraflar arasındaki ticari sözleşmeler genellikle esnektir ve karşılıklı görüşmeler sayesinde meydana gelen problemlerle başa çıkılabilmektedir. Genellikle orta ve uzun vadeli sözleşmeler yapılmaktadır (Çağlıyan ve Güleş, 2009:87-92).

Geleneksel yaklaşımın satın alma kararlarında fiyat, kalite ve teslimat önemli rol oynamaktadır. Ancak işbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerinde toplam maliyet, kalite sistemleri, çevresel standartlara uygunluk, teknolojik yetenekler, risk yapısı faktörler gibi unsurlar tedarikçilerin daha karmaşık bir hale gelmesine neden olmuştur. Bu ilişki modelinde söz edilen faktörler tedarikçi yönetimi yaklaşımında önemli bir yere sahiptir

(Inemek ve Tuna, 2009:386).

İşbirliği esasına dayalı olan bu ilişki modelinde işletmelerin rekabet üstünlüğünü yakalamak için stratejik olarak yapmakta olduğu işler, işletme başarısına pozitif yönde katkılar sağlamaktadır (Say, 2010:42). Tedarikçilerle kurulan uzun zamanlı ilişkiler, tedarik zinciri üyelerinin işbirlikçi ve güçlü bağlar kurmasını sağlayabilir. Böylesi bir bağ türünde tedarik zinciri üyeleri bilginin geliştirilmesine, paylaşılmasına ve ilişki kabiliyetlerdeki yatırımın artırılmasına odaklanmaktadır. Böylece, alıcı ve tedarikçi işletmelerin uzun zamanlı ilişkiler kurması, işbirlikçi iletişimin kurulması için gerekli olan stratejik içeriği temin eder (Paulraj vd., 2008: 48). Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde işletmelerin çalışmakta olduğu yan sanayici sayısı, önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel yaklaşımda birden fazla tedarikçi ile çalışılması söz konusu olurken, işbirliği modelinde tedarikçi sayısı geleneksel yaklaşıma göre çok az olmaktadır. Bu bağlamda işletmenin birden fazla tedarikçi ile çalışması işletmenin yapısını hantallaştıracaktır (Çağlıyan, 2002: 73).

1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Günümüzde Geldiği Nokta

Tedarik Zincirini başarıyla uygulayan ve rakipleri ile rahatça karşılaştırılacak örnekler günümüzde mevcuttur. Örneğin bir perakende satış firması olan Walmart, tedarik ve dağıtım zincirini o kadar geliştirmiş ki ve ortaklarının birisi dünyanın ilk on zenginleri arasına girmiştir. Marketten alınan bir elma ile Walmart'ın tedarikçisi olan çiftçinin de eş zamanlı olarak ağaçtaki elmayı koparması Walmart'ın ne kadar mükemmel bir tedarik zincirinin olduğunu kanıtlamaktadır. Başka bir örnek olarak DELL'i verebiliriz.

DELL'in PC pazarının devleri olan HP ve Compaq'tan çok daha genç olmasına rağmen ikisini de sollamasının nedeni, aradaki toptancı ve perakendecileri baz almadan öncelikli olarak müşteri taleplerini anında internet üzerinden alarak talep edilen ürünleri doğrudan tüketiciye gönderme stratejisidir (Yıldızöz, 2006:38). DELL'in kurucusu Micheal Dell de dünyanın en zengin on kişisi arasındadır. Hp ile Compaq'ı sollayan DELL'in genç olmasına rağmen bunu başarısındaki en büyük etken izlediği bu stratejidir (Ciravoğlu, 2006:15). DELL müşteri siparişini aldığı anda tedarikçi ve toptancıyı araya sokmadan siparişi kendisi tüketiciye ulaştırmaktadır.

Müşteri taleplerinin doğru saptanması, Tedarik Zincirinin ilk aşamasını oluşturur. İşletmelerin tedarik zinciri programını, müşterinin gerçek gereksinimini ortaya koyan doğru

bilgiye erişimden sonra oluşturabilmeleri söz konusudur. Ulaşımı sağlanan bu bilginin yanlış olması halinde işletmelerin gereksiz mükemmellik tuzağına düşmesi ve bununla birlikte gereğinden fazla hizmet seviyesi ve hızlı çevrim süresini yakalama riskine girmeleri söz konusudur (Yıldızöz, 2006:38). İnternet üzerinden doğrudan tüketiciye satış imkânı ile müşteriler alışverişlerini kolaylıkla yapmaktadırlar. Bunu aracısız ve doğrudan yapmaları hem ücret hem de süre bakımından tüketiciyi memnun etmektedir. Ayrıca müşterilerle birebir iletişim de talep doğrultusunda yeteneklerin gelişmesini sağlamaktadır.

Kendine ait en yeni bilgiyi zincirdeki diğer halkalarla paylaşmak ve böylece arz talep dengesinin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlamak, Bedük (2009: 39- 40)'ün belirttiği gibi tedarik zincirinde bulunan her halkanın ilk amacıdır. Kısa vadede hedef olan stok seviyelerinde düşüş sağlanarak, üretimde müşteriye hızlı yanıt verilebilmesi, Tedarik Zincirinin Yönetiminin etkin bir biçimde uygulanmasıyla mümkün hale gelmiştir. İşletmelerde uzun zamanda ürünün miktarı ve teslim edilen yer bakımından müşteri beklentilerini bütünüyle karşılayarak pazarda ve kârda artış sağlamak stratejik amaç olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

Tedarik Zincirini etkileyen konular, geri dönüşüm, ekoloji ve atık miktarının azalmasıdır. Sürekli kendini yenileyen tedarik zinciri yönetimi konusunda yapılan literatür taraması neticesindeki gelişmelere bağlı olarak 'Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi' 'Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi', 'Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi', ve 'Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi' konularının da gelişiminin farkına varılmış fakat tez çalışmamızla birebir ilişkili olmadığı için kısa bir şekilde yer verilmiştir.

1.1.3.1.Yalın Tedarik Zinciri Yönetimi

Oluşabilecek atıkların ve üretim fazlalıklarının en aza indirilmesi veya tamamen yok edilmesi üzerine kurulan yalın düşüncenin temeli işletmelerde uygulanmaktadır. Zaman dahilinde atıklarının tümünün veya fazlalıkların ortadan kaldırılması tedarik zinciri bakış açısında yalınlık anlamına gelir (Korkankorkmaz, 2012:13). Bu bakış açısı ürün çeşitliliği az olan ve talep konusunda sabit olan piyasalar uygun görülmektedir. Bir ana sanayide yalınlığın bütün özelliğinin uygulanması yeterli olmayacaktır. Ürün maliyetlerinin büyük bir bölümünün tedarikçilerden alındığı işletmelerde bu duruma paralel olarak aynı yöntemin tedarikçilerde de uygulanması gerekmektedir. Yalın üretimden kaynaklanacak kazanç ve

yararın beklenildiği gibi olması için bu yöntemin uygulanması şarttır. Örneğin, Japon firmalar tedarikçilere bu konularda rehber olacak şekilde öncülük etmektedir (Okur, 1996:125).

1.1.3.2. Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi

Hükümetler tarafından çevrenin korunması konusunda pek çok önlem alınmasına rağmen birçok işletme bunun yanı sıra kendi koruma önlemlerini geliştirmiş ve bunu da başarıyla uygulayabilmişlerdir. ABD’ de pek çok küçük işletmede personel, idarî bölümler, muhasebeye ilaveten çevreyle ilgili birimler de bulunmaktadır. Bu birimler, işletmenin türüne göre yapılan üretim artıklarının geri kazanımının mümkünse nasıl olacağı, atık varsa bunların çevrede meydana getirdiği kirliliğinin nasıl önleneceği üzerinde araştırma yapmaktadır. Bu sayede işletmeler hem doğayla barışık yaşamakta hem de yeniden kazanımlar (recycling) ile birlikte maliyetlerini düşürme konusunda ciddi ölçüde gelişim göstermektedir (Gökbunar, 1995:4).

Tedarik Zincirine çevre boyutunu dahil etmek için çevreye duyarlı ürün geliştirilmesi, geri dönüşümlere olanak sağlanması, kaynakların etkin kullanılması gibi toplumun yaşam kalitesini artıran çalışmalar göz önünde bulundurulmalıdır (Bedük, 2009:64). Doğaya en az zarar veren ürünler kullanılması ve bu ürünlerin kullanımında iç ve dış taşınmalarda doğaya etkilerin minimuma indirilmesi gerekmektedir. Bazı şirketler çevre konusuna “yeterli” miktardan daha çok fon ayırmanın mantığını hala anlayamamalarının yanı sıra, rakip işletmelerin kendilerini çevreyi bir rekabet unsuru olarak ele aldıklarının farkına varmaktadırlar (Greeno ve Robinson, 1992:223).

Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminin dünyaya yayılmasını sağlayan üç faktör; ekonomik, düzenleyici baskılar ve tüketici baskılarıdır. Yeşil ürünler üretmek, ürünün geri alımı ve değerinin iyileştirilmesi gibi işlevleri içermesi açısından birçok şirketi yeşil ürün politikaları oluşturma konusuna yönlendiren önemli bir pazarlama ögesi olmaktadır (Srivastava ve Srivastava, 2006:535). Rekabet ortamında lider olan işletmeler tedarik zincirlerinde çevre etmenlerini çok fazla benimsemektedirler. Bu konudaki performanslarında gelişim gözlenen firmalar, gelirlerini ve toplumun sahip olduğu yaşam kalitesini ve rekabetçi özelliklerini arttıracak olan pazar paylarını arttırmakta, buna ilaveten müşteri memnuniyeti sağlanmasının yanı sıra işletmenin iş hayatında yarattığı pozitif algının

öneminide ortaya koymaktadır (Korkankorkmaz, 2012:15).

Tersine Tedarik Zinciri, kullanılmış ürünlerin gömülerek yok edilmesinin önüne geçmek için bu ürünlerin geri toplanarak kullanım için tekrar kazanılması anlamına gelir. Bu kavram yeşil tedarik zinciri ile benzerlik gösterse de aslında farklı kavramlardır. Tersine Tedarik Zinciri geriye doğru olan lojistik hareketlerle yani kullanılan kaynakların azaltılması veya yeniden kullanılabilmesi ile ilgilenir (Cesur, 2010:19).

Geldiğimiz son aşamada özellikle yoğun rekabet, küreselleşme, iş etiği, çevrecilik vb. konular işletmelerin pazarlama yöneticilerini, toplumun, tüketicilerin ve organizasyonların isteklerini topyekün karşılayabilecek sonuçlar bulmaya yöneltmektedir (Berkowitz vd., 2000:21). 1980'lerin sonlarına doğru çevreye ve çevre korumasına karşı daha duyarlı olunması konusuna yönelmede ve kendini çevreci olarak tanımlayan bireylerin sayısında hızlı bir artış olmuştur (Kalafatis vd., 1999:441). Yeşil Tedarik Zinciri terimi ise zincirin bütününde meydana gelen tüm ileri ve geri hareketleri etkiler. Örneğin; Normalde kullanılan daha az ölçüde plastik kullanma yoluyla yeni bir ürün tasarımı gerçekleştirmek Yeşil Tedarik Zinciridir, Tersine Tedarik Zinciri değildir (Cesur, 2010:19).

1.1.3.3. Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi

Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi, yaşam sürelerini tamamlayan ürünlerin bu aşamadan sonra kullanım olanağı ortadan kalkmış olan ya da yetersiz teknoloji, modası geçme, kaliteli olmama gibi sebeplerden dolayı garanti şartları, ürün geri çağırma ve satış sonrası hizmetin gerektirdiği bir takım durumlar nedeniyle iade edilen ürünlerin satış noktalarından toplanıp muayene ve kontrol işlemlerinden geçerek ekonomiye yeniden kazandırılması süreçlerini içermektedir. Bu aşamada görev alacak olan kamu yahut özel sektörü kurum ve işletmelerin bilgi yönetimi, tesis, insan kaynakları ile ileriye ve geriye zincirlerin bütünleşmesi konularında uzun ve kısa vadede ihtiyaçların saptanması ve bu konuda birtakım çözüm yolları sunmayı amaçlamaktadır (Aras vd., 2007:5). Günümüz dünyasında yaşanan birtakım örneklerin de etkisiyle ters lojistik yönetiminin en mühim konularından biri haline gelen ürünlerin geri iadesi, çok fazla yaygınlaşmaktadır. Bu geri çağırma işlemlerine örnek verilecek olursa; Ford'un lastik hatası nedeniyle geri çağırılan arabaları, Heinz bebek mamaları, Nestle'nin ambalaj malzemesindeki bir zararlı madde nedeniyle geri çağırılan sütleri ve Kit- Kat'ları, Levi's kotları gibidir (Yiğit, 2002:5).

1.1.3.4. Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi

Çeviklik terimi, işletme ve pazar arasındaki arayüz ile ilgili olan bir terimdir. Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi sürekli farklılık gösteren, hızlı değişim gösteren, küresel pazarlara özel ve dinamik içeriği ile mümkün olduğunca büyüme odaklı ve değişken olarak cevap verebilmektir. Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi, müşteri istekleri doğrultusunda dizayn edilen ürün ve hizmetler meydana getirmektedir (Tanyaş, 2009:1-12'den aktaran Kadyrova, Janargul, 2009:39).

Çevik Tedarik Zinciri konusuyla, Tedarik Zincirinin tüm evrelerinde, bilgi akışı sürelerinin ve sürecin azaltılması mümkün olabilmektedir (Başkol, 2011:15).

1.1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Trendler

Çalışanlar ve yöneticiler tarafından önemi gün geçtikçe artan Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili trendler şunlardır (www. turk. internet. com, E.T.:6. 12. 2014):

Müşterilerin kaliteli hizmet, bilgi, ürünü en kısa sürede ve optimum fiyatla elde edebilme talebi neticesinde firmalar, verimlilikleri ve süreçleri konusunu sorgulama durumuyla karşı karşıya kalmışlardır.

- Rekabet geçmişte işletmeler arasında yaşanırken artık tedarik zincirleri arasında yaşanmaktadır.
- Tedarikçilerinin sayısını azaltan firmalar, az sayıda tedarikçiyle daha uzun vadeli iş ortaklıkları kurarak her iki taraf için de fayda sağlayabilmektedir.
- İnternet ve e-iş'in gelişimi sayesinde, üretim ve hizmet anlayışı değişerek yeni fırsatlar meydana gelmiştir.
- Tedarik Zinciri boyunca yer alan farklı firmaların ve fonksiyonların süreçlerinin bütünleşmesiyle meydana gelen ağ yapılarının sayısında artış görülmektedir.
- İnternet'in gelişimi, müşterilerin ürün/hizmet ve fiyat bilgilerine erişiminde kolaylık sağlamıştır bu durum da rekabetin artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu durum müşteri sadakatinin azalmasına neden olmuştur.

1.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı

Tedarik Zinciri malın satılacak hale geldiği noktada malın elde edilmesi ve mal için gerekli olan satın alma ile başlar. Akabinde Tedarik Zinciri satışların desteklenmesi hususunda önemli olan depo yönetimine ve envanter yönetimine odaklanır. Ürünlerin müşterilere ulaştırılmasıyla bu süreç sonlandırılır (Keçeci, 2006:6).

Büyük işletmeler tedarik zincirlerini planlamış oldukları halde çoğu tedarik zincirinin zaman içerisinde olgunlaştığı aşikârdır. Hewlett Packard (HP) ve benzer işletmeler yeni tedarik zincirleri planlama ve stratejilerini kullanarak mevcut ağları düzenlemişlerdir fakat buna benzer örnekler yalnızca istisnadır (Kulu, 2006:10).

Tedarik Zincirinin Yönetimi (Supply Chain Management), üretim yönetimi ve pazarlama sisteminin en önemli konularından biridir.

Üretimin yönetimi, taşımacılığı, ticari süreçleri, depolama ekonomisi yönetimi, pazarı, dağıtımı, ticari süreçleri, müşteri hizmeti ve buna bağlı olan eş güdümlenmesi gibi konular hakkında tahminde bulunmaktadır. Buna ilaveten bu süreçte yer alan işletmelerin bölümlerinin ve bu işletmelerin tedarikçilerinin çalışmalarındaki ilişkilerde bağlarının son derece sıkı olması gerekmektedir (Ciravoğlu, 2006:15).

1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Analizinde Ele Alınan Konular

Tedarik Zinciri Yönetiminin pratiğe geçirilmesiyle üretim ve pazarlama süreçleri değişim gösterecektir. Bunun neticesinde; tedarikçi bütünleşmesi elde edilecek, Just İn Time (Tam Zamanında Üretim) elde edilecek, stokta sifıra yakın mal tutulacak, sistemde satın almaya ilişkin olarak otomasyona geçiş yapılacaktır ve bu sayede taleplerin karşılanması düzenli bir şekilde sağlanabilecektir.

Tedarik Zinciri Yönetimi analizinde incelenen konular aşağıda özet halinde gösterilmiştir (www.igeme.org.tr, E.T.:22. 11. 2014):

Üretim: Yan mamul ve malzemelerin nerede olduğu miktarının ne kadar olduğu ve ne zaman üretim yapılacağı sorgulanır.

Depolama: Son ürün ve parçaların nerede depolanacağı, depolanacak parça miktarının ne kadar olacağı ve depolama sisteminin durumu incelenir.

Nakliye: Taşınacak ürünlerin ebatları ve taşıma yönteminin nasıl olacağı gibi konular

ele alınır.

Tedarikçiler: Parça ve malzemelerin nereden temin edileceği konusu ele alınır.

Dağıtım: Hangi malzemenin ne miktarda ve ne zaman sevk edileceği ve taşıma yönteminin ne olduğu sorgulanır.

Müşteri: Hangi ürünlerin satılacağı, hizmet düzeyi ve hizmet maliyetlerinin ne olacağı konuları ele alınır.

Pazar Koşulları: Tedarik zinciri yönetimi ile pazar şartlarında değişiklik olması durumunda ne yapılması gerektiği ele alınır. Zamanında teslimatın gecikmesi durumunda dar boğaz noktalarında ne gibi çözümler olması gerektiği ve bunların siparişlere etkisinin nasıl olacağı incelenir.

Etkin bir Tedarik Zinciri Yönetimi sayesinde yukarıdaki soruların kısa sürede cevap bulması mümkündür. Farklı iş süreçlerinin içerisinde; satın alma, malın şirket içinde dağıtımı, üretilmiş malın depolanması, depodan malın alınıp tüketiciye ulaştırılması gibi süreçler yer alır. Bunların hepsi kendi bünyesi içinde iyi bilinmelidir. Bu süreçlerin takibinin ise elektronik ortamda yapımı daha kolaydır.

1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

1.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları

Tedarik Zinciri Yönetimi ile elde edilebilecek avantajlar şunlardır;

Maliyet: İşletme kendi yaptığı takdirde daha pahalıya mal olacak olan bir faaliyeti kendisine en makul teklifi sunan tedarikçisine yaptırırsa, maliyet konusunda önemli bir avantaj ve buna bağlı olarak da rekabet avantajı elde eder.

Kalite: Firmaların kendilerini ispatlamış olan ya da kalite belgeleri olan tedarikçi gruplarıyla çalışmaları, gelen her malzemenin kontrolünün gerekliliğini ve tedarik sorunlarını minimuma indirmektedir.

Verimlilik: Bütünleşmiş bir tedarik zincirinde otomasyon sistemlerinin gelişimi sayesinde sistemde var olan insan ara yüzünün azaldığı ve muhtemel hataların minimuma indirildiği görülmektedir.

Hız: Tedarik Zinciri Yönetimi, işletmenin tüketim noktasına daha esnek ve daha hızlı

yanıt verebilmesini sağlamaktadır (Türköz, 2007:22).

Hızlı, Doğru ve Etkili Sistem: Tedarik Zinciri Yönetimin hedefine ulaşabilmesi için bu amaçla geliştirilmiş yazılımlar ile birlikte uygulanması gerekir. Tedarik Zinciri treninin lokomotif güçleri, bilgi ve bilişim teknolojileridir (Arasan, 2007:47).

Belirsizliklerin Ortadan Kaldırılması: Tedarik Zinciri Yönetiminin hedeflerinden biri de müşteri hizmetleri konusunda ortaya çıkan belirsizlikleri yok etmektir (www.onlinekalite.com, E.T.:20. 11. 2014). Tedarik Zinciri Yönetimi; kalite, teknoloji ve fiyat gibi unsurların ilerletilmesine ve bu unsurların pratiği noktasında entegre, uyumlu ve performansının yüksek olmasına yardımcı olmaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamaları; strateji konusunda uyum, haberleşme noktasında liderlik ve iş süreci yönetimi konularında ilerleme sağlarlar. Müşteri/tedarikçi yoğunlaşmasını sağlayarak firmanın vizyonunu genişletirler. Buna bağlı olarak, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin tahmin edilen faydaları ham madde kaynaklarından başlayarak nihai tüketiciye kadar tüm alanı kapsayacak şekilde meydana gelmektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin Tedarik Zincirinde oluşturduğu görüş kabiliyeti, onun asli etkisidir. Ekonomik hesaplamalar; Tedarik Zinciri Yönetimi' ne daha düşük stok ve sevkiyat ile çalışan firmalar açısından optimum miktarlarda dengelemeler sağlayabilir (www.sitetky.com, E.T.:22. 11. 2014).

Güleş vd. (2009)'ne göre Tedarik Zinciri Yönetiminin başlıca faydası zincirdeki işletmelerin tüm faaliyetlerini kapsayacak biçimde planlama yaparak her birinin ortak faydada buluşmasını sağlamaktadır. Zincirde yer alan işletmeler arasında meydana gelen yoğun iletişim ve işbirliği neticesinde oluşturulan ortak yarar çağımızda yaşanan rekabette olmazsa olmaz nitelikler olarak görülen maliyet, kalite, hız ve güvenilirlik gibi konularda zincirin tümü için avantaj elde etmeye neden olmaktadır. Müşteriye yakın olan evrelerde bitmiş olan ürünün stokta tutulmasıyla üreticinin elinde fazla stok bulundurması önlenemez. Dolayısıyla işletmelerin maliyetlerinin azalması sağlanarak işletmelerin etkinliği de artırılmış olmaktadır. İşletmeler yeniliği özendirerek ve teknolojiyi kullanarak, tüketici taleplerine mümkün olan en iyi biçimde cevap verir ve böylece işletmelerde verimlilik noktasında da artış görülür (Türköz, 2007:20).

Tedarik Zinciri Yönetiminin etkin olmasının işletmeye sağladığı birtakım faydalar şunlardır;

- Toplam maliyetleri azaltır.
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır.
- İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir.
- Kalitede artışı, tüketici taleplerini en iyi şekilde karşıladığı için sağlar.
- Teknolojinin kullanımı yoluyla, yenilik konusunda teşvik sağlar.
- Üretimin devamlılığını, girdilerin temini noktasında garanti sağlayarak elde eder.
- Pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini, tedarik süresini azaltarak sağlar.

Aşağıdaki Tablo 1.2’de yer alan rakamlar Tedarik Zinciri Yönetimi’ nin şirketlere sağladığı faydaların yüzdelerini göstermektedir.

Tablo 1.2:Tedarik Zinciri Yönetiminin Yararları

Verimlilik/Kapasite Kullanım Oranı Artışı	% 10 – 20
Operasyonel Karmaşıklıkların Yok Edilmesi	% 8 – 20
Müşteri Beklentilerinin Karşılanması	% 10 – 15
Gecikme ve Beklemelerin En Aza İndirilmesi	% 15 – 25
Envanterin Azaltılması	% 25 – 60
Hizmet Düzey ve Kalitesinde artış sağlanması	% 8 – 13
Teslim Performansının İyileştirilmesi	% 15 – 28
Toplam Lojistik Maliyetlerin en aza indirilmesi	% 25 – 50
Envanter Üzerindeki Kontrol Düzeyinin Yükseltilmesi	% 25 – 35
Sipariş Karşılama Oranının İyileştirilmesi	% 20 – 30
Tedarik Çevrim Süresinin minimuma indirilmesi	% 30 – 50
Talep Tahmin Başarısı	% 25 – 80

Kaynak :www. kalder. org, E.T.:22. 11. 2014.

Tedarik Zinciri Yönetiminin Dezavantajları

Üretim firmalarının büyük çoğunluğunun tedarik zinciri yönetimi sistemleri mevcuttur. Fakat bunların birçoğu geliştirilme konusunda yetersiz kalmış, karmaşıktır veya birçoğunun kontrolü mümkün değildir. Buna bağlı olarak birtakım firmalar da tam uyum ve birleşik fonksiyonel sistem konularını uygulamaya koyamamıştır. Rekabet konusunda ilerleme katedilmesi halinde firmanın devamlılığı içinde hangi konumda olduğunun araştırılmasına gereksinim vardır. Tedarik Zinciri Yönetimi; kimi zaman öncelikli

aktivitelerden dolayı çok fazla zaman kaybına yol açar ve buna bağlı olarak arzu edilen düzeyde tedarik zinciri yönetimi uygulamasına ulaşılamaz. Doğru olmayan teşebbüslere odaklanma, gerekli olmayan harcamalara neden olur (Çiftçi, 2003:83).

Rekabetin geliştirilmesi halinde işletmenin odak noktasına sürekliliği alarak hangi konumda olduğunun belirlenmesine gereksinim vardır. Tedarik Zinciri Yönetimi, genel olarak önemli aktiviteler sebebiyle çok fazla zaman kaybına yol açar dolayısıyla arzu edilen düzeyde Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamasına ulaşılamaz. Odaklanılan yanlış girişimler gereksiz masraflara yol açar (Varlı, 2007:35).

Tedarik Zincirinin iyi yönetilmemesi durumunda ise elde ettiği avantajları dezavantaja dönüştür ve işletmelerin rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini kaybetmelerine yol açar. İşletmenin Tedarik Zincirinin iyi yönetilmemesi sebebiyle uğradığı kayıplar şu şekilde özetlenebilir (www. igeme. org. tr, E.T.:25. 11. 2014):

Tedarik Zinciri Yönetiminin yanlış yapılması işletmelerin rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini kaybetmelerine yol açacaktır. İşletmenin Tedarik Zincirini kötü yönetmesi neticesinde meydana gelen kayıplar aşağıda gösterilmektedir (Ayvaz, 2006:10):

- Taleplerin karşılanmaması ve beklentilerin yanlış yönlendirilmesi sonucunda müşterilerde kayıplar meydana gelir.
- Ürünleri istenilen zaman ve miktarda teslim etmek konusunda yaşanan yetersizlik sebebiyle ortaklık fırsatlarının kaçırılması durumu ortaya çıkar.
- İşlevi olmayan ve gereğinden fazla olan envanterin yol açtığı kar kayıpları meydana gelmektedir.
- Müşteri hizmetleri ve ürün geliştirme konusunda ortaya çıkan taleplere daha iyi cevap verebilen rakiplere karşı pazar payı kaybı oluşmaktadır.
- Operasyonel konulardaki belirsizlikleri yok edebilme amacıyla çok fazla zaman ayrılan planlama çevrimleri sonucunda üretim zamanı kayıpları oluşmaktadır.
- Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve ayırma işlemlerinin yanlış yürütülmesinden kaynaklanan gelir kayıpları ortaya çıkmaktadır.

1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücüne Katkısı

Hızlı ve düşük maliyetli olmaya ek olarak; çevik, kolay uyum sağlayabilen, zincir ortaklarının karlılığını da gözetilen niteliklerin olması başarılı bir tedarik zincirine sahip olmak için şarttır. Bahsedilen nitelikleri sağlamak için yapılması gerekenler kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.rekabet.gov.tr, E.T.:25. 11. 2014):

1-Çeviklik

Amaç: Tedarik zincirinin çevik olması: Kısa dönemde arz veya talepteki değişikliklere entegre olabilme durumu hedeflenir.

Yöntem:

- Lojistik sisteminin bağımsız olarak kurulması veya ortak bulunma noktasının uygunluğu
- Tedarikçilerden müşterilere özendirilen bilgi akışının tespiti
- Erteleme/gecikme nedenlerinin ortaya konması
- Kriz masası belirlenerek olasılık hesapları yapılacak planların oluşturulması
- Pahalı olmasının yanı sıra envanter takibini gerçekleştirecek olan stok sisteminin meydana getirilmesi
- Tedarikçilerle ilişkilerde işbirlikçi yöntemler sağlamak.

2-Uyum Sağlama

Amaç: Tedarik Zincirinin uyum sağlaması: pazardaki kaymalar, tedarikçiler arasındaki değişiklikler, ürün ve teknoloji değişikliği durumunda bu değişikliklere uyum sağlayabilmek.

Yöntem:

- Ürün tasarımlarında esnekliği baz almak
- Firmaların ürünlerinin teknolojik yaşam ve yaşam döngüsü süresini tespit etme
- Lojistik altyapısı ve yeni tedarikçiler için araçlar oluşturmak
- Dünya ekonomisini, yeni tedarikçi tabanı ve yeni pazarlar perspektifinden incelemek

- İyi müşterilerin gereksinimlerini tespit etmek.

3-Kar Paylaşımını Düzenleme

Amaç: Daha iyi performans için teşvikler yaratma.

Yöntem:

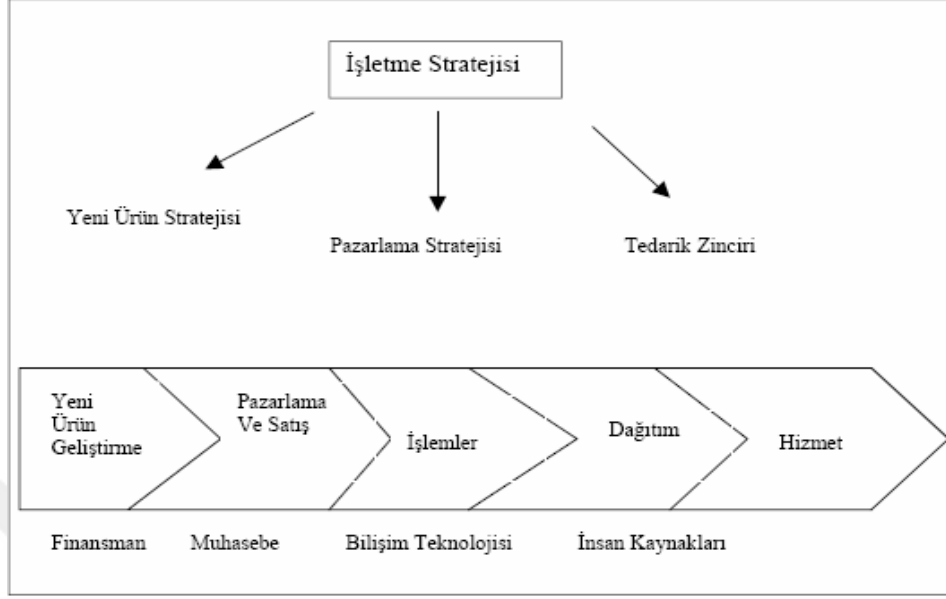
- Tedarikçilerden müşterilere kadar bütün zincir ortakları arasında bilgi paylaşımını sağlama
- Risk, maliyet ve kazanç paylaşımında zincir ortakları arasında eşitlik sağlanması
- Tedarikçilerden müşterilere kadar bütün zincir ortaklarının rollerinin, görev ve sorumluluklarının tanımlanması.

Yukarıda belirtilen prosedürleri kullanan firmalar, rekabette başarı sağlayan firmalardır. Tüm bu özelliklere sahip olan bir Tedarik Zinciri; teslim süresinin kısalması nakliye ve nakliye dışı maliyetlerin ve envanterin azalmasından hizmet kalitesinin artmasına kadar pek çok yarar sağlayacaktır. Tedarik Zincirini örgütün odak noktası haline getiren firmalarda Tedarik Zinciri maliyeti satışların %3,6'sına tekabül ederken; diğer işletmelerde Tedarik Zinciri maliyeti satışların %12,5'ine tekabül etmektedir.

1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Yönetimi İle İlişkisi

Tedarik zincirinde en önemli rolü üstlenen müşteriler, firmaların rekabetçi stratejilerinde göz önünde bulundurmaları gereken en önemli bireylerdir. Aşağıdaki Şekil 1.3 'te işletme stratejisi ile Tedarik Zinciri bağlantısı gösterilmektedir (www.igeme.org.tr, E.T.:27. 11. 2014).

Şekil 1.3:Tedarik Zinciri ve İşletme Stratejisi Bağlantısı



Kaynak :www.kalder.org, E.T.:22. 11. 2014.

İşletme yöneticileri en uygun stratejiyi belirleme aşamalarında önlerine çıkan birtakım engeller vardır. Bu engeller şunlardır:

- Ürün yaşam döngüsü süresinin azalması
- Tedarik zinciri ortaklarında artış
- Ürün çeşitliliğinde artış
- Yeni stratejileri uygulamada yaşanan zorluklar
- Küreselleşme

Aşağıdaki Tablo 1.3.'te işletme fonksiyonları ve görevleri ile yönetim aktivitelerinin bağlantısının gösterildiği işletme yönetim sistemi tablosu yer almaktadır.

Tablo 1.3: İşletme Yönetim Sistemi Tablosu

	YÖNETİM GİRDİLERİ	YÖNETİM AKTİVİTELERİ	İŞLETME FONKSİYONLARI VE GÖREVLER
Analiz & Planlama Organizasyon & Koordinasyon İzleme & Geliştirme	BİLGİ VE KNOW-HOW	<ol style="list-style-type: none"> 1. İşletme Yönetimi gereksinimlerini Çözümleme 2. Genel Muhasebe Sistemi Tasarlamak 3. Maliyet Muhasebesi Sistemi Tasarlamak 4. Tüketici Tutum Araştırmaları Yapmak 5. Standart Maliyetleri Hesaplamak Ve Kullanmak 6. Ürün Geliştirme Çalışmalarını Yürütmek 7. Pazar Potansiyelini Saptamak 8. Murakabe Yapma 9. Kaynak Gereksinimlerini Saptamak 10. Pazarı Değerlendirmek 11. Satış Tahminleri Yapmak 12. Şirket İçi Yayınlar Hazırlamak 13. Yapılabilirlik Etüdüleri Hazırlamak 14. Temel Araştırma Yapmak 15. İletişim Kurma 	<p>Pazarlama Fonksiyonu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satış Dökümantasyonu Hazırlamak 2. Promosyon Programlarını Hazırlamak 3. Reklam Programlarını Hazırlamak 4. Fiyatlandırmak ve Teklif Sunmak 5. Ürün Özelliklerini Saptamak ve Pazarlık Yapmak 6. Satış Başvurularını Özendirmek ve Yanıtlamak 7. Üretim Fonksiyonu 8. Envanter Gereksinimlerini Saptamak 9. Malzeme Elleçmek 10. Satın Alma Ve Tedarik 11. Stok Yönetimi 12. Endüstri Mühendisliği 13. Fabrika Yerini Değerlendirmek ve Seçmek 14. Üretim Cihaz Ve Gereçlerini Sağlamak 15. Üretim Hattını Dengelemek 16. Tamir Bakım Sistemlerini Geliştirmek 17. Üretim Metodlarını Geliştirmek 18. Maliyet Düşürme Programlarını Yerleştirmek 19. Kalite Standartlarını Geliştirmek 20. Kalite Kontrol Yöntemlerini Geliştirmek 21. Ürün Servis Bölümleri Tasarlamak 22. Üretim Maliyetlerinin Tahminini Yapmak 23. İş Emirlerini Hazırlamak 24. Üretim Programlamak 25. Nakliye İşlemlerini Yapmak 26. Dağıtım Kanallarını Kurmak
	İNSAN KAYNAKLARI	<ol style="list-style-type: none"> 16. Örgüt Planlarını Geliştirme 17. İş Tanımlama Ve Değerlendirme 18. Faaliyet Yerleştirme 19. Ücret ve Maaş Planları Hazırlama 20. İş Gücü Tahmini 21. Tahkim 22. Toplu İş Sözleşmelerini Yürütme 23. Personel Danışmanlığı Yapma 24. Personel İle İletişim 25. Yönetici Geliştirme Programları Yürütme 26. Personel Hizmetleri Sunma 27. İşe Alma 28. Takım Çalışması 29. Personel Testleri 30 Eğitim 31. Personeli Değerlendirme 32. Personel Performans Değerlendirme Metodları 	
	MALİ VE FİZİKSEL VARLIKLAR	<ol style="list-style-type: none"> 33. Şirket Politikalarını Belirleme 34. İş Sistem ve Yöntemlerini Geliştirme 35. İşlevsel Planlar Hazırlama 36. Uzun Dönemli Planlar Hazırlama 37. İşletme Sermayesini Yeterli Düzeyde Tutmak 38. İhtiyar Akçesi Ayırmak 39. Bütçe Kontrolü 40. Yönetim Amaçlı Denetim 41. Ürün Geliştirme Sürecini Gözden Geçirme 	
	NETWORK VE İLİŞKİLER	<ol style="list-style-type: none"> 42. Dış İlişkiler Kurma 43. Cemiyet Faaliyetlerine Katılım 44. Stratejik Ortaklıklar Kurma 45. Hukuki Konularda Destek Alma 	

Yönetici olarak işletmenin, zincir ortakları ile çalışırken içinde yer aldığı sektörle alakalı olarak tedarik zinciri yapısını iyi kavraması, stratejik ortaklar konusunda doğru kararlar alması, pazarlama ve üretim ile alakalı hedefler bakımından öncelikli işleri belirlemesi zaruridir.

Ürün sunma, iletişim, kapasite planlama, talep yönetimi ve teslimle alakalı kararların bir modeli Tedarik Zinciri Stratejisi olarak görülebilir. Tedarik Zinciri Stratejisi ile İşletme Stratejisi arasında bağ kurulması, bir işletmenin ürün ya da hizmetinin üretimi süreçlerini

tanımlamayı içerir. Bu nedenle işletmelerin işbirliği amaçlarını baz alarak Tedarik Zinciri Yönetimi için bazı amaçlar belirlenmelidir.

Tedarik Zinciri Yönetimi, müşteri tatminini sağlamayı amaçlayarak ürünün doğru zamanda, doğru yerde olmasının ve en doğru miktarda üretilip dağıtılmasının sağlanması için, üreticilerin, tedarikçilerin ve depoların verimli bir şekilde kullanılması için uygulanan entegre bir yaklaşımdır (Ballou, 1999:76). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere; Tedarik Zinciri Yönetimi müşteri için değer üreten, tedarikçi firmalardan, üretimin gerçekleştiği fabrikalara, oradan da satış noktalarına ve son tüketicilere kadar her birimi içermektedir.

"Müşteri odaklı" olmak Tedarik Zinciri yönetiminin en önemli etkinliğidir. Müşteriler kadar tedarikçilerin de bu bakış açısında tam olarak Tedarik Zincirine entegre edilmesi gerekmektedir.

İşletmeler, Tedarik Zinciri Yönetimine başlarken planlarında ve uygulamalarında birtakım kilit noktalara dikkat etmelidirler (www. igeme. org. tr, E.T. :27. 11. 2014).

- Tedarik Zinciri girişimlerini işletme hedeflerine uyumlu hale getirmek için Tedarik Zinciri Stratejisi bütün İşletme Stratejisi ile birleştirilmelidir.
- Tedarik Zinciri hedeflerini karşılamada kullanılan her bir sürecin bireysel yeteneğini belirlemek için Tedarik Zinciri amaçları belirlenmeli ve planlar noktasında ileri seviyeye geçilmelidir.
- Pazar talep sistemler sürekli izlenmeli ve bununla ilgili planlar yapılmalıdır.
- Kullanılan malzemelerin maliyetini minimuma indirmek için tedarikçilerle işbirliğini geliştirme amacıyla tedarik kaynakları yönetilmelidir.
- Her bir müşteri bölümü ve yeniden şekil verilen müşteri odaklı tedarik zinciri ağları geliştirilmelidir.
- Tedarik Zincirinin bütün düzeylerinde ve ürünlerin akışında karar vermeyi destekleyen bir tedarik zinciri bilgi sistemi geliştirilmelidir.
- Üretim ortamı çevik üretim yapısına uygun düzenlenmelidir.
- Müşteri faaliyetlerinin odağını müşteri ve müşteri ilişkileri yönetimi oluşturmalıdır.
- Tedarik Zinciri ortaklarıyla işbirliğini önemseyen Bütünleşik Tedarik Zinciri

Yönetimi uygulanmalıdır.

- Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamaları konusunda üst yönetimin destek vermesi sağlanmalıdır.
- Hizmet ve finansal ölçüleri kapsayan, Tedarik Zincirini her yönüyle önemseyen, çapraz-fonksiyonel ve çapraz-işletme performans ölçüleri tatbik edilmelidir.

Son dönemlerde tütreci, üretici, tedarikçi ve müşteri bütünleşmesine verilen önem artmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünün artmasında önemli faktörlerden birisi tedarikçilerin tedarik zinciri ile etkin bütünleşmesidir. Tedarik Zinciri bütünleşmesi ile Tedarik Zinciri elemanları olan, tedarikçi, müşteri ve işletmeyi içine alan bir ağ oluşmaktadır. Tedarik Zincirinin bütünleşmesine etkisi olan pek çok değişken mevcuttur. Bunlardan en önemlileri; tedarikçilerle bütünleşme, iç bütünleşme, bilgi paylaşımı, müşterilerle bütünleşme olarak gösterilebilir (Narasimhan ve Kim, 2002:63).

Stratejik tedarik, etkili müşteri yanıtı, küresel pozisyon belirleme sistemi Tedarik Zinciri ile İşletme Stratejisinin bir bütün olarak incelenmesini kolaylaştıracak temel uygulamalardır (Ezer, 2003:10-11).

Aynı parçaya ait birçok siparişi belirleyebilmek **Stratejik tedarik kavramının amacıdır**. Biçim, uygunluk ve fonksiyon açısından satın alınan parçalar belirlenir ve derecelendirilir. Firmanın aldığı her vida; uzunluk, çap vb. gibi özelliklere göre kategorize edilmesi bu konuya verilen bir örnektir. Bu da firmaya, toplam vida alımları ile alakalı net bir tablo sunacaktır. Buna bağlı olarak, firma her açıdan en uygun olan tedarikçisini seçebilecektir. Bu karar verirken, fiyatın yanı sıra; hizmet, teslim sıklığı vb gibi diğer öğelerin de ele alınması gerekmektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi'ne entegre bir yaklaşımla bakarak, Tedarik Zinciri ile ilgili uzun vadede kararlar almayı ve planlar yapmayı amaçlayan kavram, stratejik Tedarik Zinciri Yönetimi kavramıdır (Yörük, 2007:14).

Küresel pozisyon belirleme sistemi; İşletmeler Tedarik Zinciri içinde mal akışını takip edebildikleri için nakliyeyi farklı bir işte görevlendirebilirler, stokları takip etme noktasında otomatikleşmekte ve son kullanım tarihi yaklaşan ürünlerin bilgisine ulaşabilmektedirler.

Etkili müşteri cevabı; satış noktası verilerinin perakendeciden tedarikçiye zamanında ulaştırılması ve rafların otomatik olarak yenilenmesidir.

Hammaddenin sağlanmasından üretime ve dağıtımla nihai müşteriye kadar bir malın

ulaşabilmesi için bir değer zincir'inde bulunan dağıtıcı, perakendeci vb. arasında malzeme/ürün, bilgi ve paranın yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi olarak bilinir (Özdemir, 2006:107). Tedarik Zinciri faaliyetleri çoğunlukla hammaddenin sağlanmasından ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan tüm süreci kapsar ve tek bir işletme veya örgüt tarafından kontrol edilmez. Çoğunlukla tek işletme kendisine en yakın ve çok dar olan tedarik ve dağıtımın kontrolünü yapar (Ballou, 1999:682).

İşletmenin aktivitelerinden olan; tedarik, üretim, siparişleri işleme, tahminde bulunma, nakliye, depolama, tedarik zinciri vb optimizasyonu Tedarik Zinciri Yönetimi tarafından sağlanır. Tedarik Zincirinin iyi yönetilmesi, işletmenin maliyet açısından uygun ve üretim yapma konusunda tam zamanında üretim yapmasını ve ürünün müşterinin istediği zamanda müşteriye ulaştırılmasını sağlayacaktır. İşletmenin stratejisi (ana planı), işletme içerisindeki örgütlenmeyi ve çalışanlarla ilişkilerini (İç Kültür) ve işletme dışında Tedarik Zinciri üyelerini de içeren, çevresiyle olan ilişkilerini (Dış Kültür) kapsayan entegre bir yapı ortaya koymalıdır. Eren, işletmelerin üretim, finans, muhasebe, satın alma, pazarlama, Arge, insan kaynakları gibi işlevsel politikaların (işlevsel düzey stratejilerinin) topyekün olarak hem işletme stratejisi ile hem de birbirleri ile uyumlu olarak çalışabilecek hale getirilmesi gerektiği görüşünü benimsemektedir.

1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Yararlar

Tedarik Zinciri Yönetiminin işletmeler arası işbirliği sonucunda sağladığı bilgi paylaşımları yardımı ile gereksiz kullanılan kaynakları önleme ve zaman israfından kaçınılması gibi pek çok faydası vardır. Tedarik Zinciri konseyince bu yararlarından birkaçı şu şekilde belirtilmiştir:

- Teslimat performansını iyileştirir (Sultanov, 2010:45).
- Envanterin azaltılmasını sağlar (Hunce, 2009:13).
- Lojistik masraflarını azaltır (Özbay, 2008:27).
- Verimlilik ve kapasite artışı sağlar (Türköz, 2007:80).
- Müşteri memnuniyetini artırır (Ceylan, 2003:6).
- Toplam maliyetleri azaltır (Çiftçi, 2003:77).

Pazardaki değişikliklere daha kısa zamanda cevap verilmesini sağlar (Ceylan, 2009:11).

Bu faydalar, aynı zincirde yer alan şirketlerin (tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci vb.) arasında iletişim noktasında gelişimin sağlanması, zincir boyunca faaliyetlerin birlikte denetim ve eş güdümü sayesinde maliyetlerin minimize edilmesi, verimliliğin maximize edilmesi, karlılık ve müşteri tatmini konularında başarı sağlanması gibi amaçlara ulaşmalarına önemli ölçüde yardımcı olmuştur. Müşteri belirsizliklerinin azalması ya da tamamen ortadan kalkmasıyla üreticiler üretim kapasitesinin çok altında olan tesiste büyük miktarlarda üretim yaparak tasarruf yaratabilirler ve girdilerin teminini garantileyerek üretimin devamlılığını sağlayabilirler (Güçlü, 2010:20). Diğer yandan ürünlerin tedarik süresini azaltarak pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlayabilir ve müşteriye hızlı bir şekilde ulaşabilirler (Şen, 2007:22).

İşletmeler arası bilgi paylaşımı tedarik zinciri uygulamalarından biridir ve sistemin işleyebilmesi yönünden çok önemlidir. Bilgi paylaşımı, Tedarik Zinciri Yönetiminde hem faaliyetlerin yürütülebilmesi, hem de zincir üyeleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesi için başlıca ögedir. Bilgi paylaşımı yönetimi, tüm Tedarik Zinciri sisteminin performansını önemli ölçüde etkileyebilecek izlemsel bir karardır (Wadhwa vd., 2008:16). Tüm bunlara ilaveten firmalarda sağlanan güven sonucunda risklerin paylaşımı, firmalardaki birtakım darboğazların azaltılması ve esnekliğin artırılması aracılığıyla yeni ürün geliştirme ve pazara sunma sürelerinin kısılması ile rakiplere karşı rekabetten ziyade rekabet üstünlüğü sağlanabilir. Buna bağlı olarak müşteri ihtiyaçlarının da karşılanabilmesi ile birlikte müşterilerin de ürünlerden memnun olma seviyelerinde de yükseliş meydana gelebilir.

Böylece parasal karşılık olarak zincir boyunca nakit akışlarında düzen sağlanır, firmaların maliyetleri düşer ve buna bağlı olarak da firmaların kârlılıklarında artış sağlanmış olur.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı

Sürdürülebilirlik terimi ilk defa Norveç Başbakanı G. H. Brundthland başkanlığında kurulan “Daimi olma yeteneği olarak” adlandırılan 1987’de Birleşmiş Milletler Çevre ve Gelişme Komisyonu tarafından hazırlanan “Ortak geleceğimiz” raporunda, “Şu an bulunan durumdaki ihtiyaçları karşılarken gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yetisini koruyan gelişim” olarak tanımlanmıştır. Sürdürülebilirlik teriminin aslında Yunan mitolojisine kadar dayandığı ileri sürülmektedir (Bozdoğan ve Recep, 1996:34).

Bu raporda sürdürülebilirlik şöyle tanımlanmıştır: İnsanlık; doğanın gelecek kuşakların gereksinimlerine yanıt verme konusunda tehlikeye düşmeden, günlük gereksinimleri belirleyip, kalkınmayı sürdürülebilir hale getirme yeteneğini sağlamayı amaçlar. Herkesin yaşamı sonsuzluğu olmayan doğal kaynaklara bağlıdır. Sürdürülebilirlik kavramının aslında Yunan mitolojisine kadar dayandığı ifade edilmektedir. 1970'in sonlarında meydana gelen çevresel problemlerin ele alınmasıyla yeni bir terim olarak belirlenmiştir. 1970 ve 1980’li yılların başında birtakım uluslararası toplantıda ele alınması ile kavram kabul görmeye başlamıştır (Urangu ve Akgök, 2010:22) .

1972 yılında sürdürülebilirlik teriminin milletlerarası konferanslar süreci Birleşmiş Milletler (İnsan ve Çevre) Konferansı ile başlamıştır. İnsan ve Çevre Konferansı, Stokholm'de gerçekleştirilmiştir ve “Only The Earth” sloganı ile anılan bu konferans, çevresel problemlerin detaylı olarak incelendiği sürdürülebilirlik teriminin başlangıcını oluşturan ilk milletlerarası konferans olmuştur (Özlüer ve Fevzi, 2007:15). Sürdürülebilirliği bir bütün olarak düşünüp, yenilenemeyen enerji kaynaklarının yerine yenilenebilen enerji kaynaklarının kullanımını daha fazla önemsemek gerekmektedir.

Bir şeyi sürdürebilmek için o şeye koruma aşamasında gerekli özeni göstermek ve ona gereken değeri vermek gerekmektedir. Bir şeyin sürdürülebilir olması için o şeyin belirli bir yaşam döngüsü içerisinde varlığını devam ettirmiş olması gerektirmektedir. Bu, süreç olarak uzun süreyi kapsayan bir devamlılığın yanı sıra hedeflere ulaşma noktasında da doğru kaynakların kullanılmasını gerektirir. Sürdürülebilirlik, son yirmi yıllık dönemin en mühim terimlerinden birisidir ve teknolojiyi, iktisat bilimini, ulusal hükümet politikasının

tasarlanmasını, üretimi, mimarlığı vb etkilemektedir (Önal, 1997:43). Hayatımızda karşılaştığımız pek çok probleme basit çözümler bulmak mümkündür. İnsanların binlerce yıldır yaşayarak, keşfederek öğrendiği bilgileri elde edip onları en doğru şekilde kullanarak, daha adil ve sürdürülebilirliği olan bir yaşamı isteyerek ve buna sahip olarak bireysel olarak sürdürülebilirliğe katkı sağlayabiliriz.

Tüm uluslarımızın paylaştığı sorumluluklardan birisi çevresel sorumluluktur. Sürdürülebilirlik kelimesi, Webster sözlüğüne göre “kaynağın kullanılmayacağı veya devamlı olarak kaynağa zararı dokunmayacak biçimde, bir kaynağın kullanılması veya değerlendirilmesi, onunla alakalı olan veya böyle bir yöntemi olan” şeklinde ele alınmıştır.

Sürdürülebilirlik, insan soyunun süre gelmesi ile alakalı ekonomik, kültürel, çevresel ve sosyal değerlerin korunmasını kapsar. Fakat çevresel sürdürülebilirlik olmadığı takdirde sosyal, kültürel ve ekonomik değerler de kalmaz (Işık, 2006:32).

2.1.1. Sosyal Sürdürülebilirlik

Kişilerin, toplulukların ve toplumların birbirleriyle nasıl yaşadığı, kendileri için seçtikleri hedeflere ulaşmak için buldukları mekânın fiziki sınırlarını dikkate alarak nasıl hareket ettikleri ile ilgilenen yapı sosyal sürdürülebilirliktir. Geleneksel sosyal politika alanları ve kuralları ile günümüzün başlıca konuları olan katılım, sosyal sermaye, ekonomi vb. konuları içeren yapıdır (Colantonio vd., 2009:54).

Özellikle kentsel mekânlarda geliştirilen yenileme projeleri ve ortaya koyduğu sonuçlar itibariyle son dönemlerde sürdürülebilirliğin ekonomik ve çevresel boyutlarının yanı sıra sosyal boyutunun da önem kazandığı bilinmektedir.

Kentsel yenileme uygulamalarında ortaya çıkan bilhassa soyutlaştırma, sosyal dışlanma, yerinden edilme, işsizlik gibi sorunların kentler için önemli sorun alanları olmaya başladığı bilinmektedir.

En az 10 sosyal sürdürülebilirlik konuda ve siyaset alanında potansiyel çıktı ve sonuç verebilen proje, kentsel yenileme projeleridir (Colantonio vd., 2009:60);

- Yaşam Kalitesi
- Sosyal sermaye

- İstihdam
- Demografik değişim (yaşlanma, göç ve hareketlilik)
- Konut ve çevre sağlığı
- Kimlik, mekân hissi ve kültür
- Katılım, yetki verme ve erişim
- Eğitim ve yetenekler
- Sosyal karışım ve birleşme
- Sağlık ve güvenlik

Yerel toplulukların ve mahallelerin sosyal sürdürülebilirliği açısından kritik alanlar olarak bilinen bu faktörler, kentsel yenileme projelerinin mevcut olan doğrudan ya da dolaylı etkilerinin değerlendirilmesinde baz alınır.

Kentsel alanlar için sürdürülebilirliğin gerekliliğinin yanı sıra sosyal sürdürülebilirliği de sağlamak, bu terimin tam olarak yerine oturması amacıyla gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur.

Sosyal dışlanmaya çözüm olarak sosyal sürdürülebilirliğin ortaya konduğunu söyleyebilmek mümkündür. Sosyal sürdürülebilirlik, kısaca sosyal olarak farklı grupların birlikte yaşamasının yanı sıra sosyal yaşam kalitesinin nüfusun her dilimi için yüksek olarak değerlendirildiği mevcut olan uygun çevrelerin oluşturulması konusu ile alakalıdır (Polèse ve Stren, 2000:15).

2.1.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik

İnsanoğlunun yaşamını biçimlendiren en önemli etken ekonomidir. Toplumun hayatını idame ettirebilmesi için ekonomik kaynakların meydana getirilip kullanıldığı gerçeği ortadadır. Meydana getirilen kaynakların gelecek nesillere aktarılması sürdürülebilirlik esasına göre yapılmalıdır.

Çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi için gerekli finansal kaynakların oluşturulması ve devamının, sürdürülebilir bir biçimde sağlanması durumu ekonomik sürdürülebilirlik ile ilişkili bir durumdur (Gilbert vd., 1996:24). Herhangi bir çevresel ve sosyal girişimin sürdürülebilir olabilmesi için mutlaka ekonomik olarak

sürdürülebilir olması gerekmektedir.

Bilhassa bazı kentsel yenileme uygulamalarında kentsel rantın getirisi üzerinden uygulamanın başarısının ölçüldüğü bilinen bir gerçektir. Fakat insan yaşamıyla ilgili olan konularda bu rantın söz konusu olmaması gerekmektedir. Ekonomik olarak sürdürülebilirliğin sağlanması için evresel ve sosyal açıdan da sürdürülebilir bir yenileme uygulaması olması gerekir. Sürdürülebilirlik açısından birbirinden farklı başarı şansına sahip olan, istihdam yaratımı için geliştirilen birçok yöntem mevcuttur. Bilhassa belirli bir alana yönelik olarak geliştirilecek olan istihdam politikasının alanının mevcut olan sosyo-ekonomik yapısı ve tarihsel özelliklerine göre oluşturulmasının gerekli olduğu bilinmelidir. Bu duruma ilaveten bunun kamu eliyle yapılmasında da problem ortaya çıkabilmektedir. Kamu işlerinin artırımıyla sağlanan istihdamın hem maliyeti yüksek hem de kısıtlı olduğu için bu durumla karşı karşıya kalınmaktadır. Bunun yanı sıra bu şekilde geliştirilmiş istihdamın sürdürülebilirliğinin seviyesi de düşüktür (McGregor ve Fletcher, 1994:20). Fakat bir yenileme alanına yatırım yapmak konusunda suç oranları, altyapı sorunları vb. sebepler yüzünden çekinceleri olan kamu dışında, büyük ölçekli kuruluşlar mevcuttur. Ayriyeten küçük işletmelerin ve yeni kurulan işletmelerin de böyle bir alanda yatırım yapmasının oldukça zor olduğu söylenebilir.

Başka bir yönden, yerel istihdam yaratmanın zorluklarının yanı sıra potansiyel yararlarının da olduğu bilinmektedir. Yerel halk için eğitim ve diğer destek hizmetlerinin, yerel işlerin paylaşımının arttırılmasında etkisi vardır. Bölgelerine dışarıdan yapılacak olan yatırımın, yerel halk için güven verici olması ve sahiplenme bakımından önemi vardır. Buna ilaveten, alanın dış kullanıcılar tarafından da kullanılması ve farkındalığın artması, alan dahilinde gelişen işler sayesinde olur (McGregor ve McConnachie, 1995:12-13).

Dolayısıyla değişim için gereken ortam sağlanabilmesi ve sosyal olarak dışlanmanın en aza indirilebilmesi bu sayede mümkün olabilmektedir.

Birçok yöntemi olan yerel istihdam yaratmada başarı sağlanabilme oranlarına göre farklılık gösteren bu yöntemler arasında; yenileme alanlarında geliştirilecek konut projelerinde elde edilen istihdam, bu konutların bakımı gibi işlerde istihdam, dışsal piyasalarla sağlanacak iş birlikleri vb. çalışmalara örnek verilebilir.

Hem iyileştirme hem de yeniden yapım konularında yerel istihdama mühim avantajlar sağlayan proje, yenileme alanlarında gerçekleştirilecek olan konut projeleridir. Son derece önemli olan, sosyal olarak dışlanmış bir mahallede yapılacak olan fiziki

iyileştirme veya çevre konusundaki geliştirmedir. Dolayısıyla mühim ölçüde harcamaların nispeten küçük bir alana, yıllara yayılarak, sürdürülebilir bir biçimde yapılması bu eylemler sayesinde mümkün olabilmektedir. Yerel halk tarafından yüksek oranda görünür olabilenler; oluşturulan ekonomik hareket ve istihdamdır (McGregor ve McConnachie, 1995:16).

2.1.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik söz konusu iken ilk akla gelen sistem doğal çevredir. Küresel ısınmanın gündemi meşgul etmesiyle çevresel olarak sürdürülebilir yaklaşımlar konusunda ilerlemeler görülmüş, mimari tasarımda ve kullanılan malzeme ve ekipmanlarda sürdürülebilirlik esası bilhassa son yıllarda ortaya konulmuştur. Çoğu zaman sürdürülebilirliğin ekonomik ve sosyal yönlerini literatürde ekolojik ya da yeşil tasarım olarak yer alan bu yaklaşımlar göz ardı etmektedirler. Fakat başarıya ulaşmaya en büyük mani olan şey, sürdürülebilirliğin 3 bileşenini birbirinden ayrı ele almaktır. Dolayısıyla sosyal ve ekonomik olarak sürdürülemeyen ekolojik yaklaşımların devamlılığının mümkün olamayacağı söylenebilir.

Bu bölümde çevresel sürdürülebilirliğin bileşenleri olan nüfus ve yapı yoğunluğu, enerji, peyzaj ve ekoloji, ulaşım ve geri dönüşüm konuları incelenecektir.

Nüfus ve yapı yoğunluğu

Türkiye'de 1980'lerden itibaren görülmeye başlayan kentsel yayılma; yoğunlukların düşmesinin yanı sıra kentsel altyapı maliyetlerinin yükselmesine, ulaşım sistemlerinde güçlülere yol açmaktadır. Düzensiz yapılaşma yüzünden kentsel alanların yoğunluğunda artış görülmekte ve sürdürülemez boyutlara erişim sağlanmaktadır (Zsidisin, 2001:71).

Önem arz eden bir konu ise yoğunluğu düşük olan yerleşimlere karşı kent merkezindeki terkedilmiş, çöküntüye uğramaya başlamış yerlerin dönüşümü konusudur. Fakat ulaşım sistemlerinin verimliliği, donatılara erişim ve hizmetlerin verimliliği konularında fayda sağlayan yüksek yoğunluklar, ulaşım sistemlerinin ölçeğini kaybetmesinin ardından görsel ve çevresel performans düşüklüğüne de sebep olabilmektedir (Pitts, 2004:128).

Dolayısıyla göz önüne alınması gereken faktörler; yoğunlukla birlikte insan ölçeğidir.

Peyzaj ve Ekoloji

Son yıllarda Peyzaj ve ekolojik konular, yoğun kentsel alanlarda zor da olsa gündeme gelmektedir. Yerleşimler için çekici ve devamlı bir ortamın sağlanması açısından mevcut doğal sistemlerin korunması son derece önemlidir. Doğal sistemlerin korunmasının yanında yeni sistemlerin de ortaya çıkması mümkündür. Kentsel ekolojiye katkı yapılması için, kentsel açık alanlar, su kaynakları ve diğer doğal yapıların, kentler için yaşam koridorları olarak düzenlenmesi gerekmektedir (Giddings vd., 2002:187-196).

Çatı bahçeleri özellikle son yıllarda uygulanmaya başlandı ve onların küresel ısınmaya neden olan etkenlerinin azaltılması söz konusudur. Ayrıca doğal yaşam içinde yeni bir alan yaratılabilmektedir. İnsanların kendi yiyeceğini yetiştirebilmesi için önemli yere sahip olan hobi bahçeleri de peyzaj ve ekolojik tasarım açısından vazgeçilmez bir duruma sahiptir (Preuss, 2005:123-139).

Enerji

Yürürlükte olan ve enerji etkin bina tasarım ve yapımında doğru sonuçlar ortaya koyan, doğru yönetmelik ve standartların uygulanmasına imkân sağlayan yapı, sürdürülebilirlik kapsamında yenilenebilir ve etkin enerji kullanımındır.

Dünyada bu çalışmaların örnekleri bulunmaktadır. Başlangıç evresinde binaların enerji etkin sistemlere tasarlanması, enerjide sürdürülebilirliğin elde edilmesinde en etkili yöntemdir. Bu durumda da, önemli tasarım parametreleri; yapının bulunduğu yer, yöneliş, yapı kabuğunun optik ve termo fiziksel özellikleri şeklinde sıralanabilir (Koçlar, 2007:67). Dolayısıyla yapılacak olan tasarımlarda;

- Çevreler tasarlanırken doğal kaynaklara verilecek zarar en az seviyeye indirilmeli
- Yapısal alandaki topoğrafyaya uygun bir yaklaşımla binalar konumlandırılmalı
- Tasarım, esneklik ve değişebilirlik kriterlerine olanak sağlanmalı ve mekânlar multifonksiyonel olarak kullanılabilir (Bostancıoğlu ve Düzgün, 2004:24).
- Enerji sistemleri için gereklilikler şu şekilde sıralanabilir (Pitts, 2004:104);
- Mekân ve biçim organizasyonu ile enerji korunum teknikleri üzerine stratejik politikalar içeren yerleşim enerji planları oluşturulmalıdır.
- Tüm enerji sistemlerinin birbiriyle entegrasyonu sağlanmalıdır.

- Bina ve mahalle ölçeğinde enerji üretim biçimleri desteklenmeli ve gerekli yasal ortam oluşturulmalıdır.
- Yenilenebilir enerji kaynaklarında çeşitlilik yaratılarak enerji üretiminin devamlılığı sağlanmalıdır.
- Aynı zamanda mevcut yapılar yalıtılarak hem enerji verimi artırılabilir hem de yerel iş gücü için yalıtım faaliyetleri önemli bir istihdam yaratabilir (SDC, 2003:50).

Ulaşım

Sürdürülebilirlik bakış açısıyla yapılması gereken, kentsel alanların ulaşım alışkanlıklarında kişisel araçlar gibi yüksek karbon salımlı ulaşım tiplerinden toplu taşıma ve sürdürülebilir ulaşım ile ilgili tartışmalarımız zaman zaman birbirleriyle çelişen felsefeleri barındırmaktadır. Her yatırım insanın refahına hizmet etmesi amacıyla yapılıyor olsa da, bunların hepsinin sürdürülebilir diye takdim edilmesi tartışmaya açıktır. Bazıları sürdürülebilir bir yaklaşımın sadece geri dönüşümün artırılması, atıkların azaltılması ve yeşil ürünlerin azaltılması olduğunu düşünmektedir. Bunlar önemli adımlar olmasına karşın, temel sorunlara çözüm olmaktan uzaktır (May vd., 2003:56).

Kentsel alanların ulaşım alışkanlıklarında kişisel araçlar gibi yüksek karbon salımlı ulaşım türlerinden toplu taşıma, bisiklet ve yürüme gibi düşük karbon salımlı ulaşım tiplerine geçişi özendirme vb. durumlar, sürdürülebilirlik perspektifiyle yapılması gereken durumlardır (Rydin, 2010:3-4).

Sosyal etkileşimi ve gayri resmi sosyal denetimi destekleyen ve güvenli bir çevre hissini arttıran öğeler; yaya ve bisiklet dostu mekânlar planlamak, araç erişimini, araç parkını ve trafik hızını belirlemektir. Bununla birlikte enerji kullanımını ve kirliliği azaltanlar da bu eylemlerdir (SDC, 2003:5-6).

Geri Dönüşüm

Odak noktası tüketim olan dünya düzeninde olabildiğince mühim bir noktaya ulaşan konu, geri dönüşüm konusudur. Geri dönüştürülebilir kentsel atıklar; plastik, kağıt, metal hatta inşaat atıklarıdır. Dünya genelinde bu tip atıkların ayrıştırılarak toplanması ve yeniden üretimde kaynak olarak kullanılması eğilimi mümkündür ve bu eğilim gittikçe artmaktadır.

Geri dönüşüm döngüsünde organik olan ve olmayan atıklar yer alır. Tarımsal amaçlı

üretimlerde gübre olarak kullanılabilenler bu atıklardır (Srivastava, 2006:524-546).

Tasarlama ve yönetme gerekliliği olan süreç, geri dönüşüm sürecidir. Bu konuda özel mekânlar ve kararlar geliştirilmesine gereksinim duyulan tasarım, kentsel alanların tasarımıdır. Geri dönüştürülebilir atıkların yerleşim alanlarında ayrıştırılarak toplanacağı, ulaşımı ve algılanabilirliğinin kolay olacağı alanlar planlanmalıdır (Steven vd., 2000:12).

2.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri yönetimi, tekil olarak kurumların sorumluluklarının artık sadece kendi faaliyetlerini değil, aynı zamanda, içinde buldukları tedarik zincirlerinin faaliyetlerini de kapsamasından etkilenmektedir. Bir Tedarik Zinciri boyunca malzeme, bilgi ve sermaye akışını ve zincir üzerinde yer alan şirketlerin iş birliğini yönetirken, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın paydaşlar ve müşterilerin beklentilerinden yola çıkan üç farklı boyutuna ilişkin (ekonomik, çevresel ve sosyal) amaçlar koyan ve gerçekleştiren yönetim Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimidir. Çevresel ve sosyal kriterler, üyeler tarafından karşılanarak sürdürülebilir tedarik zincirlerinde varlığını sürdürmektedir. Rekabet gücü ise sürdürülebilirliğin ekonomik kriterlerini müşteri beklentileri ile birleştirerek karşılama yoluyla kuvvetlendirilmelidir (Seuring ve Müller, 2008:8).

Çevre dostu hammadde kullanma ve bu özelliğe sahip yedek parça geliştirilmesi, atıkların azaltılması gibi konularda işletmeler tedarikçiler ve perakendeciler ile birlikte hareket etmektedirler (Nidumolu vd., 2009:10).

Paydaşlar ve kamuoyu tarafından en yoğun baskıyı odak örgüt görmektedir ve böylece Tedarik Zincirlerinde sürdürülebilirlik amaçlarının konması ve uygulanması sağlanır. Tedarik Zincirinde genelde müşteri ile direkt temasta olan, tedarik zincirinin kaidelerini koyan ve yöneten ya da bir mal veya hizmeti planlayan örgüt odak örgüttür (Larsen vd., 2007).

Seuring ve Müller'e göre bu baskı yasal talepler/düzenlemeler, müşteri talepleri, paydaşlardan gelen talepler, çevre lobileri veya sivil toplum örgütleri, piyasada itibar kaybı korkusu ve rekabet gücünü kaybetme korkusundan kaynaklanmaktadır (Seuring ve Müller, 2008:12).

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri için de bir takım kısıtlar yaratan boyutlar, sürdürülebilirlik kavramının içerdiği birbiri ile çelişen boyutlardır. Mal ve hizmetler toplumun beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılar nitelikte üretilerek sosyal sürdürülebilirlik sağlanmalıdır. Faaliyetlerini optimize etmek ve kârlarını maksimize etmek ekonomik sürdürülebilirlik için Tedarik Zinciri Yönetimi'nin amacı olacaktır; ancak çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına bu işlemleri yaparken kaynakları minimum düzeyde kullanmalı ve mümkün olduğu kadar az atık üreterek çevresel sürdürülebilirliği sağlamak hedeflenmelidir (Zhou vd., 2000:5). Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında bazıları arasında başka bir boyutu göz ardı etmek pahasına tercihler yapılabilmesi mümkündür.

Literatürde Seuring ve Müller'e (2008)'e ait olan teorik değerlendirme sürdürülebilir tedarik zinciri konusunda en kapsamlı değerlendirmedir. 1994 ile 2007 yılları arasında uluslararası önde gelen dergilerde basılmış olan 191 makaleyi içerik analizi metoduyla tasarlayan yazarlar araştırmalarında, süreç boyunca bu konu etrafında ele alınan olgulardan yola çıkarak özet nitelikte bir kavramsal yapı meydana getirmişlerdir.

Bu kavramsal çerçevede, genel olarak iki stratejik alan bağlamında ele alınan konu Seuring ve Müller (2008) tarafından oluşturulmuştur. Literatürün sürdürülebilir ürünler elde etmeye yönelik olarak gelişen, risk ve başarımın sürdürülebilir yönetimi stratejisine odaklanan iki kolu bulunmaktadır (Seuring ve Müller, 2008:1699).

2.2.1. Ekonomik Boyut Açısından Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi' nin faaliyetlerini optimize ve kârlarını maksimize etmesi ekonomik sürdürülebilirlik amacıdır. Fakat çevresel sürdürülebilirliğe erişebilmek için bu işlemleri yaparken kaynakları asgari düzeyde kullanmak ve mümkün olduğu kadar az atık üretmek gerekir (Zhou vd., 2000).

Adından da anlaşılacağı gibi, ekonomik sürdürülebilirlik, sürdürülebilirliğin ekonomik yönleri ile ilgilenir. Ekonomik sürdürülebilirliğin amacı, bir şirketin veya bir vâkıfın ya da denge içinde bir ülkenin ekonomisini tutmaktır. Ekonomik sürdürülebilirlik diğer boyutları ile ilgili çok büyük bir etkiye sahiptir. Bu konuda yapılan pek çok araştırma vardır. Bu çalışmalardan bazı kurallar ekonomik sürdürülebilirliği elde etmek için oluşturulmuştur. Bu kurallar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Elliott, 2005:8-9):

İlk kural; neslin ekonomik yapılarının planlı ve uzun dönemler için oluşturulmasını önermektedir. Bu kuralın bir diğer amacı, uzun bir süre için, daha stabil bir ekonomi elde etmektir.

İkinci kural; bir firma, bir organizasyon veya bir hükümet için, toplam sermayenin hep aynı seviyelerde olması gerektiğini söylemektedir. Bu kural yatırımların getirilerini, toplam sermayeyi azaltmak, en azından aynı seviyede tutmak gerektiğini düşündürmektedir. Gelecek, firma, kuruluş veya hükümet böylece yeni fırsatlar yakalayabilir.

Ekonomik sürdürülebilirlik için bir diğer önemli kural; fire kaynakların kullanımını minimize edilebilir ise, böylece eldeki mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılması gerektiğine emin olmaktır. Daha istikrarlı bir ekonomik ortam oluşturulabilir, böylece hükümette parasal değeri istikrarlı tutmak endişe verebilecektir.

2.2.2. Çevresel Boyut Açısından Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Çevresel sürdürülebilirlik sürdürülebilirliğin çevresel yönlerini kapsar. Onun amacı, doğa ve çevre dengesini korumak ve bu dengenin tutarlı olduğundan emin olmaktır. Kısacası, amaç doğayı korumaktır. Çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalar iki başlık altında toplanmakta olup bunlar yeşil teknolojileri kullanmak ve doğayı korumaktır (Mahler, 2007:7).

Çevresel sürdürülebilirlik'in ilk amacı, olmayan yenilenebilir kaynakların (kömür, petrol, benzin vb. gibi) kullanımını sınırlamak ve olmayan yenilenebilir karşıtları yerine alternatif yenilenebilir kaynak bulmaktır. Çevresel sürdürülebilirliğin sonraki amacı, yenilenebilir kaynaklar ve yenilenebilirlik oranları ile ilgilidir. Yenilenebilir kaynaklarının kullanımı, onların yenilenebilirlik oranını aşmamalıdır. Ağaçların kullanımını örnek olarak verebiliriz. Ağaçların kesme hızı büyüme oranını aşarsa, o zaman yakın gelecekte orman nesli tehlikede olacaktır. Başka bir kural doğa ve atık yönetimi kirliliği ile ilgilidir. Bu kural için en önemli faktör, atık, miktar ve doğa üzerindeki etki türüdür. Kaynakları kullanan atık üretimi, bir yan etki olarak, insan yaşamının kaçınılmaz bir parçasıdır. Bu atıklar işlenmiş, geri dönüşümlü olmalı ve dönüşümsüz parçaları bölünmüş olmalıdır. Geri dönüştürülebilir parçalarda sıkıntı yoktur. Kullanılmış ama dönüşümsüz bölümleri yaratmak noktasında problem vardır (Linton vd., 2007:1-2).

Tedarik Zinciri Yönetimi' nin çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilmek için işlemleri yaparken kaynakları asgari düzeyde kullanması ve mümkün olduğunca atık üretimini minimuma indirmesi gerekir (Zhou vd., 2000).

İş dünyası özellikle küresel piyasalarda kabul edilen çevre yönetim sistemi (ISO 14001), iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi (OHSAS 18001) ve sosyal sorumluluk Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri, (SA8000) gibi çeşitli düzenlemelerde işbirliği oluşturmuş, iş dünyasında bazı projelerle KOBİ boyutundaki işletmelere bu sistemleri uygulamaları bakımından destekler verilmiştir (Eroğlu, 2006:34).

2.2.3. Sosyal Boyut Açısından Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Sosyal sürdürülebilirliğin amacı, aynı sosyal haklar ve ayrıcalıklar ile toplum sağlamaktır. Bu yüzden, amacı dengeli ve sürdürülebilir bir toplum oluşturmayı sağlamaktır. Sosyal sürdürülebilirlik toplum hayatı ve çalışma ortamı olarak iki konu üzerinde çalışır (Mahler, 2007:7).

Bir ürünün sahip olduğu değer yaklaşık %50'sinin tedarikçiler tarafından sağlandığı durum günümüzde yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenden ötürü kurumların tedarikçileri sürece dahil etmeden sürdürülebilirlik amaçlarını yerine getirmeleri pek mümkün değildir. Artık tüketiciler ve müşterilerin ürünleri satın alırken yalnızca üzerlerinde yazan markayı düşünmesinin yanı sıra, aynı zamanda, onları meydana getiren ve sunan tedarik zincirlerini de göz önünde bulundurarak satın almakta oldukları aşikârdır (Mahler, 2007:3).

Bu durum, Seuring ve Müller'in oluşturduğu teorik yapı konseptinde yer almasa da, pratikte Türkiye gibi ülkeler açısından tedarikçi seçiminin 'sosyal' bir kriter olduğunu belirtmesi açısından önemlidir (Seuring ve Müller, 2008:1699).

2.3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi Faydaları

Tedarik zincirlerinde sürdürülebilirliğin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Soubbotina, 2004:9):

Tedarik Zincirleri sosyal amaçlar yönünden incelendiğinde;

- Tam istihdamın sağlanması
 - Eşitliğin sağlanması
 - Güvenliğin elde edilmesi
 - Eğitimin istenilen seviyeye ulaşması
 - Sağlık konusunda birtakım faydalar sağlanması
 - Katılım konusunda fayda sağlanması
 - Kültürel kimlik konusunda fayda sağlanması ekonomik amaçlar yönünden incelendiğinde;
 - Zincir boyunca oluşan verimlilikte artışın sağlanması
 - Zincir boyunca büyüme noktasında gelişim sağlanması
 - Zincir boyunca istikrar noktasında ilerleme sağlanması çevresel amaçlar yönünden incelendiğinde;
 - Tedarik Zincirinde sağlıklı çevreye erişim sağlanır.
 - Yenilenebilir doğal kaynakların akılcı kullanımı sağlanır.
- Yenilenemeyen doğal kaynakların korunması sağlanır.

2.4. Dış Kaynak Kullanımı

2.4.1.Dış Kaynak Kullanımı Tanımı ve Kapsamı

Dış kaynak kullanımı (DKK), İngilizce karşılığı literatürde out-sourcing olup bir ürün veya hizmetin satın alınması, dışarıdan tedarikiğidir.

İlk defa 1979 yılında Oxford English Dictionary’de to outsource şeklinde, literatürde ise 1981’de Business Week’de outsourcing adıyla bir makalede yer alan terim DKK terimidir.

Dışarıdan teminin temel olduğu, terminolojik olarak outside resourcing şeklinde kullanılan ve modern stratejik yönetim anlayışlarından biri olarak tanımlanan kavram DKK’dır (Arnold, 2000:76).

Tedarikçi veya hizmet sağlayıcısı olarak vasıflandırılan bir işletmenin, imalatçı, satın alan veya müşteri şeklinde vasıflandırılan diğer bir işletmeye belirli bir alanda ürün veya

hizmet sağlama sürecini DKK açıklamaktadır (Mieghem, 1999: 954).

Piyasa aktörlerinin günümüzde artması ile rekabet ortamının uluslararası boyuta ulaşması işletmelerin maliyet liderliği, farklılaşma veya her iki stratejiyi de birlikte uygulayarak kendilerini diğer rakiplerden farklı hale getirecek stratejilere eğilim göstermelerine sebep olmuştur. İşletmeler, 1990'lı yıllardan itibaren bu rekabet sürecine hız kazandırma amacıyla DKK'dan faydalanma eğilimi göstermişlerdir (Gilley ve Rasheed, 2000:763).

Diğer bir tanımda DKK, işletmelerin ana yeteneklerine daha fazla odaklanmak şartıyla, bunlar dışında kalan fonksiyonlar için tedarik yöntemini izlemektir (Momme, 2002:49).

Başka bir tanıma göre ise de DKK, işletmelerin bir takım süreç ve programlarının kendi bünyesinde çalışan bireylerden alıp, işletme bünyesinde olmayan başka bireylere devri şeklinde açıklanır (Zhu vd., 2001:274).

DKK' yı firma bünyesinde yapılan bir faaliyetin bir sözleşme dahilinde firma bünyesinde olmayan, bu iş ile doğrudan ilgilenen bir tedarikçiye devredilmesi şeklinde tanımlayanlar; Quelin ve Duhamel'dir (Quelin ve Duhamel, 2003:648).

2.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Bilhassa Meksika ve ABD'de uzun zamandan beri ilk olarak otomotiv olmak şartıyla bir çok endüstride DKK programlarının görülmesi mümkündür (Pagnoncelli, 1993:17).

DKK işletmeler arasında yararlı bir yönetim stratejisi olarak benimsenmiş ve birçok işletme tarafından yaygın kullanım alanı bulmuştur. Lacity (1995:88), dış kaynak kullanımının öncelikli olarak kuruluşun stratejik etkinliklerinin dışında kalan ama gerçekleştirilmesi uzmanlık gerektiren etkinliklerin dış kaynak kullanımına konu oluşturması gerektiğini belirtmiştir.

DKK'nın operasyonel faaliyetler ile ilişkili olduğu konularda çok sınırlı bir şekilde uygulanmış olması ilk dönemde olmuştur (Bone ve Kurtz, 1996:236).

Venkatraman (1997:54) ise işletmenin yapmakta olduğu herhangi bir işin diğer bir işletmeye yaptırılması yoluyla maliyet düşüşü veya faaliyet artışı sağlanıp sağlanmayacağını analiz edilmesi gerektiğini ve DKK kararının bu analizin akabinde

verilmesi gerektiğinin üzerinde durmuştur.

Bu terimin uygulama açısından yeniden gündeme gelmesi 1989'da Eastman Kodak'ın bilişim teknolojisi ile ilgili bazı faaliyetlerini Businessland ve IBM kuruluşlarına devir işlemiyle ile gerçekleşmiştir (Bryce ve Useem, 1998).

DKK'nın 1988 yılında resmi akite dahil edilmesi ise ilk defa Wisconsin şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir (Gökdere, 2000:22).

DKK, ilk başta servis veya güvenlik gibi hizmete yönelik olan konularda kendini gösteren, son süreçlerde ise işletmenin pazarlama, satış, imalat gibi faaliyet konularını da kapsayan bir yapıdadır (Tunstall, 2000:10).

İşletmelerin dikey bütünleşik bünyesinin sorgulanarak, farklı yönetim anlayışlarının araştırılmasına neden olan ekonomik darboğazlar, 1980'li yıllara gelindiğinde meydana gelmiştir (Lonsdale ve Cox, 2000:76).

DKK'nın hızlı bir gelişim ve yaygınlaşma sürecine 1990'lı yıllardan sonra girmiş olması durumu örgütlerin küçülmesine yol açmıştır. Bütün bu gelişmeler DKK'nın yeni bir yönetim şekli olmasını sağlamıştır (Düren, 2000:78).

DKK'nın en eski örneklerinden biri olarak, Roma döneminde vergilerin toplanmasının daha kaliteli ve sistematik yapılması için dışarıdan yardım alınması durumu verilebilir. Bunun ardından bu uygulamalarla sanayi devrimi ile birlikte yaşanan gelişmelerle Avusturalya, Fransa, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi ülkelerde birçok farklı alanda karşı karşıya kalınmıştır (Kakabadse ve Kakabadse, 2002:189-190).

DKK sürecinin özellikle 1980'li yıllardan itibaren dünya çapında işletmelerin içinde bir çok alanda uygulama örneklerinin görülmeye başlaması, zaman içinde bir yönetim modeli olarak görülmeye başlanmış olmasını sağlamıştır (Çoban ve Tutkun, 2004:36).

ABD, Dünya'nın en büyük kuruluşlarına bünyesinde yer vermektedir. ABD'de de özellikle II. Dünya Savaşının ardından yaşanan ekonomik problemler, dikey örgüt yapılarının, yeni yönetim modellerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla maliyetlerin azaltılmasının yanı sıra başlıca etkinliklere önem verilerek diğer etkinlikler için dışarıdan destek alınıp tümcül bir etkinlik artışı sağlanması hedeflenmiştir (Mol vd., 2005).

Tatari (2005:2), işletmelerin dış kaynak kullanım alanlarını şu şekilde sıralamıştır:

- İnsan kaynakları,

- Bilgi teknolojileri,
- Çevre,
- Güvenlik ve temizlik,
- Catering,
- Dekorasyon,
- Lojistik-depolama-kargo,
- Personel taşımacılığı,
- Tanıtım,
- Yardım ve destek hizmetleri.

DKK'nın tarihsel gelişimi ile ilgili yazında tam bir fikir birliğine varılmadığı, farklı yazarların konuyu gelişim boyutlarıyla kendi ülkelerinde ele aldıkları görülmektedir. Genel olarak bakıldığında DKK'nın insanlık tarihi kadar eski olduğu, yiyecek, araç ve ev gereçleri imalatı ve satışıyla başlamış olduğu aşikârdır (Özdoğan, 2006:7).

Çok aktörlü bir rekabet ortamının doğmasına sebep olan faktörler; sanayi devriminin akabinde meydana gelen yeni sektörler, yeni ihtiyaçlardır. Bunun neticesinde ise işletmelerde fark yaratmak, rakiplerden farklı olmak saiki meydana gelmiştir. İşletmeler dikey entegrasyonun aksine destekleyici etkinliklerde, işinde uzman firmaların kaynaklarından faydalanmaya, en iyi yaptıkları işe odaklanmaya eğilim göstermişlerdir (Pelit, 2007:30).

Netice olarak DKK'nın piyasa konjonktürüne uygun yeni bir modern yönetim trendi olduğu, ticaretin serbestleşmesi, işletmelerin küreselleşmesi ve bilgi ve iletişim döneminde ortaya çıkan ilerlemelerle uluslararası ticarete sınırların ortadan kalkması ile meydana gelen rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeleri amacıyla kullanılan mühim bir stratejik yönetim metodu olduğunu söylemek mümkündür.

DKK'da trend artık müşterinin gelecekteki gereksinimlerini daha önceden görüp bugünden yapılacak tavsiyelerle işletmenin kendini geliştirmesine destek olabilecek biçimde hizmet geliştirmek olarak ifade edilmektedir. Nitekim dış kaynak kullanımı ilk zamanlarında "temizlik, yemek, güvenlik, personel taşıma gibi destek etkinliklerini" sağlamaya yönelik uygulanma alanları bulmuşsa da sonraki dönemlerde "bilgi teknolojileri, insan kaynakları,

lojistik” gibi daha komplike ve işletme performansına direkt olarak tesir eden süreçlere doğru genişleme göstermektedir (Harland vd; 2005:834; Bailey, 2002:86).

2.4.3.Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

İşletmeler maliyetleri düşürmek, kaliteyi arttırmak, teknolojik yenilikleri takip etmek gibi nedenlerden dolayı DKK’ya yönelmişlerdir. Maliyetleri azaltmak, işletmelerin pazarda verimli bir rekabetçi güç olmaları, maliyet konusu ile ilgili diğer işletmelere göre daha verimli olabilmelerine bağlıdır (Kaygusuz, 2003:63). İşletmeler maliyetlerini daha verimli oluşturabilmek için hangilerinin kazançlı ve hangilerinin lüzumsuz harcama olduğunu ve işletmeye zarar vermeden lüzumsuz olan harcamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğine karar vermek halindedirler (Olson, 1999:4). İşletmelerin dış kaynak kullanımının beklide en mühim unsuru maliyetleri düşürmektir. İşletmelerin başlıca yetenek gerektiren işlerin dışındaki işleri, dış kaynak kullanarak sağlaması yani tedarikçi işletmeler kullanması; işletmeye, maliyet açısından rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları, kitle imalatının verimliliğinden yararlanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu hususta verimli olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri, onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği etkinliği tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından mühim bir üstünlük temin etmektedir (Özbay, 2004:11-12).

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında işletmeleri DKK’ya iten nedenler aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

Finansal Nedenler: DKK, işletmelere kaynak ve enerjilerinin en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir (Fill ve Visser, 2000:45). İşletmeler riski düşürmek veya paylaşmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (May, 1998:139). Finansal kaynaklar için işletmeler arasında mühim bir rekabet vardır. Yöneticilerin vermesi gereken mühim kararlardan biri finansal kaynakların nasıl değerlendirileceği konusudur. İşletmenin elindeki sınırlı finansal kaynakları verimli bir şekilde kullanmak, yine işletmenin elindedir. Dış kaynak kullanımı, işletmeye bu imkânı tanımaktadır. DKK, başlıca yeteneğimiz dışındaki işlere sermayeden aktarılması gereken yatırımları düşürmektedir. Bu sayede başlıca yetenek hakkında işlere daha fazla sermaye

aktarılması sağlanmaktadır (Özby, 2004: 13).

Kaliteyi Arttırma: Bir mal ya da hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal ya da hizmetin tüketici gereksinimlerini tam anlamıyla karşılaması, zamanında imalat, teslimatı ve makul bir maliyet olması gibi nedenler akla gelen ilk mühim özelliklerdir (Akbaba, 2000:6). Bu nedenlerden kaynaklı kaliteli imalat yapmak için dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır.

Teknolojik Yenilikler: Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalmaları zorlaşmaktadır (Yüksel, 2000:50). Bu nedenle teknolojiye meydana gelen gelişmeler işletmeler için fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler etraflarında oluşan fırsatlardan ilk önce faydalanma üstünlüğü elde edebileceklerdir (Balay, 2000:23).

Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma: İşletmeler, iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri işlerin dışındaki diğer işleri de o işi en iyi bilen ve yapabilen dış kaynaklardan sağlamaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır. Böylelikle işletmeler, zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personelini, bilgisini, deneyimini ve diğer bütün kaynaklarını tamamiyle ve yalnızca asıl işini yapmaya yönlendirmektedir. Sonuç olarak işletmeler başlıca yeteneği üzerine odaklanarak asıl işlerindeki uzmanlıklarını arttırmaktadır (Özby, 2004: 12).

Örgütsel Nedenler: Harrison'un yaptığı araştırmaya göre, işletmeler dış kaynak kullanımını uygulaması ile %33 stratejik etkinliklere odaklanmak, %22 yönetsel esneklik ve %33 tekrar yapılanma gibi üstünlükler elde edebileceklerini belirtmişlerdir (Harrison, 1996: 21).

Süreç Yenileme: İşletmelerin rekabetçi şartlara ahenk sağlayabilmeleri ve müşterilere kaliteli hizmet sunabilmeleri için yapısında ve ürünlerinde veya sunmuş olduğu hizmette süreç yenilemeye gitmesi gereklidir. Bu aşamada DKK'dan faydalanan örgüt nihai kullanıcıya daha süratli yanıt sunabilmektedir.

Küçülme: İşletmelerin küçülme nedenleri; maliyetlerini düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, daha fazla neticeye dönük çalışır hale gelmek, müşteri gereksinimlerine odaklanmak, etkinliği arttırmak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin hızlıca uygulanmasını temin etmek, sinerjiyi arttırmak, kişisel sorumlulukları daha basit izlemek ve haberleşmedeki bozulmaları düşürmektir. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için, işletmeler

oranlı ve sistemli olarak, yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, işletmedeki mevki ve hiyerarşik kademeleri düşürmektedir. Bu anlamda küçülmeyi de DKK temin etmektedir (Özbay, 2004:13).

Esnekliği Artırma: İşletmelerin değişen koşullara adapte olabilmeleri ve hemen tepki gösterebilmeleri için katı duruşlarından kurtularak, hareket kabiliyetleri yüksek olan esnek gelişmiş birimlere dönüşmeleri gereklidir. Bu da DKK ile sağlanmaktadır.

2.4.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

DKK'nın üstünlük ve dezavantajları bir çok çalışmada ele alınmıştır. Bu bağlamda avantajlar aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Jennigs, 1997; Ordoobadi, 2005; Şahin, 2005; Oktay, 2006; Özdoğan, 2006):

- DKK, işletmenin katma değeri yüksek olan kendi başlıca iş süreçlerini ve yeteneklerini güçlendirmek için daha fazla zaman temin etmektedir.
- DKK yoluyla prosedüre hız kazandırılmakta ve tedarikçilerin uzmanlıklarından yararlanılabilmektedir.
- DKK yoluyla işletme tedarikçileri ile risk paylaşımı yaparak riskini düşürmekte ve üstünlük elde etmektedir.
- DKK, sermaye ihtiyacı ve iş gücü ihtiyacının azalmasını temin etmektedir.
- DKK yolu ile özel beceri gerektirmeden müşterilere özel hizmetler sunulabilmektedir.
- DKK yeni sektörlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlayarak ülke ekonomisine katkı temin etmektedir.
- Değişik teknolojilere, kapasitelere, tecrübelere ve bilgiye ulaşma imkânı tanımaktadır ve değişik müşteri tabanına, sektörlere ve coğrafi konumlara ulaşma imkânı tanımaktadır.

Dezavantajlar ve riskler ise şu şekilde belirtilebilir (Ordoobadi, 2005; Oktay, 2006; Özdoğan, 2006):

- Tedarikçi üzerinde kontrol kaybı oluşabilmektedir. Bunun neticesinde hizmet

alımı ve kalite konusu ile ilgili aksaklıklar yaşanabilmektedir.

- Kritik başlıca beceriler kaybolabilmekte ya da yanlış başlıca yetenekler geliştirilebilmektedir.
- Çalışanların üzerinde olumsuz etki oluşması, moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olarak işletmenin etkinliğini etkilemektedir.
- İşletmelerin gizli bilgilerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.
- Dış kaynak kullanımı maliyet üstünlüğü sağlamasına rağmen, gizli maliyetler ortaya çıkması halinde bu avantaj, dezavantaja dönüşebilmektedir.
- Tedarikçi çok sayıda işletmeye hizmet sağlayabilir. Bu durumda işletmeye karşı odak eksikliği yaşanabilir.
- Sektöre giriş maliyetlerinin düşmesine neden olarak hem rakip sayısının çoğalmasına, hem de kâr paylarının azalmasına neden olabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN GIDA SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde Konya ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir tedarik zinciri performansı, dış kaynak kullanımı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri irdelemek amacıyla yapılan saha araştırmasının amacı, hipotezleri, önemi, yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi

Tedarik Zinciri Yönetimi ve süreçlerde sürdürülebilirliğin sağlanması, tedarik zinciri yönetimdeki sürecindeki faaliyetlerin işletmenin diğer faaliyetleriyle ve performansı ile olan etkileşiminin incelenmesi günümüz araştırmacılarının üzerinde durduğu önemli konulardan bir tanesidir. İşletmelerde hem süreçlerin hem de işletmenin performansını yönetme ve ölçme konusunda çeşitli yöntemler mevcuttur. İşletmeler ilgili değerlendirmeler için kendi yapı ve faaliyet alanlarına en uygun yöntemlerle hareket etmek isterler.

Sanayi ve hizmet işletmelerinde Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansının giderek artan öneminden hareketle bu çalışmada literatür incelemeleri sonucunda elde edilen bilgiler ele alınarak gıda sektöründe anket yöntemi kullanılarak uygulamalı araştırma yapılmış ve araştırma sonuçları üzerinden temel öneri ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın ilk iki bölümünde literatür bağlamında ele alındığı üzere işletmeler için Tedarik Zinciri Yönetiminin sürdürülebilirliğini sağlamak günümüz rekabet koşullarında oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra işletmenin diğer faaliyetleri ile Tedarik Zinciri Faaliyetleri arasındaki ilişkiyi de dikkate almak gereklidir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir”. Bu bağlamda çalışmanın alt amaçları şunlardır:

- İşletmelerdeki sürdürülebilir tedarik zinciri faaliyetlerinin uygulama düzeyini tespit etmek.
- İşletmelerdeki dış kaynak kullanımını uygulamalarını incelemek.
- İşletme performansını değerlendirmek.
- Dış kaynak kullanımını ile sürdürülebilir tedarik zinciri performansı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek.
- Sürdürülebilir tedarik zinciri performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek.
- Dış kaynak kullanımını uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek.

Tüm bu amaçlar ışığında bu çalışmada üç hipotez belirlenmiştir.

Hipotez 1: Dış kaynak kullanımını ile sürdürülebilir tedarik zinciri performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 2: Sürdürülebilir tedarik zinciri performansı ile işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 3: Dış kaynak kullanımını ile işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerde tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilirlik anlayışı ile yönetilmemesi neticesinde işletmeler, maddi risklerin yanı sıra uzun dönemde işletme ömrünü ve rekabetçi yapısını tehlikeye sokacak itibar kaybı gibi pek çok riskle karşı karşıya kalabilirler. Tedarik zinciri faaliyetleri işletmelerde değer zincirinin en önemli halkasını oluştururlar. Günümüz tüketicileri yaptıkları seçimlerin dünyaya etkilerinin bilincinde olarak satın aldıkları ürünleri incelemekte ve bunları üretenlerin yaşam ve çalışma koşulları gibi konularda detaylı sorular sormaktadır. Ürünün fiyatı, kalitesi, işlevselliğinin yanı sıra çevreyle ve işletme faaliyetleriyle olan etkileşimini de sorgulayan tüketiciler, işletmeleri tüm süreçlerde daha şeffaf olmaya zorlamaktadır. Bu çerçevede günümüz iş dünyasında işletmeler sadece kendi faaliyetlerinden değil, tedarikçisinin faaliyetlerinden de sorumlu hale gelmişlerdir.

İşletme faaliyetlerinin ve tedarik zinciri yönetiminin uzun dönemde işletmelerin varlığını devam ettirmeleri için birlikte düşünerek tasarlanması gerekmektedir. Bu gereklilikten hareketle işletmelerin özellikle temel yeteneğe odaklanmak istemeleriyle en önemli faaliyetlerinden birisi haline gelen DKK, Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi sektörel anlamda süren rekabetin boyutlarına bir bakış açısı kazandırması ve işletmelerin kendi yapılarını değerlendirebilmeleri açısından önemlidir.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırmada anket yöntemi kullanılarak katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan kişiler görüşlerini yansız ve objektif olarak bildirmişlerdir.
- Katılımcılar bilinçli olarak yanlış ve eksik bilgi vermemişlerdir.
- Araştırmada kullanılan veriler doğru ve eksiksizdir.
- Ankete katılanlar yöntem konusunda çok fazla bilinçli değildirler.
- Anketin üst yönetici ve birim idarecilerine çalışma saatleri içerisinde uygulanması nedeniyle katılımcıların süre kısıtları vardır.
- Çalışmanın bir yüksek lisans tezi olması nedeniyle çalışmada zaman ve maddi kısıtlamalar bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin örnek kütleyi temsil yeterliliği olmakla birlikte araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü sınırlıdır.
- Araştırma sadece belirli bir zaman dilimine ait veriler üzerinden değerlendirilmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Ampirik araştırma yaparken kullanılacak veriler/kaynakların seçimi büyük önem arz etmektedir. Genel olarak verileri birincil veriler (gözlem, görüşme, anket, deney, alan çalışması) ve ikincil veriler (başkaları tarafından derlenmiş birincil veriler) şeklinde iki gruba ayırmak mümkündür (Çağlıyan, 2009:200). Dolayısıyla araştırmada birincil

verilerden faydalanmanın yanı sıra ikincil verilerden de faydalanılmıştır. Birincil verilerin toplanmasında meydana getirilecek faaliyetlerin ve erişilecek olan neticelerin daha iyi anlaşılması için gerekli ve mühim olan ikincil verilerdir. Böylece araştırmada ikincil verilere birincil verilerin meydana getirilmesinde gereksinim duyulmuştur. Üniversite kütüphaneleri, konuyla ilgili kurum, kuruluş ve birliklerin süreli veya süresiz yayınları, üniversitelerin erişimine açık olan uluslararası veri tabanları, konuyla ilişkili olarak daha önce yapılan yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları ile yine kurumsal temelde yapılan uzmanlık tezlerine ikincil verilerin elde edilmesinde ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca konuyla ilgili güncel bilgilere ulaşmada etkin bir araç olan İnternette de yararlanılmıştır.

En genel tanımıyla anketi, cevaplandırıcının önceden tanımlanmış olan sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara cevap vermesiyle elde edilen veri elde etme tekniği şeklinde tanımlamak mümkündür (Altunışık vd., 2007:68).

Ayrıca anket, “cevaplayıcı anket sorularını okuyup anlayabilir” ve “cevaplayıcı soruları dürüstçe cevaplamaya hazırdır” biçiminde ortaya konan iki temel varsayıma dayanmaktadır. Cevaplayıcıyı motive etmede sorunlar yaşanması, daha çok yüzeysel bilgi toplamaya uygun olması gibi konularda ve hedef kitlenin hassas olduğu konularda (örneğin din, doğum kontrolü vb.) bilgi toplanmasının zor olması anketin önemli sınırlılıklarını meydana getirmektedir (Büyüköztürk, 2005:133-134).

Anket, birincil kaynaklardan veri elde etme amacıyla hazırlanan sistematik bir soru biçimidir. Bu soru formunun hedefi, araştırmanın problemine çözüm bulacak olan ve ele alınan hipotezleri test edecek olan birtakım verileri sistematik bir şekilde elde etmektir. Anket formları hazırlanış şekli ve anket türleri uygulanış şekli açısından farklı isimler alır. Hazırlanış biçimine göre anket formu; görüşme kılavuzu, soru formu, görüşme cetveli şeklinde üç ayrı şekilde adlandırılır. Uygulanış biçimine göre ise anket tekniği; telefonla görüşme, yüz yüze görüşme, posta ile veya internet aracılığı ile gönderme şeklinde isimlendirilir. Bu uygulama biçimlerinin kendine has avantajları ve dezavantajları vardır (İslamoğlu, 2007:152).

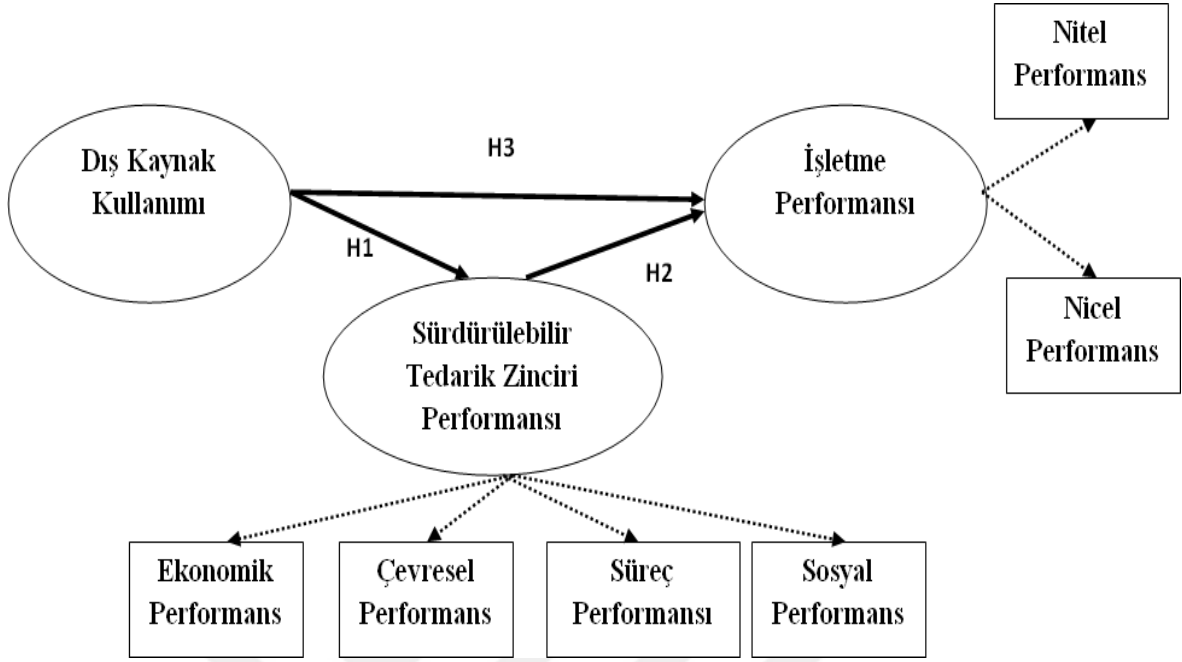
Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, kesitsel olarak, standart bir anket formunun örnek kütleye gönderilmesine dayalı bir yöntemin bu çalışma için en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir. Bu kararın alınmasında etkili olan faktörler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Anket yöntemi araştırma sonuçlarının geliştirilmesine olanak tanımaktadır (İslamoğlu, 2003:96).
- Geniş bir örnek kütleden yararlanma olanağı sağlamaktadır (Aziz, 2008).
- Anketlerin en net ifade ile veri toplama sürecini sistematikleştirdikleri söylenebilir (Kent, 2007:152).
- Farklı araştırmacıların anket tasarımı için kendilerine has yollarının olmasının yanı sıra, anket tasarımının birkaç aşamadan meydana gelen bir süreç olduğu aşikârdır (Büyüköztürk, 2005:133-134).
- Elde edilen veriler istatistiksel analizler için daha elverişlidir (Bülbül, 2003).

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak araştırma için gerekli veriler toplanmıştır. Çalışmada ilk olarak konu ile ilgili incelenen literatür bağlamında anket formu tasarlanmış ve pilot uygulama yapılmıştır. Geri bildirimler dikkate alınarak anket formu (EK 3.1) güncellenmiş ve ilgili işletmelerde uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz kapsamında ilk olarak katılımcıların demografik bilgileri derlenmiş; daha sonra işletmelerdeki dış kaynak kullanımı, sürdürülebilir tedarik zinciri performansı ve işletme performansı incelenmiştir.

Çalışmanın amacı, konusu, yöntemi ve literatür dikkate alındığında araştırmanın modeli şekil 3.1’de gösterilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



3.1.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmadan elde edilen neticelerin verimli ve dengeli bir şekilde ortaya konulabilmesi araştırma boyunca ele alınan metodolojiyle direkt olarak ilişkilidir. Dolayısıyla araştırma yönteminin açıklanması oluşturulan verilerin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Anket sorularının, daha önce yapılan ampirik çalışmalar ve bu konudaki uzmanlar tarafından belirtilen hususlar dikkate alınarak hazırlanmasındaki amaç; araştırma hedeflerini mümkün mertebe en iyi seviyede gerçekleştirmek ve geliştirilen hipotezleri test etmektir.

Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak ankette üç temel ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek sürdürülebilir tedarik zinciri performansını, ikinci ölçek dış kaynak kullanımı uygulamalarını ve üçüncü ölçek işletme performansını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek sorularına geçmeden önce ankete katılan işletmelerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Ankette kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler Tablo 3. 1’de verilmiştir:

Tablo 3.1. Ölçek Kaynakları

ÖLÇEK ADI	KAYNAK	MADDE SAYISI
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı	Zailani v.d. 2012	14
Dış Kaynak Kullanımı	Karahan 2009, Öz 2011	17
İşletme Performansı	Alpay vd. 2008, Erdirençelebi, 2012	6

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı

Sürdürülebilir tedarik zinciri performansını ölçmek amacıyla Zailani v.d. (2012) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. 14 madde ve dört boyuttan oluşan bu ölçekteki sorular 5’li Likert tipi şeklinde sorulmuş olup ölçekte 0 hiç değil ve 4 kesinlikle öyle anlamındadır.

Dış Kaynak Kullanımı

İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım düzeylerini ölçmek amacıyla çeşitli çalışmalarda işletmelerin dış kaynak kullanımı yaptıkları değerlendirilen faaliyetlerden derlenen bir ölçekten yararlanılmıştır. Dış kaynak kullanımı ile ilgili faaliyetlerin derlenmesinde Karahan (2009) ve Öz (2011)’in çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçekte işletmelerin dış kaynak olarak yararlandıkları toplam 17 faaliyet alanına yer verilmiştir. Ölçek 5’li Likert tipi ölçek olup ölçekte 0 hiç kullanılmıyor ve 4 çok yüksek düzeyde kullanılıyor anlamındadır.

İşletme Performansı

İşletme performansını ölçmek amacıyla Alpay vd. (2008) ve Erdirençelebi (2012) tarafından kullanılan maddelerden yararlanılarak, 6 madde ve iki boyuttan oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi ölçek olup ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.

3.1.6. Veri Toplama Aracının Ön Testi ve Uygulanması

Çalışmanın uygulama bölümüne veri sağlayacak anket formu tasarlandıktan sonra gıda sektöründe faaliyet gösteren otuz işletme üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Veri

toplama aracındaki soruların açıklığı, anlaşılabilirliği, amaca ve üzerinde çalışılan sektöre uygunluğu pilot araştırmaya katılan işletme yöneticileri ve Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri konusunda uzman akademisyenlerden gelen geri bildirimler ve değerlendirmeler ile incelenmiş ve anket formuna nihai hali verilmiştir.

Anket formunun nihai hali toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere ilişkin 8 soru, ikinci bölümde sürdürülebilir tedarik zincir performansını ölçen 14 soru, üçüncü bölümde DKK düzeyini ölçen 17 soru ve dördüncü bölümde işletme performansını ölçen 6 soru bulunmaktadır. Ankete nihai hali verildikten sonra anket işletmelere yüz yüze görüşme yöntemiyle Haziran-Aralık 2016 tarihleri arasında 6 aylık bir süreçte uygulanarak veriler toplanmıştır.

3.1.7. Evren ve Örneklem

Örneklem belli kurallara göre belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği olduğu kabul edilen küçük kümedir. Bir başka deyişle örneklem, bir evrenin tamamının ölçülemediği durumlarda evreni en iyi temsil edebileceğine inanılan kümedir. Bir araştırmada maliyet, zaman, etik değerler, objektif ve doğru bilgi edinebilme konularında karşılaşılan güçlükler örneklemeyi gerekli kılmaktadır (Karasar, 2005:110-111).

Bu araştırmada araştırma amacına uygun olarak seçilen işletmeler üzerinden elde edilecek verileri genelleştirmeye imkân tanıyacak nitelikte bir örneklem seçilmiştir. Araştırmanın zaman ve bütçe kısıtı nedeni ile çalışmanın evreni Konya ilinde faaliyet gösteren gıda işletmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninde yer alan işletme sayıları üretim alanlarına göre Tablo 3. 2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırma Evreni

Üretim Kodu	1. Konyadaki Gıda Firmaları	Sayı
081	1.1. Şeker İmalatı	22
082	1.2. Kakao, çikolata ve şekerleme imalatı	114
062	1.3. Nişasta ve nişastalı ürünlerin imalatı	3
041	1.4. Sıvı ve Katı Yağ imalatı (Ayçiçek yağı)	3
1083	1.5. Kahve ve çayın işlenmesi	7
072	1.6. Peksimet ve bisküvi imalatı; dayanıklı pastane ürünleri ve dayanıklı kek imalatı (zencefilli çörek ve benzerleri; tatlı bisküviler; gofret ve kâğıt helvalar)	33
011	1.7. Etin işlenmesi ve saklanması	34
012	1.8. Kümes hayvanları etlerinin işlenmesi ve saklanması	4
013	1.9. Et ve kümes hayvanları etlerinden üretilen ürünlerin İmalatı	24
020	1.10. Balık, kabuklu deniz hayvanları ve yumuşakçaların işlenmesi ve saklanması	14
031	1.11. Patatesin işlenmesi ve saklanması	2
032	1.12. Sebze ve meyve suyu imalatı	14
039	1.13. Başka yerde sınıflandırılmamış meyve ve sebzelerin işlenmesi ve saklanması	58
041	1.14. Sıvı ve katı yağ imalatı	17
042	Margarin ve benzeri yenilebilir katı yağların imalatı	0
051	Süthane işletmeciliği ve peynir imalatı	180
052	Dondurma imalatı	5
061	Öğütülmüş hububat ve sebze ürünleri imalatı	143
071	Ekmek, taze pastane ürünleri ve taze kek imalatı	86
073	Makarna, şehriye, kuskus ve benzeri unlu mamullerin imalatı	2
084	Baharat, sos, sirke ve diğer çeşni maddelerinin imalatı	9
085	Hazır yemeklerin imalatı	2
086	Homojenize gıda müstahzarları ve diyetetik gıda imalatı	3
089	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer gıda maddelerinin imalatı	11
091	Çiftlik hayvanları için hazır yem imalatı	75
092	Ev hayvanları için hazır gıda imalatı	2
	TOPLAM	867

www.kto.org.tr, E.T. :20. 10. 2014.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Konya ilinde gıda ana başlığı altında yer alan ve Konya Ticaret Odası'na kayıtlı 867 işletme bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ana kütlesi bu işletmeler ile sınırlı tutulmuştur. Bununla birlikte işletmelerin bir tedarik zinciri yapısına sahip olabilmesi ve dış kaynak kullanımına başvurabilmesi için belirli bir büyüklükte olması gerekmektedir. Bu çerçevede çalışan sayısı 10'un altında olan işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Konya Ticaret Odası kayıtlarına göre bu şartı taşıyan toplam 300 işletme bulunmakta olup bu işletmeler araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir.

Ana kütlelinin tamamına ulaşmak uzun zaman ve maliyet gerektirdiğinden çalışma ana kütleliyi temsil edecek bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Örnek kütlelinin

belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50) tarafından hazırlanan, belirli bir ana kütleyi temsil edecek olası örnek kütle rakamları tablosu referans alınmıştır. Bu bağlamda 500 işletmenin bulunduğu bir anakütle için; $\pm 0,10$ örnekleme hatası; $p=0,5$ (ana kütledeki X'in gözlenme oranı) ve $q=0,5$ (anakütledeki X'in gözlenmeme oranı) olmak kaydıyla belirlenen örnek kütle sayısı 81'dir. 100 işletmenin bulunduğu bir anakütle için ise örnek kütle sayısı 49'dur. Veri toplama sürecinde (Haziran-Aralık 2016) değerlendirmeye uygun 120 anket elde edilmiş olup elde edilen örneklemin ana kütleyi temsil gücünün olduğu görülmektedir. Araştırmada örnekleme dahil edilecek katılımcıların belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme çok miktarda veriye hızlı bir şekilde ulaşımaya imkân sağladığı için tercih edilen bir yöntemdir (Nakip, 2013:227).

3.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde sürdürülebilir tedarik zinciri performansı, dkk ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için toplanan verilerin analiz ve sonuçları verilmiştir. Bu kapsamda araştırmada yer alan işletmeleri tanıtan demografik sorulara ilişkin frekans analizi, çalışmada kullanılan anketin geçerlilik ve güvenilirliği ile araştırma hipotezlerini test etmede kullanılan diğer analizlerin sonuçları verilmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin analizinde SPSS paket programından faydalanılmıştır.

3.2.1. İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde katılımcı işletmelerin temel özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 8 adet tanıtıcı soru sorulmuştur. Bu kapsamda katılımcının cinsiyeti, yaşı, işletmedeki çalışma süresi, eğitim durumu, işletmedeki görev yaptığı bölüm işletmede çalışan personel sayısı, işletmenin faaliyet süresi ve işletmenin faaliyet alanı sorulmuştur.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların cinsiyete göre dağılımları aşağıda Tablo 3.3'te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Bay	107	89,2
Bayan	13	10,8
Toplam	120	100,0

Katılımcıların %89,2'si bay ve % 10,8'i bayandır. Bu durum sektörde ağırlıklı olarak bayların çalıştığı şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Yaşı

Yaş	Sayı	Yüzde
20-25 Yaş	8	6,7
26-30 Yaş	27	22,5
31-35 Yaş	26	21,7
36-40 Yaş	20	16,7
41-45 Yaş	20	16,7
46 Yaş Ve Üzeri	19	15,8
Toplam	120	100,0

Katılımcıların %22,5'nin 26-30 yaş aralığında, % 21,7'sinin 31-35 yaş aralığında, % 16,7'sinin 36-40 yaş aralığında yine 16,7'sinin 41-45 yaş aralığında, %15,8'inin 46 yaş ve üzerinde, % 6,72'sinin 20-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcılar çalışma süresi bakımından da incelenmiştir. Katılımcıların çalışma süresi ile ilgili bilgiler Tablo 3.5'te görüldüğü gibidir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	47	39,5
6-10 Yıl	46	38,7
11-15 Yıl	6	5,0
16-20 Yıl	9	7,6
21 Yıl Ve Üzeri	11	9,2
Toplam	119	100,0

Katılımcıların %39,5'inin çalışma süresinin 1-5 yıl arasında, %38,7'sinin 6- 10 yıl arasında, %9,2'sinin 21 yıl ve üzerinde, %7,6'sının 16-20 yıl arasında, %5'inin 11-15 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim durumu Tablo 3.6.'da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlköğretim	13	10,8
Ortaöğretim	12	10,0
Lise	17	14,2
Ön Lisans	15	12,5
Lisans	62	51,7
Lisansüstü	1	0,8
Toplam	120	100,0

Katılımcıların %51,7'sinin Lisans mezunu, %14,2'sinin lise mezunu %12,5'inin ön lisans, %10,8'inin ilköğretim mezunu, %10'unun ortaöğretim mezunu, %0,8'inin lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımları ise aşağıda Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Katılımcıların Çalıştığı Departman

Departman	Sayı	Yüzde
Satış Pazarlama	43	35,8
Muhasebe Finans	29	24,2
Satın Alma Tedarik	12	10,0
İnsan Kaynakları	6	5,0
Müşteri İlişkileri	6	5,0
Üretim	24	20,0
Toplam	120	100,0

Katılımcıların görevlerini yürüttüğü departmanların dağılımı; %35,8 satış pazarlama, %24,2 muhasebe finans, %20 üretim, %10 satın alma tedarik,%5 insan kaynakları ve müşteri ilişkileri şeklindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısı ile ilgili bilgiler aşağıda Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8. İşletmelerin Çalışan Sayısı

Personel Sayısı	Sayı	Yüzde
10-15 Kişi	42	35,0
16-21 Kişi	31	25,8
22-27 Kişi	16	13,3
28-33 Kişi	14	11,7
34-39 Kişi	7	5,8
40 Kişi Ve Üzeri	10	8,3
Toplam	120	100,0

İşletmelerin personel sayıları sırasıyla, %35'inin personel sayısının 10-15 kişi aralığında, %25,8'inin 16-21 kişi aralığında, %13,3'ünün 22-27 kişi aralığında, %11,7'sinin 28-33 kişi aralığında, %8,3'ünün 40 kişi ve üzerinde %5,8'inin 34-39 kişi aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyette buldukları yıllara göre dağılımları ise aşağıda Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. İşletmelerin Faaliyet Süresi

Faaliyet Süresi	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	9	7,8
6-10 Yıl	16	13,8
11-15 Yıl	20	17,2
16-20 Yıl	9	7,8
21-25 Yıl	12	10,3
26-30 Yıl	16	13,8
31 Yıl Ve Üzeri	34	29,3
Toplam	116	100,0

İşletmelerin faaliyet sürelerinin; % 29,3'ünün 31 yıl ve üzerinde, %17,2'sinin 11-15 yıl aralığında, %13,8'inin 6-10 yıl aralığında ve yine %13,8'inin 26-30 yıl aralığında, %10,3'ünün 21-25 yıl aralığında, %7,8'inin 16-20 yıl aralığında ve %7,8'inin 1-5 yıl aralığında olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin faaliyet alanına ilişkin bilgiler ise Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10. İşletmelerin Faaliyet Alanı

Faaliyet Alanı	Sayı	Yüzde
Bölgesel	40	33,3
Ulusal	19	15,8
Uluslararası	61	50,8
Toplam	120	100,0

İşletmelerin % 50,8'inin uluslararası çapta, %33,3'ünün bölgesel çapta, %15,8'inin ulusal çapta faaliyet gösterdiği görülmektedir.

3.2.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

Araştırmalarda üzerinde inceleme yapılan örneklemin davranış, tutum bilgi ve algı gibi özelliklerini ölçmede kullanılan ölçüm araçlarında birbirleri ile ilişkili tutarlı, anlaşılır soruların yer alması çok önemlidir. Bir ankette soruların birbirleriyle olan tutarlılıkları ve ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ne derece yansıttığı güvenilirlik ölçümüyle incelenir. Literatürde sıklıkla güvenilirlik ölçümünde alfa modeli olarak isimlendirilen cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirlikleri aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2014:403-405).

- $0, 00 \leq \alpha < 0, 40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0, 40 \leq \alpha < 0, 60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.
- $0, 60 \leq \alpha < 0, 80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0, 80 \leq \alpha < 1, 00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.11'de ankette kullanılan ölçeklerin başlangıç Cronbach Alfa değerleri ve ölçek bilgileri verilmiştir.

Tablo 3.11. Ölçek Güvenilirliği (ilk durum)

Ölçek Adı	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Sayısı
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı		14	0,782
<i>Ekonomik</i>	5'li Ölçek (0-4 arası)	3	0,558
<i>Çevre</i>		3	0,306
<i>Sosyal</i>		3	0,559
<i>Süreçler</i>		5	0,72
Dış Kaynak Kullanımı	5'li Ölçek (0-4 arası)	17	0,692
İşletme Performansı		6	0,801
<i>Nitel Performans</i>	5'li Ölçek (0-4 arası)	3	0,75
<i>Nicel Performans</i>		3	0,753

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere bazı ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları ölçeklerin güvenilir olmadığını göstermektedir. Bu çerçevede ölçeklerde güvenilirliği düşüren maddelerin varlığı madde toplam korelasyonu ile araştırılmıştır.

Madde toplam korelasyonu 0,30 ve üzerinde olan maddeler için ölçülen özellik bakımından iyi derecede katılımcıları ayırt ettiği ve buna göre de madde toplam korelasyonu 0,30’un üzerinde olan maddelerin ölçek tutarlılığını sağladığı diğer maddelerin ise ölçekten çıkması gerektiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2004:10). Bu bağlamda ölçek güvenilirliklerini artıracak şekilde madde çıkarımı yapıp yapılmaması gerektiği incelenmiştir (Ek 3.2’de ölçeklerin madde toplam korelasyonları verilmiştir).

Madde toplam korelasyonlarına göre değeri 0,30’un altına düşen maddeler ölçeklerden çıkartılmıştır. Buna göre Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ekonomik boyutu ölçeğinden bir madde; Sosyal boyutu ölçeğinden bir madde, Dış kaynak kullanımı ölçeğinden 9 madde çıkartılmıştır. Ayrıca Cronbach alfa katsayısı 0,306 olan çevre boyutu ölçeği hem güvenilir olmadığı için hem de ölçeği oluşturan 2 maddenin madde toplam korelasyonu 0,30’un altında olduğu için bu boyut analizlerden çıkartılmıştır. Kullanılan ölçeklere ilişkin nihai durum Tablo 3. 12’de verilmiştir.

Tablo 3.12. Ölçek Güvenilirlikleri (son durum)

Ölçek Adı	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Sayısı
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı	5'li Ölçek (0-4 arası)	9	0,790
<i>Ekonomik</i>		2	0,61
<i>Çevre</i>		Ölçek analizlerden çıkarılmıştır.	
<i>Sosyal</i>		2	0,757
<i>Süreçler</i>		5	0,72
Dış Kaynak Kullanımı	5'li Ölçek (0-4 arası)	6	0,812
İşletme Performansı	5'li Ölçek (0-4 arası)	6	0,801
<i>Nitel Performans</i>		3	0,750
<i>Nicel Performans</i>		3	0,753

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve ölçeği oluşturan boyutların son durumdaki güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, analizden çıkarılan Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı çevre boyutu ölçeği hariç, tüm ölçekler için Cronbach Alfa değeri 0,60'ın üzerindedir. Bu bağlamda ölçeklerin güvenilir olduğu ve analizlerde kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

3.2.3. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansına İlişkin Bilgiler

Araştırma kapsamında ele alınan modelin ve veri toplama aracının birinci bölümünü sürdürülebilir tedarik zinciri performansını değerlendiren ölçek oluşturmaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri performansı ölçeği ekonomik, çevre, sosyal ve süreçler olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada sürdürülebilir tedarik zinciri performansı ilk olarak dört boyutta ele alınmış fakat çevre boyutunun güvenilirliğinin düşük olması nedeniyle analizlerden çıkartılmasının ardından ölçek üç boyut olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların sürdürülebilir tedarik zinciri performansına ilişkin görüşleri her bir boyut için Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı Katılımcı Görüşleri

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı Ekonomik Performans Boyutu	Ort.	Std. Sp.
Yönetim yeteneği kaynakları açısından önemli gelişme.	3,10	0,79
Pazar payı ve satışlar açısından önemli gelişim.	3,19	0,83
Ekonomik Boyut	3,15	0,69
Ürün imajında önemli gelişme.	3,21	0,81
Müşterilerinin gözlerindeki imajda önemli gelişim.	3,31	0,76
Sosyal Boyut	3,26	0,71
Mükemmel bir düzen yerine getirme yeteneği (Tamamen, herhangi bir gecikme ve bedava zararı olmaksızın).	2,71	1,03
Rakiplerin ürün tekliflerindeki değişimlere hızlı cevap verme yeteneği.	3,14	0,78
Bir tedarik zinciri planlama,kaynak,yanıt vermek için gün sayısını ve beklenmedik talep değişimleri teslimini yapmak.	2,97	0,86
Üretim işletme maliyetlerini azaltma kabiliyeti.	2,63	1,03
Tedarik/stok devir hızının stok günleri (Nakit günlerin sayısının stokta kullanımı kısıtlandırılır.	2,59	1,05
Süreçler Boyutu	2,81	0,66
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı	2,98	0,55

Notlar:(i) n=114, (ii) ölçekte 0= Hiç Değil ve 4= Kesinlikle Öyle anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=97,470$; $p=0,00<0,05$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.13 incelendiğinde sürdürülebilir tedarik zinciri performansı boyutları içerisinde sosyal boyutun 3,26 ortalama ile en önemli boyut olduğu görülmektedir. Bu bağlamda müşterilerin ürün imajına önem atfettikleri söylenebilir. Ekonomik boyut 3,15 ortalama ile ikinci sıradadır. Bu durum katılımcıların pazar payı ve satışları açısından sağlanacak gelişmeleri önemli gördükleri şeklinde değerlendirilebilir. Süreçler boyutu 2,81 ortalama ile üçüncü sıradadırlar. Bu boyuttaki maddelere ilişkin değerlendirmelerin orta değerinin altında kaldığı görülmektedir.

3.2.4. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin ve gıda sektörünün özellikleri dikkate alınarak oluşturulan 17 maddelik dış kaynak kullanımı ölçeğinde içsel tutarlılık ve güvenilirlik koşullarını sağlayan 6 madde değerlendirmeye alınmıştır. Bu maddelere ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 3. 14'te verilmiştir.

Tablo 3.14. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı

Dış Kaynak Kullanım Alanları	Ort.	Std. Sp.
Lojistik	2,97	1,26
Haberleşme	2,76	1,33
Personel Temini	2,68	1,33
Eğitim Faaliyetleri	2,30	1,53
Yönetim Faaliyetleri	2,26	1,50
İdari Faaliyetler	2,17	1,48
Dış Kaynak Kullanımı	2,52	0,93

Notlar:(i) n=115, (ii) ölçekte 0= Hiç Kullanılmıyor ve 4= Çok Yüksek Düzeyde Kullanılıyor anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=53,571$; $p=0,00<0,05$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3. 14'te yer alan dış kaynak faaliyetlerine ilişkin değerler başvuru sıklığının orta değerinin altında kaldığını göstermektedir. Bununla birlikte en çok kaynak kullanımı yapılan faaliyetler 2,97 ortalama ile lojistik hizmetler alanındadır. İkinci sırada 2,76 ortalama ile haberleşme faaliyetleri yer almaktadır. En az DKK yapılan faaliyetler ise 2,17 ortalama ile idari faaliyetlerdir.

3.2.5. İşletme Performansına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Araştırmaya katılan işletmelerin genel performanslarını tespit etmek amacıyla Tablo 3.15' teki maddeler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3. 15'te verilmiştir.

Tablo 3.15. İşletme Performansı

İşletme Performansı	Ort.	Std. Sp.
Satışlar büyümüştür.	3,77	0,93
Pazar payı artmıştır.	3,71	0,87
Yatırımın geri dönüşü planlanan biçimde gerçekleşmiştir.	3,62	1,07
Nicel İşletme Performansı	3,70	0,79
Mal/ hizmet kalitesi artmıştır.	4,13	0,76
Yeni ürün geliştirme yeteneği artmıştır.	4,14	0,83
İç ve dış müşteri memnuniyeti artmıştır.	4,15	0,82
Nitel İşletme Performansı	4,14	0,65
Genel İşletme Performansı	3,92	0,63

Notlar: (i) n=120, (ii) ölçekte 1= Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=63,181$; $p=0,00<0,05$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.15 incelendiğinde İşletme Performansı boyutları içerisinde nitel işletme performansı boyutun 4,14 ortalama ile en önemli boyut olduğu görülmektedir. Nicel işletme performansı boyutu 3,70 ortalama ile ikinci sıradadır.

3.2.6. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı İlişkisi

Bu bölümde araştırma modelini ve hipotezlerini test etmeye yönelik olarak yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İki değişken arasında ilişkinin varlığını ve derecesini ölçmek için korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısının negatif olması değişkenler arasında ters yönlü, pozitif olması ise değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değerce 1'e yaklaşması ilişkinin gücünün de artması anlamındadır. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçen Pearson korelasyon katsayısı aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2014:115-116):

- $0,00 \leq r \leq 0,25$ ise değişkenler arasında çok zayıf ilişki
- $0,26 \leq r \leq 0,49$ ise değişkenler arasında zayıf ilişki
- $0,50 \leq r \leq 0,69$ ise değişkenler arasında orta ilişki
- $0,70 \leq r \leq 0,89$ ise değişkenler arasında yüksek ilişki

- $0,90 \leq r \leq 1,00$ ise değişkenler arasında çok yüksek ilişki

Çalışmada sürdürülebilir tedarik zinciri performansı, DKK ve işletme performansı olmak üzere üç temel boyut bulunmaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri performansının üç alt boyutu ve işletme performansının iki alt boyutu da dikkate alındığında korelasyon analizinde toplam 8 değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.16’da görülmektedir.

Tablo 3.16. Korelasyon Tablosu

	Ekonomik	Sosyal	Süreç	STZP	Dış Kaynak Kul.	Nitel	Nicel	İşletme Perf.
Ekonomik	1	0,395**	0,418**	0,675**	0,247*	0,399**	0,421**	0,472**
Sosyal		1	0,418**	0,694**	0,186*	0,360**	0,349**	0,408**
Süreç			1	0,911**	-0,112	0,451**	0,401**	0,488**
STZP				1	0,049	0,512**	0,486**	0,574**
Dış Kaynak Kul.					1	0,369**	0,18	0,306**
Nitel						1	0,508**	0,841**
Nicel							1	0,893**
İşletme Perf.								1

Notlar: * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

Tablo 3.16’deki sonuçlar; “Dış kaynak kullanımı ile sürdürülebilir tedarik zinciri performansı arasında pozitif ilişki vardır” şeklindeki -1- numaralı hipotezi desteklememektedir ($r=0,049$ ve $p > 0,05$). Bununla birlikte tablodaki sonuçlar “Sürdürülebilir tedarik zinciri performansı ile işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır” şeklindeki -2- numaralı hipotezi ($r=0,574$ ve $p < 0,001$) ve “Dış kaynak kullanımı ile işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır” şeklindeki -3- numaralı hipotezi ($r=0,306$ ve $p < 0,001$) desteklemektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmamızda ele alınan ana boyutlardan Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı ile DKK ve İşletme Performansı arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi irdelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Öne sürülen ilk model şu şekildedir:

$$\text{İşletme Performansı} = b_0 + b_1 \text{Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı} + \varepsilon$$

Tablo 3.17’de Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı

arasında yürütülen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Burada ε hata terimi üzerinde klâsik regresyon varsayımları geçerlidir.

Tablo 3.17. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı - İşletme Performansı İlişkisi Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	Δ R ²	Bağımsız Değişken	B	Std. Error	t	F
İşletme Performansı	0,329	0,323	Sabit	1,928	0,271	7,122*	54,995*
			Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı	0,662	0,089	7,416*	

Not: * p<0,05.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır (p<0,05). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R² (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri İşletme Performansı'nın Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 3.17'deki sonuçlar araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için sürdürülebilir tedarik zinciri performansı ile işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğunu öne süren -2- numaralı hipotezi desteklemektedir.

Tablo 3.16'daki Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmamızda ele alınan ana boyutlardan birisi de İşletme Performansı ile Dış Kaynak Kullanımı arasındaki ilişkidir. Korelasyon analizi sonuçları bu iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu (r=0,306 ve p<0,001) göstermektedir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi irdelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Öne sürülen ilk model şu şekildedir:

$$\text{İşletme Performansı} = b_0 + b_1 \text{ Dış Kaynak Kullanımı} + \varepsilon$$

Tablo 3.18'de DKK ve İşletme Performansı arasında yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Burada ε hata terimi üzerinde klâsik regresyon varsayımları geçerlidir.

Tablo 3.18. Dış Kaynak Kullanımı - İşletme Performansı İlişkisi Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	ΔR ²	Bağımsız Değişken	B	Std. Error	t	F
İşletme Performansı	0,109	0,085	Sabit	3,38	0,164	20,565*	11,639*
			Dış Kaynak Kullanımı	0,209	0,061	3,412*	

Not: * p<0,05.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır (p<0,05). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R² (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri İşletme Performansı'nın Dış Kaynak Kullanım ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. İleri sürülen regresyon modeli her ne kadar istatistiksel bakımdan anlamlı olsa da açıklanan varyansın yüzdesi düşük düzeydedir. Bununla birlikte Tablo 3.17'deki sonuçlar araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için dış kaynak kullanımı ile işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğunu öne süren -3- numaralı hipotezi desteklemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri

İşletmeler hızla gelişip değişen dünyamızda ticari anlamda sınırların ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte, ulusal ve uluslararası alanda rekabet içinde olmak zorunda kalmışlardır. Bu işletmeler son teknolojileri takip ederek kendilerini geliştirmişlerdir. Bunları yerine getirirken ise küreselleşen dünyanın olmazsa olmazı olan rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmenin mücadelesini gerektiği kadar vermişlerdir (Parseker, 2009). Karmaşık tedarik zincirlerinin yönetimi hususunda uzmanlaşmak isteyen firmalar, hammaddelerin ilk işlenişinden nihai müşteriye teslim edilmesi aşamasına kadar geçen aşamalar ve bu aşamalar boyunca meydana gelen enformasyon, malzeme ve sermaye akışını dikkate alarak sürdürülebilirlik kavramını daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirmek durumundadır (Linton vd., 2007:5-6).

Ürün kalitesi, yenilikçilik, araştırma/geliştirme, maliyet, dağıtım vb ögeler, işletmeler arası rekabetin farklılık yaratan temel ögeleri olarak sayılabilir. İşletmeler için önemli konular olan maliyetlerin düşebilmesi ve finansal performansın geliştirilmesinde işletmeler için mevcut olan tüm koşullar ele alındığında tedarikçilerin yüksek performanslı ve kaliteli girdileri sağlaması açısından önemi büyüktür. Günümüz dünyasında bir ürünün değerinin yaklaşık olarak %50'si tedarikçiler tarafından oluşturulmaktadır. Bu nedenden ötürü kurumların sürdürülebilirlik amaçlarını, tedarikçileri sürece katmadan gerçekleştirmeleri konusu neredeyse imkânsızdır.

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, tekil olarak kurumların sorumluluklarının artık sadece kendi faaliyetlerini değil, aynı zamanda, içinde buldukları tedarik zincirlerinin faaliyetlerini de kapsamasından etkilenmektedir. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, bir tedarik zinciri boyunca malzeme, bilgi ve sermaye akışını ve zincir üzerinde yer alan şirketlerin iş birliğini yönetirken, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın paydaşlar ve müşterilerin beklentilerinden yola çıkan üç farklı boyutuna dair (ekonomik, çevresel ve sosyal) hedefler koymak ve gerçekleştirmektir. Sürdürülebilir Tedarik Zincirlerinde çevresel ve sosyal kriterler, tedarik zinciri içindeki mevcudiyetlerini devam ettirebilmek adına üyeler tarafından karşılanmalıdır. Rekabet gücü ise sürdürülebilirliğin

ekonomik kriterlerini müşteri beklentileri ile birleştirerek karşılama yoluyla kuvvetlendirilmelidir (Seuring ve Müller, 2008:8). DKK; tedarikçi veya hizmet sağlayıcısı olarak nitelendirilen bir işletmenin, imalatçı, satın alan veya müşteri olarak nitelendirilen diğer bir işletmeye belirli bir alanda ürün veya hizmet sağlama sürecini ifade etmektedir (Mieghem, 1999:954- 955).

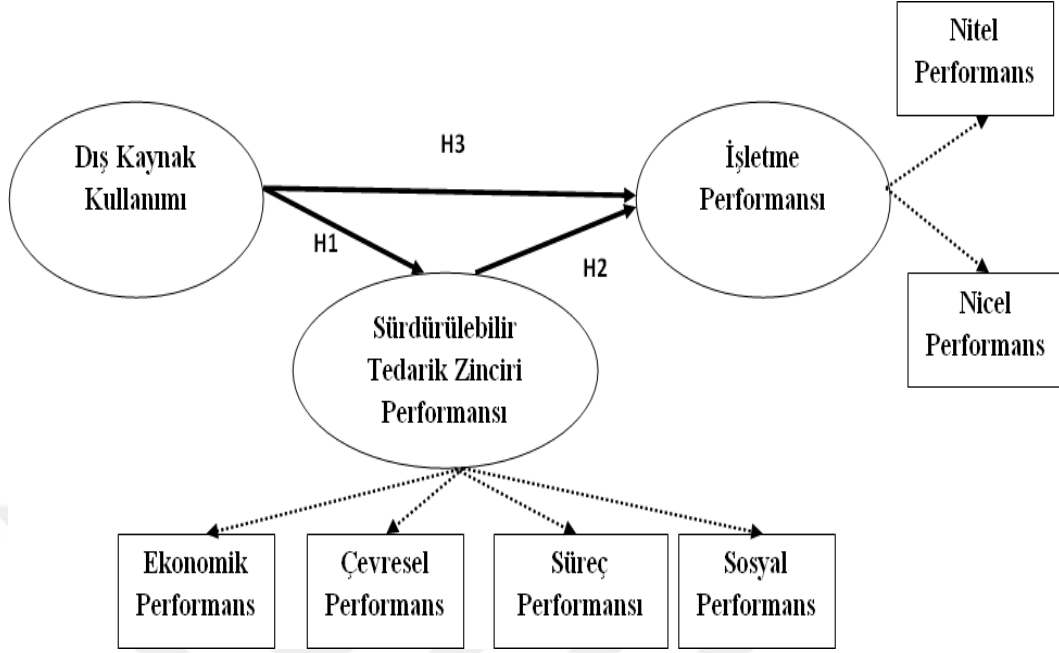
Günümüzde piyasa aktörlerinin çoğalması ile rekabet ortamının uluslararası boyuta erişmesi işletmelerin farklılaşma, maliyet liderliği veya her iki stratejiyi de beraber uygulayarak kendilerini diğer rakiplerden farklı kılabilecek stratejilere yönelmelerine neden olmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren işletmeler bu rekabet sürecine hız kazandırmak için DKK'dan yararlanarak yeni bir uygulamayı programlarına dahil etmişlerdir (Gilley ve Rasheed, 2000:763).

Buraya kadar özetle sunulan kuramsal temeller ışığında çalışmanın araştırma bölümünde, DKK'nın ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansının, İşletme Performansı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın temel amaçları;

- İşletmelerdeki Sürdürülebilir Tedarik Zinciri faaliyetlerini incelemek.
- İşletmelerdeki DKK Uygulamalarını incelemek.
- İşletme Performansını değerlendirmek.
- DKK uygulamaları ile Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek.
- Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ile İşletme Performansı arasındaki ilişkiyi incelemek.
- DKK uygulamaları ile İşletme Performansı arasındaki ilişkiyi incelemek olarak ortaya konmuştur.

Bu çerçevede araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler şematik olarak şekil 4.1'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen temel bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Tablo 3.13 incelendiğinde sürdürülebilir tedarik zinciri performansı boyutları içerisinde sosyal boyutun 3,26 ortalama ile en önemli boyut olduğu görülmektedir. Bu bağlamda müşterilerin ürün imajına önem atfettikleri söylenebilir. Ekonomik boyut 3,15 ortalama ile ikinci sıradadır. Bu durum katılımcıların pazar payı ve satışları açısından sağlanacak gelişmeleri önemli gördükleri şeklinde değerlendirilebilir. Süreçler boyutu 2,81 ortalama ile üçüncü sıradadırlar. Bu boyuttaki maddelere ilişkin değerlendirmelerin orta değer altında kaldığı görülmektedir.

Tablo 3. 14'te yer alan dış kaynak faaliyetlerine ilişkin değerler başvuru sıklığının orta değer altında kaldığını göstermektedir. Bununla birlikte en çok kaynak kullanımı yapılan faaliyetler 2,97 ortalama ile lojistik hizmetler alanındadır. İkinci sırada 2,76 ortalama ile haberleşme faaliyetleri yer almaktadır. En az DKK yapılan faaliyetler ise 2,17 ortalama ile idari faaliyetlerdir.

Tablo 3.15 incelendiğinde İşletme Performansı boyutları içerisinde nitel işletme

performansı boyutun 4,14 ortalama ile en önemli boyut olduğu görülmektedir. Nicel işletme performansı boyutu 3,70 ortalama ile ikinci sıradadır.

Bu bulgular ışığında araştırma modelinde belirtilen hipotezlere ilişkin değerlendirmeler Tablo 4.1'deki gibidir.

Tablo 4.1. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler

Hipotez	Kullanılan Analiz Yöntemi	Sonuç	Açıklama
Hipotez 1: Dış Kaynak Kullanımı ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Katsayısı	Hipotez 1 için; Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ve Dış Kaynak Kullanımı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı 0,049 olarak bulunmuştur.	Değişkenler arasında zayıf ilişki vardır ve korelasyon katsayısı istatistiksel bakımdan anlamsız çıkmıştır. Dolayısıyla 1 numaralı hipotez reddedilmiştir.
Hipotez 2: Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Katsayısı	Hipotez 2 için; Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ve İşletme Performansı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı 0,574 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda İşletme Performansı'nın Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı ölçeği ile açıklanabileceği görülmüştür.	Bu sonuçlara göre 2 numaralı hipotez kabul edilmiştir.
Hipotez 3: Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Katsayısı	Hipotez 3 için; Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı 0,306 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda İşletme Performansı'nın Dış Kaynak Kullanım ölçeği ile açıklanabileceği görülmüştür.	Bu sonuçlara göre 3 numaralı hipotez kabul edilmiştir.

4.3. İşletme Yöneticileri İçin Öneriler

Gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada yapılan kuramsal incelemeler ve ampirik bulgular ışığında işletme yöneticileri için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

Yöneticiler taleplere zamanında ve tam olarak cevap verebilmek için teknolojik gelişmeleri takip etmek, kaliteyi yükseltmek, ürün çeşitliliği ve yenilik yapmak zorundadırlar. Müşteri odaklı ve giderek yoğunlaşan rekabet ortamında girişim ve üretim esnekliği, kaynakların etkin kullanımı, teknolojik gelişmeler ve müşteri taleplerindeki değişime uygun tepkiler verebilmek için hız, yaratıcılık, geleceği öngörebilme, sürekli öğrenme ve iyileştirme unsurları yöneticiler açısından kritik önem taşımaktadır. Yöneticiler faaliyetlerinde bu unsurlara önem vererek çalışmalarını sürdürmelidirler.

Tedarik Zinciri Yönetimi; tedarikçileri, işletme içi departmanları, dağıtımçıları, müşterileri ve bilgi sistemlerini birbirine bağlayan tedarik zinciri üzerindeki faaliyetlerin yönetim ve koordinasyonunu amaçlayan bir işletme fonksiyonudur. Bir ürünün kaynağından son kullanıcıya ulaştırılması sürecindeki hammadde ve malzemenin temini, üretim, stoklama, pazarlama, sipariş yönetimi, dağıtım ve müşteriye teslim faaliyetlerinin tümünü kapsayan bir yönetim sistemidir. Yöneticilerin tedarik zinciri faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri ve sürdürülebilir olma noktasında zincir yapısını yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Yöneticiler dış kaynak kullanarak rekabet avantajı sayesinde gelirlerini artırabilmekte ve hizmet kalitesine bağlı olarak pazarda daha çok paya sahip olmakta, bu sayede gelirlerini arttırarak ciro kârlılığını yükseltebilmektedirler.

Dinamik stratejiler firmaların günümüz rekabet koşullarına uymaları için önemli bir etkidir. Pazar olanaklarını yakalama ve müşteri beklentilerine cevap verme firmalar için önemli bir husustur. Yöneticilerin bu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir.

Gıda firmalarını yeni stratejilere zorlayan etkenler; artan rekabet, fiyat baskısı ve ürünlerin pazara sunulma süresinde kısalmadır. Rekabet gücünü korumak ve yeni iş birliği avantajları kazanmak, sektörlerdeki hızlı ve köklü değişimin etkisiyle dünya tedarik zincirinin önemli stratejiler olmasına sebep olmuştur.

Şirketlerin, üretim süreçlerini akıcı ve kısa süreli kılarak sektörlerinde kârlı kalmak ve kârlılığını arttırmak hedefinde olması gerekir. Sektörde faaliyet gösteren yöneticilerin ortak

amacı eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanmak, tedarik ve stok süreçlerini olabildiğince etkinleştirmek, maliyetleri en alt seviyede tutmak kısacası daha kaliteli ürünü daha kısa sürede ve daha az maliyetle üretmek olmalıdır.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

- Anket katılımcılarının yöntem konusunda çok fazla bilinçli olmamaları,
- Anketin üst yönetici ve birim idarecilerine çalışma saatleri içerisinde uygulanması nedeniyle katılımcıların süre kısıtlarının olması,
- Çalışmanın bir yüksek lisans tezi olması nedeniyle zaman, maddi kısıtlamalar olması.

4.5. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada gıda sektöründe Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Performansı, Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı arasındaki ilişkiler irdelenmiştir.

Bundan sonraki çalışmalarda aynı ilişkilerin farklı sektörlerde (otomotiv, beyaz eşya, elektronik, tarım makineleri gibi) ve daha geniş örneklemelerde çalışılması literatüre ve uygulayıcılara konu hakkında önemli bilgiler verecektir.

KAYNAKÇA

Adams, W. M., "The Future of Sustainability:Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century", Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, January (2006).

Akbaba, Atilla, "Kalite Faaliyet Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması", D.E.Ü. S.B.E. Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, Temmuz-Eylül, 2000, s.6.

Akgemci, T. (2007). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ali Varlı (2007). Çok Amaçlı Ve Çok Konumlu Aktarmalı Taşıma Problemlerinin Genetik Algoritma İle Optimizasyonu. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü:35.

Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. ve Arıkan, L. (2008), "Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From an Emerging Economy", Journal of World Business, No: 43, s. 435-448.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. 5. Baskı. Sakarya:Sakarya Yayıncılık, 2007.

Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 1723, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir, 2007.

Arnold, U., 2000. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. European Journal of Purchasing & Supply Management. ss. 17-28.

Arslantaş, C.C. (1999). Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arvanitis, S. And Loukis E. N. (2011), "Outsourcing and Firm Performance – A Comparative Study of Swiss and Greek Firms", KOF Working Papers.

Arvanitis, S. And Loukis E. N. (2011), "Outsourcing and Firm Performance – A Comparative Study of Swiss and Greek Firms", KOF Working Papers.

Arvanitis, S. ve Loukis, E. N., 2012. Outsourcing and firm performance a comparative study of Swiss and Greek firms. Industrial and Corporate Change. 22 (3), ss. 771–806.

B Bryce, D. J. ve Useem, M., 1998. The impact of corporate outsourcing on company value. Ageron et al. / Int. J. Production Economics 140 (2012) 168–182.

Bailey, W., Masson, R. ve Raeside, R. (2002), “Outsourcing in Edinburgh and the Lothians”, European Journal of Purchasing and Supply Management, Volume: 8 No: 2, pp. 83-95.

Balay, Refik, “Örgüt ve Çevre İlişkisi”, (Editör: Cevat Elma, Kamile Demir), Yönetimde Çağdas Yaklaşımlar, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

Ballou, R. H., “Business Logistics Management”, Prentice Hall, New Jersey, 3 (1999).

Bedük, Mustafa (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi:Örnek Olay Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bedük, Mustafa. 2009, Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi:Örnek Olay Çalışması, Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Bengtsson, L. ve Dabhilkar, M., 2009. Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance-lessons for KIBS outsourcing. Journal of Evolutionary Economics. 19 (2), ss. 231-257.

Berk Ayvaz, (2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Kullanılan Elektronik Veri Değişimi Sisteminin Performansını Etkileyen Faktörler Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü:10.

Bone, L.E. ve Kurtz, D.L. (1996). Contemporary Business. USA: The Dryden Press.

Bostancıoğlu, E. , Düzgün Birer, E. “Ekoloji ve Ahşap-Türkiye’de Ahşap Malzemenin Geleceği” Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt 9 Sayı 2, Bursa 2004.

Bowersox, Donald J., Closs, David J., and Cooper, M. Bixby, Supply ChainLogistics Management, McGraw-Hall Companies Inc, New York, 2005.

BRYCE, D. J., USEEM, M. (1998) , "The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value", European Management Journal, Volume 16, No: 6, pp 635-643.

Burgess, C. (2007). Is There a Future for Hotel Financial Controllers?Hospitality Management, 26, 161-174.

Burt, D. ve Pinkerton, R. (1996). Producing or outsourcing? http://www.amteam.org/outsourc/produce_outsourc0317.htm .

Büber, İ. (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Büyüköztürk, Şener “VERİ Analizi el kitabı” pegem yayıncılık ANKARA 2004.

Büyüköztürk,Şener “Anket Geliştirme”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 2 (2005), s. 133-134.

Byrne, J.A. (1996). Has Outsourcing Gone Too Far?. Business Week. 26-28.

Calabrese, G. And Erbetta, F. (2004), "Outsourcing And Firm Performance: Evidence From Italian Automotive Suppliers", 13th Annual IPSERA Conference, Università di Catania, 4-7 April Catania.

Calabrese, G. And Erbetta, F. (2004), "Outsourcing And Firm Performance: Evidence From Italian Automotive Suppliers", 13th Annual IPSERA Conference, Università di Catania, 4-7 April Catania.

Carey, Sinéad; Lawson, Benn ve Krause, Daniel R. (2011). Social Capital Configuration, Legal Bonds and Performance in Buyer-Supplier Relationships. Journal of Operations Management, Volume: 29, Issue: 4, 277-288.

Carter, C. R. and Rogers, D. S., "A framework of sustainable supply chain Logistics Management, Vol. 38, No. 5, 2008.

Cetinkaya, B., Cuthbertson, R., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W. and Tyssen C., Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice, Springer, 2011.

Choi, T. -M. ; Li, Y. Sustainability in Fashion Business Operations. Sustainability 2015, 7, 15400-15406.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., Scozzi, B., “Investigating corporate social responsibility in supply chains:a SME perspective”, Journal of Cleaner Production, 16 (15), 1579 - 1588, (2008).

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., Scozzi, B., “Investigating corporate social responsibility in supply chains:a SME perspective”, Journal of Cleaner Production, 16 (15), 1579 - 1588, (2008).

Ciravoğlu, Güzin (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Claro, Danny Pimentel ve Claro, Priscila B. (2010). Collaborative Buyer- Supplier Relationships and Downstream Information in Marketing Channels. *Industrial Marketing Management*, Volume: 39, Issue: 2, 221-228.

Coşkun, Ali. 2006, Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 56, s. 28-39.

Çağlıyan, Vural (2002). Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çağlıyan, Vural (2009). Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:3, 461-479.

Çağlıyan, Vural (2009). Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1.

Çoban, O. ve Tutkun, O., 2004. Firmaların piyasa performansının artırılmasında bir strateji olarak outsourcing'in rolü. *Outsourcing Dergisi*. ss. 37-38.

D'Attoma, I. ve Pacei, S., 2014. Offshoring and firm performance: Evidence from the Italian manufacturing industry. *Review of Development Economics*. 18 (1), ss. 29-44.

Dalay, İsmail (2001), Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı.

Demirer, B.E., 2010. "Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü: Balanced Score Card Yaklaşımı", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demiroğlu, T. Nur, 2010, Gıda Sektöründe Dayanıklı Ve Bozulabilir Ürünler İçin Bütünleşik Tedarik Zinciri Ağı Tasarımı Ve Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Drucker, P.F. (1988), "The Coming of The New Organization", *Harvard Business Review*, Volume:66, January-February, pp 1-19,

Düren, Z., 2000. 2000'li yıllarda yönetim. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Elagöz, İsmail (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Elliott, S. R., "Sustainability: an economic perspective. ", *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 44, 263-277, 2005.

Ellram, Lisa M., Supply Chain Management:the Industrial Organization.

Elmuti, D. ve Kathawala, Y. (2000). The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants' Attitudes and Organizational Effectiveness. *International Journal of Manpower*. 21(2): 112-128.

Erdem, G. (2013), Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesinin, Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Erdil, Oya. Halit Keskin. Cemal Zehir, 2003, Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler:DeneySEL Bir Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, S. 4, ss. 43- 54.

Erdirençelebi, Meral “Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora tezi 2012.

Erkaragülle, S. (2007), Yönetici Gözüyle İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörlerin Bir İşletme Üzerinde İncelenmesi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Eroğlu, M. G. (2006). Sürdürülebilir kalkınma için özel sektör girişimler. Oturum II Türkiye'nin Sürdürülebilir Kalkınma Deneyimleri ve AB Üyelik Süreci için Açılımlar, Avrupa Birliği Katılım Sürecinde Türkiye için Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları Toplantı Sunumları ve Tartışmalar, 30 Haziran 2006, Ankara.

Espino-Rodriguez, T. F. & Padrón, Robaina V. (2005). The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector. *The Service Industries Journal*, 25 (5), 689–708.

European Management Journal. 16 (6), ss. 635-643. one, L. ve Kurtz, D., 1996. *Contemporary business*. USA: The Dryden Press.

Felix T. S. Chan, H. J. Qi, 2003, An İnnovative Performance Measurement Method For Supply Chain Management, *Supply Chain Management:An International Journal*, Vol. 8 Iss:3 pp. 209 – 223.

FILL, Chris, VISSER, Elke, “The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach To The Make Or Buy Decision”, *Management Decision*, Cilt:38, No:1, 2000, s.45.

Fox, A., 2000. Inside outsourcing. *HR Magazine*. ss. 169-170.

Giddings, B., Hopwood, B. ve O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society:fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10 (4):187–196.

Gilley, K. M. ve Rasheed, A., 2000. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*. 26 (4), ss. 763-790.

Gilley, K.M. ve Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*. 26(4): 763-790.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., Krause, T., “Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research”, *Academy of Management Review*, 20, 874 – 907, (1995).

Gorzıg, B. and Stephan, A. (2002), *Outsourcing And Firm-Level Performance*, German Institute For Economic Research (DIW Berlin).

Gorzıg, B. and Stephan, A. (2002), *Outsourcing And Firm-Level Performance*, German Institute For Economic Research (DIW Berlin).

Gottfredson, M., Puryear, R., Phillips, S. (2005), *Strategic Sourcing, from Periphery to the Core*, *Harvard Business Review*, February, 1-10.

Gökbunar, A. R. (1995). İşletmelerin Çevrenin Korunmasında Sosyal Sorumluluğu. *Ekoloji Dergisi*. 14, 4–6.

Gökdere, H. (2000). *Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler, Bankacılık Sektöründe Alan Araştırması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gökdere, H., (2000). *Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler: Bankacılık sektöründe bir alan araştırması. Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Greeno, J. L. ve S. N. Robinson. (1992). Rethinking Corporate Environmental Management. *Columbia Journal of World Business*. Fall-Winter, 222–232.

Grover, V., Chean, M. J. ve Teng, J. T. C., 1996. The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information system functions. *Journal of Management Information Systems*. 12 (4), ss. 89-116.

Güçlü, Caner (2010), “Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Yönelik Bir Araştırma,” *Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Güçlü, Caner. 2010, Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi:Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Düzce:Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Güleş, H. Kürşat. Turan Paksoy. Hasan Bülbül. Eren Özceylan. 2009, Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon Gazi Kitabevi, Ankara.

Han, H.-S., Lee, J.-N., ve Seo, Y.-W, 2008. Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. Information & Management. 45, ss. 31-42.

Han, O., 2003. Dış kaynak kullanımı, Outsourcing. Koşgeb Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü.

Harrison, Suzanne, "Outsourcing and The New Human Resource Management", HR Management, Canada, 1996, s.21.

Heikkilä, Jussi and Carlos Cordon (2002). Outsourcing: A Core or Non-core Strategic Management Decision?, Strategic Change, Vol.11, 183–193.

Hemmington, Nigel, King Christopher; (2000). "Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.12, Issue4, pp.256- 261.

Ho, Danny C. K. ; Au, K. F. ve Newton, Edward (2002). Empirical Research on Supply Chain Management: A Critical Review and Recommendations. International Journal of Production Research, Volume:40, Issue:17, 44154430.

<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak12.html>, E.T.:22. 11. 2014.

<http://turk.internet.com/haber/yazigoster>. E.T.:6. 12. 2014.

<http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>, E.T.:22. 11. 2014.

<http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>, E.T.:27. 11. 2014.

<http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>, E.T.:25. 11. 2014.

<http://www.kalder.org/genel/14kongresunumlar>, E.T.:22. 11. 2014.

http://www.kto.org.tr/c_search_member.php, E.T. :20. 10. 2014.

<http://www.rekabet.gov.tr>, E.T.:25. 11. 2014 <http://www.onlinekalite.com/htmdosyalar/tedarikzinciri.htm>, E.T.:20. 11. 2014.

<http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/TZY/TedarikZinciri.Ppt>

E.T.:20. 11. 2014.

Ilbery, B., Maye, D., Food supply chains and sustainability:evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders, Land Use Policy, 22, 331 - 344, (2005).

Inemek A. Ve Tuna, O. (2009). Global Supplier Selection Strategies and Implications for Supplier Performance:Turkish Suppliers' Perception. International Journal of Logistics:Research and Applications, Vol:12, No:5, 381-406.

Işık, B., 2006, Kuzey Kıbrıs'ta Konut-Sorunlar-Öneriler, Küçük Ada Ülkeleri Birliği-SIDS deklarasyonu doğrultusunda K. Kıbrıs'ta sürdürülebilirlik açısından kerpiç yapılaşma önerisi, II. Konut Kurultayı.

İslamoğlu, s. 107. 32 Ray Kent, Marketing Research, Andover:Cengage Learning, 2007, s. 152 633.

Jennings, David (1997), Strategic guidelines for outsourcing decisions, Strategic Change, Vol.6, 85–96.

Kadyrova, Janargul, 2009, Tedarik Zinciri Yönetimi Çerçevesinde İşletme Performansının Belirlenmesi Ve Bir Uygulama, Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kağnıcıoğlu Celal Hakan, Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi, T.

Kakabadse, A. ve Kakabadse, N., 2002. Trends in outsourcing contrasting Usa And Europe. European Management Journal. 20 (2), ss. 189-198.

Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. European Management Journal. 20(2): 189-198.

Kalafatis, S. P, M. Pollard, R. East ve M. H. Tsogas. (1999). Green Marketing and Ajzen's Theory of Planned Behaviour:A Cross-Market Examination. Journal Of Consumer Marketing. 16 (5), 441–460.

Kalaycı, Şeref (Editör) “SPSS Uygulamalı Çok değişenli İstatistik Teknikleri” 6. Baskı Asil Yayın Dağıtım, 2014.

Kapoor S. ve Kansa P., Basic of Distribution Management:A logistics Approach New Delphi Hall of India. 2003.

Karacaoğlu, K., (2001), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Karahan, A. (2009), Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21, 185-199.

Karakaş, Y. E. (2012), Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya’da Faaliyette Bulunan Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Karakaş, Y. E. (2012), Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya’da Faaliyette Bulunan Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Karasar,Niyazi “Bilimsel Araştırma yöntemi Nobel Yayın Dağıtım Ankara 2005.

Karasu Işıl Fatma, Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006.

Karasu, I. Fatma, 2006, Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı Ve İşleyişi, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kaygusuz, Sait, “Stratejik Maliyet Yönetim Aracı: Hedef Maliyetleme”, Aktif Finans, Cilt:6, Sayı:32, 2003, s.63.

Kent, Ray Marketing Research, Andover:Cengage Learning, 2007, s. 152.

Kesgin, Muhammed; (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kleindorfer, P. R., Singhal, K., van Wassenhove, L. N., “Sustainable operations management”, Production and Operations Management, 14 (4), 482 - 492, (2005).

Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul.

Koplin, J., Seuring, S., Mesterharm, M., “Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG”, Journal of Cleaner Production, 15, 1053 - 1062, (2007).

Korkankorkmaz, Nevzat. 2012, Yalın Ve Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimine İlişkin Bir Araştırma, Gebze:Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Lacey, K. ve Blumberg, D., 2005. Marketing methods improving business performance with outsourcing. Journal of Medical Marketing. 5 (1), ss. 15-18.

Lacity, M.C., Willcocks L.P., Feeny, D. F. (1995), “IT Outsourcing:Maximize Flexibility and Control”, Harvard Business Review, May-June, pp 84-93.

Lam, T. & Han, M. X. J. (2005). A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China. *Hospitality Management*, 24, 41- 56.

Lam, T. ve Han, M.X.J. (2005). A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*. 24: 41-56.

Lambert D. M., Garcia-Dastugue S. J. ve Croxton K. L., “An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, No. 1 (2005), 3.

Lee H. L., “Creating Value Through Supply Chain Integration”, *Supply Chain Management Review*, Vol. 14, No. 4, (2000), s. 30-37.

Lee Jae-Nam, Miranda Shaila M. ve Kim Yong-Mi, 2004. IT outsourcing strategies: universalistic, contingency and configurational explanations of success. *Information Systems Research*. 15 (2), ss. 110-131.

Linton, J. D., Klassen, R., Jayaraman, V., “Sustainable supply chains: An introduction”, *Journal of Operations Management*, 25, 1075 – 1082, (2007 de Brito,

Lonsdale, C. ve Cox, A., 2000. The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management & Data Systems*. 100 (9), ss. 45-52.

Mahler, D., "The Sustainable Supply Chain. ", 2007, [http://www. atkearneypas.com/knowledge/articles/2007/SCMR. spotlight. sustainability. pdf](http://www.atkearneypas.com/knowledge/articles/2007/SCMR_spotlight_sustainability.pdf).

Malone, T.W., Laubacher, R.J. (1998), “The Dawn of the E-LanceEconomy”, *Harvard Business Review*, September-October, pp 145-152.

Mani, D., Barua, A. ve Whinston, A., 2010. An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance. *Mis Quarterly*. 34 (1), ss. 39-62.

May, A.D., Karlstrom A., Marler N., et al (2003) *Developing Sustainable Urban Land Use and Transport Strategies-A Decision Makers’ Guidebook*, Institute for Transport Studies, University of Leeds, Leeds.

MAY, Andrew Sheridan, “Business Process Outsourcing: A New Test Of Management Competence”, *Career Development International*, Cilt:3, No:4, 1998, s.139.

Mieghem, J. A., 1999. Coordinating investment, production and subcontracting. *Management Science*. 45 (7), ss. 954-971.

Mol, M. J., Tulder, R. J. ve Beije, P. R., 2005. Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*. 14 (5), ss. 599-

617.

Momme, J., 2002. Framework for outsourcing manufacturing: Strategic and operational omplications. Computers In Industry. 49.

Mucuk, İ. (2000), Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, 12. Basım, İstanbul.

Nakip, M. (2013), **Pazarlamada Araştırma Teknikleri** SPSS Uygulamalı, 3.

Baskı, Seçkin Yayıncılık.

Necati Aras, Gülçin Büyüközkan, İsmail Erol, Aybek Korugan, Funda Sivrikaya Şerifoğlu, Meltem Nurtanış Velioğlu. Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi:Türkiye’de Bir Saha Araştırması. 12-14 Kasım, 207,16. Kalite Kongresi. Tübitak-Sobag Tarafından Desteklenen 105k154 No. Lu Proje, Ulaşım Tarihi:2009. 11. 05:5

Ngwenyama, O.K., Bryson, N.(1999), “Making the Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach to Analyzing Outsourcing Decision Problems”, European Journal of Operational Research Volume:115, No: 2, pp 351-367.

Oktay, E. (2006). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayisinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Oktay, E. (2006). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okur, Ayperi Serdaroğlu:Yalın Üretim:2000’li Yıllara Doğru Türkiye Sanayii İçin Yapılanma Modeli, 1. Baskı, İstanbul, Söz Yayın Oyunajans Yönetim Dizisi, 1996.

Olson, Jeff, Maliyet Düşürme (Çeviri: E. Sabri Yarmalı), İstanbul, Hayat Yayınları, 1999.

Oral Koçlar, G. “Sağlıklı Binalar için Enerji Verimliliği ve ISO Yalıtımı” VIII. Ulusal Tesisat Müh. Kongresi İzmir 25-28 Ekim 2007.

Ordoobadi, S. (2005), Development of a Decision Model for Strategic Outsourcing, Journal of Applied Business and Economics.

Önal, Ş., 1997, Designing for sustainable architecture, Supplementary lecture notes, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, İstanbul.

Önce, G., Marangoz M. (2004). KOBİ’lerde Dış Kaynak Kullanımı: Nedenleri ve Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. I. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Bildiri Kitabı (ss. 103-111).

Öz, M. (2011), Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerini Oluşturmada ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Özbay, Tanju, Sorularla Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:22, 2004.

Özdoğan, O. N. (2006), Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

Özgener, Ş. (2004). Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing. İ. Bakan, (Ed.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar içinde (171- 207). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Özkoç, A. Gökhan (2007), "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)".

Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 21(2): 127-142.

P., Carbone, V., Blanquart, C. M., "Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance", International Journal of Production Economics, 114, 534 - 553, (2008).

Pagnoncelli, D., 1993. A strategy for a competitive company in the 1990's. Management Decision. 31 (7).

Pamir, Z. Feyha. 2012, Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağı Optimizasyonu: Gıda Sektöründe Bir Uygulama, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Parseker, Zeynep. 2009, Gıda Sektörü Tedarik Zincirinde Bilgi Teknolojileri Kullanımının Ekonomik Yönden Değerlendirilmesi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Paulraj, Antony; Lado, Augustine A. ve Chen, Injazz J. (2008). InterOrganizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships. Journal of Operations Management, Volume: 26, Issue: 1, 45-64.

Pelit, E., 2007. İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve etkinliği: Otel işletmeleri açısından kavramsal bir inceleme. Verimlilik Dergisi. ss. 25-30.

Pelit, Elbeyi (2007), "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme", MPM Verimlilik Dergisi, Sayı 3, s. 25-40.

Perspective International Journal of Physical Distribution and Logistic Management,1991.

Phillips; Supplier Base Management:A New Competitive Edge; Supply Chain Management.

Preuss, L., "Rhetoric and reality of corporate greening e a view from the supply chain management function", Business Strategy and the Environment, 14 (2), 123 - 139, (2005).

Quélin, B. ve Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. European Management Journal. 21(5): 647–661.

Quelin, B. ve Duhamel, F., 2003. Bring together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risk. European Management Journal. 21 (5), ss. 647-661. Review (July/August 2010), pp 35-41.

Rodriguez, Tomas F.Espino, Padron V. Robaina. (2004). Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A study of Hotel in Canary Island, Hospitality Management,Issue,23, ,pp.287-306.

Ronald H. Ballou, Business Logistics Management- Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain, Fourth Edition, (New Jersey, Prentice-Hall Inc, 1999), s. 682.

Ross, D. F., Competing Through Supply Chain Management:Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1998,77.

Rothaermal, F. T., Hitt, M. A. ve Jobe, L. A., 2006. Balancing vertical integration and strategic outrourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance. Strategic Management Journal. 27, ss. 1033-1056.

Ruhet Genç, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları, 1. b., Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 263.

S. Seuring, M. Müller / Journal of Cleaner Production 16 (2008) 1699–1710.

Saunders, Carol, Mary Gebelt, Qing Hu,1997.”Achieving Success In Information Systems Outsourcing”, California Management Review, Vol.39, No:2, Winter.

Say, Servet (2010). Küresel Tedarik Zinciri Yönetiminde Beklentiler, Sorunlar ve Çözüm Önerileri:Konya İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelere Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of Cleaner Production, 16 (15), 1699-1710. Diabat et al. / Journal of Cleaner Production 83 (2014) 391-403.

Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K., 2008. Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerin aldıkları hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesine yönelik bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. 13 (1), ss. 1-27.

Shih-Chang Tseng, Shiu-Wan Hung, “A strategic decision-making model considering the social costs of carbon dioxide emissions for sustainable supply chain management”, Journal of Environmental Management 133, pp. 315-322, 2014.

Solak, M. (2001). Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve insan kaynakları yönetimi alanında uygulanması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Soubbotina, T. P. (2004). Beyond economic growth an introduction to sustainable development 2nd edition, USA: World Bank. s.9.

Srivastava, S. K. ve R. K. Srivastava. (2006). Managing Product Returns for Reverse Logistics. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. 36, 524–546.

Steven A. Melnyk, M. Bixby Cooper, Stanley E. Griffis, John R. Macdonald, and Cheryl A.

Suk-Ho Kang et al. / Procedia - Social and Behavioral Sciences 40 (2012) 631 – 635.

Suk-Ho Kang vd;/Procedia-Social and Behavioral Sciences 40 (2012) 631-635.

Şağban, A. (2011), Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Başarısına Etkisi: Çorum Organize Sanayi Bölgesi Örneği, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Şahin, B. (2005), İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Şahin, B. ve Yılmaz, F. (2007). Sağlık hizmetleri kalitesinin bir göstergesi olarak hasta tatmini: bir eğitim hastanesinde yatan hastaların tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, MPM Verimlilik Dergisi, 11-22.

Şen, E. (2006). Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönteminin Önemi. T. C Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı Ankara.

Şen, Selçuk (2007), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi Sistemine Ait Bir Karar Destek Modeli Geliştirilmesi Ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirmesi” Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Şuayip Özdemir, Endüstriyel Ürün Pazarlaması: Analitik Bir Yaklaşım, (Ankara, Seçkin Yayınları, 2006), s. 107.

Tezel, Y. (1998). İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tracey, Michael. Chong Leng Tan. 2001, Empirical analysis Of Supplier Selection And Involvement, Customer Satisfaction, And Firm Performance, Supply Chain Management, Vol. 6, Iss. ¾, pp. 174-188.

Tunstall, T. N., (2000). Firm governance mechanisms: An empirical analysis of the determinants of information technology outsourcing. Doktora Tezi. Texas: The University of Texas at Dallas.

Turgut, H. (2012), Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklık Kalitesinin Etkisi, Ulusal Meslek Yüksekokulları Çalıştay ve Öğrenci Sempozyumu, Nevşehir Üniversitesi, 13-15 Haziran, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Türköz, Özge (2007), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Gereksinim Planlaması,” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türksoy, A. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). Ege Akademik Bakış Dergisi. 5(1-2): 11-18.

Türksoy, A. ve Türksoy, S.S. (2007). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 22(1): 83-104.

Türksoy, Adnan, Türksoy Selcen Seda; (2007). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma, D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 22, Sayı1, ,ss.83-104.

Varan, S. ve Çevik, V., 2015. İşlem maliyeti yaklaşımı açısından lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı: Türkiye’deki mobilya sektörünün analizi. Muhasebe ve Denetime Bakış. 14 (44), ss. 109-134.

Venkatraman, N. (1997), “Beyond Outsourcing: Managing IT Resources as A Value Center”, Sloan Management Review, Volume 38, No 3, pp 51–64.

Vyas N. M., Shelburn W. L., Rogers D. C. (1995), “An Analysis Of Strategic Alliances:Forms, Functions And Framework”, Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 10, No 3, pp 47-60.

Wadhwa, S., Ducq, Y., Saxena, A., Prakash, A. (2008a),” “Supply Chain as a Flexible System :A KM Focused Competence ”,Global Journal of Flexible Systems Management,9 (2 ve 3),s. 15-30.

Webb, L., Laborde, J. (2005), Crafting A Successful Outsourcing Vendor/Client Relationship Business Process Management Journal, Volume 11, No5, pp 437-443.

Whipple, Judith M.; Lynch, Daniel F. ve Nyaga, Gilbert N. (2010). A Buyer’s Perspective on Collaborative Versus Transactional Relationships. Industrial Marketing Management, Volume: 39, Issue: 3, 507-518.

Wu, F., Li, H. Z., Chu, L. K. ve Sculli, D., 2005. An outsourcing model for sustaining longterm performance. International Journal of Production Research. 43 (12), ss. 2513- 2535.

Y. H. Lin et al. / Applied Soft Computing 24 (2014) 1022–1032.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yıldız, M. S. ve Turan, İ., 2015. Lojistik dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolü: Türkiye’de çelik boru üretim işletmelerinde bir araştırma. Business and Economics Research Journal. 6 (1), ss. 79-105.

Yıldızöz, Hakan. 2006, Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Bir Uygulama, İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yörük, D. (2007), “Son-Adım Tedarik Zinciri Stratejilerinin Türkiye’deki Online Süpermarketlerin Performansına Etkisi”, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yu, Tai-Yu, 2014. An empirical study of collaborative partnering among enterprises and government organizations for information system outsourcing. *Applied Economics*. 46 (3), ss. 312-322.

Yüksel, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.

Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G. Ve Premkumar, R. (2012), “Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey”, *Int. J. Production Economics*, s.330-340.

Zhao F., *Maximize Business Profits Through E-Partnerships*, Hershey, PA, USA:IRM Press 2005.

Zhou, Z., Cheng, S. ve Hua, B. (2000). Supply chain optimization of continuous process industries with sustainability considerations. *Computers and Chemical Engineering*, 24(2-7): 1151 – 1158.

Zhu, Z., Yu Hsu, K. ve Lillie, J., 2001. Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision*.

Zsidisin, G. A., Siferd, S. P., “Environmental Purchasing: a framework for theory development”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7, 61 - 73, (2001). 33.

EKLER:

Ek 3. 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen ve Konyadaki gıda firmalarında sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının ne derece kullanıldığını ölçmeye yönelik bir araştırmaya aittir. Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup işletmenizin ismi kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırmaya yapacağınız değerli katkılardan dolayı çok teşekkür ederiz.

Minenur Sezer DİLEK Selçuk Üniversitesi, İ. İ. B. F. İşletme Bölümü minesezerdilek89@gmail. Com	Doç. Dr. Vural ÇAĞLIYAN Selçuk Üniversitesi, İ. İ. B. F. İşletme Bölümü vcagliyan@selcuk. edu. tr
---	---

1. Cinsiyetiniz Bay Bayan
2. Yaşınız
3. İşletmede Çalışma Süreniz (Yıl)
4. İşletmenizde Çalışan Personel Sayısı
5. İşletmenizin Faaliyet Süresi (Yıl)
6. İletmedeki Görev Süreniz (Yıl)
7. Eğitim Durumunuz İlköğretim Ortaöğretim Lise
 Önlisans Lisans Lisans Üstü
8. İşletmenizin Faaliyet Alanının Sınırları Bölgesel Ulusal Uluslararası/Global
9. İşletmede Görev Yaptığınız Departman/Bölüm Satış Pazarlama Muhasebe-Finas Üretim
 Satın Alma/Tedarik İnsan Kaynakları
 Müşteri İlişkileri
10. Aşağıda son üç yılda firmanızda yaşanan değişimleri ölçeği dikkate alarak cevaplayınız. (Ölçekte 0 hiç değil, 1 nadiren, 2 bazen, 3çoğu zaman ve 4 kesinlikle öyle anlamındadır).

	Son üç yıldır,firmanızda başarıldı...	Ölçek				
10. 1	Çevresel standartlara uyumunda önemli gelişme.	0	1	2	3	4
10. 2	Tehlikeli/zararlı/toksik maddelerin tüketiminde önemli azalış.	0	1	2	3	4
10. 3	Enerji tüketiminde önemli azalış.	0	1	2	3	4
10. 4	Ürün imajında önemli gelişme.	0	1	2	3	4
10. 5	Müşterilerinin gözlerindeki imajda önemli gelişim.	0	1	2	3	4
10. 6	Toplum paydaşlarıyla ilişkilerde önemli gelişim (örneğin;Sivil toplum kuruluşları ve toplum aktivistleri)	0	1	2	3	4
10. 7	Elden çıkarma maliyetleri ve atıklar açısından önemli azalma.	0	1	2	3	4
10. 8	Yönetim yeteneği kaynakları açısından önemli gelişme.	0	1	2	3	4
10. 9	Pazar payı ve satışlar açısından önemli gelişim.	0	1	2	3	4
10. 10	Mükemmel bir düzen yerine getirme yeteneği (Tamamen,herhangi bir gecikme ve bedava zararı olmaksızın).	0	1	2	3	4
10. 11	Rakiplerin ürün tekliflerindeki değişimlere hızlı cevap verme yeteneği.	0	1	2	3	4
10. 12	Bir tedarik zinciri planlama,kaynak,yanıt vermek için gün sayısını ve beklenmedik talep değişimleri teslimini yapmak.	0	1	2	3	4
10. 13	Üretim işletme maliyetlerini azaltma kabiliyeti.	0	1	2	3	4
10. 14	Tedarik/stok devir hızının stok günleri (Nakit günlerin sayısının stokta kullanımı kısıtlandırılır).	0	1	2	3	4

11. Aşağıda firmanızın dışarıdan temin edebileceği hizmetler yer almaktadır. Bu hizmetlerin firmanız açısından kullanım düzeyini ölçeği dikkate alarak cevaplayınız. (Ölçekte 0 hiç kullanılmıyor, 1 nadiren, 2 bazen, 3çoğu zaman ve 4 çok yüksek düzeyde kullanılıyor anlamındadır).

	Dışarıdan sağlanan faaliyetler	Ölçek				
		0	1	2	3	4
11. 1	Yemek/Kafeterya Hizmetleri	0	1	2	3	4
11. 2	Sağlık	0	1	2	3	4
11. 3	Ulaşım	0	1	2	3	4
11. 4	Haberleşme	0	1	2	3	4
11. 5	Muhasebe/Finans	0	1	2	3	4
11. 6	Hukuk	0	1	2	3	4
11. 7	İdari Faaliyetler	0	1	2	3	4
11. 8	Lojistik	0	1	2	3	4
11. 9	Temizlik Hizmetleri	0	1	2	3	4
11. 10	Bilgisayar/Otomasyon Hizmetleri	0	1	2	3	4
11. 11	Güvenlik Hizmetleri	0	1	2	3	4
11. 12	Teknik Hizmetler (Bakım/Onarım)	0	1	2	3	4
11. 13	Personel Temini	0	1	2	3	4
11. 14	Eğitim Faaliyetleri	0	1	2	3	4
11. 15	Pazarlama Faaliyetleri	0	1	2	3	4
11. 16	Yönetim Faaliyetleri	0	1	2	3	4
11. 17	Promosyon ve Reklam Faaliyetleri	0	1	2	3	4

12. İşletmenizin son beş yılını (2011-2016) dikkate alarak işletme performansınızın nasıl değiştiğini aşağıdaki ölçütler çerçevesinde cevaplayınız. (Ölçekte 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- kararsızım, 4- katılıyorum 5- kesinlikle katılıyorum anlamındadır).

Nicel Performans (Kantitatif)						
12.	Satışlar büyümüştür.	1	2	3	4	5
12.	Pazar payı artmıştır.	1	2	3	4	5
12.	Yatırımın geri dönüşü planlanan biçimde gerçekleşmiştir.	1	2	3	4	5
Nitel Performans (Kalitatif)						
12.	Mal/ hizmet kalitesi artmıştır.	1	2	3	4	5
12.	Yeni ürün geliştirme yeteneği artmıştır.	1	2	3	4	5
12.	İç ve dış müşteri memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5

ARAŞTIRMAYA YAPTIĞINIZ DEĞERLİ KATKILARDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ

EK 3. 2: Ölçeklerin Madde Toplam Korelasyonları (İlk Durum)

Ölçek	Madde	Toplam Madde Korelasyonu
STZP Çevre Boyutu	Çevresel standartlara uyumunda önemli gelişme.	0,066
	Tehlikeli/zararlı/toksik maddelerin tüketiminde önemli azalış.	0,179
	Enerji tüketiminde önemli azalış.	0,277
STZP Sosyal Boyut	Ürün imajında önemli gelişme.	0,427
	Müşterilerinin gözlerindeki imajda önemli gelişim.	0,524
	Toplum paydaşlarıyla ilişkilerde önemli gelişim (örneğin; Sivil toplum kuruluşları ve toplum aktivistleri.)	0,245
STZP Ekonomik Boyutu	Elden çıkarma maliyetleri ve atıklar açısından önemli azalma.	0,29
	Yönetim yeteneği kaynakları açısından önemli gelişme.	0,408
	Pazar payı ve satışlar açısından önemli gelişim.	0,433
STZP Süreçler Boyutu	Mükemmel bir düzen yerine getirme yeteneği (Tamamen, herhangi bir gecikme ve bedava zararı olmaksızın).	0,359
	Rakiplerin ürün tekliflerindeki değişimlere hızlı cevap verme yeteneği.	0,401
	Bir tedarik zinciri planlama, kaynak, yanıt vermek için gün sayısını ve beklenmedik talep değişimleri teslimini yapmak.	0,657
	Üretim işletme maliyetlerini azaltma kabiliyeti.	0,45
	Tedarik/stok devir hızının stok günleri (Nakit günlerin sayısının stokta kullanımı kısıtlandırılır).	0,571
Dış Kaynak Kullanımı	Yemek/Kafeterya Hizmetleri	0,063
	Sağlık	-0,011
	Ulaşım	0,294
	Haberleşme	0,435
	Muhasebe/Finans	0,066
	Hukuk	0,392
	İdari Faaliyetler	0,492
	Lojistik	0,318
	Temizlik Hizmetleri	0,261
	Bilgisayar/Otomasyon Hizmetleri	0,164
	Güvenlik Hizmetleri	0,247
	Teknik Hizmetler (Bakım/Onarım)	0,174
	Personel Temini	0,448
	Eğitim Faaliyetleri	0,401
	Pazarlama Faaliyetleri	0,384
Yönetim Faaliyetleri	0,548	
Promosyon ve Reklam Faaliyetleri	0,229	
Nitel İşletme Performansı	Satışlar büyümüştür.	0,714
	Pazar payı artmıştır.	0,567
	Yatırımın geri dönüşü planlanan biçimde gerçekleşmiştir.	0,491
Nitel İşletme Performansı	Mal/ hizmet kalitesi artmıştır.	0,579
	Yeni ürün geliştirme yeteneği artmıştır.	0,512
	İç ve dış müşteri memnuniyeti artmıştır.	0,648

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Minenur Sezer Dilek			
Doğum Yeri:	Konya			
Doğum Tarihi:	27. 03. 1989			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Oğuz Kağan İlköğretim Okulu		Konya	1996-2001
Ortaöğretim	Vali İhsan Dede İlköğretim Okulu		Konya	2001-2004
Lise	Meram Konya Lisesi	Matematik Fen	Konya	2004-2007
Lisans	Selçuk Ün. İİBF	İşletme Bölümü	Konya	2009-2013
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	İşletme ABD Üretim Pazarlama BD	Konya	2014-
Aldığı Ödüller/Burslar:	Lisans Eğitim Yüksek Onur Öğrencisi			
İş Deneyimleri	Stajyer Konya Büyükşehir Belediyesi 06. 2011-09. 2011 (3 ay) Konya - Türkiye Stajyer			
Seminerler ve Kurslar	Mesleki İngilizce (Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri) Konya Büyükşehir Belediyesi - 13. 04. 2013-08. 06. 2013 (64 Saat) Yukarıda açık kimliği yazılı Minenur Sezer,Konya Büyükşehir Belediye Başkanlığı işbirliğinde 13/04/2013, 08/06/2013 tarihleri arasında düzenlenen 64 saatlik Mesleki İngilizce (Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri) programını başarıyla tamamlayarak bu belgeyi almaya hak kazanmıştır. Yabancı Dil Okuma Yazma Konuşma İngilizce İleri İleri İyi Yetkinlikler Sertifika Bilgileri Sınav Bilgileri Seminerler ve Kurslar 2 / 3 Mesleki İngilizce (Büro Yönetimi ve Sekreterlik) Konya Büyükşehir Belediyesi - 16. 02. 2013-07. 04. 2013 (64 Saat) İngilizce (Orta Kademe) Konya Büyükşehir Belediyesi - 06. 10. 2012-20. 01. 2013 (120 Saat) İngilizce Seviye A1 Konya Büyükşehir Belediyesi - 18. 06. 2012-01. 10. 2012 (120 Saat)			
Hobiler/İlgi Alanları	Müzik,sinema,kitap okuma,seyahat			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	**Doç. Dr. Vural ÇAĞLIYAN, Selçuk Ün. İİBF Öğretim Üyesi E-Posta:vcagliyan@selcuk.edu.tr **Prof. Dr. Muammer ZERENLER, Selçuk Ün. İİBF Öğretim Üyesi E-Posta:zerenler@selcuk.edu.tr			
E-Posta:	minesezerdilek89@gmail.com			