T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

SATIN ALMA FONKSİYONUNUN STRATEJİK ROLÜNÜN SATIN ALMA VE OPERASYONEL PERFORMANSA ETKİSİ: KONYA OTOMOTİV YAN SANAYİ ÖRNEĞİ

Hacı Halil BAŞER

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Vural ÇAĞLIYAN

Konya-2020

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

SATIN ALMA FONKSİYONUNUN STRATEJİK ROLÜNÜN SATIN ALMA VE OPERASYONEL PERFORMANSA ETKİSİ: KONYA OTOMOTİV YAN SANAYİ ÖRNEĞİ

Hacı Halil BAŞER

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Vural ÇAĞLIYAN

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 18203018 numaralı Doktora Tez Projesi olarak desteklenmiştir.

Konya-2020

T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Hacı Halil BAŞER
	Numarası	154127021002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Üretim Yönetimi ve Pazarlama
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Vural ÇAĞLIYAN
	Tezin Adı	Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolünün Satın Alma ve Operasyonel Performansa Etkisi: Konya Otomotiv Yan Sanayi Örneği

ÖZET

Rekabetin küresel ölçekte işletmeler arasında gerçekleştirildiği günümüz pazarlarında üretim yapan işletmeler zorlu rekabet şartlarıyla karşı karşıyadır. Teknolojik gelişmeler, yeni uygulamalar işletmeler için sürekli gündemde olan konulardır. Müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanması işletmenin varlığını sürdürmesi bakımından önemlidir. Bu hususta tedarik zinciri boyunca mal ve hizmetlerin nihai müşteriye istenilen kalitede, uygun zamanda, doğru miktarda ulaştırılması önem arz etmektedir. Dolayısıyla üretim için kullanılacak girdilerin işletmeye düşük maliyetle, doğru zamanda, uygun kalitede ulaştırılması gerekir. Bu ise işletmede sağlam bir satın alma biriminin kurulması ve tedarikçilerle stratejik satın alma ilişkilerinin geliştirilmesi ile başarılabilmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, otomotiv yan sanayinde satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma ve operasyonel performans üzerine etkisinin belirlenmesidir. Bu temel amaç ile birlikte, satın alma fonksiyonunun stratejik rolü ve tedarikçi seçimi, tedarikçi performansı ve satın alma performansı, tedarikçi seçimi ve tedarikçi performansı, satın alma performansı ve operasyonel performans ilişkilerinin incelenmesi alt amaçlar olarak belirlenmiştir.

Çalışmada Konya Otomotiv yan sanayinde yürütülen araştırmanın sonuçları irdelenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda satın alma fonksiyonunun stratejik rolü ile tedarikçi seçimi ve satın alma performansı arasında pozitif ilişki, tedarikçi performansı ile satın alma performansı arasında pozitif ilişki ve satın alma performansı ile işletmelerin operasyonel performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: *Stratejik satın alma, Tedarikçi seçimi, Operasyonel performans*

T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı	Hacı Halil BAŞER
Numarası	154127021002
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Vural ÇAĞLIYAN
Tezin İngilizce Adı	The Impact of the Strategic Role of the Purchasing Function on Purchasing and Operational Performance: Konya Automotive Sub-Industry Example

ABSTRACT

In today's markets, where competition is realized among businesses on a global scale, manufacturing firms face tough competition conditions. Technological developments and new applications are the topics that are constantly on the agenda for businesses. Providing the highest level of customer satisfaction is important for the existence of the business. In this regard, it is important to deliver the goods and services to the end customer at the desired quality, at the right time and in the right amount throughout the supply chain. Therefore, inputs that are used for production should be delivered to the business at low cost, at the right time, with appropriate quality. This can be achieved by establishing a strong purchasing unit in the organization and developing strategic purchasing relationships with suppliers.

In this context, the main purpose of the study is to determine the impact of the strategic role of the purchasing function on purchasing and operational performance in the automotive sub-industry. Along with this main purpose, the examinations of strategic role of the purchasing function and supplier selection, supplier performance and purchasing performance, supplier selection and supplier performance, purchasing performance and operational performance relations are determined as sub-objectives.

In the study, the results of the research conducted in Konya Automotive supplier industry were examined. As a result of the evaluations, it has been concluded that there is a positive relationship between the strategic role of the purchasing function and supplier

selection and purchasing performance, a positive relationship between supplier performance and purchasing performance, and a positive relationship between purchasing performance and operational performance of the enterprises.

Key Terms: *Strategic purchasing, Supplier selection, Operational performance*

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
ÖZET ii
ABSTRACT iii
İÇİNDEKİLER v
KISALTMALAR LİSTESİ ix
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. Tedarik Zinciri Kavramı 3
1.2. Tedarik Zincirinin Yapısı ve Üyeleri 6
1.3. Tedarik Zinciri Süreci 15
1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi 16
1.5. Tedarik Zincirinin Amaçları 21
1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeler İçin Faydaları 25
1.7. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Değer Zinciri Yönetimi 29
1.8. Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri 31
1.8.1. Geleneksel (Rekabet Esasına Dayalı) Alıcı-Tedarikçi İlişkileri 32
1.8.2. İşbirliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri 37
1.9. Stratejik Tedarik Zinciri Yönetimi 42
1.9.1. Stratejik Tedarik Zinciri Kavramı ve Gelişimi 43
1.9.2. Stratejik Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı 46
1.9.3. Tedarik Zinciri Stratejileri 48
1.9.3.1. Operasyonel Strateji 50
1.9.3.2. Dış Kaynaklardan Faydalanma Stratejisi 53
1.9.3.3. Kanal Stratejisi 56
1.9.3.4. Müşteri İlişkileri Stratejisi 57
1.9.3.5. Değer Ağı Stratejisi 59
1.9.4. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi 60
1.10. Tedarik Zinciri Yönetiminde Süreç Modelleri 65

1.10.1. Tedarik Zinciri Operasyonları Referansı Modeli 65
1.10.2. Küresel Tedarik Zinciri Forumu (KTZF) Modeli 67
1.11. Tedarik Zincirinde Kamçı Etkisi 68
1.12. Tedarik Zinciri Yönetiminde Tam Zamanında Üretim Yaklaşımı 70
1.13. Tedarik Zincirinde Bilişim Teknolojileri.....71
1.14. Lojistik ve Tedarik Zinciri Arasındaki İlişki 75
1.15. Lojistik Kanalındaki Faaliyetler 79
1.15.1. Ulaştırma Yönetimi..... 80
1.15.2. Depolama ve Dağıtım Yönetimi 80
1.15.3. Stok Yönetimi 82
1.15.4. Üretim Yönetimi 83
1.15.5. Ambalajlama 84
1.15.6. Planlama ve Tasarlama 86
1.15.7. Tersine Lojistik 89
1.15.8. Tesis Yeri Seçimi 91
1.15.9. Talep Yönetimi..... 93
1.15.10. Sigorta ve Gümrük İşlemleri Yönetimi..... 97
1.15.11. Müşteri İlişkileri Yönetimi..... 98
1.15.12. Lojistik Bilgi Yönetimi 100
1.15.13. Satın Alma Yönetimi..... 101

İKİNCİ BÖLÜM

SATIN ALMA YÖNETİMİ

2.1. Satın Alma Yönetimi Tanımı.....103
2.2. Satın Alma Yönetimi Tarihsel Gelişimi 105
2.3. Satın Alma Süreci ve Sürecin Temel Aşamaları 110
2.3.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması 111
2.3.2. İhtiyacın Tanımlanması..... 112
2.3.3. Kaynakların Seçilmesi 113
2.3.4. Fiyatın Kararlaştırılması..... 114
2.3.5. Siparişin Verilmesi..... 115
2.3.6. Sipariş Takibi 116
2.3.7. Kayıtların Tutulması 117

2.3.8. Profesyonel Tedarikçi İlişkisi 118
2.4. Satın Alma Fonksiyonunun Amaçları 119
2.5. Satın Almanın Faydaları 120
2.6. Elektronik Satın Alma 124
2.7. Tam Zamanında Satın Alma 127
2.8. Stratejik Kaynak Yönetimi 129
2.9. Satın Almanın Stratejik Rolü 131
2.10. Operasyonel Satın Alma 135
2.11. Değer Zincirinde Satın Almanın Rolü 138
2.12. Tedarikçi Seçimi ve Performans Değerlendirme 140
2.12.1. Tedarikçi Seçimi 140
2.12.2. Tedarikçi Performans Değerlendirme 145

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIN ALMA FONKSİYONUNUN STRATEJİK ROLÜNÜN SATIN ALMA VE OPERASYONEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Dünyada Otomotiv Sektörü 148
3.2. Türkiyede Otomotiv Sektörü 153
3.3. Konyada Otomotiv Sektörü 158
3.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi 162
3.4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Önemi 163
3.4.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli 163
3.4.1.2. Araştırmanın Önemi 164
3.4.1.3. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri 167
3.4.1.3.1. Araştırmanın Amaçları 167
3.4.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri 167
3.4.1.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 172
3.4.2. Araştırmanın Metodolojisi 172
3.4.2.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi 173
3.4.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması 173
3.4.2.2.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi 174
3.4.2.2.2. Veri Toplama Aracının Ön Testi 176
3.4.2.2.3. Anket Formunun Tasarımı 177

3.4.2.3. Örnek Seçimi ve Büyüklüğünün Belirlenmesi 177
3.4.2.4. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi 179
3.4.2.4.1. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi 179
3.4.2.4.2. Verilerin Düzenlenmesi 180
3.5. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları 180
3.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler 180
3.5.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliliği 185
3.5.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenirliği 186
3.5.2.2. Veri Toplama Aracının İçerik ve Yapısal Geçerliliği 188
3.5.2.2.1. Veri Toplama Aracının İçerik Geçerliliği..... 188
3.5.2.2.2. Veri Toplama Aracının Yapısal Geçerliliği..... 189
3.5.3. İşletmelerin Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü 197
3.5.4. Tedarikçi Seçimi 200
3.5.5. Tedarikçi Performansı..... 202
3.5.6. Satın Alma Performansı..... 203
3.5.7. İşletmelerin Operasyonel Performansı..... 204
3.5.8. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler..... 205

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....235
EKLER 257
EK-1: Anket Formu 257
EK-2: Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri 261

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
bkz.	: Bakınız
GE	: General Electric
GM	: General Motors
GSCF	: Global Supply Chain Forum
IBM	: International Business Machines
ISO	: International Organization for Standardization
JIT	: Just-in-Time
KTZF	: Küresel Tedarik Zinciri Forumu
SCC	: Supply Chain Council
SCOR	: Supply Chain Operations References
SCORE	: Supplier Cost Reduction Effort
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TZ	: Tedarik Zinciri
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Tedarik Zinciri Tanımları 5
Tablo 1.2. Tedarik Zincirinin İşletme Stratejisine Katkısı..... 27
Tablo 1.3. Rekabetçi ve İşbirlikçi Modelin Karşılaştırılması 41
Tablo 1.4. Operasyonel Strateji Türleri..... 51
Tablo 1.5. SCOR Modelinin Temel Süreçleri..... 67
Tablo 1.6. KTZF Modelinin Temel Süreçleri 68
Tablo 1.7. Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki Farklar..... 77
Tablo 1.8. Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Profesyonel Karakteristikleri..... 78
Tablo 2.1. Satın Almanın Gelişimi 109
Tablo 2.2. Tedarikçi Seçim Kriterleri 144
Tablo 3.1. Konya Otomotiv Yan Sanayi Tarafından Üretilen Ürünler……. 162
Tablo 3.2. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar……..168
Tablo 3.3. Anket Formunun Hazırlanmasında Kullanılan Ölçekler……. 174
Tablo 3.4. α= 0.05 İçin Örneklem Büyüklükleri……..178
Tablo 3.5. Araştırma Anketini Cevaplayanların Cinsiyet Bilgileri……...181
Tablo 3.6. Araştırma Anketini Cevaplayanların Yaş Bilgileri……..181
Tablo 3.7. Araştırma Anketini Cevaplayanların Eğitim Bilgileri……181
Tablo 3.8. Araştırma Anketini Cevaplayanların İşletmedeki Toplam Çalışma Yılı…….182
Tablo 3.9. Araştırma Anketini Cevaplayanların Toplam Çalışma Hayatı……182
Tablo 3.10. Araştırma Anketini Cevaplayanların İşletmede Çalıştığı Bölüm…….. 182
Tablo 3.11. Araştırma Anketini Cevaplayanların İşletmedeki Konumu……...184
Tablo 3.12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Süre……184
Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Toplam Personel Sayısı……185
Tablo 3.14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yasal Statüsü……185
Tablo 3.15. Ölçek Güvenirliğinin Yapısal Değerlendirilmesi…….. 186
Tablo 3.16. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları……..187
Tablo 3.17. Ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri……190
Tablo 3.18. Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları……192
Tablo 3.19. Tedarikçi Seçimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları…….193
Tablo 3.20. Tedarikçi Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları……195
Tablo 3.21. Satın Alma Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları……..196
Tablo 3.22. Operasyonel Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları…….197
Tablo 3.23. İşletmelerin Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü……199
Tablo 3.24. Tedarikçi Seçimi……201
Tablo 3.25. Tedarikçi Performansı……202
Tablo 3.26. İşletmelerin Satın Alma Performansı……203
Tablo 3.27. İşletmelerin Operasyonel Performansı……...205
Tablo 3.28. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Düzeyi……..206
Tablo 3.29. Tedarikçi Seçimi ve Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü İlişkisi……... 207
Tablo 3.30. Tedarikçi Seçimi ve Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları……...209

Tablo 3.31. Tedarikçi Performansı ve Tedarikçi Seçimi İlişkisi…….. 210
Tablo 3.32. Tedarikçi Performansı ve Tedarikçi Seçimi Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları…….211
Tablo 3.33. Satın Alma Performansı ve Tedarikçi Performansı İlişkisi……... 212
Tablo 3.34. Satın Alma Performansı ve Tedarikçi Performansı Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları…….214
Tablo 3.35. Satın Alma Performansı ve Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü İlişkisi215
Tablo 3.36. Satın Alma Performansı ve Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları……...216
Tablo 3.37. Operasyonel Performans ve Satın Alma Performansı İlişkisi……217
Tablo 3.38. Operasyonel Performans ve Satın Alma Performansı Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları……. 220
Tablo 4.1. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Özeti 224

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Tedarik Zinciri Çerçevesini Belirleyen Unsurlar 6
Şekil 1.2. Tek Safhalı Tedarik Zinciri Yapısı 8
Şekil 1.3. Genişletilmiş Tedarik Zinciri Yapısı 9
Şekil 1.4. Tedarik Zinciri Süreçleri 15
Şekil 1.5. Tedarik Zinciri Gelişim Süreci 18
Şekil 1.6. Değer Zinciri 30
Şekil 1.7. Dış Kaynak Kullanımında Taraflar 55
Şekil 1.8. Tedarik Zincirinde Kamçı Etkisinin Şematik Diyagramı 69
Şekil 1.9. Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi ve İletişim Akışı 74
Şekil 1.10. Lojistik Planlama Hiyerarşisi 87
Şekil 1.11. Farklı Zaman Aralığı Planlamasının Ana Fonksiyonları 89
Şekil 1.12. Tersine Lojistik Sistemi / Müşteri Tedarik Zinciri 91
Şekil 3.1. Otomotiv Sektörünün Alıcısı Olduğu Sektörler 149
Şekil 3.2. Otomotiv Sektörünün Sektör Bağlamındaki Tedarikçileri 150
Şekil 3.3. Türkiye Otomotiv Sektörünün Gelişimi 154
Şekil 3.4. Türkiye Otomotiv Üretimi ve İhracatı (Bin Adet) 156
Şekil 3.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli 164
Şekil 3.6. Kavramsal Modele İlişkin Hipotezler 167

GİRİŞ

Son yıllarda iş hayatında kendini gösteren bazı ciddi oluşumların işletme uygulamalarını, programlarını ve stratejilerini köklü bir şekilde değiştirmekte olduğu görülmektedir. Günümüzde işletme fonksiyonlarında köklü değişikliklere yön veren ve işletmelerin geleceğini belirleyen gelişmeler ve yeni trendlerin başlıcaları; bilgi (enformasyon) teknolojisindeki gelişmeler, değişen dünya ekonomisi, İnternetin hızla ticarileşmesi, iş hayatının küreselleşmesi, müşteri değerinin artan önemi ve müşteri veri tabanı oluşturma ihtiyacının artması şeklinde sıralanabilir. Rekabetin hızla arttığı, bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri ve değişimleri yakalayabilmenin an meselesi olduğu günümüzde işletme literatürüne yeni kavramların girmeye başladığı görülmektedir. Bu hususta işletmelerde hız, esneklik ve geleceği görebilme gibi kavramlar önem kazanmıştır.

Günümüzde işletmeler büyümekte ve farklı alanlarda faaliyet gösteren organizasyonlara dönüşmektedirler. Yalnızca büyük işletmeler değil, orta büyüklükte işletmeler de küresel pazarlarda farklı işlerle ve çeşitli mamullerle uğraşmaktadırlar. Bu durumda işletmede stratejik iş birimleri kurulmakta ve işler her birimin yapısına göre düzenlenmektedir. Tüketicilere yapılan satışlarla karşılaştırıldığında, endüstriyel alıcılara yapılan satışlarda daha çok sayıda madde ve büyük parasal işlemler söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla tedarik zinciri boyunca mal ve hizmetlerin nihai müşteriye kesintisiz ulaştırılması önemli görülmektedir. Bunun için işletmeler stratejik satın alma birimi kurmakta ve faaliyetlerinde stratejik katılım sağlayarak ilerlemektedir. Bu şekilde satın alma ve operasyonel performansın arttırılması amaçlanmaktadır.

Büyüklüğü veya sektörü farketmeksizin bütün işletmeler satın almak, üretmek, satmak ve kâr elde etmek içindir. Bunları yapabilmek için hammadde ve malzeme satın almalı ve bunları bitmiş ürün hâline getirilmelidir. Bu süreçte ‘’Ne alınmalı? Kimden alınmalı? Nasıl alınmalı?’’ gibi cevaplanması dikkat isteyen sorular ortaya çıkmaktadır. Günümüzde işletmeler arasında rekabet arttıkça işletmelerdeki satın almanın önemi de artmaktadır. Satın alma işletmeler için oldukça karışık bir süreçtir. Satın alma, satıcıların ve alıcıların buluştuğu önemli bir kesişim noktasıdır. Üretim sürecine başlamadan önce üretimde kullanılacak hammadde, malzeme ve

materyallerin hazır olması gerekmektedir. Kullanılacak malzemelerin kalitesi üretilmek istenen ürünün özelliklerine uygun olmalıdır. Aksi hâlde yaşanabilecek herhangi bir sorun maliyetlerin artması, üretimin verimsiz olması, kalitesiz ürünlerin çıkması, teslimatların zamanında yapılamamasına ve dolayısıyla müşterilerin tatmin edilememesine neden olabilmektedir.

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında önemli bir tedarik zinciri faaliyet unsuru olan satın alma fonksiyonu çalışmanın temel konusu olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda çalışmada satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün tedarikçi seçimi ile ilişkisi, satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün ve tedarikçi performansının satın alma performansına etkisi ve satın alma performansının operasyonel performans ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışma üç bölüm olarak kurgulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde tedarik zinciri yönetimi konusu ele alınmıştır. Tedarik zinciri kavramı, yapısı ve süreci, tedarik zinciri yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, tedarik zinciri yönetiminde alıcı-tedarikçi ilişkileri ve stratejik tedarik zinciri yönetimi, lojistik kanalındaki faaliyetler konuları birinci bölüm kapsamında açıklanmıştır.

İkinci bölümde satın alma yönetimi tanımı ve tarihsel gelişimi, satın alma süreci temel aşamaları, stratejik satın alma yönetimi, tedarikçi seçimi ve tedarikçi performans değerlendirme konuları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma ve operasyonel performansa etkisini incelemek amacıyla Konya otomotiv yan sanayinde yürütülen araştırmaya yönelik bilgiler ve analizlere yer verilmiştir. Araştırma metodolojisi, kavramsal model ve araştırma hipotezleri, araştırma verilerinin analizleri ve bulgular bu bölüm başlığı altında verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Bir yönetim tanımı, yapısı ve işleyişi üzerinde ortak bir uzlaşma yoksa, uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından etkili bir şekilde kullanılamaz. Tedarik zinciri yönetimi terimini de bu hususta değerlendirmek önemlidir. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetiminin ne anlama geldiği, süreçleri, yapısı, amaçları, lojistik yönetimi ile aralarındaki ilişkiler, tedarik zinciri stratejileri ve stratejik tedarik zinciri konularında bu bölümde bilgiler verilmektedir.

1.1. Tedarik Zinciri Kavramı

İşletme alanında ilgili literatür incelendiğinde, ürünlerin geleneksel bir biçimde mal ve hizmet bazlı bir sınıflandırması yapıldığı görülmektedir. Sektörel bazda da değerlendirildiğinde benzer bir mal ve hizmet ayrımının yapıldığı görülmektedir. Ancak böyle bir ayrımın hemen hemen her ürün segmenti için geçerli olduğunu söylemek yanıltıcı olabilir. Çünkü bazı ürün gruplarında mal ve hizmet sunumu birbirini tamamlayan birbirinden ayrılmaz bir içerikte gerçekleşmektedir. Örneğin, bir Toyota Plazası ziyaret edildiğinde, satış ve servis departmanlarının iç içe olduğu görülmektedir. Toyota, üretip sattığı otomobil ile birlikte, bu otomobilin en az üç yıllık garantisini, garanti uzatma opsiyonlarını, satış sonrası (yol yardımı ve "Toyota Asistans" vb.) hizmetlerini bir paket şeklinde müşterilerine sunmaktadır. Müşteriye özel opsiyonlar sunularak araç "showroom"dan çıkmadan, müşteri isteğine bağlı aksesuarlar (kapı çıtaları, navigasyon, bagaj havuzu, sis farı vb.) yeni ürüne serviste monte edilebilmektedir. Aynı zamanda "Toyota Finans" ve "Toyota Kasko" gibi ürünler yine aynı plaza içerisinde müşterilere hizmet olarak sunulmaktadır. Benzer şekilde Turkcell, telefon servis sağlayıcılığı hizmetinde bulunurken, bu hizmetin altyapısını kurmak ve idame ettirmek için temel istasyonu, bilgi işlem ünitelerini ve diğer fiziki teçhizat ve donanımları da sağlamak durumundadır. Bu ifadelerden hareketle, organizasyonları, farklı kaynakları (hammadde, insan, bilgi, teçhizat, yazılım, para, eğitim, ulaştırma vb.) alarak bunları farklı şekillerde mal ve hizmet olarak nihai tüketicilere ulaştıran birimler olarak görmek bize lojistik ve tedarik zinciri yönetimi konularında "akış" yönlü bir tarif yapma konusunda bir hazır bulunuşluk sağlayacaktır (Erturgut, 2016: 1-2).

Tedarikçiler, distribütörler, ana sanayi ve tüketiciler olmak üzere dört temel elemanı olan Tedarik zinciri, üretim öncesi ve sonrası süreçleri, üretim süreci ile birlikte ele alan, bunları da üretim sürecinin parçası olarak değerlendiren ve üretim etkinliğini artıran bir uygulama olarak ifade edilmektedir. Tedarik zinciri ile hedeflenen; kurumsal kaynak planlama ve malzeme ihtiyaç planlamasından da faydalanarak, sürecin tüm elemanları ile birlikte güçlü bir bilgi ağı kurup talep tahmini, tedarik ve dağıtım faaliyetlerinin etkinliğini artırmak ve müşteri beklentilerini minimum maliyetle karşılamaktır (Küçük, 2012: 3).

Tedarik zinciri, geniş anlamıyla bakıldığı zaman stratejik konumunu arttırmak ve operasyonel verimliliğini iyileştirmek amacıyla birçok işletmenin bir araya gelmesiyle oluşan bir olgudur. Bu bağlamda, her işletme, tedarik zincirinin başarıyla yönetilmesinde rol üstlenmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin stratejik bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Tedarik zinciri yönetimi kapsamında yapılan bütün faaliyetler, işletmelerin birbiriyle işbirliği halinde olmalarını ve hem müşterilerle hem de ticari ortaklarıyla iyi ilişkiler geliştirmelerini gerektirir (Bowersox vd., 2002: 4).

Tedarik zinciri; nihai tüketici ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla gerekli olan bütün kaynakların teminidir (Ayers, 2004: 16). Tedarik zinciri; doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli üyelerden etkilenmektedir. Nihai tüketici ihtiyaçlarını karşılamak adına üretici veya çeşitli tedarikçiler tarafından yapılan faaliyetler (Waters, 2003: 7) tedarik zincirini doğrudan etkileyen faaliyetlerdir. Taşıyıcılar, depo yönetimini üstlenen perakendeciler ve hatta müşterilerin kendileri ise tedarik zincirini dolaylı olarak etkilemektedir (Chopra ve Meindl, 2007: 3).

Tedarik zincirinin tarihsel gelişimi incelendiğinde (bkz. Tablo 1.1.), tedarik zinciri kavramı ile ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Ancak tanımlarda farklılıklar olmasına rağmen her tanımlamada genel vurgu, tedarikçiden müşteriye doğru “mal ve hizmet akışı” vurgusudur.

Tablo 1. 1. Tedarik Zinciri Tanımları

Yazar	Tanım
Houlihan (1988)	Tedarik zinciri; imalat, satın alma, dağıtım ve satış gibi fonksiyonel alanlara ayrılmayan yani segmentlerin sorumluluğu parçalanmamış olan, stratejik kararlar gerektiren, toplam maliyetler ve pazar payı üzerinde oldukça etkili olan ve bu etki dolayısıyla stratejik öneme sahip bir süreç olarak tanımlanmaktadır.
Stevens (1989)	Tedarik zinciri, genellikle yüksek müşteri hizmeti, düşük stok yönetimi ve düşük birim maliyet gibi çelişen hedefler olarak görülen dengeyi sağlamak için müşteri gereksinimlerini tedarikçilerden gelen malzeme akışı ile senkronize etmeyi amaçlayan bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır.
La Londe ve Masters (1994)	Tedarik zinciri; entegre lojistik konseptinin, işletmelerin ve müşterilerin lojistik operasyonlarını içerecek şekilde işletmenin kurumsal sınırlarının ötesine genişletilmesini ve müşteri taleplerine cevap vermek için gereken süreyi en aza indirecek şekilde malzeme akışını yönetmeyi içeren stratejiler bütünüdür.
Mentzer vd., 2001	Tedarik zinciri, işletmelerin uzun vadeli performansını iyileştirmek amacıyla, bir kaynaktan, müşteriye mal, hizmet, finans veya bilginin yukarı ve aşağı akışlarında doğrudan yer alan üç veya daha fazla departman ya da kuruluş olarak tanımlanmaktadır.
Hugos (2003)	Tedarik zinciri, hizmet verilen pazar için en iyi yanıtı vermek ve yüksek verimlilik elde etmek amacıyla ilgili süreçteki katılımcılar arasında üretim, envanter, yer ve ulaşımın koordinasyonu şeklinde tanımlanmaktadır.
Ganeshan ve Harrison (2007)	Tedarik zinciri, malzeme alımı, bu malzemelerin ara veya nihai ürünlere dönüştürülmesi ve bu bitmiş ürünlerin müşterilere dağıtılması işlevlerini yerine getiren bir tesisler ve dağıtım seçenekleri ağı şeklinde tanımlanmaktadır.
Ayers ve Odegaard (2008)	Tedarik zinciri; çoklu ve bağlantılı tedarikçilerden sağlanan fiziksel mal ve hizmetlerle nihai kullanıcıların gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan fiziksel, finansal ve bilgi akışlarını içeren ürün yaşam döngüsü süreçlerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır.
Weele (2014)	Tedarik zinciri, işletmeler tarafından malzeme tedarik süreçlerinin planlama ve yapılandırma şeklini ifade edebilmek amacıyla kullanılan bir kavramdır.
Fredendall ve Hill (2016)	Hammaddeden nihai ürüne kadar tedarikçi ve işletmeler arasında bağlantı kuran süreçtir. Diğer bir tanımlamayla tedarik zinciri, değer zincirinin, ürün üretmeyi ve müşteriye hizmet vermeyi sağlayan işletme içindeki ve dışındaki işlevleridir.

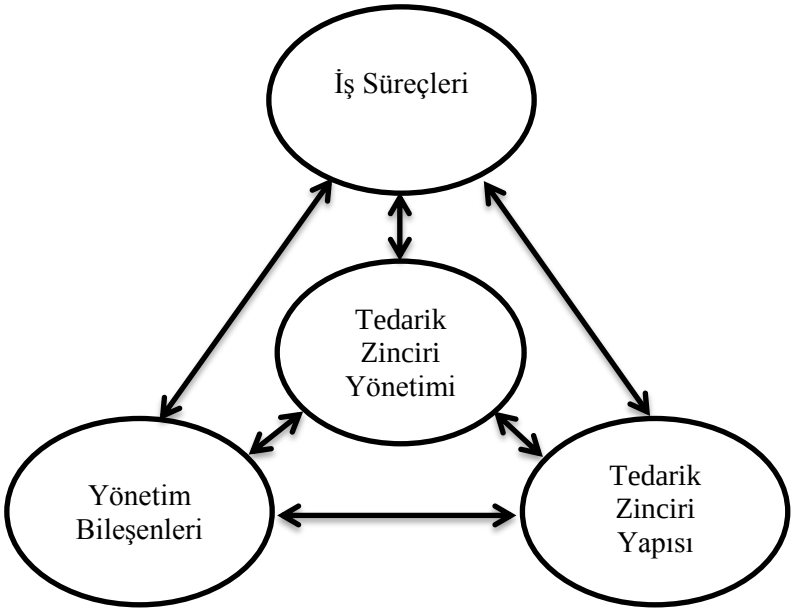
Tedarik zinciri kavramı literatürde bazen "malzeme yönetimi" olarak geçmektetir (Quayle, 2006: 4) ancak bu görüş hâliyle eksik kalmaktadır. Çünkü tedarik zinciri ürün konseptinden tüketim safhasına kadar bütün faaliyetleri kapsamaktadır (Blanchard, 2010: 3). Tedarik zinciri kavramı geniş bir kavram olup, kaynak planlamasından satın alma faaliyetlerine, üretim ve de ürünleri dağıtmak için

dağıtım kanallarınının yönetilmesini kapsamaktadır (Quayle, 2006: 106). Tedarik zinciri yalnızca satın alma faaliyetlerini temsil eden bir kavram olmayıp, stratejik öneme de sahiptir. Tedarik zinciri, yönetilmesi gereken bir süreçtir. İşletmelerin mevcut ve gelecekteki olası ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bütün üyelerin işbirliğini gerektirmektedir (Monczka vd., 2009: 8). Özetlemek gerekirse, tedarik zinciri; basit bir hammaddeyi işleyerek müşteriler tarafından değerli olarak görülen bir ürün hâline getiren süreçler dizisi veya ağdır (Harrison ve Hoek, 2008: 7).

1.2. Tedarik Zincirinin Yapısı ve Üyeleri

Tedarik zinciri çerçevesi; iş süreçleri, yönetim bileşenleri ve tedarik zincirinin yapısı ile ilgili önemli ve yakın unsurlardan oluşmaktadır. İş süreçleri, müşteriye belirli bir değer çıktısı üreten faaliyetlerdir. Yönetim bileşenleri, iş süreçlerinin yapılandırıldığı ve yönetildiği bileşenlerdir. Tedarik zinciri yapısı ise, tedarik zinciri içindeki işletmelerin yapılanmasıdır (Cooper vd., 1997: 5). Aşağıda verilen Şekil 1.1.'de tedarik zinciri çerçevesini oluşturan bileşenleri ve bunlar arasındaki ilişkiyi görmek mümkündür.

Şekil 1. 1. Tedarik Zinciri Çerçevesini Belirleyen Unsurlar



Kaynak: Cooper vd., 1997: 6.

Tüm işletmeler hammadde sürecinden, nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar tedarik zinciri içerisinde yer alırlar. Tedarik zincirinin ne kadarının yönetilmesi

gerektiği, ürünün karmaşıklığı, kullanılabilir tedarikçilerin sayısı ve hammadde kullanılabilirliği gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Tedarik zincirinin yönetilmesinde, tedarik zincirinin uzunluğu ve her seviyedeki tedarikçi ve müşteri sayısı göz önünde bulundurulmalıdır (Cooper vd., 1997: 9). Tedarik zinciri yönetimi kapsamında genel olarak beş temel lojistik fonksiyon hakkında karar alınması gerekmektedir. Bu fonksiyonlar ile ilgili alınan kararlar, tedarik zincirinin işleyişini ve etkinliğini belirlemektedir. Sözü edilen fonksiyonların her biri için farklı kararlar ve karar kombinasyonları alınabilmektedir. Tedarik zincirinin beş temel fonksiyonu üretim, taşıma, depolama, hammadde tedariki, dağıtım ve perakende yönetimi şeklinde sıralanabilir (Görçün, 2013: 28).

Geleneksel tedarik zinciri, tedarikçiden nihai müşteriye doğru materyal akışının, müşteriden de tedarikçiye doğru para akışının gerçekleştiği bir süreci ve bu sürecin aşamalarını ortaya koymaktadır (Küçük, 2012: 3). Günümüzde pazar alanları ve yapıları önemli ölçüde değişmiş ve giderek karmaşıklaşan bir yapıya bürünmüştür. Böyle pazar koşullarında müşterilerin taleplerini etkili bir şekilde karşılamak güç bir hâle gelmiştir. Bu hususta müşteri taleplerinin yalın bir tedarik zinciri ile yönetilmesi de zorlaşmaktadır (Childerhouse ve Towill, 2000: 337). Bu doğrultuda küresel rekabette yer alan günümüz işletmeleri, tedarik zinciri yapılarını geleneksel anlayıştan farklılaştırma çabasındadır. Çünkü daha karmaşık pazar alanlarında müşteri taleplerini yalın bir tedarik zinciri ile karşılamak çok güçtür. Bu noktada tedarik zincirlerinin çoklu bir katılımı gerektirdiği söylenebilir.

Tedarik zinciri, örgütsel süreçlerde önemli değer üreten faaliyetleri kapsamaktadır. Bu tür faaliyetler esas olarak malzemelerin temini, bu malzemelerin ara ve bitmiş ürünlere dönüştürülmesi ve bitmiş ürünlerinin nihai kullanıcıya ya da müşteriye dağıtımı ile ilişkili faaliyetlerdir (Giannoccaro ve Pontrandolfo, 2002: 153). Birçok alternatif tedarik zinciri yapılanması potansiyel olarak göz önüne alındığında, herhangi bir organizasyon çok sayıda tedarik zincirinin bir parçası olabilir. Örneğin; perakende devi Walmart şeker, tekstil, donanım ve diğer birçok ürün tedarik zincirinin bir parçası olabilir. Bu çoklu tedarik zinciri olgusu, birçok tedarik zincirinin sahip olduğu ağ yapısını açıklar. Ayrıca, tedarik zinciri tanımında,

nihai tüketicinin de tedarik zincirinin bir üyesi olduğu kabul edilir (Mentzer vd., 2001: 4).

Genel olarak tedarik zinciri üyeleri belirli bir ürüne değer katan birer unsur olarak değerlendirilir (Waters, 2003: 8). Basit bir tedarik zincirinde durum bu olsa da genellikle tedarik zinciri karmaşık bir yapıdan ve çok sayıda unsurdan oluşmaktadır (Scott vd., 2011: 5). Aşağıda basit bir tedarik zinciri yapısı (Şekil 1.2.) gösterilmektedir.

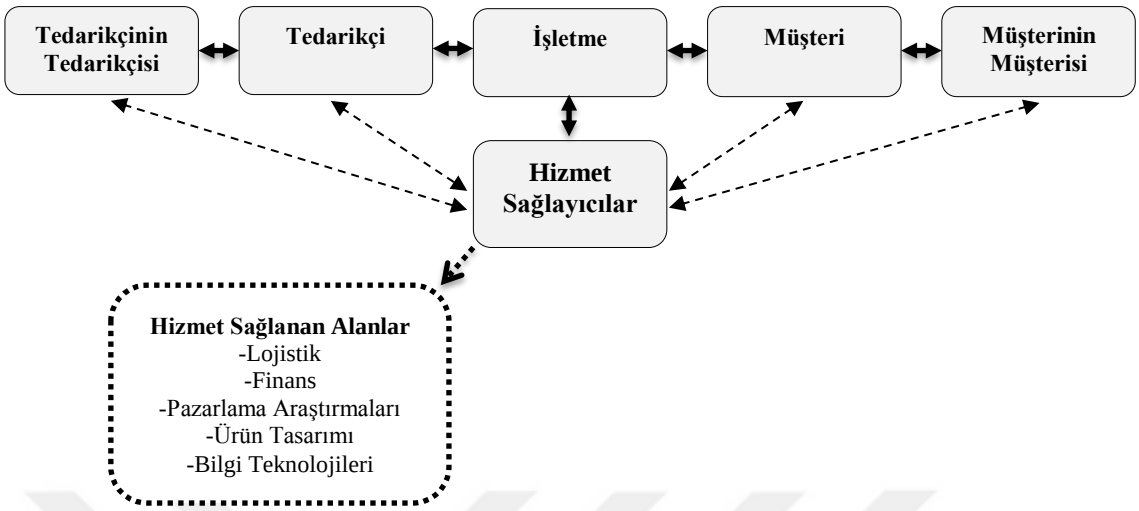
Şekil 1.2. Tek Safhalı Tedarik Zinciri Yapısı



Kaynak: Hugos, 2003: 27.

Basit tedarik zinciri yapısı (Şekil 1.2.) incelendiğinde, işletme, işletmenin tedarikçileri ve müşterilerinden oluşan bir yapı görülmektedir (Stock vd., 2000: 533). Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi tedarik zincirinin esas üyeleri arasında sayılan tedarikçiler, işletme ve müşteriler tedarik zincirinin yapı taşlarını oluşturmaktadır. Genişletilmiş tedarik zincirinde (Şekil 1.3.) ise, hizmet sağlayıcılar ve perakendeciler gibi üyelerin bu yapıya dahil olduğu görülmektedir. Tedarik zinciri yapısının çeşitlenmesinde ve genişlemesinde hizmet sağlayıcılar önemli rol üstlenmektedir. Şekil 1.3.'ten de anlaşılacağı üzere hizmet sağlayıcılar; başta lojistik olmak üzere, finans, pazar araştırması, ürün tasarımı, bilgi ve iletişim sistemleri konularında tedarik zincirlerine hizmet vermektedirler. Bunun yanında reklamcılık, satış, danışmanlık vb. konularda da gerekli hizmetleri sağladıkları ifade edilmektedir (Scott vd., 2011: 5). Bu kapsamda aşağıda genişletilmiş yapıda olan bir tedarik zinciri yapısı (Şekil 1.3.) gösterilmiştir.

Şekil 1.3. Genişletilmiş Tedarik Zinciri Yapısı



Kaynak: Scott vd., 2011: 5.

En basit şekliyle, tedarik zinciri bir işletmeden, o işletmenin tedarikçilerinden ve müşterilerinden oluşur. Bu basit bir tedarik zinciri oluşturan katılımcıların temel grubudur. Genişletilmiş tedarik zinciri üç farklı katılımcı türü içerir. İlk olarak, genişletilmiş tedarik zincirinin başında tedarikçilerin tedarikçisi ya da nihai tedarikçi vardır. Daha sonra müşterinin müşterisi veya nihai müşteri genişletilmiş bir tedarik zincirinin sonunda yer alır. Son olarak, tedarik zincirindeki diğer işletmelere hizmet sağlayıcılar olan işletmelerin bir bütün kategorisi vardır. Bunlar; lojistik, finans, pazarlama ve bilişim teknolojileri alanında hizmet veren işletmelerdir (Hugos, 2003: 23).

Çeşitli bağımsız işletmeler ürün üretimine ve tedarik zincirine katkı sağlayabilmektedir. Tedarik zinciri esas olarak; işletme, tedarikçiler ve müşterilerden oluşmaktadır. Hammadde ve bileşen üreticileri, ürün montajcıları, toptancılar, perakendeciler ve nakliyecilik faaliyetlerini sürdüren işletmeler tedarik zinciri üyesidir. Tedarik zincirindeki üyeler, ortak fayda gözeterek hareket etmekte, zincirin doğası gereği, zincirdeki bir üyenin verimsizliği ya da performansındaki düşüş, tüm tedarik zincirinin rekabet düzeyine etki edebilmektedir. Tedarikçiler, üreticiler, dağıtımcılar gibi tedarik zinciri aktörleri, malzeme akışını kolaylaştırmayı ve müşteri taleplerini karşılarken maliyetleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Tedarik zinciri üyeleri sektöre ve ihtiyaca göre değişkenlik göstermekle birlikte, yaygın olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Mentzer vd. 2001: 3; Giannoccaro ve

Pontrandolfo, 2002: 153; Hugos, 2003: 24-26; Görçün 2013: 32; Keskin, 2015: 24; Erturgut, 2016: 7);

- Üreticiler,
- Dağıtımcılar,
- Perakendeciler,
- Müşteriler,
- Hizmet sağlayıcılar

Üreticiler

Kâr elde etmek maksadıyla kendi mallarının üretiminde veya günlük faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanmak üzere malları satın alanlar "üretici pazarları" olarak ifade edilmektedir. Üretici pazarları, kendi üretiminde kullanmak amacıyla hammadde, yarı mamul ve işlenmiş maddeleri satın alanların bütününü kapsamaktadır. Örneğin; bakkaliye dükkânları ve süper marketler, plastik poşet, kâğıt torba, ambalaj için gazete ve diğer kâğıtlar, temizlik malzemesi, tezgâh, yazarkasa vb. pek çok mamulü, kendi faaliyetlerinde destek mamuller olarak kullandıklarından üretici pazarlarının birer parçası durumundadırlar. Çiftçiler, tohumluk buğday, gübre ve tarım makinalarının endüstriyel alıcısı konumundadırlar. Ormancılık, balıkçılık, madencilik, inşaat, ulaşım, haberleşme vb. çeşitli hizmet kuruluşları gibi endüstriler de üretici pazarlarının birer parçasıdırlar (Mucuk, 2004: 84-85).

Üreticiler bir ürün oluşturan kuruluşlardır. Hammadde üreticisi işletmeler ve bitmiş malların üreticisi olan işletmeler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bitmiş mal üreticileri, ürünlerini oluşturmak için diğer üreticilerin yaptığı hammaddeleri ve alt parçaları kullanırlar (Hugos, 2003: 24). Üreticiler doğada tabi halde yer alan materyalleri işlem sürecine dahil ederek, bunları yarı mamul veya mamul haline dönüştüren tedarik zinciri üyeleridir. Bir tedarik zinciri üyesinin üretici olarak değerlendirilebilmesi, hammadde, yarı mamul veya ürün çevrimi içerisinde yer almasına ve bu hususta materyal üzerinde bir katma değer sağlamasına bağlıdır (Görçün, 2013: 32). Örneğin; odun kesip satan ve geçimini bundan sağlayan bir oduncu üretici kapsamında değerlendirilmezken, onun kestiği odunu kendi

faaliyetlerinde kullanmak üzere hammadde olarak temin eden ve bunu işleyerek masa, sandalye vb. çeşitli mobilya üretiminde kullanan kişi veya kuruluşlar üretici olarak nitelendirilmektedir. Özetle, aldığı hammadde üzerinde herhangi bir değişiklik (işlem) yaparak bunu diğer işletmelere satan kişi ve kuruluşlar üreticidir. Aksi halde herhangi bir değişiklik yapmadan aldığı hammaddeyi direkt diğer bir işletmeye aktarmak üreticilik değildir.

Dağıtımcılar

Fiziksel dağıtım gerçekleştiren işletmeler, bir işletmenin mallarını, başlangıç noktasından (tedarik kaynakları, üretim yeri veya toptan, perakende dağıtım noktaları vb.) son alım noktasına (nihai kullanıcı) kadar fiziksel olarak muhafaza etme, hareket ettirme işlevlerine yardımcı olan bağımsız kuruluşlardır. Örneğin; depolama hizmeti veren kuruluşlar, umumi mağazalar, antrepolar, nakliye hizmeti sağlayan kuruluşlar, ambalajlama işletmeleri, malzeme aktarımı sağlayan araçlar (palet, vinç, konveyör vb.) bu kapsamda değerlendirilebilmektedir (Tek, 1999: 165-166).

Dağıtımcılar; fabrikanın kapısından nihai müşteriye kadar uzanan süreçte yer alan, ürün ya da yarı mamulün müşteriye teslimi sürecinde taşıma, depolama, envanter vb. faaliyetleri üstlenen tedarik zinciri üyeleri olarak ifade edilemektedir. Dağıtımcılar, üreticilerden toplu olarak envanter alan ve müşterilere ilgili ürün hatlarından oluşan bir paket teslim eden kuruluşlardır. Dağıtımcılar da toptancı olarak bilinir. Dağıtımcılar stoklama ve satış işlerinin çoğunu yaparak üretim taleplerindeki dalgalanmalardan üreticiyi korumakta ve risk ve envanter maliyetlerini üstlenmektedirler. Müşteri taleplerini istenilen yer ve zamanda karşıladığı için dağıtımcılar, müşteriler için "zaman ve yer" işlevini yerine getirirler (Hugos, 2003: 24; Görçün, 2013: 33).

Dağıtımcılar, genellikle üreticilerden satın aldıkları ve tüketicilere sattıkları ürünlerin stoklarının sahibi olan kuruluşlardır. Ürün tanıtım ve satışına ek olarak dağıtımcıların gerçekleştirdiği diğer işlevler; envanter yönetimi, depo operasyonları ve ürün nakliyatının yanı sıra müşteri desteği ve satış sonrası hizmetlerdir. Dağıtımcı sadece üretici ve müşteri arasında bir ürün için aracı olan kuruluştur. Asla bu ürünün sahipliğini alan bir kuruluş olarak nitelendirilmemelidir. Dağıtımcılar, esas işlevleri

olarak ürün tanıtım ve satışlarını gerçekleştirirler. Her iki durumda da, müşterilerin ihtiyaçları geliştikçe ve mevcut ürün çeşitliliği değiştikçe, dağıtımcı müşteri ihtiyaçlarını sürekli takip eden ve bunları mevcut ürünlerle eşleştiren ajan görevini üstlenir (Hugos, 2003: 25).

Yukarıda verilen ifadeler ışığında dağıtımcılar; "mal veya hizmetleri üretim noktasından nihai kullanıcıya ulaştırma görevini üstlenen, bu süreçte stoklama maliyetini kendi üstlenerek bundan dolayı oluşabilecek risklerden üreticiyi koruyan, müşteri taleplerini doğru yer ve zamanda karşılamayı ilke edinen tedarik zinciri üyeleri" şeklinde genel bir tanımlama ile ifade edilebilir.

Perakendeciler

Aracı kuruluşlar, üçüncü bir taraf olarak, mal ve hizmetlerin işletmenin pazarlama organizasyonundan hedef pazarlara akışına direkt olarak yardımcı olan bağımsız işletmelerdir. Bunlar; perakendeciler, toptancılar ve taşıma, depolama, finansman vb. destek hizmetleri sağlayarak alıcılarla tedarikçiler arasındaki mübadeleyi tamamlamaya yardımcı olan kuruluşlardır. Perakendecilik sektörünün hızla gelişmeye başladığı günümüz pazarlarında, buna bağlı olarak tedarik zincirlerinin de önemi artmıştır (Mucuk, 2004: 26).

Perakendeciler toptancılardan ve dağıtımcılardan kendilerine gelen büyük hacimli malları daha küçük parçalara ayırarak müşterilere sunan tedarik zinciri üyeleridir. Ürünleri müşterilere satmanın yanı sıra, müşterilerle yüz yüze görüşme sağlayan perakendeciler, müşterilerin ürün ile ilgili beklentileri hakkında birçok bilgiyi doğrudan edinebilmektedir. Malların satılabilmesi amacıyla verilecek hizmetler (eve servis vb.) ile malların kombine edilerek müşteriye sunulması gibi farklı pekçok alternatif perakendeciler tarafından uygulanabilir. Perakendeciler ürünleri satış noktasında kombine ederken, sattıkları ürüne ek olarak başka bir ürünü de tüketicilere satmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda birbirinden farklı birçok tedarik zinciri perakendecilerde kesişebilmektedir. Örneğin; dondurma satan bir perakendecinin aynı satış noktasında su satması, şişelenmiş su ve dondurma tedarik zincirlerini bu perakendecide kesiştirmektedir. Tedarik zincirinin çok sayıda perakendecide kesişmesi, tedarik zincirleri dağıtım kanallarının birleşmesi ve ortak

fayda çerçevesinde bir dağıtım sisteminin kurulması anlamına gelmektedir. Meşrubat tedarik zincirinin dağıtım kanalı bisküvi ve çikolata tedarik zinciri tarafından kullanılabilmektedir. Perakendecilerin hacmi büyüdükçe üyesi oldukları tedarik zinciri sayısı da buna bağlı olarak artabilmektedir (Görçün, 2013: 35-36).

Perakendeciler gerekli stoklamayı yaparak müşterilere küçük partiler şeklinde ürünleri satabilmektedirler. Bu organizasyon aynı zamanda, ürün sattığı müşterilerinin tercih ve taleplerini de yakından takip etmektedir. Müşterilerine sürekli reklam yaparak ve çeşitli fiyat kombinasyonları sunarak ürünleri satmayı hedeflemektedir. İndirim mağazaları fiyat ve geniş ürün seçimi kullanarak müşterileri çekmektedirler. Lüks özel mağazalar benzersiz bir ürün yelpazesi ve yüksek düzeyde hizmet sunmaktadır (Hugos, 2003: 25). Çünkü perakendecilikte işletmeler, rakiplerin varlığı ile müşterilerin sürekli değişen taleplerine en etkin, hızlı ve kaliteli çözümü üretmek mecburiyetindedirler. Dolayısıyla çetin rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüz pazarlarında işletmeler, sürekli iyileştirme yöntemlerini geliştirmek, mevcut trendlere uyum sağlamak ve pazarlarda yer alabilmek için her geçen gün daha fazla çaba harcamak zorundadırlar (Erdal vd., 2010: 25).

Müşteriler

Müşteriler veya tüketiciler bir ürünü satın alan ve kullanan kişi veya herhangi bir kuruluştur. Bir müşteri organizasyonu, diğer müşterilere satmak amacıyla başka bir ürünü satın alabilir ya da bir müşteri, ürünü tüketmek için satın alan bir ürünün son kullanıcısı olabilir (Hugos, 2003: 25). Bir işletmenin kontrolü en güç mikro çevre elemanı alıcılar (müşteriler) veya pazarlardır. Aslında bunlar makro çevre elemanı olarak da yorumlanabilmektedir. Bu alıcılar nihai tüketiciler, üreticiler, örgütsel alıcılar (aracılar, kamu kuruluşları vb.) ve uluslararası pazarlar şeklinde farklı kategorilerde değerlendirilebilmektedir (Tek, 1999: 166).

Lojistik Hizmet Sağlayıcılar

Küreselleşmenin etkilerini günümüz tedarik zincirleri üzerinde de görmek mümkündür. Gittikçe karmışık bir hâle bürünen organizasyonlar ve bunların çok çeşitli talepleri karşısında tedarik zincirleri de yeni arayışlar içine girmiştir. Bu

hususta daha fazla tedarik kaynakları ile anlaşmalar sağlanmakta ve tedarik zincirleri de giderek bütünleşmekte ve karmaşık bir hâl almaktadır. Bu durumda lojistik hizmet sağlayıcılar tedarik zincirleri için önem arz etmektedir.

Lojistik hizmet sağlayıcılar, tedarik zinciri üyelerine çeşitli hizmetler üreten ve ürettikleri bu hizmetleri belirli bir bedel karşılığında satan tedarik zincirinin önemli üyeleridir. Lojistik hizmet sağlayıcılar, tedarik zincirlerine çift yönlü katkı sağlama işlevi görmektedir. İlk olarak, diğer tedarik zinciri üyelerinin lojistik faaliyetleri yerine getirmek için gerçekleştirmek zorunda oldukları sabit yatırımları ortadan kaldırma işlevini üstlenmektedir. Bu durumda işletmeler, ölçek ekonomisi çerçevesinde katlanmak mecburiyetinde oldukları depo ve araç filosu yatırımları maliyetlerinden kurtulmaktadır. Ayrıca bu alanlara aktarılacak kaynaklar işletmenin başka alanlarında kullanılabilmekte ve işletmeler dikkatlerini kendi temel faaliyetlerine yönlendirerek önemli rekabet avantajı sağlama olanağını elde etmektedirler. İkinci olarak, lojistik hizmet sağlayıcılar taşıma, depolama, dağıtım vb. lojistik faaliyetleri temel faaliyet alanları olarak kabul ettiklerinden, işletme dışında da çok sayıda başka işletmelerin lojistik işlerini üstlenmekte ve ölçek ekonomisi çerçevesinde lojistik maliyetleri de minimize etmektedirler (Görçün, 2013: 36-37).

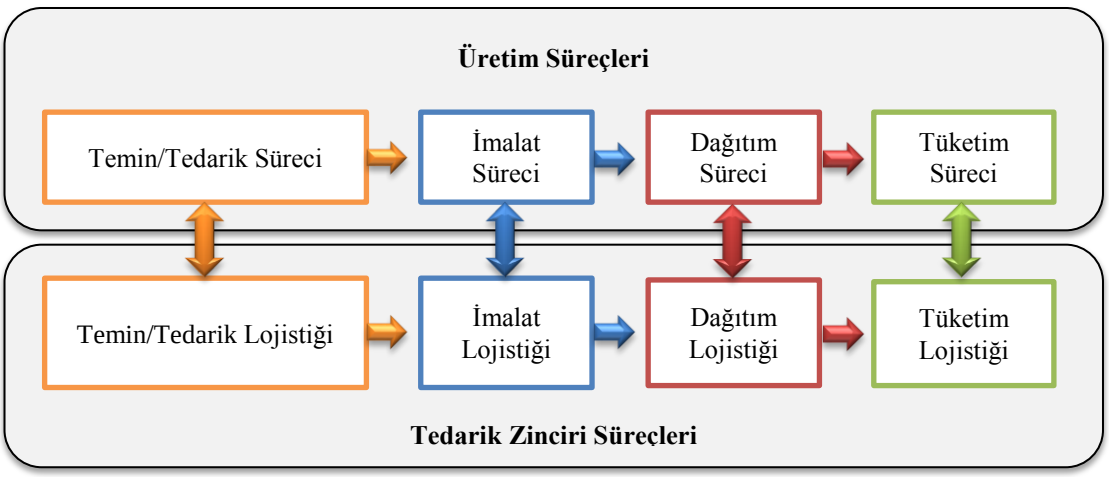
Hizmet sağlayıcıları; üreticiler, dağıtımcılar, perakendeciler ve müşterilere hizmet veren kuruluşlardır. Hizmet sağlayıcıları, tedarik zinciri tarafından ihtiyaç duyulan belirli bir aktiviteye odaklanan özel uzmanlık ve becerileri geliştirmişlerdir. Bu nedenle üreticilerin, dağıtımcıların, perakendecilerin ya da tüketicilerin kendi başına yapabileceği hizmetleri daha etkili bir şekilde ve daha iyi bir fiyata gerçekleştirebilmektedirler. Herhangi bir tedarik zincirindeki bazı ortak servis sağlayıcıları, taşımacılık hizmetleri ve depolama hizmetleri sağlayıcılarıdır. Bunlar kamyon işletmeleri ve kamu depo işletmeleri olarak lojistik sağlayıcılar kapsamındadır. Finansal hizmet sağlayıcıları, kredi verme, kredi analizi yapma ve vadesi geçmiş faturaları toplama gibi hizmetler sunar. Bunlar; bankalar, kredi derecelendirme işletmeleri ve koleksiyon kuruluşlarıdır. Bazı hizmet sağlayıcıları pazar araştırması ve reklam verirken, diğerleri ürün tasarımı, mühendislik hizmetleri, yasal hizmetler ve yönetim tavsiyeleri sunarlar. Bunun yanında bilgi teknolojisi ve

veri toplama hizmetleri sunan lojistik sağlayıcılar da söz konusudur. Tüm bu hizmet sağlayıcıları tedarik zincirindeki üreticilerin, dağıtımcıların, perakendecilerin ve tüketicilerin devam eden operasyonlarına daha büyük ya da daha az oranda entegre edilmiştir (Hugos, 2003: 26).

1.3. Tedarik Zinciri Süreci

Günümüz işletmelerinin üretim süreçleri ve tedarik zinciri yapıları oldukça karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Her işletmenin kendine özgü üretim süreçleri olabildiği gibi, aynı işletme bünyesinde üretimi gerçekleştirilen farklı ürünlerin cinsine göre değişen farklı üretim süreçlerine de rastlamak mümkündür. Bu doğrultuda, tedarik zincirlerinin genel yapısını basit bir düzeyde çözümlemek amacıyla üretim süreçleri; (i) tedarik süreci, (ii) imalat süreci, (iii) dağıtım süreci ve (iv) tüketim süreci olmak üzere dört temel grupta toplanabilir. Üretim için ihtiyaç duyulan hammadde ve yarı mamullerin tedarik edilmesi süreci *temin/tedarik süreci*, temin edilen hammadde ve yarı mamullerin ürüne dönüştürülmesi süreci ise *imalat süreci* olarak nitelendirilmektedir. Ürünün müşteriler ile buluşturulması süreci *dağıtım süreci* ve nihayet ürünün müşteriye ulaştırılmasından sonra ve hâla verilen garantiler kapsamında üreticinin sorumluluğunda olan süreç *tüketim süreci* olarak adlandırılmaktadır. Sözü edilen aşamalar aşağıdaki şekilde üretim süreçleri ile ilişkili bir biçimde gösterilmektedir (Keskin, 2015: 18).

Şekil 1.4. Tedarik Zinciri Süreçleri



Kaynak: Keskin, 2015: 19.

Tedarik zinciri genel olarak değerlendirildiğinde, birçok unsurdan ve süreçten oluştuğu görülür. Örneğin; bir kola kutusu üretebilmek için, alüminyum kaynağı olarak boksit madeninden çıkan hammaddeden bitmiş kola kutusuna kadar çok sayıda faaliyet yer almaktadır. Bu süreçte önemli olan, bu sürecin parçası olan oyuncuların birbiriyle ortak olarak görülmeleri ve işbirliği içerisinde hareket ederek süreci hızlandırmalarıdır (Harrison ve Hoek, 2008: 6).

1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) kavramı tam olarak nedir ve lojistik yönetiminden farkı nasıl ifade edilmektedir. Bu bölümde iki kavram arasındaki karmaşıklığı gidermek anlamında kısa bilgiler verilerek, TZY'nin tarihsel süreçteki gelişimi ve tanımlamaları üzerinde durulmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili tartışmaların sık sık gündeme geldiği ve karmaşık bir terminoloji kullanıldığı, dolayısıyla yönetimin kavramsal anlayışını ve pratik uygulamadaki etkinliğini sınırladığı ifade edilmektedir (Mentzer vd., 2001: 3). Bu bölüm hem akademik hem de uygulamada "tedarik zinciri" ve "tedarik zinciri yönetimi"nin yaygın olarak kullanılan bazı tanımlarını gözden geçirmeyi ve sınıflandırmayı amaçlamaktadır.

Tedarik zincirinde yapılan işlere bakıldığında, kavramların geçmişten günümüze kadar fazla değişmediği görülmektedir. Tedarik zincirinin önemi özellikle askeri alanda açıkça görülmektedir. Tarihteki askeri harekâtlara bakıldığında, bunun çok sayıda örnekleri olduğu görülmektedir. Ancak özetlemek bakımından Napolyon'dan bahsetmek yerinde olacaktır. Bilindiği üzere Napolyon tarihteki en zeki komutanlar arasındadır. İleri düzeyde stratejik düşünceye sahip olan Napolyon, tedarik zincirinin önemini anlayarak tarihe not olarak düşmüş ve şu beyanda bulunmuştur; *"Ordu midesiyle ilerler"*. Yani, eğer gerektiği gibi ordunun basit fizyolojik ihtiyaçları karşılanmazsa, zaferden bahsetmek söz konusu değildir. Kısaca strateji üretmek, stratejiler inşa etmek gibi faaliyetler önemli olsa da eğer hareketlilik yoksa hiçbir şey yoktur. Askeri alan ile yapılan bu benzerlik iş dünyası için de geçerli kabul edilmektedir (Hugos, 2003: 2).

1940'lı yıllarda lojistik kavramının yükselişine rastlanmaktadır. 1950'li ve 1960'lı yıllarda bu kavramı gerçek manasıyla kullanan ve tedarik zincirine benzer bir mantıkla hareket eden tek kurumun askeriye olduğu ifade edilmektedir. Bu yıllarda özel sektörde bu gelişmeler daha yerini tam olarak almamıştı. Bunun yerine işletmeler, çeşitli departmanları koordine etmeye çalışarak, tedarik zinciri faaliyetlerini tamamlama çabasındaydı (Frazelle, 2002: 5-6). 1980'lerin sonlarına doğru gelindiğinde, tedarik zinciri yönetimi kavramının yükselişi görülmektedir. Bu kavram, özellikle de 1990'lı yıllarda yaygınlık kazanmaya başlamıştır. O zamana kadar işletmeler, TZ yerine "lojistik" ve "operasyon yönetimi" gibi terimleri kullanmışlardır (Hugos, 2003: 2).

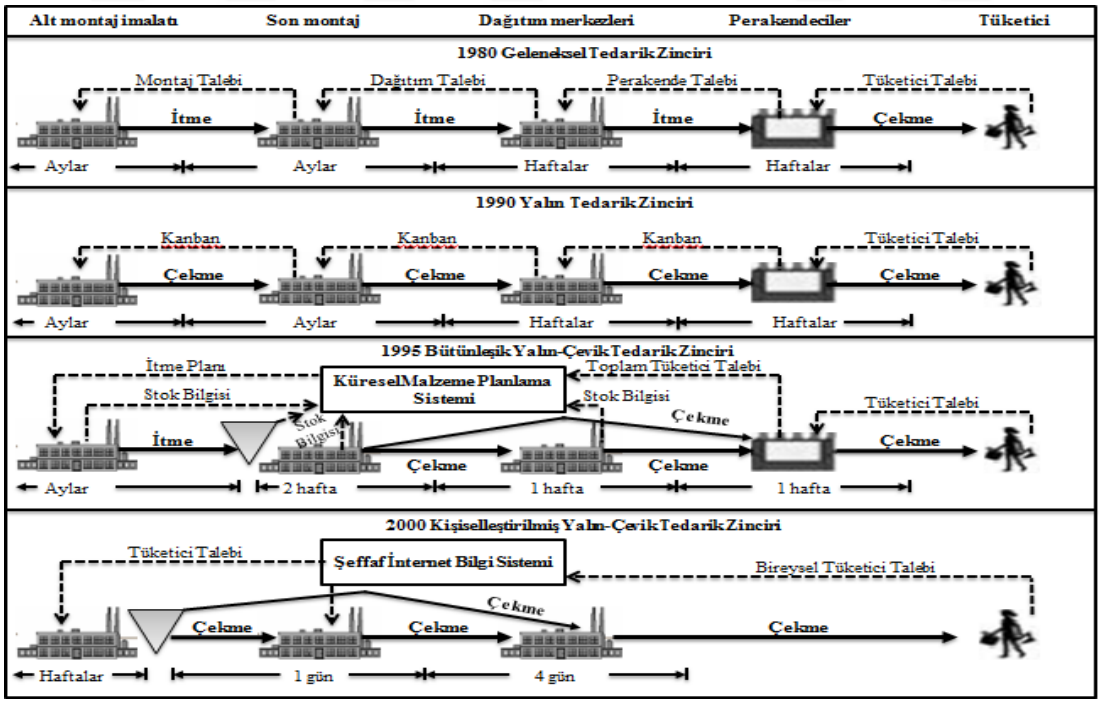
"Tedarik Zinciri" ya da "Tedarik Zinciri Yönetimi" terimi literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır (Shin vd., 2000: 318). Genel olarak, tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiden nihai kullanıcıya dağıtım kanalının toplam akışını yönetmek için entegre bir felsefe olarak tanımlanabilir (Cooper ve Ellram, 1993: 13). Diğer bir tanımlamaya göre tedarik zinciri yönetimi; üst düzey tüketicinin elinde mal ve hizmet şeklinde değer üreten farklı süreç ve faaliyetlerde, yukarı ve aşağı bağlantılarla yer alan kuruluşların ağıdır (Cooper vd., 1997: 4). Daha yaygın bir kullanımla tedarik zinciri yönetimi (TZY), doğru malların doğru yerde ve miktarda doğru zamanda teslim edilmesini sağlamak için tedarik zinciri boyunca mal ve bilgi akışının entegre yönetimi ile ilgilidir (Giannoccaro ve Pontrandolfo, 2002: 153).

Literatürde tedarik zinciri yönetiminin çoğu zaman lojistik yönetimi kavramı yerine kullanıldığı görülmektedir. 1980'li yıllarda yaygınlık kazanan tedarik zinciri yönetimi terimi literatürde nispeten yeni bir kavramdır. İlk kullanıldığı dönemlerde hem işletmelerde hem de işletmeler arasında envanter azaltma şeklinde kullanılmıştır. Ancak bu düşünce günümüzde değişmiştir. Lojistik terimi de çeşitli yorumlara sahiptir. Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili bazı ifadelerden, tedarik zinciri yönetiminin organizasyonlar arasında lojistik olarak ifade edildiği anlaşılmaktadır. Ancak, tedarik zinciri yönetimi lojistiğin aksine işletme sınırları arasında entegre edilmekten daha fazla işlevi içermektedir. Burada kullanılan tedarik zinciri yönetimi tanımı, 1994 yılında Uluslararası Rekabet Üstünlüğü Merkezi üyeleri tarafından geliştirilen tanımdır. Buna göre Tedarik Zinciri Yönetimi; *"hammadde aşamasından*

nihai kullanıcıya taşınan malların, hizmetlerin ve müşteriye değer katan süreç ve bilgilerin sürdürülebilir rekabet avantajı için başarılı bir şekilde koordine edilmesi ve entegrasyonu" şeklinde tanımlanmaktadır. Sistem yönetimi, kaynak, tedarik, üretim planlama, sipariş işleme, envanter yönetimi, taşıma, depolama, müşteri hizmetleri gibi faaliyetler tedarik zinciri sürecinde yer almaktadır. Bu tanım Lojistik Yönetim Konseyi'nin tanımına oldukça yakındır (Cooper vd., 1997: 1-2). Bu bağlamda Lojistik Yönetiminin, Tedarik Zinciri Yönetiminin bir alt faaliyeti olduğu görülmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi (TZY), üzerinde çokça akademik çalışmanın yapıldığı bir alandır. En yalın biçimde tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin mal veya hizmet üretim süreçlerini desteklemek amacıyla oluşturdukları yapılanmadır. Tedarik zincirinin geçmişini, işletmelerin ilk defa var olduğu yıllara kadar dayandırmak mümkündür. Ancak günümüzdeki yapısına dönüşümünün II. Dünya Savaşı sonlarına doğru olduğunu belirtmekte fayda vardır (Keskin, 2015: 5). Bu hususta Tedarik Zincirinin gelişimini Şekil 1.5.'teki gibi incelemek mümkündür.

Şekil 1.5. Tedarik Zinciri Gelişim Süreci



Kaynak: Childerhouse ve Towill, 2000: 343.

Şekil 1.5. incelendiğinde tedarik zincirinin gelişimi geleneksel ürün odaklı itme sisteminden, müşteri odaklı çekme sistemlerine doğru gelişmiştir. 1980'li yıllarda, geleneksel koordinasyonsuz, çok sayıda karar noktasına sahip, bilgi şeffaflığı eksikliği olan, minimum senkronizasyonun hâkim olduğu uzun süreçli tedarik zinciri yapıları mevcuttu. Tedarik zincirleri ortak hareket etmekten uzaktı. Aşırı stok tutma, eskime ve üretim maliyetlerinde artışın söz konusu olduğu tedarik zinciri, kısa ürün yaşam döngülerinin söz konusu olduğu durumlarda ve öngörülemeyen taleple karşılaşıldığında yetersiz kalmaktaydı. İlk evrimsel adım, atıklar çıkarıldığında, Tam zamanında üretim (Just-in-Time-JIT) uygulanan ve tedarik zincirine tamamen entegre edilmiş tedarikçilerle yalın bir tedarik zincirinin geliştirilmesidir. Bununla birlikte, birden fazla karar noktası, tek bir kontrol noktası, minimum tüketici talebi şeffaflığı ve modaya uygun elektronik ürünlerin doğal talep dalgalanması nedeniyle çok sayıda gelişme vardır (Childerhouse ve Towill, 2000: 343).

Küresel malzeme planlama sistemi, tek bir kontrol noktası olarak hareket eder, tedarik zincirini senkronize eder ve birden fazla karar noktasını kaldırır. Bu boru hattı, üretim ve toplu tüketici talebinin şeffaf bilgi aktarımını kullanır. Sonuç olarak tedarik zinciri entegre edilmiş ve tüm "oyuncular" ortak düşünme ve birlikte hareket etme imkânı yakalamıştır. Entegre "yalın-çevik" tedarik zinciri, özelleştirilmiş bir "yalın-çevik" tedarik zinciri hâline getirilmiştir. Bireysel tüketici talepleri, anında bir internet tüketici arayüzü üzerinden aktarılır, dolayısıyla perakende satış maliyeti ortadan kaldırılır. Bu bilgi, alt montaj tedarikçileri için anında kullanılabilir ve bu nedenle tedarik zinciri için tek bir kontrol noktası görevi görür. Tedarikçiler ya montaj bileşenlerini nihai montaj tesisine teslim ederler veya monitörler veya klavyeler gibi bitmiş bileşenler durumunda dağıtım merkezlerine yönlendirirler. Tüm bu faktörler, bir sipariş verildiğinde ve elektronik ürün teslim edildiğinde teslim süresinin bir haftaya indirilmesine katkıda bulunur. Teslim süreleri bir kez daha önemli ölçüde azaltılmıştır. Tüm bu iyileştirmeler sonucunda, tedarik zincirinin ön ucu gerçekten çevik ve bireysel tüketicilere bir hafta içinde yapılan ve sipariş edilen belirli elektronik ürünler sunmak için özelleştirilmiştir (Childerhouse ve Towill, 2000: 344).

Alt montaj üreticileri, değişken tüketici talebini ayrıştırma ve mevcut tüketici talepleri ışığında ayrıştırma noktasını geri yüklemek amacıyla, seviye programları aracılığıyla yalın ilkeler uygulamaktadırlar. Özelleştirilmiş "yalın-çevik" tedarik zincirinde, ilk olarak bir kademe çıkarılmış, şeffaf ve anlık bilgi akışlarının uygulanması ve malzeme akışlarının senkronize edilmesi yoluyla süreçler entegre edilmiştir. Nihai montaj tesisi ve dağıtım merkezleri mümkün olduğunca çevik çalışır, alt montaj tedarikçileri ve tedarikçilerin tedarikçileri mümkün olduğunca yalın çalışır. Yenilikçi ürünlerin söz konusu olduğu 2000'li yıllarda, özelleştirilmiş "yalın-çevik" tedarik zinciri, müşteri gereksinimlerini karşılamak için bir tedarik zinciri mühendisliğinin mükemmel bir örneğidir. Bu durum, değişken pazar yapılarında faaliyet gösteren kuruluşlar için en iyi uygulama örneği olarak kullanılabilir (Childerhouse ve Towill, 2000: 344).

Tedarik zinciri yönetimi, 2000'li yıllara gelindiğinde çalışma alanı oldukça genişlemiş olan dinamik bir konu hâline gelmiştir. Müşterilerin farklılaşmakta olan istek veya ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilmek tedarik zinciri yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda müşterilerin zevk ve tercihlerinin değişimi bağlamında farklılaşan istek ve ihtiyaçları ile birlikte tedarik zinciri de yapısal olarak değişim göstermektedir. 2000'li yıllar itibariyle bilgi teknolojileri ve internetteki büyük gelişimlerle birlikte e-ticaret, gerçek zamanlı verilere dayanan talep tahmini, e-tedarik, internet tabanlı izleme, e-lojistik ve stok yönetimi gibi pratik yöntemler tedarik zinciri kapsamında yerini almıştır (Lancioni vd., 2003: 212; Vonderembse vd., 2006: 234).

Ulusal ve uluslararası rekabetin hız kazanması pazarlarda gücün işletmelerden tüketicilere geçmesine neden olmuştur. Tüketicilerin hızla ve sürekli değişen taleplerine etkin çözüm üretebilmek, müşteriye özel ürünler sunmak ve rekabette öne geçmek isteyen işletmeler ise yapılarını daha esnek yapılı organizasyona doğru yöneltmişlerdir. İşletmelerin müşterin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneği üzerinde tedarikçilerin önemli bir katkısının olması tedarik zinciri yönetiminin sürekli gelişmesine yol açmıştır (Güleş vd., 2012: 4).

21. yüzyılda tedarik zinciri, küresel bir olguya dönüşmüştür. Yerel tedarik zincirlerinin küresel tedarik zincirlerine genişlemesi, yeni pazarlara ve yeni tedarik

kaynaklarına erişim sağlamaktadır. Küresel tedarik zincirleri artık çoğu işletme için tercih edilen yaklaşımdır. Ulaşım ve iletişim teknolojisindeki ilerlemelerle, mallar ve hizmetler artık dünyanın her yerinden potansiyel olarak temin edilebilmekte ve aynı şekilde küresel alıcılara ulaştırılabilmektedir. İnternet kullanımının yaygınlaşması, tedarik zinciri katılımcılarının birbirlerini kişisel olarak tanımadan işlem yapmalarını sağlamıştır. Bununla birlikte, coğrafi mesafe, dil, zaman dilimleri, kültürel farklılıklar, uzlaşmaz gelenekler ve uyumsuz bilgi sistemleri, pürüzsüz bir tedarik zincirinin inşasında engeller hâline gelir. Bu engeller, bir tedarik zincirini yönetmenin zorluğunu arttırır ve planlama, tedarik etme, teslim etme ve iade süreçlerini etkiler. Bu süreçleri koordine etmek için düzenlenmiş bir çabanın olmaması, düzensiz, verimsiz ve etkisiz bir tedarik zincirine yol açabilir. Bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerinin hızla düşen maliyetleri ve bunların her yerde bulunması, dijital tedarik zinciri ağlarının oluşturulmasını sağlamıştır. Bu gelişme, küreselleşmenin hızını ve günümüzün küresel tedarik ağlarının dijital formatlarda oluşturulmasını daha da hızlandırmaktadır (Crandall vd., 2014: 10-11).

Tedarik zincirinin gelişimine, dönüşümüne neden olan pek çok gelişme söz konusudur. Teknolojinin hızla gelişmesi ile çok yüksek hızda ve miktarda bilgi, ürün ve para transferinin mümkün hale gelmesi, çok uluslu siyasi ve ekonomik işbirliklerinin oluşması, küresel ekonomik sistemde serbest ticaretin hâkim olmaya başlaması, ulusal sınırların ortadan kalkması ve idari tedbirlerin uluslararası ticaretin önünde engel olma özelliğini yitirmesi, çok uluslu işletmelerin sayılarının artması, bu işletmelerin fonksiyon ve iş hacimlerinin artması ve küresel düzeyde rekabet baskısının artması gibi nedenler sayılabilir (Keskin, 2015: 14).

1.5. Tedarik Zincirinin Amaçları

Tedarik zinciri, bir mal veya hizmetin tasarlanması, üretilmesi, teslim edilmesi ve kullanılması için gerekli olan işletmeleri ve iş faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmeler, hayatta kalmak ve gelişmek için ihtiyaç duydukları şeyi sağlamak amacıyla tedarik zincirlerine bağlıdırlar. Her işletme bir veya daha fazla tedarik zinciri içinde yer alır ve zincirlerin her birinde üstlendiği önemli bir rolü vardır. Değişimin hızı ve piyasaların nasıl gelişeceği konusundaki belirsizlik, işletmelerin katıldıkları tedarik zincirlerinin farkına varmalarını sağlamış ve işletmeleri yer

aldıkları tedarik zincirlerinde oynadıkları rolleri anlamaları açısından önemli hâle getirmiştir. Güçlü tedarik zincirlerinin oluşturulmasını ve bunlara katılmayı öğrenen işletmeler, pazarlarında büyük bir rekabet avantajı elde etmektedirler (Hugos, 2003: 1). Bu hususta tedarik zincirleri işletmeler açısından önemli ve tedarik zinciri amaçlarının açıklanması da bu kapsamda gerekli görülmektedir.

Tedarik zincirinin amaçları arasında, müşteri hizmetlerinin belirli bir segmentte gerekli düzeyde sağlanabilmesi için gereken toplam kaynak miktarını düşürmek, tedarikçilerden malzeme akışı ile müşterinin gereksinimlerini karşılamak, zincirdeki stok yatırımını azaltmak, müşteri hizmetlerini artırmak, tedarik zinciri için rekabet avantajı oluşturmak ve değer katmak vb. genel amaçlar belirtilmekdir (Cooper vd., 1997: 3).

Tedarik zincirinin kısa vadede amacı, gereksiz stokların önüne geçmek ve bu şekilde üretimin müşteri gereksinimlerine yanıt verme hızını artırmaktadır. Uzun vadede amacı ise, müşteri taleplerinin doğru ürünlerle, doğru yerde karşılanması amacıyla pazar payını ve rekabet düzeyini artırarak kabul edilebilir bir kârlılığı işletmelere sağlamaktır (Erturgut, 2016: 7).

Herhangi bir organizasyon için tedarik zinciri yönetiminin baskın amacı, hayatta kalmak ve mümkünse pazar payını artırmak için gelir üretimidir. Gelir elde etmek için, örgüt ve diğer tedarik zinciri üyeleri tüketiciye mal veya hizmet sağlamalı ve böylece satış geliri yaratmalıdır. Bu nedenle tedarik zinciri yönetiminin amacı nihai müşteri gereksinimlerini karşılamak olmalıdır. Ancak, müşteri gereksinimleri çok farklı ve pazar yapıları çok karmaşık olduğundan, müşteri beklentilerinin tek bir tedarik zinciri strateji tarafından gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır. Örneğin; Noel ağacı süslemelerinde çok keskin ve mevsimsel tüketici talepleri vardır. Laptop bilgisayarlar ise yeniliğin sürekli gündemde olduğu rekabetçi piyasalarda kısa ömürlü olmaktadır. Bu nedenle, her iki durumda da talep dalgalanmalarına cevap verebilmek için, talep zincirlerine cevap verme zorunluluğu vardır (Childerhouse ve Towill, 2000: 338).

Tedarik zincirin nihai amacı, kazançları maksimum düzeyde tutmaktır. Kârlı tedarik zincirinde doğal olarak elde edilen kazançlar maliyetlerin toplamından

yüksektir. Bu bağlamda, tedarik zinciri ile ilgili verilen kararlar üye işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Tedarik zinciri yönetiminde amaç kazançları maksimize etmek olsa da bunları elde edebilmek için yapılan faaliyetlere de dikkat edilmesi gerekir. Genel olarak başarılı olmuş tedarik zinciri yapıları ürünlerle birlikte bilgi ve para akışını da düzgün olarak yönetmekte ve müşterilerin maliyetlerini düşürmektedir. Bundan da anlaşılacağı üzere, tedarik zincirinin amaçlarından biri de zincirin bütününe zarar vermeden maliyetleri minimize etmektir (Chopra ve Meindl, 2007: 20).

Bir işletme tedarik zincirini ve tedarikçileri ile olan ilişkilerini yönetirken, minimum maliyetlerle tedariğini sağlamayı ve tedarikçilerinden maksimum faydayı sağlamayı hedeflemektedir. Tedarik ve tedarikçi yönetimi; tedarik zinciri etkinliğini ve verimliliğini belirleyen en temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde bu tedarik fonksiyonunun performansı, üretim öncesi süreçte temel maliyetleri etkilemekte ve dolayısıyla işletmenin rekabet gücünü etkilemektedir. Tedarik ve tedarikçi yönetiminin en önemli fonksiyonu *satın alma yönetimi*[1] olarak belirtilmektedir. Satın alma fonksiyonu; temin edilecek hammadde ve yarı mamulün maliyeti, kalitesi, tedarik güvenliği ve sürekliliği gibi konularla ilgilenmektedir (Görçün, 2013: 104).

Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin maliyet ve verimliliklerini kontrol etmelerinde etkili bir araç rolündedir. Hammadde tedarikçileri, mal ve hizmet üreticileri, dağıtım kanalları, perakendeciler gibi pek çok işletmeyi kapsamına alan tedarik zincirinde, tedarik zinciri yönetimi tek bir işletme gibi hareket ederek kaynakların (süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümleri vb.) ortak kullanımı sayesinde sinerji oluşturmayı amaçlamaktadır. Bunun sonucunda ise yüksek kalitede ve düşük maliyette, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyetini en etkin şekilde sağlayan ürünler ortaya çıkmaktadır (Güleş vd., 2012: 11).

Dünya ekonomisi giderek daha rekabetçi bir hâle geldiğinden, rekabet gücünün sürdürülmesi ve elde edilen kârlılık, fiyatları yükseltme kabiliyetine daha az bağlı olmaktadır. Bunun yerine işletmelerin ürün yeniliğine, yüksek kaliteye ve daha hızlı

[1] Satın alma yönetimi, çalışmanın temel konusunu oluşturmakta ve ikinci bölüm başlığı altında süreçleri, yapısı ve stratejik boyutlarıyla detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

yanıtlara dayalı olarak rekabet etmeleri gerekir. Bunların hepsi aynı anda ve her zaman en düşük maliyetle teslim edilmelidir. Bu rekabetçi boyutlar, etkin bir şekilde yönetilen tedarik zinciri olmadan teslim edilemez. Dolayısıyla en rekabetçi tedarik zincirlerine sahip işletmeler çağdaş iş dünyasında büyük kazananlar olmaya devam edecektir (Presutti, 2003: 219).

Daha önce de ifade edildiği gibi, TZY; *"hammadde aşamasından nihai kullanıcıya taşınan ürünlerin, hizmetlerin ve müşteriye değer katan süreç ve bilgilerin sürdürülebilir rekabet avantajı için başarılı bir şekilde koordine edilmesi ve entegrasyonu"* şeklinde tanımlanmıştır. Tedarik zinciri kapsamında; sistem yönetimi, kaynak, tedarik, üretim planlama, sipariş işleme, envanter yönetimi, taşıma, depolama, müşteri hizmetleri gibi faaliyetler yer almaktadır (Cooper vd., 1997: 1-2). Burada amaçlanan, satışların değişmesine izin vererek net geliri maksimize etmek için daha hırslı ve uygun bir hedef yerine, gelecekteki planlama ufku üzerinde sabit ve belirli bir talebin karşılanmasını ve toplam tedarik zinciri maliyetlerinin minimize edilmesidir. Emtia olarak alınıp satılan homojen kaynaklar, işletmenin uzun vadeli ihtiyaçlarını destekleyecek şekilde ayarlanmalıdır. Son olarak, işletmeler, kârda azalma yaratan verimsiz, mahsur kalmış kaynaklardan kurtulmalıdır. Maliyet-kaynak ilişkileri, stratejik planlama süreçlerine dahil edilmelidir (Shapiro, 2004: 856-857).

Rekabetin giderek zorlaştığı günümüz koşullarında işletmelerin tedarik zincirleri rekabet sürecine dahil olmuştur. Dolayısıyla amaçlanan, işletmelerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesidir. Bugün işletmeler hammadde, malzeme ve servisleri stratejik olarak ellerinde bulundurmak istemektedirler. Çünkü bu durum müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini artıracaktır (Carr ve Pearson, 2002: 1032). Stratejik satın alma, işletmelerin stratejik planlama sürecinde yer alır ve üst yönetim tarafından işletmenin önemli bir kaynağı olarak ifade edilir (Carr ve Pearson, 2002: 1034). Stratejik tedarik fonksiyonu işletmelere çeşitli yönlerde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir. Öncelikle maliyet yönetimine değer katar (Carr ve Pearson, 2002: 1036).

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında tedarik zincirinin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Choi ve Hong, 2002: 471; Fawcett vd., 2008: 37; Nagurney vd., 2013: 11; Mao, 2018: 5):

- Tedarik zincirinde, kârdan ziyade elde edilen toplam değeri en üst düzeye çıkarmak.
- İşletmenin ve tedarik zinciri üyelerinin kârlılığını, pazar payını ve rekabet edebilirliğini arttırmak.
- Müşteri memnuniyetinden ödün vermeden maliyet azaltımı ile sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak ve geliştirmek için stratejik bir güç sağlamak.
- Tedarik zinciri ortakları arasındaki güveni ve işbirliğini geliştirmek, böylece stok görünürlüğü ve stok hızını iyileştirmek.
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik yanıt hızını en üst düzeye çıkararak, müşteri ilişkileri düzeyini iyileştirmek.
- İşletme maliyetlerini, envanter ve döngü süresini azaltmak.
- Paydaşların sunulan mal ve hizmetlerden gerekli faydayı temin edebilmeleri için müşteri ilişkilerini mükemmel hâle getirmek.
- Kaynakların tüm tedarik zinciri boyunca etkin ve verimli kullanımını ve entegrasyonunu sağlamak.
- Tedarik zincirinin başarısı için kritik öneme sahip kilit ortakların benzersiz hizmetlerinden, becerilerinden ve kaynaklarından yararlanmak.

1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeler İçin Faydaları

Günümüzde işletmelerin aslında tedarik zincirleriyle rekabet ettikleri görülmektedir. Tedarik zincirinin faydaları maliyetleri azaltmak ve kazançları arttırmakla sınırlı değildir. Tedarik zinciri sayesinde yenilik düzeyi arttırılabilir, büyüme sağlanabilir. Tedarik zinciri yönetimin esas faydası aslında rekabet avantajı sağlamış olmasıdır. Özellikle sektörde önde gelen işletmeler müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için en iyi tedarikçilerle işbirliği hâlinde olmayı tercih etmektedir. Tedarik zinciri yönetimi sayesinde çetin rekabette hareket etmek daha kolay olmaktadır (Monczka vd., 2009: 190).

Tedarik zinciri yönetiminin diğer bir faydası, zincirdeki işletmelerin bütün faaliyetlerini kapsayacak şekilde planlama yapması ve bu sayede hepsini ortak bir fayda çerçevesinde buluşturmasıdır. Bu ortak fayda ile işletmeler arasındaki koordinasyon, işbirliği ve yoğun iletişim sonucunda, günümüzün rekabet öncelikleri olarak kabul edilen kalite, maliyet, hız ve güvenilirlik gibi konularda zincirin bütünü için avantaj sağlanması ifade edilmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde herkesin en iyi bildiği işi yapmaya odaklanmasıyla uzmanlaşma oluşmaktadır. Örneğin, üretici işletmenin en iyi bildiği iş nihai ürün süreçleri, tedarikçi işletmenin sorumlu olduğu malzemeler, bayinin pazar bilgisi ve müşterilere ürünün en doğru şekilde satışı olmaktadır. Özellikle bilgi işlem, muhasebe, bordro yönetimi gibi, işletme olmanın gereği olarak yapılan ve zaman alıcı yan işler tedarik zinciri yönetimi sayesinde oldukça azalmaktadır. TZY'nin diğer bir yararı da müşteri hizmetlerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmasıdır. Belirsizlik olarak ifade edilen unsurların başında teslimat süreleri gelmektedir. Bu belirsizliklerin ortadan kaldırılması, detaylı üretim ve nakliye planlarının optimizasyonu, geçmiş bilgilerin geleceğe yön verecek biçimde kullanılmasına bağlıdır (Güleş vd. 2012: 17-18).

Tedarik zinciri yönetiminin bir işletmenin performansına olumlu etkisi birçok sektörden rapor edilmiştir. Proctor & Gamble (P&G), tedarik zinciri yönetiminin etkinliğini arttırarak tüketici ambalaj ürünleri endüstrisindeki liderliğini güçlendirmiştir. P&G, sürekli yenileme programı ve verimli müşteri yanıtını kullanarak tedarik zinciri sayesinde 325 milyon dolardan fazla tasarruf sağlamıştır. Otomobil endüstrisinde Chrysler 1989 yılında, tedarikçileriyle yakın çalışma ve araç üretim sürecinde maliyetleri düşürme fırsatlarını belirleme çabasıyla SCORE (Supplier Cost Reduction Effort/Tedarikçi Maliyetini Azaltma Çabası) modelini kurmuştur. Program 1996 yılına kadar tanıtıldıktan sonra, Chrysler 12.000'den fazla tedarikçi tarafından sunulan teklif almış ve yaklaşık 25 milyar dolar tasarruf etmiştir. Ayrıca, Honeywell Endüstriyel Otomasyon ve Kontrol şirketi, 1990-1996 yılları arasında tedarik yönetimi programına bağlı olarak ürün kusur oranlarının %90 oranında azaldığını rapor etmiştir (Shin vd., 2000: 317).

İş stratejisini etkili bir eylem planına çevirmek iletişim ve disiplin gerektirir. Tablo 1.2. işletmelerin rekabet ettikleri dört tipik yolla (yenilik, maliyet, hizmet ve

kalite) ilgili geniş bir çerçeve sunmaktadır. Bunlar rekabetin temeli olarak da bilinir. Tablo 1.2. her bir strateji için tedarik zincirinin katkısını göstermektedir. Yenilik, maliyet, hizmet ve kalitenin bir kısmı neredeyse her işletmenin stratejisinin bir parçasıdır. Ama önde gelen işletmeler seçilmiş bir pazarda kazanmak için rekabet temellerini birincil strateji olarak bunlardan sadece biri üzerinde kurmaktadırlar. Tedarik zinciri açısından, rekabetin her temeli (yenilik, maliyet, hizmet ve kalite) farklı yapı, süreç, bilgi sistemleri ve beceriler gerektirmektedir. Maliyetle rekabet eden işletmeler, maliyet duyarlı alıcıları çekmek veya bir emtia pazarındaki payını korumak için düşük fiyatlar sunmaktadır. Bu strateji son derece verimli, entegre operasyonlar gerektirir ve tedarik zinciri hem ürün hem de tedarik zinciri maliyetlerini düşürmede kritik bir rol oynar. Düşük maliyetli tedarik zinciri, varlık kullanımı, stok günleri, ürün maliyetleri ve toplam tedarik zinciri maliyetleri gibi verimlilik tabanlı ölçümlere odaklanmaktadır. Ürün standardizasyonu ve süreç standardizasyonu, tedarikçi, üretim kalitesi ve stok kontrolü gibi kritik öneme sahiptir (Cohen ve Roussel, 2005: 22).

Tablo 1.2. Tedarik Zincirinin İşletme Stratejisine Katkısı

Birincil Strateji	Avantaj Kaynağı	Rekabetin Temeli	Tedarik Zincirinin Katkısı
Yenilik	Marka ve benzersiz teknoloji	Arzu edilen ve yenilikçi ürünler	Pazar zamanı ve hacim zamanı
Maliyet	Maliyet tasarruflu operasyonlar	Ürün kategorisindeki en düşük fiyatlar	Verimli, düşük maliyetli altyapı
Hizmet	Mükemmel servis	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için tasarım	Müşteri tarafından tasarlama
Kalite	En güvenli, en güvenilir ürünler	Güvenebileceğiniz ürün	Tedarik zinciri mükemmelliği ve kalite kontrolü

Kaynak: Cohen ve Roussel, 2005: 22.

Maliyet unsuru yanında, yenilik yapma yoluyla rekabet sürecine dahil olan işletme sayısı da her geçen gün artmaktadır. Küresel rekabetin etkilerinin yoğun hissedildiği günümüz pazar koşullarında, yenilikçi uygulamalar stratejik başarıları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla yenilik yapma becerisini geliştiren işletmelerin rekabette etkin rol aldığı ifade edilebilir. Hizmet, günümüz işletmelerinin sürekli gündeminde olan rekabet unsurudur. Sürekli değişen ve

çeşitlilik gösteren müşteri beklentilerinin doğru yerde ve zamanda karşılanması önem arz etmektedir. Ancak bu hizmetin doğru yer ve zamanda karşılanmasının yanı sıra, kaliteli bir hizmet şeklinde sunulması da hayati derecede önemlidir. Aksi takdirde müşteri kayıplarına ve dolayısıyla işletmenin gelir düzeyinde kayıplara neden olacaktır. Bu doğrultuda kalite de işletmelerin rekabetçi süreçlerinde gündemde tutulan önemli bir unsuru ifade etmektedir (Weele, 2014: 230).

Yukarı ifade edilen bilgiler ışığında, tedarik zinciri yönetiminin faydalarını kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Quayle, 2006: 106):

- Maliyetleri azaltmak,
- Kârlılığı ve üretkenliği arttırmak,
- Üretilen ürün ve hizmetlere değer katmak,
- Yüksek kalite standartlarını korumak,
- Müşteri hizmetlerini iyileştirmek,
- Çevresel baskılara karşı işletmeleri korumak.

Tedarik zinciri, kritik öneme sahip olmasına rağmen bütün işletmelerin bunun bilincinde olduğu söylenemez. Bazı işletmeler tedarik zinciri yönetiminin faydalarını kavrayamadığından ve çoğu zaman bağımsız hareket etmeyi tercih etmektedir. Bu işletmeler genelde küçük işletmelerdir. Bu işletmeler, mevcut müşteriler üzerine odaklanmayı ve günlük faaliyetlerini takip etmeyi esas olarak görmektedir. Durum küçük işletmeler için böyleyken, büyük işletmeler için ayrı bir hâl almaktadır. Büyük işletmelerde stok düzeyi yüksek, satın alma gereklilikleri fazla olduğundan dolayı, tedarik zincirindeki en ufak bir iyileştirme inanılmaz ve beklenmedik sonuçlar verebilir. Tedarik zinciri yönetimi sayesinde bu işletmeler, stok tutma maliyetlerini azaltabilir veya satın alma eylemini seyrekleştirebilir (Wisner vd., 2012: 9).

Tedarik zincirinin işletmeler açısından önemi maliyet performansına katkı sağlamasıdır. Tedarik zinciri içerisindeki maliyetleri minimize etmek için değer zinciri analizi yapılmaktadır (Türker vd., 2005: 463-464). Bir değer zinciri, tedarikçiler için temel hammadde kaynaklarından nihai müşterilerin ellerine teslim edilen nihai son kullanım ürününe kadar tüm yollarla bağlantılı değer yaratma faaliyetleri dizisi olarak tanımlanır (Dekker, 2003: 4). Değer zinciri, endüstrilerin

stratejik analizinde baskın bir konum almıştır. Bununla birlikte, değer zinciri belirli bir değer yaratma mantığı ile desteklenir ve uygulanması, belirli stratejik duruşlarla sonuçlanır. Bir ağ perspektifinin benimsenmesi, özellikle hem ürün hem de tedarik ve talep zincirinin dijitalleştirildiği yeni ekonomi organizasyonlarına daha uygun alternatif bir bakış açısı sağlar (Peppard ve Rylander, 2006: 128). Dolayısıyla sıradaki konu başlığında tedarik zinciri yönetimi ve değer zinciri ilişkisinin açıklanması önemli görülmektedir.

1.7. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Değer Zinciri Yönetimi

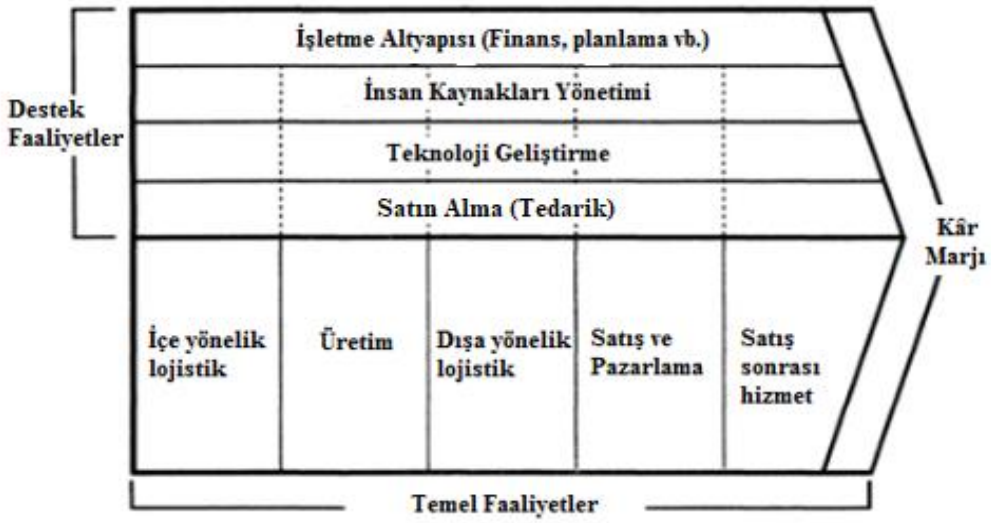
Değer zinciri, bir mal veya hizmeti tasarımdan, üretimin ara aşamalarına (fiziksel dönüşüm ve çeşitli üretici hizmetlerinin girdisinin bir kombinasyonunu içeren) ve nihai tüketicilere ulaştırmak için gereken tüm faaliyetleri açıklar (Kaplinsky, 2004: 80). Değer zinciri, işletme faaliyetlerinin tanımlanarak, girdilerin çıktılara dönüştürülmesi süreciyle ilgilidir. Bu süreç mal ve hizmetin üretilmesi fikrinden satış sonrası hizmetlere kadar; değerin oluşturulması, artırılması için hangi işletme faaliyetlerinin önemli olduğunun ve maliyet ve rekabet avantajının nasıl sağlanacağının belirlenmesi ile ilgilidir. Değer zinciri, işletmeler için değer yaratmayı ve sektördeki rakiplerle rekabet edebilmeyi hedefler (Savcı, 2012: 27).

Değer zinciri, işletmelerin ve çalışanların bir ürünü, konseptinden nihai kullanıma ve ötesine getirmek için gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri tanımlar. Değer zinciri, tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve nihai tüketiciye destek gibi faaliyetleri içerir. Bir değer zincirini oluşturan faaliyetler tek bir işletme içinde yer alabilir veya farklı işletmeler arasında bölünebilir (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011: 4).

Tedarik zinciri yönetimi kavramından bahsederken, müşteri için mümkün olduğunca en yüksek değeri sunacak uygulamaların tercih edildiği görülmektedir. Özellikle de yönetim alanında önemli kavramlar türemiş ve müşteriye değer sunmak konusunda araştırmalar çoğalmıştır. Bunların başında kuşkusuz Harvard Business School hocası Michael Porter gelmektedir. Porter'ın en önemli çalışmalarının başında kuşkusuz *değer zinciri* gelmektedir. Bu sayede yöneticiler, pazarda rekabet edebilmek için önemli tavsiyeler edinmiş ve müşteriye değer sunma konusunda

değerli bir katkı sağlamıştır (Christopher, 2011: 9-10). Şekil 1.6. değer zinciri yapısını göstermektedir.

Şekil 1.6. Değer Zinciri[2]



Kaynak: Porter, 1998: 41.

Tedarik zinciri ve değer zinciri düşünüldüğünde, birbirinden farklı olmakla birlikte, şekilden tedarik zincirinin değer zincirinin bir parçası olduğu görülmektedir. Bu durum iki kavramı birbirinden farklı kılar. Porter değer zinciri birincil ve ikincil faaliyetler üzerine ve bilhassa iç üyelere odaklanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ise, işletme içi değil aynı zamanda hem iç hem de dış faaliyetlere odaklanmaktadır. Porter'ın değer zinciri böylelikle genişletilebilir. Mevcut durumu daha iyi özetleyebilmek için bazı değişiklikler yapmak gerekir (Monczka vd., 2009: 11). Mevcut tedarik zinciri içerisindeki maliyet azaltma fırsatlarını yakalamak için değer zinciri analizi yapılmaktadır. Bunun için gerekli olan bütün kaynaklar kullanılır. Değer zinciri sayesinde işletmeler pazardaki durumu daha iyi kavrayabilir ve gerçekten neleri nerede alması konusunda fikir edinebilir (Monczka vd., 2009: 210).

Tedarik zinciri genelde değer zinciri ile birlikte ele alındığında, daha çok Porter'ın "değer" kavramına, tedarik zinciri kavramının da yakınlaştırılması olarak da görülebilir (Ayers, 2004: 18). "Değer zinciri" kavramı ile ilk anda Porter'ın Değer Zinciri Analizi ve bununla ilgili stratejik yönetim bakımından bileşenler akla

[2] Bu konu ilerleyen kısımda *bkz. Bölüm 2, Değer Zincirinde Satın Almanın Rolü* başlığında tekrar ele alınmakta ve satın alma konusunda detaylı anlatılmaktadır.

gelmektedir. Diğer yandan, Değer Zinciri Analizi, yine kaynağı Porter'a ait olmak üzere, bir karar destek sistemi olarak, işletme içerisindeki değer zincirini oluşturan ana operasyonların tespit edilmesinde ve işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde, yöneticilere yol gösteren bir araç niteliğindedir. Değer Zinciri kavramı, "müşteri gereksinimlerine göre ilk madde veya hizmetin temininden son madde veya hizmet tüketimine kadar olan süreçte yer alan, birbirleriyle malzeme, hizmet ve bilgi akışı esaslı ilişkileri olan ve ürüne değer katan işlemlerin bütünü" şeklinde ifade edilmektedir. Özetle, lojistik ve tedarik zincirindeki "akış ve çoklu ilişkilerin kaynaktan nihai noktaya kadar paydaşlarla iş birliği içerisinde yürütülmesi" fikrine "rekabet temelli, ürüne değer katan işlemler" vurgusunun eklendiği ve kavramın tedarik zinciri yönetimi ile yakından ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür (Erturgut, 2016: 19).

Değer zinciri, bir işletme içindeki fonksiyonel stratejiler arasındaki yakın ilişkiyi vurgular. Bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karlı bir şekilde karşılaması için her işlev çok önemlidir (Chopra ve Meindl, 2007: 24). Tedarik zinciri yönetimi alt tedarikçiler, tedarikçiler, ticari müşteriler, perakendeci müşteriler, işletme için üretim faaliyetleri ve nihai kullanıcıdan meydana gelen geniş bir yapıya sahiptir. Ayrıca malzeme, nakit ve bilgi akış yönetimini de kapsar. Tedarik zinciri yönetimi kapsamında sürdürülen faaliyetleri tanımlamada literatürde TZY kavramı dışında "talep zinciri" ya da "değer zinciri" gibi kavramlara rastlanmaktadır. Esas olan, hangi kavramın kullanıldığı önemli olmaksızın, ifade edilmek istenenin, yalnızca işletme içindeki süreçlerin entegrasyonu değil, zincirdeki tüm işletmelerin entegrasyonunu gerçekleştirmek ve bu hususta bütünleşik süreç yönetimi sayesinde nihai kullanıcılar için değer yaratmak olduğu unutulmamalıdır (Güleş vd., 2012: 15).

1.8. Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Üretim işletmeleri hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlarda gittikçe artan bir rekabetle karşı karşıyadır. İşletmeler rekabetçi pozisyonlarını geliştirmek veya en azından korumak için faaliyetlerini geliştirmeye devam etmelidirler. Küresel koşullarda tedarikçilerle ilişkiler işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bu hususta geliştirilmesi önemli

görülmektedir. Bu başlık altında alıcı-tedarikçi ilişkileri ve bu ilişkiler ikili bir sınıflandırma şeklinde detaylandırılmıştır.

Tedarikçi ilişkileri ve yönetimi, bileşen tasarımı yapan ve üretim bölümlerine destek taşeron işletmeler için önemli alanlardır. Örneğin, bir otomobil yaklaşık 15.000 bileşeni içerir ve otomobil üreticileri bu bileşenlerin çoğunu başka işletmelere yaptırma yolunu tercih etmektedir. Sonuç olarak, belirli bir fiyata en kaliteli parçalar elde etmek için, yöneticilerin kısa vadeli sözleşmeler ve rekabetçi ihalelerle piyasaya girmeleri ve tedarikçiler ile uzun süreli ilişkiler ve karşılıklı işbirliği kurmaları gerekmektedir. Bu ilişkiler ürün geliştirmeden üretime kadar uzanan bir sürece yayılmalıdır. Etkili tedarikçi ilişkileri dış pazarlara erişimi artırabilir ve dış pazarlarda yer edinmek için işletmelere maliyet avantajı sağlayabilir (Cusumano ve Takeishi, 1991: 563). Tedarikçi kalitesi, genel ürün kalitesi ve maliyetleri için kritik bir belirleyicidir. Tedarikçilerin kalite kontrol sistemi ve kalite performansı bilgileri, alıcılara bileşenlerin doğru fiyat düzeyini seçmelerine yardımcı olur. Yakın alıcı-tedarikçi ilişkisi bilgi paylaşımının gerekliliğidir (Shin vd., 2000: 321).

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) sürecinde, alıcı-tedarikçi ilişkileri sürecin en önemli unsurları olarak ifade edilmektedir. Etkin bir tedarik zinciri oluşturma ve üstün bir rekabet avantajı elde etmede alıcı-tedarikçi ilişkilerinin doğasının ve öneminin irdelenmesi önemli görülmektedir (Güleş vd., 2012: 19). Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin sınıflandırılmasına ilişkin literatürde geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına bağlı ilişkiler şeklinde iki temel grup ön plana çıkmaktadır (Cusumano ve Takeishi, 1991: 564; Güleş ve Burgess, 2000: 32).

1.8.1. Geleneksel (Rekabet Esasına Dayalı) Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Genelde orta büyüklükteki işletmeler, satın alma için satış gelirinin %50'sini harcamaktadır. Bundan da anlaşılacağı üzere, tedarik zinciri kritik bir öneme sahiptir. Çünkü satın alma için ayrılan bütçe oldukça yüksektir. Bu nedenle en iyi tedarikçileri bulmak rekabet avantajı oluşturacaktır. Ancak en büyük problem alıcı-tedarikçi ilişkilerinin oldukça dar bir vizyonla ele alınmasıdır. Genellikle işletmeler tedarikçilerle yürütükleri ilişkilerde katı olmayı tercih etmektedir. Oysa işbirliği

esasına dayanarak daha verimli sonuçlar edinebilirler. Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinin en belirgin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Harrison, 2001: 5-6):

- Tedarikçilere olan güvensizlik,
- Rekabetçi satın alma (az odak noktası. Örneğin; sadece fiyata bakılması gibi),
- Gerekli olan parçaların maliyeti hakkında bilgi sahibi olmamak,
- Tedarikçi yönetimi üzerine gerçek bir odaklanmanın olmaması,
- Dar hedefler,
- Kayıplara sebebiyet veren nedenler hakkında bilgi sahibi olmamak,
- Kısa dönemli işletme hedefleri (vizyonu),
- Katı işletmecilik mantığı ile hareket etmek (tolerans göstermemek, anlayışlı olmamak).

Monczka vd., (2009) çalışmalarında geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkileri hakkında oldukça önemli bilgiler vermektedir. Öncelikle alıcı çok sayıda tedarikçi ile görüşmeyi ve mümkün oldukça onlar arasındaki rekabetten faydalanmayı istemektedir. Maliyet konusunda ise alıcı maliyetleri mümkün olduğunca azaltmayı hedeflemektedir. Tedarikçi ise, mümkün olduğunca maliyetleri azaltacak fırsatları sunmaktan kaçınmaktadır. Bu ilişki durumunda alıcı ve tedarikçi daha ileriki bir düzeye ilerlemek adına birlikte hareket etmemektedir. İletişim açısından da her iki taraf kendi durumu ile ilgilenmekte ve çift yönlü iletişim söz konusu olmamaktadır. Alıcı pazardaki durumunu kontrol etmekte ve durumu ancak kendi tarafından bakarak tedarikçileri pek fazla dikkate almamaktadır. Son olarak aldıkları ürünler konusunda alıcılar söz sahibi olmamakla birlikte, tedarikçilerin sunduklarına razı olmaktadırlar (Monczka vd., 2009: 123).

Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinin genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Shapiro, 1986; Burgess ve Güleş, 1998; Güleş, 1999; Humphreys vd., 2003a, Caniels ve Gelderman, 2004, Tangpong vd., 2008):

- Rekabet esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerinin temel amacı mal veya hizmetleri minimum fiyatla elde edebilmektir.
- Alıcılar, tedarikçilerden yalnızca fiyat düzeyinin düşük olmasını değil, bunun yanı sıra teslimatın zamanında gerçekleşmesini, mal ve hizmet kalitesinin

yüksek olmasını ve esnek bir üretim sistemini talep etmektedir. Alıcılar bu tür talepleri nedeniyle ihtiyaç duydukları mal veya hizmetleri tek tedarikçiden değil birden fazla sayıda tedarikçiden satın almaktadır. Alıcıların bu şekilde bir sistem yürütmelerinin amacı, tedarikçiler arasında rekabet ortamı yaratmak ve tedarik sürecindeki devamlılığı sağlamaktır.

- Rekabet esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerinde tedarikçilerden birinin yeni bir sipariş alması diğer tedarikçilerin ilgili siparişi kaybettiği anlamına gelmektedir.
- Rekabet esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerinde mamul tasarımı konusunda tedarikçilerin etkisi minimum düzeydedir ya da hiç etkisi bulunmamaktadır.
- Rekabetçi modelde siparişler tedarikçilere bildirilirken, mamullerin üretim şekilleri ve fiziksel özellikleri konusundaki tasarım özellikleri alıcılar tarafından detaylı bir şekilde rapor edilmelidir. Tedarikçilerin belirtilen özellikler hakkında değişiklik yapmaması gerekmekte, ekstrem bir durumla karşılaşılmadığı taktirde değişiklik önerileri sunmalarına bile imkân tanınmamaktadır.
- Alıcı ve tedarikçiler arasında iletişim düzeyi düşüktür. Taraflar arasında satın alınacak olan mal ve hizmetlerin çeşitleri ve miktarları konusunda bilgi akışı çok az ve oldukça resmidir.
- Rekabet esasına dayalı model kapsamında bireysel temastan ziyade yazılı ve resmi nitelikteki iletişim kanallarının kullanımı tercih edilmektedir.
- Alıcılar ve tedarikçiler arasındaki güven ilişkisinin sağlam olmaması nedeniyle tarafların oluşabilecek riski paylaşım oranları oldukça düşüktür. Dolayısıyla taraflar arasında düzenlenen ticari sözleşmelerin vadesi genel olarak kısadır. Kurulan bu ticari ilişki, yapılan sözleşmenin tarafları arasında bir problem meydana gelmesi hâlinde genel olarak sözleşmede belirtilen son tarihte, bazı durumlarda ise problemin ortaya çıktığı anda sonlandırılmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, geleneksel satın alma stratejilerine bağlı kalan işletmeler çok sayıda tedarikçi ile kısa dönemli kazanç peşine koşarak ilişkiler yürütmektedir. Bu durumda odak noktası yalnızca kısa dönemli kâr üzerine kalmakla

birlikte, olası fırsatları değerlendirmesine ve alıcı-tedarikçi ilişkisinin güçlü bir ittifaka dönüşmesine engel olmaktadır. Bu nedenle günümüz dünyasında, işletmeler bu şekilde ilerlemek yerine daha stratejik bir yaklaşım göstermeye başlamıştır. Bunu yaparak aslında tedarikçi ile ilişkiler daha sağlam bir boyuta taşınmaktadır. Sayı olarak tedarikçiler daha az olsa da onlarla yürütülen ilişkiler stratejik bir boyut kazanarak ikili işbirliğin ve rekabet gücünün artmasına imkân tanımıştır. Bu ilişkilerde en kritik unsurların başında hammadde kalitesi, teslimat süresi ve fiyat gelmektedir. Bu üç ana unsur alıcı-tedarikçi ilişkisinden etkilenmektedir (Wisner vd., 2012: 15-16).

Literatürdeki genel konum, daha işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkilerine doğru bir kayma yaşanmasıdır. Ancak, bazı yeni alıcı-tedarikçi ilişkileri için hâla rekabetçi modelin önem taşıdığı ifade edilmektedir (Güleş ve Burgess, 2000: 34). Geleneksel olarak, alıcı-tedarikçi ilişkileri düşmanca rekabet olarak kabul edilir. Ancak bu ilişki daha işbirlikçi bir yaklaşıma doğru ilerliyor. Çünkü tedarikçilerin uzmanlıkları, bilgileri ve riskleri paylaşma yeteneklerinin dünya pazarlarında rekabet avantajı elde etmenin temel kaynakları olduğu ifade edilmektedir (Humphreys vd., 2003b: 236).

İşbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkilerini açıklamaya geçmeden önce, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel model yerine işbirliği modelinin tercih edilmesine neden olan unsurları vermekte fayda vardır. Bu unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güleş vd., 2012: 20).

- Japon işletmelerinin rekabetçi baskılarına direnemeyen ve pazar paylarının büyük bir kısmını Japon üreticilere kaptıran çoğu otomotiv işletmesi olan Batılı işletmeler rakiplerini incelemeye başlamıştır. Bu süreçte Japonların rekabetteki üstünlüğünün büyük ölçüde "Yalın Üretim" sisteminden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Yalın üretimde önemli hususlardan biri ise alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel modelden farklı ve taraflar arasındaki karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan Japon usulü alıcı-tedarikçi ilişkisinin varlığıdır.

- Tam zamanında üretim (TZÜ) ve Toplam kalite yönetimi (TKY), yaklaşımlarının uygulamaya konması, yaygınlık kazanması ve bu uygulamaların kazandığı başarılar.
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişmeler, fiyat dışındaki unsurlara (kalite, çeşitlilik, hız, esneklik, güvenilirlik) verilen önemin artması.
- Piyasada talepteki belirsizlikler nedeniyle tedarikçilerin alıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojilere yatırım yapmaması veya yatırımlarını ertelemeleri.

Tedarik zincirinde üyeler arasındaki ilişkiler artık gelenekselden farklı (yani sadece satış görevlisi ve alıcılar arasında olmaktan ve işlemlerin tamamlanmasına odaklanmaktan farklı) bir biçimde yürütülmektedir. Geleneksel ilişkide iyi fiyat veren bir rakip kolaylıkla tedarikçilerle ilişkileri yıkabilir. Bu sebeple ilişkiler işbirlikçi ilişkilere doğru kayma yaşamaktadır. İşbirlikçi ilişkilerde her iki taraf (alıcı-tedarikçi) ortaklaşa paylaştıkları amaçlara ulaşmak için daha uzun süreli ilişkiler sürdürmektedir (Christopher ve Jüttner, 2000: 19).

Geleneksel alıcı tedarikçi ilişkileri yaklaşımında fiyat, kalite ve teslimat anahtar faktörlerdir. Rekabet ortamının artması, ürün yaşam seyrinin kısalması ve teknolojideki gelişim alıcı tedarikçi ilişkilerinde geleneksel yaklaşımın yetersiz kalmasına neden olmuştur. Böylece toplam maliyet, satın alma personeli, kalite sistemleri, standartlara uygunluk, teslimat kapasiteleri, teknolojik yetenekler, servis desteği, endüstriyel ilişkiler, organizasyon kültürü, finansal durumlar ve risk yapısı faktörlerinin önemli rol oynadığı işbirliği esasına dayalı alıcı tedarikçi ilişkileri modeli doğrultusunda iş yapılmaya başlanmıştır (Inemek ve Tuna, 2009: 386). Dolayısıyla alıcı ve tedarikçiler arasındaki geleneksel modeldeki kazan-kaybet yaklaşımı, işbirlikçi modeldeki kazan-kazan yaklaşımına evrilmiştir (Choi vd., 2002: 121).

Literatürde işbirliği, tek taraflı olmaktan çok ortaklaşa yürütülen faaliyetleri gerektirir (Claro ve Claro, 2010: 222). Artan alıcı-tedarikçi işbirliği, müşteriyle tasarım sürecine tedarikçi katılımının artmasına neden olmuştur (Rahim, 2013: 75). İşbirliği esasına dayalı tedarikçi ilişkilerinde alıcı-tedarikçi arasındaki koordinasyon

yüksek düzeydedir. İlişkilerin güven esaslı kurulduğu bu modelde, tedarikçiler arasında açık iletişim söz konusudur. Taraflar arasında üst düzeyde bir bilgi paylaşımı mevcuttur (Rahim, 2013: 80).

Artan rekabet koşulları ile birlikte müşteri taleplerinin hızlı bir biçimde karşılanması önemli görülmüştür. Tedarikçilerle kurulan ilişkiler, basit diye nitelendirebileceğimiz sadece iş yapma düzeyinden çıkıp, tasarım ortaklığına yani stratejik düzeye değişim göstermiştir. Alıcı-tedarikçi arasında gerçekleşen bütünleşmelere bağlı olarak bilgi ve veri paylaşımında artış gözlemlenmiştir. Bunun sonucu olarak, işletmeler tedarikçilerle kurdukları ilişkilerde maliyet odaklı düşünceden vazgeçip karşılıklı kazanma felsefesini benimsemişlerdir. Bahsi geçen bu ifadeler, geleneksel modeldeki ilişkilerin yıkıldığının ve işbirliği modelinin benimsendiğinin göstergesidir (Kapar, 2013, 226). Dolayısıyla işbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkileri sıradaki başlıkta açıklanacaktır.

1.8.2. İşbirliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Bazı işletmeler için, tek fiziksel varlık kümesinden, süreçlerden ve bilgi sistemlerinden oluşan tedarik zinciri, hatta farklı ürünler, tedarikçiler ve müşteriler bile rekabet için mantıklı gelebilmektedir. Çok esnek operasyonlara sahip bir işletme "her yerde tasarım, her yerde inşa" yapabilir. Böylece ürün atamaları mevcut kapasite, ürün maliyetleri ve hedef pazarlara göre yapılır (Cohen ve Roussel, 2005: 28).

1980'lerin ortalarına kadar alıcılar genellikle kendi tedarikçileri ile rekabetçi bir şekilde çalışmışlardır. Düşük fiyat rekabet için yeterli değildir. Ayrıca hizmet, toplam tutarlılık ve yüksek üretim esnekliği de rekabette önem arz etmektedir (Matthyssens ve Van den Bulte, 1994: 72). Günümüz pazar koşulları gereği işletmeler, müşteri gereksinimlerini zamanında karşılamak ve maliyetleri düşürmek amacıyla pek çok tedarikçiyle birlikte çalışmaya başlamıştır. Pazar yapılarındaki çeşitlilik tedarik zincirlerini de etkilemiş ve işletmelerde rekabetçi yapılanmalar yavaş yavaş yıkılmaya başlamış, işbirliği yapılanmasına doğru bir eğilim başlamıştır. İşbirlikçi modelde bilgi paylaşımı daha yüksek bir düzeydedir. Tedarik zinciri ortakları otomatik taahhütler ve onaylamalar sağlayabilir veya tahminler,

kullanılabilir stoklar, satın alma emirleri veya sipariş ve teslimat durumu ile ilgili bilgileri paylaşabilir (Cohen ve Roussel, 2005: 145).

İşletmeler, satın alma süreçlerinde rekabetçi modelin sadece kısa vadeli tasarruflara yol açtığını fark etmeye başladılar. Artan rekabet baskısı onları daha hızlı bir şekilde yenilik yapmaya ve daha yüksek kalite ve güvenilirlik sağlamaya zorlamıştır. Bunu başarmak için tedarikçilerin desteği hayati önem taşımaktadır. Çetin pazar koşullarında karmaşık süreçlerin artması ile birlikte bu süreçleri yönetmek oldukça zorlaşmıştır. Bu hususta stok, üretim ve kalite üzerine yeni görüşler ortaya atılmış ve tedarikçiler ve alıcılar arasındaki yakın bağların stratejik bir perspektifte geliştiği işbirliği modeline doğru bir yönelme başlamıştır (Matthyssens ve Van den Bulte, 1994: 73). Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkileri gerektiği gibi sonuçlar üretmediğinden dolayı, günümüzde bu ilişki farklı hâle bürünmüştür. Artık alıcılar ve tedarikçiler birlikte hareket etmenin gerekliliğini kabul etmekte ve geçmişteki mantığını geride bırakarak işbirliği esasına dayalı ilişkiler planlamaktadır (Monczka vd., 2009: 122).

İşletmeler artık uzun vadede birlikte yol alabileceği tedarikçiler aramaktadır. Bu şekilde uzun vadede bir nevi ortak arayan işletmeler, tedarik zinciri yönetimine odaklanmakta ve faaliyetleri mümkün olduğunca entegre etmeye çalışmaktadır. İşbirliği esasına dayalı ilişkinin temel gerekliliklerin başında bilginin paylaşılması gelmektedir. Bu durum karşılıklı güvenin oluşmasına da yol açacaktır (Nicosia ve Moore, 2006: 16). İşbirlikçi ilişkiler inşaa etmek için hem alıcı hem de tedarikçi tarafından adımların atılmasına ihtiyaç vardır. Gerçek anlamda ortaklık oluşturmak ve de gerektiği gibi ilişkiler geliştirmek için bazı esas unsurlar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Wisner vd., 2012: 76-77):

- Güven inşaa ederek bilgi paylaşmak,
- Aynı vizyon ve hedeflere odaklanmak,
- Kişisel ilişkiler geliştirerek iletişim düzeyini arttırmak,
- Hem formal hem de informal bilgi paylaşımını tetikleyerek paylaşılan bilgi miktarını arttırmak,
- Paylaşılan bilgilerin gizliliğini korumak (örneğin, finansal bilgiler).

İşletmeler tedarikçi ilişkileri yönetimi konusuna odaklanarak ortak kazançlar edinmek maksadıyla hareket etmelidir. İşletmeler tedarikçi ilişkileri yönetimi konusu üzerinde ciddiyetle durmalıdır. Çünkü tedarikçi ilişkilerinin birçok yararı söz konusudur. Bu yararlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Scott vd., 2011: 44):

- İşbirliğinin arttırılması,
- İletişimi arttırarak yenilik imkânlarının geliştirilmesi,
- Tedarik zincirinin hem alıcı hem de tedarikçi için daha avantajlı durumda olmasının sağlanması,
- Katılan bütün taraflar için olumlu sonuçlar üretilmesi.

Deniz aşırı üreticilerle rekabet, teknolojik yenilikler ve kısaltılmış ürün yaşam döngüleri alıcı-tedarikçi ilişkilerini değiştirmiştir. Geleneksel ilişkiler artık yeterli değildir; daha yakın, daha işbirlikçi yaklaşımlar gerekmektedir. GM, Xerox, GE, Black Decker gibi küresel işletmelerin, daha güçlü bir rekabet pozisyonuna ulaşmalarında, tedarikçileriyle daha yakın ve daha işbirlikçi ilişkiler kurmaları etkin rol almaktadır. İşletmeler aynı anda ürün tasarımının çok daha erken aşamalarında tedarikçi katılımı aramakta ve tedarikçileri ile çok daha uzun vadeli bilgi paylaşmaktadır. Belgelenmiş başarı hikâyelerine rağmen, bazı alıcılar eski alışkanlıklarını terk etmekte isteksizdir. Oysaki toplam satın alma performansı; stokların azalması, fiyat düşürme ve diğer satın alma etkinliği önlemleriyle daha az ve daha kurumsal varlıklar, kanıtlanabilir kalite iyileştirmeleri, dünya pazarlarındaki rekabetçi pozisyonlar ve toplam üretim maliyeti ile ilgili olarak değerlendirilmektedir (Spekman, 1988: 75).

Satın alma için geleneksel yaklaşımlar ile hareket etmek, etkili sonuçları verme açısından pek yeterli değildir. Karşılıklı üretkenlik ve teknoloji kazancına yol açan güven, bağlılık ve bilgi paylaşımı düzeyine, esas olarak fiyatla rekabet eden tedarikçilerin her biri ile ulaşılamaz. Dünya çapında bir rakip olmak için işletmeler, tedarikçilerinin uzmanlığı ve taahhüdü üzerine stratejilerini inşa etmelidir. Alıcılar, tedarikçileriyle stratejik ortaklıklar oluşturmayı hedeflemektedir. Ancak bu durum bazen merkezi bir endişe hâline gelebilir. Birçok alıcı, tedarikçilerini nasıl seçeceklerini bilmemektedir. Çünkü satıcı analizine yönelik geleneksel yaklaşımlar artık eskisi kadar uygun olmayabilir (Spekman, 1988: 76).

İşbirliği, ortakların zaman içinde ticari bir ilişkiyi sürdürmek için yüksek düzeyde bir amacı uygun olarak benimsedikleri bir süreçtir. İlişki çift taraflıdır; her iki taraf da doğasını ve gelecek yönünü zaman içinde şekillendirebilecek güce sahiptir. Geleceğe karşılıklı bağlılık ve dengeli bir güç ilişkisi süreç için gereklidir. İşletmeler arasındaki boyut farklılıkları (büyük bir alıcı ve küçük bir tedarikçi) güç ilişkisine katkıda bulunabilse de, karşılıklı bağımlılık kontrolde potansiyel sorunlara neden olabilir. Örneğin, ilk zamanlarda IBM, teknik yetkinliği nedeniyle Intel'e yöneldi. IBM'in haftalık satışı Intel'in toplam gelirlerini aşmasına rağmen, her biri diğerine bağlı durumdadır. Bu iki işletme arasındaki bağlar, teknoloji paylaşımına ve her bir kazançtan elde edilen faydalara dayanır (Spekman, 1988: 77).

Yukarıda verilen açıklamalar çerçevesinde, geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerinin genel özellikleri aşağıda Tablo 1.3.'te karşılaştırmalı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 1.3. Rekabetçi ve İşbirlikçi Modelin Karşılaştırılması[3]

Rekabetçi	İşbirlikçi
Sıkı pazarlık (yıllık)	İnteraktiflik ve devam eden iletişim
Taktiksel satın alma	Stratejik satın alma
Fiyat odak noktasıdır	Tedarikçinin kalitesi ve yetkinlikleri esastır
"Çoklu kaynak", her bileşen için çok sayıda tedarikçi	Tekli veya çift kaynağa doğru eğilim
Tedarikçiyi satın alma riski	Dış kaynaktan faydalanma ve işbirliği yapma
Kısa vadeli tasarruflar	Uzun vadeli tasarruflar
Yeniklere kapalı	Yeniliklere açık
Tedarikçi sayısı fazla	Tedarikçi sayısı az
Tedarikçilerle kısa vadeli sözleşmeler	Tedarikçilerle orta/uzun vadeli sözleşmeler
Fiyat tedarikçi seçim kriteridir	Kalite, fiyat vd. tedarikçi seçim kriteridir
Ar-Ge'ye katılım az veya hiç	Ar-Ge'ye katılım çok
Rekabetçi fiyat stratejisi vardır	Hedef fiyat stratejisi vardır
Bilgi alış-verişi düşük	Bilgi alış-verişi yüksek
Risk paylaşımı düşük	Risk paylaşımı yüksek
Teknolojik destek düşük	Teknolojik destek yüksek
Kazan-kaybet	Kazan-kazan
Ürün yaşam seyri uzun	Ürün yaşam seyri kısa
Tek taraflı ilişkiler	Ortaklaşa yürütülen faaliyetler
Alıcı-tedarikçi arasındaki koordinasyon düşüktür	Alıcı-tedarikçi arasındaki koordinasyon yüksektir
Tedarikçinin tasarım sürecine katılımı söz konusu değildir	Tedarikçinin tasarım sürecine katılımı söz konusudur
Tedarikçilere güven düşük	Tedarikçilere güven yüksek
Örgütsel bağlılık düşük	Örgütsel bağlılık yüksek
Kaynak paylaşımı düşük	Kaynak paylaşımı yüksek

[3] Matthyssens ve Van den Bulte, 1994; Christopher ve Jüttner, 2000; Choi vd., 2002; Cohen ve Roussel, 2005; Nicosia ve Moore, 2006; Inemek ve Tuna, 2009; Alvarez vd., 2010; Claro ve Claro, 2010; Morris ve Imrie, 1992: Aktaran: Güleş vd., 2012; Rahim, 2013; Scholten ve Schilder, 2015; Cheong, 2016'dan yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

1.9. Stratejik Tedarik Zinciri Yönetimi

Yakın zamana kadar birçok işletmede stratejik planlama çalışmaları, işletmenin gelecekteki yönleriyle ve rekabet ettikleri piyasalarla ilgili niteliksel, yönetsel kararlar üzerine kurulmuştu. Tedarik zinciri seçenekleri genellikle göz ardı edildi. Ancak son yıllarda, satın alma ya da yeni ürün tanıtımları ile ilgili olanlar gibi önemli tedarik zinciri kararları çalışmalara dahil edilmiştir. Bu hususta işletme yöneticileri, işletmenin rekabetçiliğine önem veren, gerçek tedarik zinciri yönetimine yönelik planlamanın her kademesinde artan bir kararlılıkla çalışmalarını sürdürmektedirler (Shapiro, 2004: 855).

Tedarik zinciri yönetiminde gelişmeler meydana geldikçe, "rekabet benim işletmem ile rakip işletmeler arasında değil, benim tedarik zincirim ile rakip işletmelerin tedarik zincirleri arasındadır" düşüncesi yaygınlık kazanmıştır. Bu doğrultuda tedarik zinciri yönetimi alanında öncü işletmeler lojistik ve satın alma fonksiyonlarını yeniden yapılandırma girişimini başlatmışlardır. İleri teknoloji işletmeleri bu konuda en aktif olanları arasındadır. Pazarlarda önde gelen işletmeler lojistik ve satın alma fonksiyonlarını yeniden yapılandırmakla kalmayıp, daha güçlü bir rekabet avantajı elde etmek için diğer fonksiyonlarda da iyileştirmeler yapmaktadır. Bu konuda en kapsamlı girişimlerin, uluslararası stoksuz teslim zinciri oluşturma çabasını güden Japon otomobil üreticileri tarafından yapıldığı söylenebilir. Ancak bu stratejiyi uygularken, üretim için gerekli parçaları başka ülkelerden doğrudan üretim hattına getirmek çok dikkatli olmayı gerektirmektedir. Çünkü her zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür (Güleş vd., 2012: 14).

Kalitesi ve seviyesi yüksek endüstrilerin tedarik zincirileri genellikle birbirine benzemektedir. Karmaşık süreçlere sahip endüstrilerde tedarik zincirlerinin iyi bir şekilde koordine edilmesinin yanında, üyelerin bir takım halinde (Blanchard, 2010: 13), ortak bir amaç etrafında toplanması ve işletmenin çıkarları doğrultusunda birlikte hareket etmeleri önem arz etmektedir. Dolayısıyla tedarik zincirinde işletmeler mümkün olan minimum stokla çalıştıklarından, zincirdeki herhangi bir işletmenin hatası veya zayıflığı durumunda zincir boyunca siparişlerin aksaması ve müşteri beklentilerinin karşılanamaması söz konusu olacaktır (Güleş vd., 2012: 14).

İşletme yöneticileri, kendi pazarlama sistemlerinin şekillenmesinde ve gelişmesinde önemli bir rol oynayan rekabet çevresini sürekli olarak izlemek durumundadır. İşletmeler genellikle üç farklı kaynaktan rekabetle karşılaşır: (i) Kendi faaliyet alanındaki işletmelerden dolayı marka rekabeti, (ii) İkame mallar veya bunlara ilişkin hizmetleri sağlayan diğer endüstri dallarındaki işletmelerden ve (iii) Tüketicinin alım gücünün sınırlı olması sebebiyle, diğer rakip işletmelerden. Bu hususta işletme yöneticileri, özellikle bu endüstri dallarındaki işletmelerin gerek maliyet yapılarını gerekse fiyat ve reklam uygulamalarını öğrenmeli ve söz konusu bilgilerden kendi planlama ve uygulamalarında stratejik olarak yararlanmalıdır (Mucuk, 2004: 24).

Bir işletmenin rekabette başarılı bir konuma gelebilmesi, faaliyet gösterdiği pazardaki alıcıları ve tüketicileri rakiplerinden daha iyi tanımasına ve onların taleplerini rakiplerinden dah iyi karşılamasına bağlıdır. Bu durum modern pazarlamanın gereğidir. Dolayısıyla, işletmelerin stratejileri yalnızca alıcı veya tüketicilerin taleplerine değil, aynı zamanda aynı pazara hitap eden rakiplerin stratejilerine de uyumlu bir hale getirilmelidir. Uygulanan stratejilerin hangisinin daha anlamlı veya işe yarar olacağı konusunda kesin bir şey söylenemez. Çünkü bu, işletmelerin faaliyette bulundukları endüstrideki konumuna, amaçlarına, kaynaklarına ve önündeki fırsatlara bağlı olarak değişebilmektedir (Tek, 1999: 102). Uygulanan stratejiler yanında tedarik zinciri yapılarının da stratejik düzeyde incelenmesi önemli görülmektedir. Stratejik tedarik yönetimi, işletmeler için önemli bir değer yaratma potansiyeline sahiptir. Son birkaç yılda e-tedarikin ortaya çıkması tedarik yönetimi için daha yüksek bir profil oluşturmakta, bu da en üst düzeye çıkmasını sağlamaktadır (Presutti, 2003: 220).

1.9.1. Stratejik Tedarik Zinciri Kavramı ve Gelişimi

Stratejik tedarik zinciri yönetimi, işletmenin yenilikçi olmak adına hedeflediği stratejileri ileri taşıyan operasyonel strateji, dış kaynak stratejisi, kanal stratejisi ve müşteri hizmetleri servisi stratejisi gibi yapılandırma bileşenlerinin oluşturduğu sürecin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Roussel, 2005: 10). Diğer bir tanımlamaya göre stratejik tedarik zinciri yönetimi, bir işletmenin uzun vadeli gelişimini ve faaliyetlerini etkileyen lojistik ağı, envanter yönetimi politikaları,

tedarik sözleşmeleri, dağıtım stratejileri, tedarik zinciri entegrasyonu, dış kaynak ve tedarik stratejileri, ürün tasarımı, karar destek sistemleri ve bilgi teknolojisi gibi çeşitli türde karar verme problemlerini, depoların ve üretim tesislerinin sayısını, konumunu, kapasitesini ve malzeme akışını belirlemeye yönelik tüm faaliyetleri içeren sistematik bir süreç olarak ifade edilmektedir (Georgiadis vd., 2005: 352).

1950 ve 1960'lı yıllarda Amerikalı üreticiler ancak maliyetlerini azaltmak için satın alma faaliyetleri gerçeleştirmekteydiler. Tedarikçilerle ilişkiler geliştirme ve işbirliği esasına dayalı çalışmak o dönemde yeniydi. Stratejik tedarik zinciri yönetiminde işletmeler birbiriyle üretim sürecini iyileştirmek, süreçleri esnek dizayn etmek, ürün/hizmet kalitesini iyileştirmek, yeni teknolojiler uygulamak ve yeni ürün geliştirmek gibi konulara odaklanmaktadır (Wisner vd., 2012: 13). Stratejik tedarik zinciri yönetiminde işletmeler genellikle az sayıda tedarikçiyle çalışmayı tercih eder. Bu şekilde, tedarikçilerin geliştirilmesine de imkân doğmaktadır. Stratejik tedarik zinciri yönetiminde uzun dönemli ilişkiler oluşturulması, kazan-kazan ilişkilerinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır (Monczka vd., 2009: 25).

Uzun yıllar boyunca işletmeler, lojistik süreçlerini birbirinden bağımsız tedarik, üretim ve dağıtım faaliyetleriyle yönetmişlerdir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği rekabet baskısı bu anlayışı değiştirmiştir. İşletmeler ve özellikle küresel oyuncular, yeni iş alanları başlatmak için iş süreçlerini birbirine entegre faaliyetlerle sürdürmeye ve müşterilerine daha iyi hizmet vermek adına tedarikçileriyle uyumlu bir şekilde hareket etmeye özen göstermiştir. Bu süreç, tedarik zinciri yönetimi olarak tanımlanır. Ancak artan müşteri taleplerinde karşılık karmaşık süreçlerin, karmaşık tedarik zinciri yapılarının yönetilmesi sorunu ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla bu karmaşık yapıların yönetilmesi işletmeleri zorlamış ve uzun dönemli planlamaların yapılması önem kazanmıştır. Stratejik planlama ve stratejik tedarik zinciri yönetimi konuları bu doğrultuda önem kazanmıştır. Bu doğrultuda Stratejik Tedarik Zinciri Yönetimi; tedarik zinciri yönetiminin uzun vadeli bir parçasıdır. Burada ürün programı ve Tedarik Zinciri Ağı belirlenir. Tedarik, üretim, dağıtım ve satış programları ve geleneksel Tedarik Zinciri Ağı geliştirme programları ve iş süreçleri hazırlanır. Müşteri ile ilgili stratejilerden başlayarak, ürün ve hizmet programı ve bireysel iş süreçlerinin stratejik hedefleri, tedarik zinciri ağının

geliştirilmesi için gerekli görevler olarak belirlenmelidir. Ürün programı ile ilgili kararlar, stratejik satış planlama süreci sonucunda uzun vadeli satış tahminlerine ve sabit satış fiyatlarına dayanmaktadır (Fandel ve Stammen, 2004: 293-294).

Tedarik zincirinin yönetimi, son yirmi yılda lojistik entegrasyonu ve maliyetlerin düşürülmesinden, müşterilere daha iyi mal ve hizmeti hızlı ve ucuz bir şekilde sunmaya kadar gelişmiştir. İşletmeler açısından en büyük zorluk, tedarik zinciri yönetimini işletme içinde daha stratejik bir seviyeye taşımaktır. İşletmelerde tedarik zinciri yönetiminin rolü son yıllarda önemli ölçüde değişmiştir. 1970'lerde "dağıtım" olarak bilinen tedarik zinciri yönetimi, depo ve taşımacılığın işletme içinde entegrasyonuna odaklanmıştır. Tedarik zinciri yöneticileri ağırlıklı olarak stokları azaltmaya odaklanmıştır. Bu dönemde esasen işletmenin stoklarını ve dağıtım maliyetlerini azaltacak iç değişikliklerin nasıl yapabileceği üzerinde durulmuştur. 1980'lerde tedarik zinciri yönetiminin odağı, tedarik zinciri maliyet yapılarının yeniden yapılandırılmasına yönelmiştir. Müşteri hizmetlerinin artan önemi ve büyümeye odaklanma, birçok işletmenin tedarik zinciri operasyonlarının kanal yapısını ve etkililiğini değiştirmiştir. Bazı işletmeler süreçlerine yeni kanallar eklerken veya mevcut kanalları elimine ederken, daha yenilikçi oyuncular kanal katılımcılarıyla yeni düzenlemelere girerek müşteri tabanlarını genişletmeyi, maliyetleri azaltmayı ve müşteri ilişkilerini derinleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu şekilde işletmeler artık daha stratejik tedarik zinciri süreçlerine odaklanmıştır. Dolayısıyla tedarik zincirlerindeki gelişim dalgası, stratejik tedarik zinciri yönetiminin gelişimiyle devam etmiştir. Tedarik zinciri yönetimini, bir işletmenin operasyonel stratejisinin sadece bir parçası olarak değil de birçok işletmenin iş stratejisini yönlendirip etkinleştirebileceği bir süreç olarak değerlendirmek gerekir (Evans ve Danks, 1998: 18-20).

Tedarik zincirinin stratejik önemini özellikle 2000'li yıllara gelindiğinde görmek mümkündür. Bu zamana kadar tedarik zincirinin gelişim dönemleri incelendiğinde, tedarik zinciri gelişiminde; 1980'li yılları *geleneksel TZ,* 1990'ların başını *yalın TZ,* 1990'lı yılların ikinci yarısını *yalın-çevik TZ* ve 2000'li yılları *kişiselleştirilmiş yalın-çevik TZ* şeklinde dönemlere ayırmak mümkündür (Childerhouse ve Towill, 2000: 343). 2000'li yıllarda başlayan bilgi teknolojilerinin

etkin rolü, tedarik zinciri süreçlerinin çoğunun gerçekleştirilmesinde internetin ve bilgi-iletişim temelli ağ yapılanmalarının hâkim olmasına neden olmuştur. Bu süreçte daha uzun vadeli planlamaların yapılmaya başladığı ve tedarik zincirlerinde stratejik tedarik zinciri görüşünün yaygınlaştığı gözlemlenmiştir (Erturgut, 2016: 22). Tedarik zinciri ilişkileri genellikle uzun vadeli olduğundan ve önemli bir stratejik koordinasyon gerektirdiğinden, tedarik zinciri yönetiminin stratejik düzeydeki etkilerinin incelenmesi önemli görülmektedir (Mentzer vd., 2001: 12).

1.9.2. Stratejik Tedarik Zinciri Yönetiminin Amacı

Tedarik Zinciri Yönetimi stratejisi, faaliyetlerinde dış kaynaklardan faydalanarak, işleri en iyi tedarikçilere yaptırmak, ya da değişim mühendisliği unsurlarından yararlanarak veya toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim yaklaşımlarından birini veya birkaçını benimseyerek uygulamayı ve bunların hepsinden daha fazla fazlasını kapsamaktadır. Stratejik tedarik zinciri yönetiminde esas amaç, örgütsel vizyona ulaşabilmek için, zincirin her bir halkasını adeta bir silah gibi kullanarak rakiplere karşı üstünlük sağlamak, bu rekebet üstünlüğünü uzun süre korumak ve bütün bu faaliyetleri yüksek kâr getirisi ile gerçekleştirmektir. Tedarik zinciri yönetiminin önemiyle, işletmelerin sağladığı yararlar arasında bir fayda ilişkisi söz konusudur. Ürün geliştirme ve tedarik maliyetlerini minimize etme, esnekliği artırma ve ürün geliştirme hızını artırma, inovasyonu hızlandırma vb. avantajlar bu fayda kapsamında değerlendirilmektedir. Üst yönetimin bakış açısıyla değerlendirildiğinde, tedarik zincirinin nihai amacı, daha üst düzeyde müşteri memnuniyetini minimum maliyetle sağlamaktır (Erturgut, 2016: 84).

Stratejik tedarik zinciri yönetiminde, bir ürün için pazarlama ve fiyatlandırma planları göz önüne alındığında, bir işletme tedarik zincirini önümüzdeki birkaç yıl içinde nasıl oluşturacağına karar verir. Zincir yapısının ne olacağına, kaynakların nasıl tahsis edileceğine ve her aşamada hangi işlemlerin gerçekleştirileceğine karar verir. Stratejik tedarik zincirinde, kullanılacak bilgi sistemleri, üretim ve depolama tesisleri, konumu ve kapasiteleri, çeşitli yerlerde üretilen veya depolanan ürünler, farklı taşıma sistemleri boyunca yapılacak ulaşım modları ve fason üretim gibi işletmeler tarafından yapılan stratejik kararlar vardır. İşletmeler tedarik zinciri yapılandırmasının stratejik hedeflerini desteklediğinden, bu aşamada tedarik zinciri

verimliliğini arttırdığından emin olmalıdır. Tedarik zinciri tasarım kararları genellikle uzun vadede (birkaç yıl) yapılır ve kısa sürede değiştirmek çok pahalıdır. Sonuç olarak, işletmeler bu kararları verdiğinde, önümüzdeki birkaç yıl içinde beklenen piyasa koşullarındaki belirsizlikleri hesaba katmalıdır (Chopra ve Meindl, 2007: 9).

Stratejik tedarik zinciri yönetiminin amaçları yukarıda ifade edilen bilgiler doğrultusunda şu şekilde verilebilir (Fandel ve Stammen, 2004: 307; Cohen ve Roussel, 2005: 10):

- İşletme hedefleri ve görevleri üzerine odaklanmak.
- Stratejiler geliştirmek ve müşterilere ulaşmak için en iyi yolları, hedefleri ve görevleri tanımlamak.
- İşletmenin kâr optimizasyonunu sağlamak.
- Müşteri ilişkileri gözetilerek işletme faaliyetlerini düzenlemek.
- Müşteri tabanlı stratejilerden başlayarak, bireysel iş süreçleri için mal ve hizmet programları ve tedarik zinciri ağının gelişmesi için gerekli görevleri tanımlamak.
- Ürün programı ile ilgili, stratejik satış planlama sürecinin bir sonucu olarak uzun dönemli satış tahminlerine ve sabit satış fiyatına dayanan kararlar almak.
- Yeniliğe açık ve sürekli bir yapı sergilemek.
- Stratejik hedefleri ileri taşıyarak benzersiz ve etkin bir tedarik zinciri yapısı oluşturmak.
- Tedarik zincirinden en iyi şekilde yararlanmak adına operasyon stratejisi, dış kaynak stratejisi, kanal stratejisi, müşteri ilişkileri stratejisi ve varlık ağı üzerine etkin kararlar vermek.

Pek çok işletmenin uyguladığı yanlış strateji, yalnızca bozuk envanter seviyelerinin çok yüksek olduğu dönemlerde, müşteriler kötü hizmetten şikayet ettiğinde veya bir tedarikçi kritik bir sevkiyata geç kaldığında tedarik zincirini değiştirmeyi düşünmeleridir. Yalnızca tedarik zincirini değiştirmeyi düşünmek işletmenin rekabet avantajı için yanlış bir karar olacaktır. Bu şekilde hareket

edildiğinde işletme için risk alınmış olacak ve tedarik zincirlerini stratejik olarak kullanan işletmeler tarafından başarısızlığa uğratılacaktır (Cohen ve Roussel, 2005: 9).

Artan küresel rekabet, müşterilerin daha yüksek ürün kalitesi talepleri, daha fazla ürün seçimi ve daha iyi müşteri hizmeti, işletmelerin tedarik tabanlarını küçültme istekleri, maliyetleri kontrol altına alma çabası ve günümüzde doğal kaynakların artan maliyetleri birçok işletmeyi tedarik zincirinde iyileştirmelere gitmeye zorlamıştır. Tedarikçiler, distribütörler ve perakendeciler ile işbirliğine dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ortaklık stratejileri benimsenmiştir. Tedarik zincirlerindeki diğer işletmeler karşısında rekabetçi avantaj sağlamak üzere stratejiler benimsenmiştir. TZY'nin kısa vadeli hedefi, öncelikle envanter ve döngü süresini azaltırken kaliteyi ve verimliliği artırmaktır; uzun vadeli stratejik hedefleri, tedarik zinciri ağının tüm üyeleri için müşteri memnuniyetini, pazar payını ve kârı arttırmaktır. Tedarik zinciri yönetimi, temelde müşteri gereksinimleri ve tedarik zinciri yetenekleri arasında bir dengeye yol açması gereken tedarik zinciri boyunca temel süreç entegrasyonuna odaklanarak uygun stratejileri uygulamaya koymaktadır (Wisner, 2003: 3-5).

Tedarik zinciri stratejileri, organizasyonel faaliyetlerin optimize edilmesiyle ilgilidir ve işletme içi pazarlama ve satış kaynakları, süreçleri ve becerileriyle yakın etkileşime dayanır. Tedarik zinciri ağındaki işletmeler arasında bir son müşteri ve pazar perspektifi sağlamak için, işletme düzeyinde tedarik zinciri stratejilerinin organizasyonel iş süreçlerine aşılanması gerekir (Jüttner vd., 2010: 105). Dolayısıyla tedarik zinciri stratejilerine değinmekte yarar vardır.

1.9.3. Tedarik Zinciri Stratejileri

Strateji, askeri kökenli bir kavram olup, orduda savaşı kazanma hazırlığı ile ilişkilidir. Latincede "yol", "iz" anlamlarına gelen strateji; bir görüşe göre de, eski Yunanlı General Strategos'un adından kaynaklanır. "Generalin Sanatı" anlamında kullanılmaktadır. Farklı biçimlerde tanımlanmakla beraber, strateji kavramı esasında, arzu edilen amaçlara nasıl ulaşılacağını belirtir. Bu kapsamda strateji, işletmenin veya onun bir bölümünün kendi amaçlarına nasıl ulaşacağına yol gösteren bir temel

eylem planı olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle strateji, sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde amaçlara nasıl ulaşılacağına ilişkin düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem olarak tasvir edilmektedir (Mucuk, 2004: 32).

Mal ve hizmetler için talepler oldukça geniş bir şekilde değişebilir. Bu nedenle işletmeler her zaman stratejik ve operasyonel çabalarını yalnızca maliyet verimliliği üzerinde kurmamalıdır. İşletmeler, sattıkları şeyin işlevselliğinin kendilerini rakiplerinden ayırt etmelerini sağlayacak düzeyde olduğundan emin olmalıdır. Ayrıca, yenilikçi fikirler ve tasarımlarla da tedarik zincirleri geliştirilmelidir. Bu stratejik ve operasyonel ihtiyaç, uygulayıcıların bu girişimleri düşünme biçimini de etkileyecektir (Cox vd., 2003: 89). Bir işletmenin rekabet ettiği sektörde rekabetin ve hizmet düzeyinin temel belirleyecisi tedarik zinciri yönetimi olmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin sürekli değişen pazar koşullarına cevap verebilmeleri, müşterilerin taleplerini zamanında karşılayabilmeleri için vazgeçilmez bir sistem olarak belirtilmektedir. İşletmeler, kendi belirledikleri kalite ve hizmet düzeyinden çok müşterilerinin talep ettikleri kalite ve hizmet düzeyine sahip ürünleri üretme ve pazara sunma çabasındadır. Yalnızca kalite düşüncesiyle bir ürünün üretilmesi, müşteri taleplerinin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Sonuçta ise ürünün talep edilmemesi durumu söz konusu olabilmektedir. Çünkü çok kaliteli olmasına rağmen, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermeyen bir ürünün arzı piyasada cevap bulmayabilmektedir. Sonuç olarak, bir işletmenin tedarik zinciri yönetimine ilişkin iş stratejisi, müşteri ihtiyaçlarının etkin ve verimli bir şekilde karşılanmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve ürünlerin rafta daha kısa süre beklemesi üzerine odaklanmalıdır (Görçün, 2013: 40-41). Dolayısıyla, günümüz tedarik zinciri yapılarında stratejik düşünceler hayati öneme sahip olmaktadır. Yalnızca kaliteye ve maliyetlere odaklanarak zorlu rekabet koşullarında yer almak pek mümkün değildir. Daha uzun vadeli süreçlere odaklanılmalı ve stratejik düşünce yapısıyla hareket edilmelidir.

Tedarik zinciri stratejilerinde başarılı olabilmek için işletmede bulunması gereken iki önemli unsur söz konusudur. Öncelikle yönetim tarafından tedarik zincirinin anlaşılması gereklidir. Ancak bu şekilde tedarik zinciri stratejileri için

gerekli olan unsurlar temin edilebilir. Bir başka unsur da işletme içi ve işletme dışı kaynaklar arasında uyumun olmasıdır. Unutulmamalıdır ki tedarik zinciri stratejileri için yatırımlar gerekli olmaktadır. Bu yatırımlar hem işletme içi hem de işletme dışı kaynaklarndan elde edilebilir (Cox vd., 2003: 40). Tedarik zinciri stratejilerin başarılı olabilmesi için birçok etkenle uyum içerisinde de olması esastır. Bu ifadeler doğrultusunda tedarik zinciri stratejileri (Cohen ve Roussel, 2005: 20);

- İşletme stratejisi ile uyumlu olmalıdır
- Müşteri ihtiyaçları ile uyumlu olmalıdır
- İşletme gücüyle uyumlu olmalıdır
- Pazarın değişen dinamikleriyle uyum içerisinde olmalıdır.

Stratejik bir tedarik zinciri yapısı oluşturmak ve bunu uzun dönemli olarak muhafaza etmek, stratejik yönetim yaklaşımıyla mümkündür. İşletmelerde kritik tedarik zinciri stratejileri geliştirmek ve bunları uygulamaya geçirmek, uzun dönemli rekabet gücü kazanma ve rakiplere karşı pazarda üstünlük sağlama konusunda önemli bir avantaj sağlayacaktır (Erturgut, 2016: 84). Stratejik tedarik zinciri yönetimi, yenilikçi düşüncesiyle stratejik hedefleri ön plana çıkaran benzersiz bir tedarik zinciri yapılandırması sunmaktadır. Tedarik zincirinizden en iyi şekilde yararlanmak için, beş kritik yapılandırma bileşenini göz önünde bulundurmanız gerekir. Tedarik zinciri kararları ve stratejileri bu bileşenler etrafında şekillenmektedir. Tedarik zincirini stratejik bir varlık olarak gören işletmeler, bileşenleri entegre bir bütünün birbirine bağımlı birer parçası olarak görürler. Bu stratejik bileşenlerin her biri aşağıda ayrı ayrı başlıklarda ele alınmaktadır. Sözü edilen tedarik zinciri bileşenleri şu şekildedir (Cohen ve Roussel, 2005: 10);

- Operasyonel strateji,
- Dış kaynaklardan faydalanma (Outsourcing) stratejisi,
- Kanal stratejisi,
- Müşteri hizmetleri stratejisi ve
- Değer ağı stratejisi.

1.9.3.1. Operasyonel Strateji

Mal ve hizmetlerin nasıl üretileceği ile ilgili kararlar operasyonel stratejiyi oluşturmaktadır. Stok yapılacak mı? Sipariş verilecek mi? Mühendislik süreçleri veya ürün kombinasyonları nasıl seçilecek? Dış kaynaklardan üretim sağlanacak mı? Düşük maliyetli dış ülkelerde üretim stratejisi takip edilecek mi? Nihai yapılandırma üretim tesisi dışında ve müşteriye yakın bir yerde tamamlanacak mı? Şeklindeki kararlar bu strateji kapsamında değerlendirilmektedir. Bunlar kritik kararlardır çünkü tüm tedarik zincirini ve yaptığınız yatırımları etkilemekte ve şekillendirmektedirler. Operasyonel strateji, süreçlerin ve bilgi sistemlerinin nasıl tasarladığının yanı sıra fabrikaların, depoların ve sipariş masalarının nasıl çalıştığını belirler (Cohen ve Roussel, 2005: 10-11). Bu strateji esas olarak mal ve hizmetlerin nasıl üretileceği ile ilgili kararları ve işletmenin imalat politikası ile ilgili kararlarını etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle operasyonel strateji; işletmenin stok miktarının ne olacağı, siparişleri ve mal ve hizmet akışındaki mühendislik yetenekleri, düşük maliyetli yerel imalata devam etme kararı veya dışarıda yüksek riskli yeni imalatlara girişme kararı gibi toplamda teknik kapasitenin kullanılması ile ilgilidir (Erturgut, 2016: 85).

Tedarik zincirinde doğru planlama ve operasyon, perakende işletmelerinin rekabet avantajı haline gelmiştir. Ürün çeşitliliği arttıkça, tam zamanlı sevkiyat, izlenebilirlik, dağıtım merkezleri ve mağazalar arasındaki transferler ile depo ve raf arasındaki akışların yönetimi ve kontrolü giderek daha da zorlaşmaktadır (Erdal vd., 2010: 32). Bu hususta operasyonel stratejiler önemli rol üstlenmektedir. Operasyonel stratejiyi değiştirmek, performans avantajının önemli bir kaynağı olabilir. Aşağıda Tablo 1.4.'te operasyonel strateji türleri, stratejilerin tercih edilme zamanı ve her bir stratejinin sağlamış olduğu faydalar özetlenmektedir (Cohen ve Roussel, 2005: 11).

Tablo 1.4. Operasyonel Strateji Türleri

Strateji	Strateji Seçim Zamanı	Faydalar
Üretim için stoklama	Yüksek hacimli satışı olan standart ürünler için	Düşük üretim maliyetleri; müşteri taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak
Yapılandırma bazlı sipariş	Birçok varyasyon gerektiren ürünler için	Özelleştirme; azaltılmış envanter; geliştirilmiş hizmet seviyeleri

Sipariş bazlı üretim	Seyrek talebi olan ürünler veya özelleştirilmiş ürünler için	Düşük envanter seviyeleri; geniş ürün seçenekleri; basitleştirilmiş planlama
Sipariş Bazlı mühendislik	Benzersiz müşteri ihtiyaçlarını karşılayan karmaşık ürünler için	Özel müşteri gereksinimlerine yanıt sağlar

Kaynak: Cohen ve Roussel, 2005: 12.

Operasyonel strateji dinamik yapıdadır. Buradaki kilit unsur, ürün yaşam döngüsüdür. Ürünler piyasaya sürüldüğünde talep önceleri zirvededir ancak daha sonra azalır. Bu doğrultuda işletmeler stok riskini azaltmak için, stoklama yerine sipariş üzerine üretim stratejisini benimseyebilir. Ürün varyasyonlarının sayısı da önemli diğer bir kilit unsurdur (Cohen ve Roussel, 2005: 13).

1.9.3.2. Dış Kaynaklardan Faydalanma Stratejisi

Dinamik rekabet koşullarında, işletmelerin hareket kabiliyetlerinin yüksek olması ve değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmeleri son derece önem arz etmektedir. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek ise işletmelerin hantal bir yapıda olmamasına bağlıdır. Geçmişte başarıyı getiren bazı stratejiler zamanla işletmeleri hantal ve büyük yapılar haline getirmiştir. Ancak günümüz stratejileri, işletmelerin yalınlaşmasına ve bu sayede de değişen koşullara hızlı uyum sağlamasına yöneliktir. Bu stratejilerden biri temel (çekirdek) yetenekler dışındaki işlerin başka işletmelere devredilerek örgütsel küçülmeyi ve esnekliği artırmayı hedefleyen dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) stratejisi olarak ifade edilmektedir (Güleş vd., 2012: 121). Modern lojistik desteğin önemli bileşenleri arasında ilk sıralarda yer alan "dış kaynak kullanımı", son elli yılda başta depolama ve ulaştırma faaliyetlerinde olmak üzere çok daha fazla alanda kullanılmaya başlanmış ve her geçen gün daha fazla kurumsallaşmıştır (Keskin, 2015: 57).

Dış kaynak stratejisi, dış kaynak kullanımı kararları, işletmenin mevcut tedarik zinciri becerileri ve uzmanlığının bir analizi ile başlar. İşletme hangi işte gerçekten iyi? Hangi uzmanlık alanları stratejik farklılık yaratabilecek potansiyele sahiptir? Dış kaynak kullanımınında düşük stratejik öneme sahip işlerde, üçüncü bir tarafın daha iyi, hızlı ya da daha ucuza yapabileceği etkinlikler düşünülmelidir. Dış kaynak işletmelere hızlı bir şekilde yeni ürünler inşa etme ve diğer işletmelerin kapasitesinden yararlanarak pazarlarda kendilerini yeniden konumlandırma yeteneği sağlar. Bu esneklik ve çeviklik günümüzün rekabetçi küresel pazarlarında büyük bir fark yaratabilir. En önemlisi, dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yetkinlikleri üzerinde yoğunlaşmalarına ve rekabetçi pozisyonlarını geliştirmelerine olanak sağlar. Ancak, dış kaynak kullanım kararlarının risk ve stratejik etkilerinin dikkatle göz önünde bulundurulması gerekir. Çünkü yeni ürünlerin tanıtılması, stok seviyelerinin

yönetilmesi ve tedarik zinciri yönetiminin rekabetçi müşteri liderliğini desteklemesi, üçüncü bir tarafa devredilemeyecek stratejik faaliyetlerdir. İşletme kararlarını yönlendirecek diğer önemli soruların da dikkate alınması gereklidir. Bunlar; Dış kaynaklı beceriler korunmalı mı, yoksa artık ihtiyaç duyulmuyor mu? Hangi mevcut beceriler güçlendirilmeli? Genişletilmiş tedarik zinciri boyunca envanter yönetme yeteneği gibi yeni araçlar veya beceriler gerekli olacak mı? şeklinde işletmeler tarafından cevap bulunması gereken sorulardır (Cohen ve Roussel, 2005: 14-15).

Dış kaynaktan faydalanma; işletmenin faaliyetlerini tamamlaması için, işletme dışında bulunan başka bir işletmeden hizmet almasıdır. Genelde işletmeler belirli faaliyetlerde uzman olmadıklarından dolayı ya da maliyetlerini minimize etmek amacıyla başka işletmelerden hizmet alırlar. Böylelikle dış kaynaklardan faydalanma stratejisi uygulanır. Tekstil sektöründe böyle bir stratejinin kullanımı oldukça yaygındır. Örneğin; Nike gibi bir dünya devi üreticilerini, dağıtımcı ve perakendecilerini dışarıdan temin ederek bu stratejiyi kullanmaktadır. Bu stratejinin bir başka avantajı da işletmenin ana faaliyetleri üzerine odaklanmasına imkân sağlamasıdır. Bu nedenle Nike, çoğunlukla ana faaliyetleri olan yeni ürünler geliştirmek ve pazarlama faaliyetleri üzerine odaklanmaktadır (Scott vd., 2011: 169).

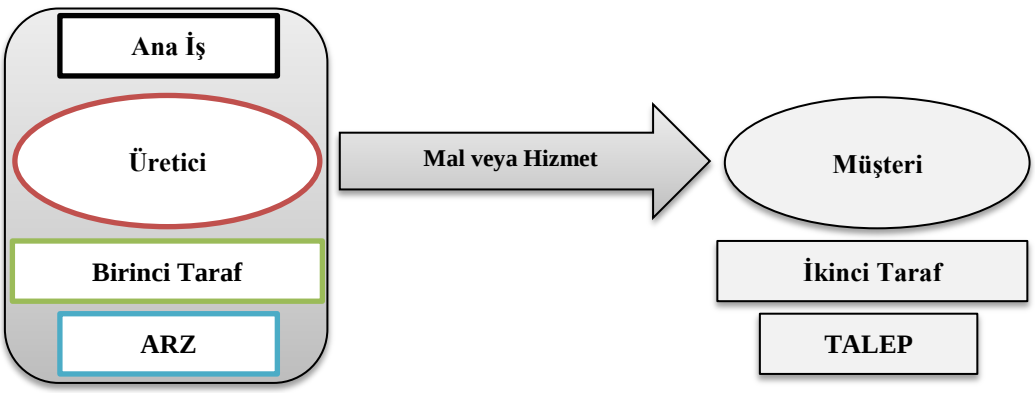
Dış kaynaklardan faydalanma işletmelere üç temel potansiyel avantaj sunabilmektedirler. (i) *Ölçek*: Üçüncü taraf sağlayıcılar büyük bir müşteri tabanı nedeniyle sık sık daha ucuza kullanım oranlarını yüksek ve birim maliyetleri düşük tutarak hizmet sunabilirler. Dış ortaklar, işletmelerin yeni üretim kapasitesine yatırım yapmak zorunda kalmadan hızlı bir şekilde üretimi ölçeklemesine yardımcı olabilir. (ii) *Kapsam:* Yeni pazarlara veya coğrafyalara yayılmak isteyen işletmeler için dış kaynak ortakları, işletmelerin yeni pazarlara erişimini sağlayabilir. (iii) *Teknoloji uzmanlığı*: dış kaynak ortakları işletme faaliyetlerini geliştirmek için büyük bir yatırım gerektiren bir ürün veya süreç teknolojisine hâkim olabilir. Pek çok işletme için üretim stratejik değildir. Örneğin; Cisco, Compaq ve IBM, ürünlerinin çoğunu elektronik üreticileri olan Flextronics, Solectron ve Celestica gibi büyük işletmelere yaptırmaktadır. Çoğu işletme ulaşım, gümrük, depolama ve son paketleme, yapılandırma testi, yazılım yükleme ve site kurulumu gibi diğer katma değerli

hizmetler için üçüncü taraf lojistik sağlayıcıları kullanır (Cohen ve Roussel, 2005: 15-16).

Dış kaynak kullanımında, günümüz iş dünyasının yapısı ne denli karmaşık olursa olsun, en yalın hali ile iş ilişkilerinde üreten taraf ve tüketen taraf şeklinde iki ana aktör bulunur. Bu aktörlerin konumlarını ifade etmek için İngilizce lojistik literatüründe "party", Türkçe literatürde "taraf" kelimesi kullanılmaktadır. Bu sebeple aktörlerden ilki, "birinci taraf" diğeri "ikinci taraf" şeklinde ifade edilmektedir. Bu iki aktör arasındaki ilişkinin ekonomik boyutu arz talep ilişkisi şeklinde ifade edilmektedir. Aktörlerin ilki ürettiği malı (veya hizmeti) arz ederken diğeri ise malı (veya hizmeti) talep eder (Keskin, 2015: 61).

Bir tedarik zinciri, nihai tüketiciye teslim edilen ürün ve hizmetler şeklinde değer üreten farklı süreç ve faaliyetlerde, arz ve talep yönlü bağlantılar aracılığıyla katılan kuruluşların ağıdır (Mentzer vd., 2001: 3). Bu şekilde kuruluşlar işbirliği yaparak rekabet avantajı sağlama çabasındadır. Dolayısıyla arz ve talep yönlü faaliyetler kapsamında bir araya gelen ve işleri yürüten ortaklar, dış kaynak kullanımında taraflar olarak ifade edilmekte ve bu taraflar arasındaki ilişki Şekil 1.7.'deki gibi gösterilebilmektedir.

Şekil 1.7. Dış Kaynak Kullanımında Taraflar



Kaynak: Keskin, 2015: 61.

Küresel rekabetin şiddetlendiği günümüz pazarlarında, işletmeler daha kaliteli ürün ve hizmetleri istenen zamanda sunarak müşteri memnuniyeti sağlama ve bu yolla müşterileri elde tutma amacındadır. Karmaşık süreçlerin hâkim olduğu piyasalarda bütün faaliyetleri tek başına gerçekleştirmek işletmeler için güç bir

duruma gelmiştir. Bu nedenle işletmeler, ana üretim faaliyetlerini destekleyen işleri o iş alanında uzmanlaşmış diğer işletmelere devrederek rekabet sürecinde etkin rol alma düşüncesindedir.

1.9.3.3. Kanal Stratejisi

Kanal stratejisi, bir satıcının bir malı veya hizmeti tedarik zinciri boyunca son müşteriye taşıma planıdır. İşletmeler arası bir kanal stratejisi, bir işletmenin mal veya hizmetlerini potansiyel müşterilere sunmanın en iyi yolunu sağlamayı amaçlamaktadır (www.techtarget.com, Erişim tarihi: 19.11.2020).

Kanal stratejisi; mal ve hizmetlerin nihai müşterilere nasıl ulaştırılması gerektiği ile ilgili kararlardan oluşmaktadır. Bu kararlar arasında doğrudan satış, perakendeci vasıtasıyla satış ya da internet aracılığıyla satış işlemini gerçekleştirme gibi kararlar yer almaktadır. Pazar segmentleri ve coğrafik bölgeler isabetli kanal stratejilerine karar vermek için yardımcı olmaktadır. Kanal stratejisi işletmenin kâr mârjı üzerinde doğrudan etkilidir. Örneğin, Dell Computer, kanal stratejisi sayesinde nihai müşterilere az zamanda ve düşük maliyette ürünlerini ulaştırmayı başarmış ve kârlılığını arttırmıştır. Walmart'ın inanılmaz ürün yelpazesi de isabetli kanal stratejilerin pazar liderliğindeki etkinliğini de göstermektedir. Microsoft, kanal stratejisinde kiralamadan ve satıştan teknik destek hizmetine kadar geniş seçenekler sunmaktadır. Diğer bir örnek ise su üreticileridir. Bu üreticiler ürünlerini satmak için üç tane bilinen kanal stratejisi tercih etmektedir. Geleneksel perakendeciler, satış makineleri veya ofisler için su tankları sunmak gibi kanal stratejilerini kullanarak kârlılığını arttırmaktadır (Cohen ve Roussel, 2005: 13-14).

Kanal stratejisi, kanal tipinin seçilmesi, istenen dağıtım yoğunluğunun belirlenmesi ve kanalın sürekli olarak yönetilmesinden oluşur. Kanal stratejisi, hedef pazara ve potansiyel müşterilere mal veya hizmet dağıtımı için çok önemlidir. Doğru kanal stratejisi belirlemek üretim işletmelerinin hayatta kalması için önemlidir (www.matrixmarketinggroup.com, Erişim tarihi: 19.11.2020).

Kanal stratejisi, işletmelerin ürünlerinin ileriye ve geriye doğru akış sürecinde yararlandığı kanalları ifade etmektedir. Ürünlerin distribütörlere mi, perakendecilere mi, yoksa doğrudan nihai tüketiciye mi satılacağı ve satışlarda internet ve diğer e-

ticaret unsurlarını kullanma kararı ve kullanma düzeyi konusundaki kararlar bu stratejiyi etkilemektedir. Kanal stratejisi kârlılık düzeyini etkilediğinden optimal bir kanal karması tercihinin yapılması, talep tahmini ve ölçümleri ile kanalların performanslarının sürekli izlenmesi önem arz etmektedir (Erturgut, 2016: 86). Akademisyenler ve uygulayıcılar, tedarik zinciri yönetimi konusundaki mükemmelliğin daha üstün kalite, daha iyi müşteri hizmeti ve kanal performansıyla sonuçlandığını kabul etmektedirler (Shin vd., 2000: 317).

İşletmeler için kâr marjı, kullanılacak kanalın yapısına göre değişkenlik göstereceğinden en uygun kanal stratejisinin seçilmesi önemlidir. Kanal stratejisi işletmeler açısından kullanılan teknoloji, veri işleme becerisi, stok yönetimi, personel ihtiyacı vb. konularda karar alma mekanizmasında etkilidir. Müşterinin alışveriş deneyimini eksiksiz bir şekilde sürdürebilmesi ve işletme ile temas ettiği noktalarda kanallar arasında sorunsuz bir geçiş yaşayabilmesi için kanal stratejisinin doğru işlemesi oldukça önemlidir. Çünkü bu stratejide yaşanacak aksaklıklar, yalnızca satın almaya ilişkin değil işletmeye atfedilerek değerlendirilecektir. Bu strateji, müşterilerin bir işletmeyi tercih etmesini, uzun vadeli ilişkiler sürdürmesini, marka sadakatini ve marka bağlılığını olumlu veya olumsuz etkileyebilecektir (Marangoz ve Aydın, 2017: 88).

1.9.3.4. Müşteri İlişkileri Stratejisi

Günümüz pazarlarında satış anlayışından, müşteri hizmetlerine doğru bir yönelme baş göstermiştir. Satış anlayışında, bir kurum veya işletmenin, tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba sarfetmediği sürece tüketicilerin mal veya hizmetleri ya hiç almayacağı ya da çok düşük miktarlarda satın alacağı düşünülür. Satış anlayışında "tüketicilerin çok ihtiyaç duyulmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, farklı satış geliştirme yöntemleriyle daha fazla satın almaya ikna edilebilecekleri ve müşteri çekmek ve onları elde tutmak için satış yönlü güçlü bir yapılanmanın kurulması gerektiği" düşünceleri yaygındır (Tek, 1999: 13).

Müşteri yöneticileri süreçleri geliştirmek, talepteki değişkenliği ve katma değeri olmayan faaliyetleri minimize etmek için belirlenen önemli müşterilerle birlikte çalışırlar (Özdemir, 2004: 91). Yoğun rekabet ortamında yer alan işletmeler

faaliyetlerini müşterilere yüksek değer sağlayan ve minimum maliyetle üretilen kaliteli mamullerin sunulması boyutuna dayalı olarak yönetmektedirler. Ancak bu yeterli olmamaktadır. Dinamik piyasalarda işletmelerin etkinlikleri artık, hız ve bilgi işleme becerilerine göre tanımlanmaktadır. Günümüzde birçok işletme rekabet üstünlüğü elde etmede tedarik zinciri yönetiminin önemini algılamış ve bu bağlamda gerek tedarikçileri gerekse müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve yarar esasına göre yeniden yapılandırmaya başlamışlardır (Elagöz, 2006: 34).

Müşteri hizmetleri stratejisinde, satış anlayışındaki görüş yıkılmaya başlamıştır. Müşteri hizmetleri stratejisi, tedarik zincirinde bir başka anahtar yapılandırma bileşenidir. Müşteri hizmetleri stratejisi iki bilgiye dayalı olmalıdır; (i) müşterilerin genel hacmi ve bu müşterilerin işletme kârlılığına katkısını ve (ii) müşterilerin gerçekten ne istediğini anlamak. Her iki bilgi parçası da, yetenekleri önceliklendirmeye ve odaklanmaya yardımcı oldukları için tedarik zinciri stratejisinin ayrılmaz birer parçasıdır (Cohen ve Roussel, 2005: 17). Eğer bu bilgiler net olarak bilinir ise müşteriler, işletmelere hangi öncelikleri kullanacağı ya da hangi konulara daha çok yoğunlaşılması gerektiği konularında önemli yarar sağlayacaktır. Örneğin, müşterinin; aynı gün ürün teslimine mi, yoksa ürün ambalajının dayanıklılığına ya da görselliğine mi öncelik verdiği veya bütün bunlardan önce iletişim çabalarına hatasız karşılık mı beklediğini anlamak, uygun strateji geliştirmenin önemli bir aşamasını oluşturacaktır (Erturgut, 2016: 86).

İşletmeler hizmet stratejisini hiç incelemezse, müşterilerin ihtiyaç duyduğundan daha pahalı hizmet düzeyleri sağlayabilir ya da önemli pazar fırsatlarını kaçırmış olabilirler. Tüm müşterilere aynı hizmet seviyesini vermek garanti değildir ama yüksek değerli müşterilerin kim olduğunu bilmek önemlidir. Bu yüksek değerli müşterilerin en çok istediği şey hızlı bir problem çözümü olabilir. Bu nedenle, müşterilerinin bu alt kümesi için, işletmeler yüksek eğitimli teknik personel ve özel bir hesap yöneticisi ile bir müşteri bakım ekibi tahsis etmelidir (Cohen ve Roussel, 2005: 18). Pazarlama literatüründe sıklıkla karşılaştığımız tüketiciye yakın olma kavramı; tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını önceden tahmin ve tespit ederek, bu istek ve ihtiyaçları doğru zamanda karşılamayı ifade etmektedir. Bu anlayış içerisinde tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik çözüm üretebilme yeteneği ile

birlikte zamansal yakınlık faktörü de giderek önem kazanmaktadır (Erdal vd., 2010: 25).

Müşteri ilişkilerine olan ilgi ve daha yüksek esneklik, üretim önceliklerini belirlemekte ve değiştirmektedir. Bu değişimler; malzeme sıkıntısı, üretim sorunları, satış baskısı, müşterilerden gelen baskılar, bitiş tarihi değişikliği, talep değişiklikleri, satış planındaki değişiklikler, mühendislik değişiklikleri ve üst yönetimden gelen baskılar şeklinde sıralanmaktadır (Chikan, 1996: 46). Yenilikler, yeni ürünler ve teknolojiler pazarlanmaya muhtaçtır. Yeniliği bulmak ve yeni bir ürünü üretmek yeterli olmayıp, bu ürünü tüketici isteklerine uydurmak ve tüketiciye benimsetmek gerekir. Aksi takdirde, mühendislik ve üretim açısından başarılı olan sayısız ürünün, ticari açıdan başarısızlıklarla sonuçlanması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, yeni ürün geliştirmenin daha fikir toplama aşamasında potansiyel pazarı müşteri istekleri yönünden belirlemek önemlidir (Mucuk, 2004: 25).

1.9.3.5. Değer Ağı Stratejisi

Değer ağı, bağımsız olarak yönetilebilen, ancak ortak ilkeler ve hizmet seviyesi anlaşmaları çerçevesinde ekonomik veya sosyal bir amacı gerçekleştirmek ve değer yaratmak için birlikte çalışan (Allee, 2008: 12) nispeten özerk birimler kümesidir. Değer ağı, bir ağ içindeki aktörler tarafından birlikte değer yaratmaya odaklanır. Böyle bir ağ içinde, tüketici için değer, her bir aktörün genel teklife artan bir değer kattığı ağ seviyesinde yaratılır. Her zaman kârsız olma riski altında olan müşteriye maksimum değeri sağlamak yerine, aktörler temel yetkinliklerine ve ağın yeterlilik tamamlayıcılığına odaklanır (Böhm vd., 2010: 131).

Değer ağı, nihai kullanıcıların mal veya hizmeti kullanmaktan elde ettikleri somut ve soyut faydaları tanımlamak için kullanılır. Basitlik açısından, nihai kullanıcıların çıktı için ödemeye istekli oldukları fiyatın aynı zamanda mal veya hizmetin ayrı bileşenlerinin toplam katma değeri olduğu da varsayılır. Dolayısıyla, değer ağının statik değeri, satış hacmi ile birim fiyat arasında doğrudan son kullanıcı memnuniyetine dayalı bir işlevdir. Değer ağı stratejisi, geleneksel bir ağın ve değer zinciri faaliyetlerinin avantajlarını birleştirir. Değer ağı stratejisi verimliliğe ve daha çok değer yaratan faaliyetlere odaklanmaktadır (Oksanen vd., 2010: 383).

İşletmenin değer ağına ilişkin kararlar, işletmeyi oluşturan fabrikaları, depoları, üretim ekipmanlarını, sipariş masalarını ve servis merkezlerini içerir. Bu varlıkların konumu, büyüklüğü ve misyonu tedarik zinciri performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çoğu işletme, iş boyutu, müşteri hizmetleri gereksinimleri, vergi avantajları, tedarikçi tabanı, yerel içerik kuralları ve işçilik maliyetleri gibi faktörlere bağlı olarak *üç ağ modelinden* birini seçer. Bu modeller: (i) *Global model;* belirli bir ürün hattının üretimi küresel pazar için tek bir yerde yapılır. Bu modelin seçimi; araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), sermaye yoğun ürünler için birim üretim maliyetlerini kontrol etme ihtiyacı veya son derece uzmanlaşmış üretim becerilerine duyulan ihtiyaç gibi faktörler tarafından yönlendirilir. (ii) *Bölgesel model;* üretim, öncelikle ürünlerin satıldığı bölgede yapılır, ancak üretim merkezi uzmanlığına bağlı olarak bazı bölgesel akımlar mevcut olabilir. Bölgesel model genellikle müşteri hizmetleri düzeyleri, ithalat görev düzeyleri ve ürünleri belirli bölgesel gerekliliklere uyarlama ihtiyacı faktörlerinin karışımına dayalı olarak seçilir. (iii) *Ülke modeli;* üretim pazarın olduğu ülkede öncelikle yapılır. Bu da, bu andan itibaren, malla ilgili tüm gider, yitik veya hasar risklerinin alıcı tarafından üstlenilmesi anlamına gelir (Cohen ve Roussel, 2005: 18-19).

Değer ağı stratejisi, tedarik zincirinde; yeni teknolojileri, yeni ürün ve süreç düşüncelerinin rekabet avantajı sağlayacak şekilde uyumlaştırılmasını ön görmektedir. Bu bütüncül ağ yapılamasını zamanında etkin sağlayabilen tedarik zincirleri rekabette önemli bir fırsatı elde edeceklerdir. Çin'in elektronik tedarik zincirinde rekabet üstünlüğü sağlamasının temel nedenlerinden biri de bu değer ağını hem maliyet, hem de entegre bağlantılarla bir lojistik sistemi şeklinde kurarak genişletme stratejisidir (Erturgut, 2016: 86). Tedarik zincirindeki bağlantılar, tedarikçi tabanının tedarikçinin rekabetçi boyutlara ulaşmasına yardımcı olma yeteneğine dayanarak inşa edildiği için giriş ucunda sınır ötesi faaliyet olarak hizmet veren bir bağlantılardır (Presutti, 2003: 219).

1.9.4. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Günümüzde satın alma faaliyeti sonucunda elde edilen materyallerin kalite ve maliyeti birincil önemini korumakla birlikte, tedarik edilen materyallerin güvenliği, sürekliliği ve sürdürülebilir olmasının önemi gittikçe artmaktadır (Görçün, 2013:

104). Gün geçtikçe daha fazla küreselleşen rekabet ortamında, küreselleşmenin beraberinde getirdiği gelişmeler ile birlikte ciddi çevresel problemler de gündeme gelmeye başlamıştır. Teknolojik gelişmeler paralelinde, sanayileşme ve üretim hızla artmıştır. Bu nedenlerden dolayı artan mal veya hizmet sirkülasyonu en önemli çevresel kaygılardan biri olan karbondioksit (CO_2) salınımını daha fazla artırmaktadır. Dünyamızı ve özellikle de Avrupa'yı önemli ölçüde etkisi altına alan bu problemin en büyük kaynaklarından biri de kuşkusuz, lojistik ve taşıma sırasında kullanılan çeşitli taşıma araçlarıdır. Çevresel problemlerin temel nedenlerinden biri olarak görülen taşımacılık faaliyetleri içinde bir takım önleyici faaliyetler hayata geçirilmeye başlanmıştır (Güleş vd., 2012: 161).

Sürdürülebilirlik; gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan gelişmedir (McKenzie, 2004: 2). Diğer bir ifadeyle sürdürülebilirlik, şimdiki ve gelecek nesiller arasında kaynakların ve fırsatların eşit dağılımı için ekolojik yaşam destek sistemine göre ekonominin sürdürülebilir bir ölçeği ve doğal sermaye için yeterli miktarda kaynak sağlayan verimli bir kaynak tahsisi anlamına gelmektedir (Costanza ve Patten, 1995: 194).

Sosyal, çevresel ve ekonomik sorumlulukların entegrasyonunu ifade eden sürdürülebilirlik terimi, yönetim ve operasyonlar gibi iş disiplinlerinin literatüründe ortaya çıkmaya başlamış ve işletmeler hızla sürdürülebilirliği benimsemeye başlamıştır (Carter ve Rogers, 2008: 361). Çünkü çevresel sürdürülebilirlik, rekabet avantajı yaratmak için bir temel sağlar. Çevresel kaygıların giderek arttığı günümüzde, çevre dostu ürünleri, ambalajları ve yönetim uygulamalarını isteyen tüketici kitlesi artmaktadır. Dolayısıyla bu "yeşil tüketiciler", sürdürülebilir uygulamaları gerçekten kullanan işletmelere yönelmektedirler (Shrivastava, 1995: 955).

Tedarik zincirinde lojistik faaliyetlerin çoğunun (ulaştırma, depolama, stok yönetimi, ambalajlama, tersine lojistik, müşteri ilişkileri yönetimi, satın alma yönetimi vb.) sürdürülebilirlik çerçevesinde yürütülmesi, tedarik zincirini sürdürülebilir kılmaktadır (Marchesini ve Alcantara, 2016: 18). Sürdürülebilir TZY, tedarik zincirindeki faaliyetleri (malzeme, bilgi yönetimi vb.) sürdürülebilir kalkınmanın her üç boyutuyla (yani ekonomik, çevresel ve sosyal) entegre ederken,

tedarik zinciri boyunca işletmeler arasındaki işbirliğinin de bu kapsamda sağlanmasına imkân tanımaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi; malzeme, bilgi, sermaye vb. akışlarının ekonomik, çevresel ve sosyal bir amaçla yönetilmesi olarak anlaşılmalıdır (Seuring, 2013: 1514). Bu hususta, lojistik faaliyetler içinde sürdürülebilirlik açısından önemli role sahip bazı faaliyetlerin verilmesi önemli görülmektedir.

Taşıma: Her gün taşınan binlerce ürünün bulunduğu nakliye, büyük miktarda fosil yakıt gerektirir. Bu fosil yakıtların yakılması, çevremiz ve bireysel sağlığımız üzerinde büyük bir olumsuz etkiye sahip olabilecek karbondioksit (CO2) gibi emisyonlara neden olur. Bu emisyon problemi başta küresel ısınma olmak üzere çevre ve insan sağlığını tehdit edici ciddi sorunlara yol açmaktadır. Sürdürülebilirlik için yakıt tüketiminin ve karbon salınımının azaltılması açısından taşıma araçlarının doğru seçimi ve bakım, onarım, muayene vb. faaliyetlerin etkin biçimde sürdürülmesi, taşıma mesafelerinin kısaltılması, mağaza veya depo çevresinde trafiğin azaltılması vb. önlemler geliştirilebilir Lojistik yöneticileri, büyüyen çevre sorununa katkıda bulunmadıklarından emin olmak için ürünlerini taşımak için kullandıkları nakliye yöntemi hakkında iyi kararlar almalıdır. Kara yolu taşımacılığı karbondioksit salınımında en büyük paya sahipken, deniz taşımacılığı bu kıyasla bir miktar geride kalmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik kapsamında uygun taşıma modunun seçilmesi çevresel sürdürülebilirlik açısından önemlidir (Guiffrida vd., 2011: 1245).

Tersine Lojistik: Lojistikte normal akış yönünün tersine olan hareketler yani nihai tüketiciden tedarikçiye doğru akış, tersine lojistik olarak ifade edilmektedir. Tersine lojistik sürdürülebilirlik kapsamında geri dönüşüm ve atıkların yönetimini kapsamaktadır. İşletmeler lojistik sistemlerini tersine lojistiği de kapsayacak şekilde yeniden düzenlemelidir. Çevre yönetimi ve sürdürülebilir gelişme anlayışı, birçok disiplin ve bilim dalının çalışma kapsamı içinde yer almıştır. İşletme disiplini içerisinde yer alan tedarik zinciri ve lojistik yönetimi yaklaşımları da sürdürülebilirlik kavramını temel ilkeleri içine dahil etmektedirler. Doğal kaynakların etkin bir biçimde kullanılması ve israfın önlenmesi amacıyla ülke

ekonomilerine çok büyük bir katkı sağlama potansiyeli olan bu yaklaşım, tersine tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılmıştır (Erol vd. 2006: 28).

Stok Yönetimi ve Depolama: Lojistik yöneticileri, bir işletmenin elinde ve depo lokasyonlarında tuttuğu stok miktarında çok önemli bir rol oynarlar. Stoklara sahip olmakla ilişkili taşıma maliyetlerinin önemi nedeniyle, yöneticiler stok seviyelerini minimumda tutmak için bir dizi teknik uygular. Yöneticilerin kullandığı bu tekniklerden bazıları, talep değişkenliğini azaltmayı, tahmin doğruluğunu iyileştirmeyi, tedarikçinin teslim sürelerini azaltmayı, üretim sağlama sürelerini azaltmayı, tedarik güvenilirliğini artırmayı ve ürün sayısını azaltmayı içerir. Maliyetleri düşürmek için bu teknikleri kullanmak, bir işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olabilir. Makul stok miktarlarını elde tutmak, daha küçük tesislere olan ihtiyacı doğuracaktır. Bu daha sonra ham maddeler, bitmiş ürünler ve çalışanlar için depolama alanının ısıtılması ve soğutulması için daha az enerji harcanması anlamına gelecektir (Guiffrida vd., 2011: 1246).

Taşımacılıktaki ana verimsizliklerden biri, malların aktarma noktalarında elleçlenmesidir. Konteynerlerin kullanılması, bu verimsizliği önemli ölçüde azaltmıştır. Kıtalararası zincirler aracılığıyla sevk edilen birçok mal günümüzde konteynerlerde sevk edilmektedir. Böyle bir zincirin kara kısmı kamyon ve demiryolu ile oluşur. Gemi-demiryolu-karayolu kombinasyonlarını kolaylaştırmak için yeni konteyner terminallerinin yükselişi, tıkanıklığa duyarlı alanlarda binlerce kilometre karayolu tasarruf sağlayabilir ve böylece çevresel etkiyi azaltabilir. Bu aynı zamanda kıtasal zincirler için de geçerlidir. Teslimat performansını iyileştirmek için sevkiyat ve rota seçeneklerini birleştiren bir nakliye modeli tercih edilmelidir. Bu tür modeller, karbon emisyonları, kullanılan enerji, bozulma, kayıplar vb. yeşil ölçümleri içerecek şekilde kolayca uyarlanabilir olmalıdır (Dekker vd., 2012: 673).

Bilgi Akışı, Satınalma, Koruyucu Ambalaj Tasarımı: Stok yönetimi ve malların taşınması konusunda bilgi akışı kilit bir rol üstlenmektedir. Günümüzde işletmeler tedarikçileri ve dağıtıcıları ile iletişimlerini kolaylaştıran sistemler tercih etmektedirler. Taşıma hacminin en etkin biçimde kullanılması ve boş sürüş zamanlarının minimize edilmesi sorumlu kaynak kullanımı bakımından önemlidir ve çevresel etkilerin azalmasını sağlar. Bu zorunluluklar üçüncü parti lojistikten

yararlanmayı da yaygınlaştırmaktadır. Etkin bilgi akışı tedarikçilerin ve onların kullandığı malzemelerin izlenebilmesi ve kontrolü açısından önemlidir. Günümüzde işletmeler açısından sürdürülebilirlik kapsamında önemi giderek artan bir diğer unsur da ambalajdır. İşletme markasını temsil etme işlevi yanında amabalaj, özellikleri ve boyutları bakımından lojistik faaliyetleri de etkilemektedir. İşletmelerin ambalajlarında çevreye duyarlı malzemeleri tercih etmeleri müşteri sadakati bakımından da olumlu etkiler yaratmaktadır. Malların taşınmasında plastik palet yerine ahşap paletlerin tercih edilmesi, her taşıma türü için etkin alan kullanımına olanak sağlayan standart ambalajların tasarımı da sürdürülebilirlik için kritik önem taşımaktadır (Çamlıca ve Akar, 2014: 108).

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi, ürünlerin hammadde aşamasından son kullanıcıya kadar akışında ve bu süreçte bilgi aktarımı ve dönüşümü ile ilişkili tüm faaliyetlerde ekonomik, çevresel ve sosyal alanda sürdürülebilirliğin ve entegrasyonun sağlanmasıdır (Seuring ve Müller, 2008: 1700). Diğer tanımlamada ise sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi; bireysel işletmenin ve tedarik zincirlerinin uzun vadeli ekonomik performansını iyileştirmek için, önemli örgütlerarası iş süreçlerinin sistematik koordinasyonunda bir kuruluşun sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflerinin stratejik, şeffaf entegrasyonu ve başarısı olarak tanımlanmaktadır (Carter ve Rogers, 2008: 368). Tedarik zincirinin sürdürülebilir bir yapıda olmasını sağlayabilmek, başarılı olmak için esastır. Özellikle de küreselleşmenin etkisiyle günümüzde tedarik zincirindeki taraflar sürdürebilir tedarik zinciri yapısının oluşturulması için katkıda bulunmanın yollarını bulmaya çalışmaktadır (Quayle, 2006: 9).

Yukarıda verilen ifadeler ve tanımlardan da anlaşıldığı üzere sürdürülebilirlik özellikle çevresel etkileri ile birlikte değerlendirilmektedir. İşletmelerin amacı müşteri memnuniyeti sağlamak ve bu yolla kârlılığı arttırmaktır. Çevresel kaygıları taşıyan mal ve hizmetleri tercih eden tüketici kitlesinin taleplerini bu doğrultuda karşılamak, günümüz işletmeleri için önem arz etmektedir. Dolayısıyla tedarik zinciri yapıları bu kapsamda yeniden düzenlenmekte ve taşıma sürecinde çevreye zararı olan taşıma modellerinde iyileştirmeler yapılmaktadır. Ayrıca, ürünlerin geri

dönüşüm yoluyla da çevreye etkilerinin minimize edilmesi, sıklıkla işletmelerin gündeminde olan konular arasındadır.

Tedarik zincirinde, esas olarak faaliyet verimliliği, maliyetlerin minimize edilmesi ve varlıkların kullanımını hedef alan Supply Chain Operations Reference (SCOR) ve ekonomik katma değeri hedefleyen ve işletme stratejisine katkı sağlama amacı güden Global Supply Chain Forum (GSCF) modeli olmak üzere tedarik zincirindeki süreçleri ve tedarik zinciri performansını tanımlamak, ölçmek ve yeniden düzenlemek amacıyla (Heizer vd., 2016: 463) ve stratejik karar modellerinin tedarik zinciri yazınındaki eksiklikleri gidermek amacıyla iki model tanımlanmıştır (Huang vd., 2005: 378). Dolayısıyla aşağıda tedarik zinciri yönetiminde süreç modelleri konusu açıklanacaktır.

1.10. Tedarik Zinciri Yönetiminde Süreç Modelleri

Tedarik zinciri süreçlerini yönetmek, herhangi bir işletmenin etkin bir şekilde rekabet edebilme yeteneği için kritik öneme sahiptir. Tedarik zincirleri geleneksel olarak bir dizi basit bölümlere ayrılmış işlevler olarak yönetilmiştir. Ürünlerin geliştirilmesi, üretilmesi ve dağıtılması üreticiler tarafından kontrol edilmiş ve yönlendirilmiştir. Ancak son yıllarda müşteriler, ürünlere ait seçenekler ve özelliklerin artması sonucu hızlı sipariş ve hızlı teslimat için üreticileri zorlamaktadır. Üretimde rekabetçi baskıların artması farklılaşmanın artması ile birlikte, müşteri taleplerini karşılamak rekabet avantajı için kritik önem kazanmıştır (Stewart, 1997: 62). Bu nedenle tedarik zinciri süreçlerinin yönetimi için; Tedarik Zinciri Konseyi (The Supply Chain Council-SCC) tarafından ***SCOR Modeli*** (*Supply Chain Operations References- Tedarik Zinciri Operasyonları Referansı*) (Lambert vd., 2005: 29) ve Küresel Tedarik Zinciri Forumu tarafından ***GSCF/KTZF Modeli*** (The Global Supply Chain Forum-Küresel Tedarik Zinciri Forumu) olmak üzere başlıca iki süreç modeli tanımlanmıştır (Lambert vd., 2008: 113). Aşağıda bu modeller ayrı ayrı açıklanmaktadır.

1.10.1. Tedarik Zinciri Operasyonları Referansı Modeli

SCOR *(Supply Chain Operations Reference- Tedarik Zinciri Operasyonları Referansı)* modeli; tedarik zincirindeki tarafları temsil eden ve sektörde kabul görmüş Tedarik Zinciri Konseyi tarafından sektöre sunulan bir modeldir (Scott vd., 2011: 3). SCOR modeli, performans önlemlerini, en iyi uygulamaları ve yazılım gereksinimlerini ayrıntılı bir iş süreci modeline bağlayan tek tedarik zinciri çerçevesidir (Stephens, 2001: 472).

SCOR modeli; tedarik zincirini dizayn etmek ve iyileştirmek için bir yapı sunmakta ve oluşturmaktadır. SCOR'un teknik yapısı ile ilgilenen ekip tarafından gerçekleştirilen işler ve faaliyetler, tedarik zinciri yapısına değer katmayı ve tedarikçiler arasındaki işbirliğini arttırmayı hedeflemektedir. Bu model aynı zamanda tedarik zinciri yönetimi yapısını, performans ölçümlerini ve başarılı uygulamalarını bir araya getirmeyi başarmaktadır. Bu model, çeşitli sektörlerde uygulanmaktadır. Esnek yapısı sayesinde farklı sektörlerde uygulanabilirliği de gayet kolay olmuştur (Ayers, 2004: 109).

SCOR modeli, kuruluşların iş süreci, yeniden mühendislik, kıyaslama ve en iyi uygulama analizi gibi birçok yönetim aracını entegre etmelerine yardımcı olmak için bir çerçeve ve standart terminoloji sağlar. SCOR modelinin yukarıdan aşağıya tasarım yöntemini kullanarak, bir organizasyonun hızlı bir şekilde mevcut tedarik zinciri performansı ve mimarisi hakkında bilgi edinilmektedir. Ayrıca bir işletme bu yöntemle, kendi mimarisini diğer organizasyonlarla kıyaslayabilir, en iyi uygulamalara dayalı gelişmeleri belirleyebilir ve gelecekteki tedarik zinciri mimarisini tasarlayabilir (Cohen ve Roussel, 2005: 68). SCOR, tedarik zinciri mimarisinin geliştirilmesinde yapısal bir yaklaşım sağlamaktadır. SCOR modeli daha ayrıntılı bir şekilde tedarik zinciri süreçlerini görmeyi sağlar. Modelin hiyerarşik yapısı, alt süreçlerden ve aktivitelerden oluşmaktadır. Bu durum işletmelerin mevcut tedarik zinciri operasyonlarını nasıl etkileyebileceğini görebilecekleri anlamına gelir. Bu, riskleri, gerekli kaynakları ve uygulama zaman çizelgelerini açıklığa kavuşturmaya yardımcı olur (Cohen ve Roussel, 2005: 77).

SCOR, kullanıcıların, genişletilmiş bir kuruluş içindeki tüm ilgili tarafların aralarında tedarik zinciri uygulamalarını adreslemesine, geliştirmesine ve iletişim kurmasına olanak tanır. SCOR standart iş süreci tanımlamaları, terminoloji ve

ölçümler sağlar. Bu model, işletmelerin, iş süreçlerini beş ayrı fonksiyonel alanda geliştirmeleri için rakipleri karşısında kıyaslama yapmalarını ve gelecekteki uygulama gelişimini etkilemelerini sağlar. Bu fonksiyonel alanlar; planlama, tedarik, üretim, dağıtım ve geri dönüştür. SCOR, müşteriden tedarikçiye kadar uzanan bir yönetim aracıdır. Model, müşteri talebini tatmin eden tüm aşamalarla ilişkili iş faaliyetlerini tanımlamak için geliştirilmiştir. SCOR modeli beş bileşenden (bkz. Tablo 1.5.) oluşmaktadır. Bu bileşenler: planlama analizi, kaynak analizi, üretim analizi, dağıtım analizi ve geri dönüş (iade) analizidir. Bu bileşenlerin her biri hem önemli bir organizasyon içi işlev hem de kritik bir organizasyonlar arası süreç olarak kabul edilir. Bu çerçeve, iyi performans elde etmek için karmaşık tedarik zinciri süreçlerini tanımlamak, iletmek, uygulamak, kontrol etmek ve ölçmek için stratejik bir araç olarak görülebilir (Jamehshooran vd., 2015: 2).

Tablo 1.5. SCOR Modelinin Temel Süreçleri

SCOR Süreçleri	Tanımları
Planlama Süreci	Mevcut kaynaklar, üretim ve dağıtım kapasiteleri, arz ve talep arasındaki denge oluşturma süreçleri
Tedarik Süreci	Planlanan ve gerçekte olan taleplerin karşılanması için mal ve hizmet satın alma süreçleri
Üretim Süreci	Planlanan ve gerçekte olan taleplerin karşılanması için mal ve hizmet üretim süreçleri
Dağıtım Süreci	Planlanan ve gerçekte olan taleplerin karşılanması için, sipariş yönetimi, ulaştırma yönetimi ve dağıtım yönetimi gibi üretilen mal ve hizmetlerin işlenmesi süreci
İade Süreci	Planlanan ve gerçekte olan taleplerin karşılanmasından sonraki süreçler

Kaynak: Lambert vd., 2005: 50.

1.10.2. Küresel Tedarik Zinciri Forumu (KTZF) Modeli

KTZF Modeli, SCOR Modelinin aksine tüm işletme fonksiyonlarının katılımını içermektedir. Satıcının müşteri ilişkileri yönetimi süreci ve alıcının tedarikçi ilişkileri yönetimi süreci, tedarik zincirindeki bağlantıları oluşturur. SCOR modelinde yer alan süreçlerde müşteriler ve tedarikçilerle olan etkileşimler koordine edilmelidir. Süreçler çapraz-fonksiyonel ekipler tarafından yönetilecek şekilde tasarlanmıştır ve bunların uygulanması çapraz-işletme koordinasyonu gerektirir. KTZF modelinde yer alan sekiz süreç (bkz. Tablo 1.6.), tedarik zincirindeki bir

işletme ve diğer işletmeler arasındaki etkileşimleri yönlendirmek için yapı sağlar (Lambert vd., 2008: 117).

KTZF Modeli çerçevesi sekiz çapraz-fonksiyonel iş sürecinden oluşur. Bu süreçler Tablo 1.6.'da da görüldüğü gibi; "Müşteri İlişkileri Yönetimi, Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, Müşteri Hizmetleri Yönetimi, Talep Yönetimi, Siparişlerin Karşılanması, Üretim Akış Yönetimi, Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme ve İade Yönetimi" şeklinde belirtilmektedir (Croxton vd., 2001: 14). Tedarik zincirindeki tüm işletmelerin bu süreçleri dikkate alması ve tedarik süreçlerine uyumlu hâle getirmesi önemlidir. Tablo incelendiğinde bu süreçlerin kapsamı anlaşılmaktadır. Yani ürün talebi, müşterilerle ilişkiler, siparişlerin takibi, satış öncesi ve sonrası müşteri desteği, ürünlerin geliştirilmesi ve müşteriden ürünlerin geri dönüşüne kadar tüm faaliyetleri özetler niteliktedir.

Tablo 1.6. KTZF Modelinin Temel Süreçleri

KTZF Süreçleri	Tanımları
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için uygun yapının kurulması.
Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	Tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için uygun yapının kurulması.
Müşteri Hizmetleri Yönetimi	Yönetimin, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin bir parçası olan müşteri grupları tarafından geliştirilmesini ele alır.
Talep Yönetimi	Tedarik zincirinin kapasitesi ile müşteri taleplerinin dengelenmesidir. Bu süreç; tahminleme, arz ve talebin senkronize edilmesi, çeşitliliğin azaltılması ve esnekliğin artırılmasını içerir.
Siparişlerin Karşılanması	Siparişlerin karşılanmasının yanında ağın dizaynı için gerekli olan aktiviteleri de içerir. İşletmelerin kârlılıklarını maksimize ederken müşteri isteklerine cevap vermesine olanak tanır.
Üretim Akış Yönetimi	Fabrikaya ürün girişi, çıkışı ve ürün akışının yanında üretim esnekliğinin sağlanması, uygulanması ve yönetilmesi için gerekli olan aktiviteleri ele alır.
Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme	Piyasa ürünlerini müşteriler ve tedarikçiler ile birlikte getirmek ve geliştirmek için uygun yapının kurulması.
İadelerin Yönetimi	İadeler, tersine lojistik, bilgi akışı ve fesih ile ilgili faaliyetleri içerir.

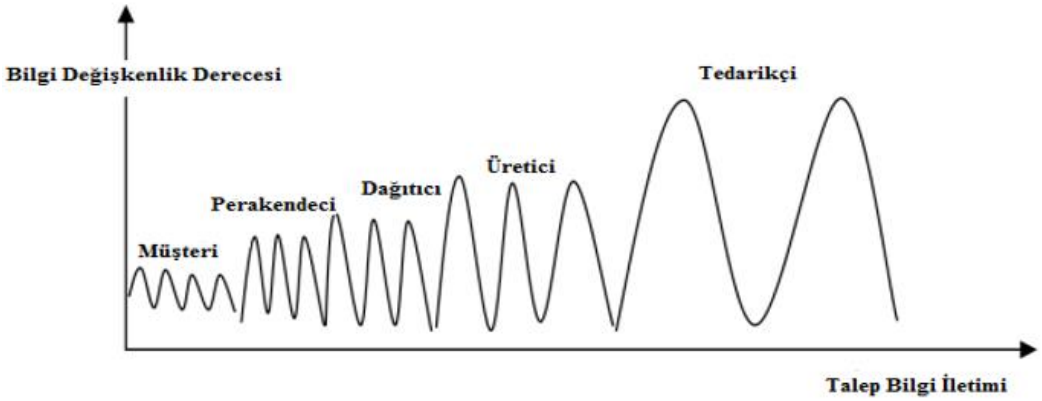
Kaynak: Lambert vd., 2008: 115-116.

1.11. Tedarik Zincirinde Kamçı Etkisi

Tedarik zincirinde siparişlerin değişkenliğinin, perakendecilerden tüm satıcılara, üreticilerden tedarikçilere doğru yükseltilmesi kamçı etkisi olarak açıklanmaktadır (Sucky, 2009: 311). Diğer bir ifadeyle, tedarik zincirinin üyeleri arasındaki ilişkilerde alttan üste doğru talep dalgalanmalarının yükseltilmesinin sürece olan etkisi kamçı etkisi olarak ifade edilmektedir (Hopp ve Spearman, 2000: 613).

1990'ların başında Procter & Gamble (P&G), Amerika'da bebek doğum oranı ile bebek bezi kullanımı arasında anormal bir durumun olduğunu keşfetmiştir. Bebek bezlerindaki satışların normal düzeyde olduğu ancak buna karşılık perakendeciler tarafından gelen siparişlerin daha fazla ve inanılmaz derecede yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Hewlett-Packard'da perakende mağazalarının satışlarında hafif dalgalanmaların olduğunu ve entegre yazıcı bölümünün siparişlerinde daha büyük dalgalanmaların olduğunu gözlemlemiştir. Bütün bunlar, iletim sürecindeki bilgi talebinin Şekil 1.8.'de de gösterildiği gibi ciddi şekilde bozulduğunu göstermektedir (Dai vd., 2017: 1). Pampers markasının satışları da mağazalarda değişiklik göstermekteydi ancak ürün yelpazesi çok fazla değildi. Bu küresel işletmeler, tedarik zincirinde tedarikçi yönelimli ürün yelpazesinin sürekli arttığını keşfetmişlerdir. Buna da kamçı etkisi adını vermişlerdir. Tedarik zincirinde sipariş ve stok seviyeleri her zaman artmaktadır. Bu artış müşterilerden perakendecilere, distribütörlere, tedarikçilere ve hatta tedarikçilerin tedarikçilerine doğru bir artışı ifade etmektedir (Lee vd., 1997: 93).

Şekil 1.8. Tedarik Zincirinde Kamçı Etkisinin Şematik Diyagramı



Kaynak: Dai vd., 2017: 2.

Yukarıdaki şekilden anlaşıldığı üzere müşteri talebindeki küçük değişimler kamçı etkisi yaratmaktadır. Perakendeci düzeyinde dalgalanmanın nispeten az olduğu ancak süreç zincir boyu incelendiğinde, kamçı etkisinin tedarikçi düzeyinde daha belirgin olduğu görülmektedir. Bu nedenle, tedarik zincirinde kaynak yönündeki tedarikçiler, zincirdeki diğer üyelerden daha fazla stok seviyesini korumalıdır (Dai vd., 2017: 2). Özetle, kamçı etkisi, tedarik zincirinin belirsizliğinin neden olduğu tipik karmaşık olgudur. Tedarik zincirinde talep bilgisinin tedarik zinciri boyunca değişmesidir.

Tedarik zinciri bağlantıları ilerledikçe, mevsimsellik ve tahmin hatasının artabileceği açıklanmaktadır. Kamçı etkisi olarak adlandırılan bu talep dalgalanmaları, zincirdeki nihai işletmeler için verimsizliklere neden olabilmektedir (Metters, 1997: 89). Kamçı etkisi genellikle tedarik zinciri boyunca aşırı stok yatırımlarına yol açar. Bu nedenle taraflar talep değişmelerine karşı kendilerini korumalıdırlar (Sucky, 2009: 313).

1.12. Tedarik Zinciri Yönetiminde Tam Zamanında Üretim Yaklaşımı

Tedarik zinciri yönetimi; küreselleşme ve rekabetin artmasıyla birlikte önem kazanmış ve entegre faaliyetlerin oluşmasını sağlamıştır. Nihai tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için önemli olduğunu göz önünde bulundurmanın yanı sıra, tedarik zincirinin, farklı vizyonlar, yatırım stratejileri, kültürler, teknolojik altyapıya sahip olan işletmelerden oluştuğu unutulmamalıdır. Böylelikle en temel gereksinimlerinden biri de işletmeler arası güven duygusunun gelişmesidir. Daha da ötesi; rakiplerin, ürünlerin, teknolojilerin, müşterilerin değişmesiyle birlikte bütün bu yapının da değişmesi ve ihtiyaçlarına cevap üretebilme esnekliğine sahip olması gerekir (Wisner vd., 2012: 22-23).

Çağdaş üretim süreçlerinin günümüzdeki biçimini almasının nedeni müşteri odaklı piyasa ve küresel rekabetin oluşturduğu baskıdır. Bu nedenle tedarik zincirleri, işletmelerin üretim süreçlerini destekleyen modern yapılara dönüşmüştür. Bu dönüşüm sürecinde yaşanan değişimler, tam zamanında üretim (Just in Time-JIT) yaklaşımına uygun bir şekilde gerçekleşmiştir (Keskin, 2015: 32). JIT yaklaşımı, tedarik zincirindeki tarafları daha hızlı çalışmaya, daha yüksek kaliteli ürünler

sunmaya ve daha güvenilir olmaya yönlendirmektedir. Tedarik zinciri içerisinde JIT yöntemi, çeşitli isimlendirmelerle karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Waters, 2003: 189):

- Hızlı Cevap Verme
- Sürekli Planlama
- Müşterilere Etkili Cevap Verme

Geleneksel yöntemleri kullanan işletmeler daha uzun taşıma zamanı ve daha fazla depolama alanına ihtiyaç duymaktadır. Makineleriyle yaşadıkları sıkıntılar da daha fazladır. Diğer yandan, JIT yöntemini benimsemiş ve tedarik zincirinde bunu uygulamakta olan işletmeler için depolama maliyetlerinde azalma yaşanırken, üretim süreçlerinde de başarı elde edilmektedir (Scott vd., 2011: 63).

1.13. Tedarik Zincirinde Bilişim Teknolojileri

Günümüz lojistik ihtiyaçlarının yüksek karmaşıklığı nedeniyle, çeşitli bilgisayarlı (gerçek zamanlı) TZY destek sistemleri geliştirilmekte ve piyasaya sunulmaktadır. Bunlar çoğunlukla veritabanı merkezli (dağıtılmış) uygulamalardır. Bu uygulamalar, zincirdeki düğümlerin durumunu genel bir bakışla kontrol eder (Wartha vd., 2002: 1297). Bilişim teknolojilerinin, farklı yazılımların ve diğer teknolojik altyapıların geliştirilmesi sayesinde tedarik zincirlerinin yapısı da değişmiştir. Bu teknolojiler sayesinde, tedarik zinciri yönetimindeki taraflar arasındaki iletişimin arttırılması mümkün kılınmıştır. Yine de unutmamak gerekir ki yazılım ve teknolojik altyapı ne olursa olsun tedarik zincirindeki bilgi akışı durmamalı, aksine artmalı ve tarafların birbiriyle bilgi alışverişinde bulunmaları için gerekli altyapı sunulmalıdır. Örneğin, lojistik işletmeleri artık araçlarına GPS takarak müşterilere ürünleriyle ilgili gerçek zamanlı bilgiler sunmaktadır (Monczka vd., 2009: 20).

Bilişim teknolojileri, insani amaçları desteklemek amacıyla bilgi elde etmek ve işlemek için kullanılan teknolojilerdir. Tipik olarak bir kuruluş ortamında bireylerin ve grupların karşılaştığı görevleri ele almak için geliştirilen karmaşık donanım, yazılım, prosedürler ve veriler bilişim teknolojilerini oluşturmaktadır (March ve Smith, 1995: 252). Bilişim teknolojileri tedarik zincirindeki bilgi paylaşımını ve

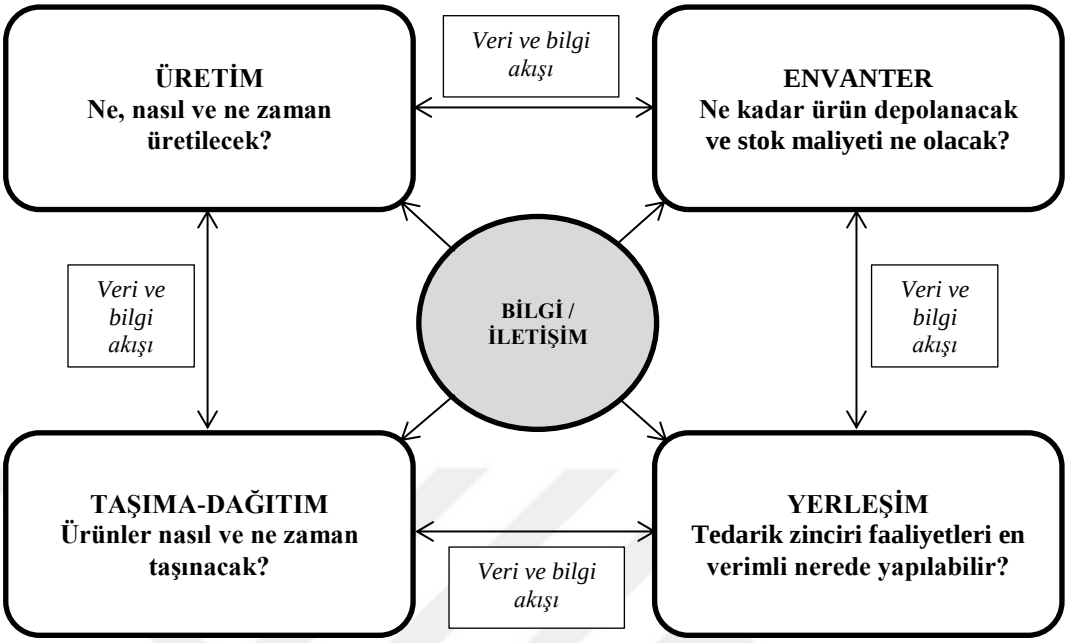
taraflar arasındaki iş birliğini desteklemektedir. Yüksek hızlı veri paylaşımı, veri tabanları, veri ağları gibi teknolojik altyapı sayesinde tedarik zinciri içerisindeki bilgilerin paylaşımı kolaylaşmış ve değer katma imkânı artmıştır. Bilişim teknolojilerinin kullanılması, tedarik zincirindeki tarafların başarılı olması için çok önemlidir (Hugos, 2003: 103). Tedarik zincirindeki bilgilerin paylaşılması ve tedarik zincirinde bilişim teknolojilerinden yararlanılması için aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi önemlidir (Monczka vd., 2009: 669):

- Kritik verilerin kaydı ve kritik verilerin alınması,
- Fiziksel ve parasal akışın kontrolü,
- Otomatik rutin kararlar,
- Planlama faaliyetlerini desteklemek,
- Yüksek düzeyde taktik kararlar için destek sunmak ve stratejik karar vermede yardımcı olmak,
- Tedarik zincirindeki taraflar arasında veya diğer kullanıcılar arasında bilgilerin akışını ve paylaşımını sağlamak.

Bilişim teknolojileri bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasındaki üstünlükleri nedeniyle, bağımsız tedarik zinciri unsurlarını etkin bir biçimde entegre etmektedir. 1980 sonrası yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, bilişim teknolojisi tabanlı tedarik zinciri yönetimi kavramının iş yaşamında yoğun bir şekilde kullanılmasına imkân sağlamıştır. Geçmişte alıcılar ve tedarikçiler arasındaki bilgi paylaşımında en önemli unsurlar siparişler ve faturalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak günümüzde teknoloji kullanımının artması ve işletmelerin ana faaliyetleri dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmeleri, tedarik zincirinde bağımsız işletme sayısının artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla geleneksel yollarla bilgi paylaşımı yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğin giderilmesinde teknolojik desteğe duyulan ihtiyaç da aynı oranda artmaktadır. Bu noktada bilişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlar ve imkanlar, işletmeler arasındaki bilgi paylaşımını artırmış ve iletişimi hızlandırarak, işletmelerin rekabet edebilirliğine önemli katkıda bulunmuştur (Güleş vd., 2012: 33-34).

Bilişim teknolojileri aracılığıyla elde edilen veriler, rekabet koşullarında önemli rekabet parametrelerinden biri hâline gelmiştir. Bu doğrultuda sağlanan bilgiler parasal bir niteliğe sahip olduklarından aynı zamanda bir meta olarak değerlendirilmekte, bu veri ve bilgiler daha çok müşteriye ulaşma imkânı sağlamaktadır (Görçün, 2013: 51). Tedarik zincirinde farklı departmanlar arasında bilgi paylaşımı ve etkin iletişim, tedarik zincirinde sürecin kesintisiz ve verimli bir şekilde işlemesi bakımından önemli görülmektedir. Tedarik zincirinde bilgi ve iletişim akışının nasıl gerçekleştirildiği Şekil 1.9.'daki gibi gösterilebilir.

Şekil 1.9. Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi ve İletişim Akışı



Kaynak: Hugos, 2003: 17.

Tedarik zinciri yönetiminde iletişim, zincirin iyi işletilmesi ve başarısında hayati öneme sahip bir unsurdur. Özellikle tedarik zinciri üyelerinden olan tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, perakendeciler, taşımacılar, depocular vb. arasında süreçlerin ve ilişkilerin etkin idare edilmesi, üyeler arasındaki iletişimin kesintisiz ve tam olmasına bağlıdır. Üyeler arasındaki güçlü iletişim düzeyi tedarik zincirinin gücünü de ortaya koymaktadır. Rekabetin giderek şiddetlenmesi, işletmelerin kendi başlarına aldıkları kararların tedarik zinciri içerisinde öneminin azalmasına neden olmuştur. Tedarik zincirinde üyeler ortak bir amaç etrafında toplandığından, işletmelerin kendi başlarına aldıkları kararlardan daha çok, tedarik zincirindeki üyelerin ortak bir karar almaları ve bu kararları işletme hedefleri doğrultusunda uygulamaları rekabet edebilmenin ön koşulu olarak belirtilmektedir. Çok sayıda ve farklı özelliklere sahip pek çok işletmenin üyesi olduğu bir tedarik zincirinde, zincirin sağladığı katma değer ve faydanın artırılabilmesi için üyeler arasında iletişimde herhangi bir aksamanın yaşanmaması önem arz etmektedir (Görçün, 2013: 22-23).

1.14. Lojistik ve Tedarik Zinciri Arasındaki İlişki

Tedarik zinciri yönetimi kavramı ve lojistik kavramı arasında bir farklılık vardır. Lojistik genellikle tek bir organizasyon sınırları içinde gerçekleşen faaliyetleri ifade eder. Tedarik zinciri ise, bir ürünü pazara sunmak için faaliyetlerini koordine eden ve birlikte çalışan işletmelerin ağlarını ifade etmektedir. Ayrıca, lojistik; tedarik, dağıtım, bakım ve envanter yönetimi gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ise tüm lojistik faaliyetleri kabul etmekte ve aynı zamanda pazarlama, yeni ürün geliştirme, finans ve müşteri hizmetleri gibi faaliyetleri de içermektedir. Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirini ve içindeki kuruluşları tek bir varlık olarak görmektedir. Nihai müşteriye en iyi hizmeti vermek için mal ve hizmetlerin akışını koordine etmek için ihtiyaç duyulan farklı faaliyetleri anlamak ve yönetmek için bir sistem yaklaşımı getirmektedir. Bu sistemler yaklaşımı, birbiriyle çelişen iş gereksinimlerine en iyi yanıtı verebilmek için çerçeve sağlar (Hugos, 2003: 4).

Tedarik zincirinin etkin bir şekilde yönetilmesi sonucunda işletmelerde fazla kaynak kullanımı azaltılmaktadır. Tasarruf edilen bu kaynak ile daha fazla verim sağlanabilecek alanlara yatırımlar gerçekleştirilebilmektedir. Bu hususta lojistik ve tedarik zinciri yönetimi kavramları arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Lojistik yönetimi, yalnızca bir işletmenin performansı, verimliliği ve etkinliği ile ilişkilidir. Tedarik zinciri yönetimi ise işletmelerin oluşturduğu devasa ölçüde bir sistem etkinliğine odaklanmaktadır (Görçün, 2013: 4).

Tedarik zinciri yönetimi, bireysel işletmelerin uzun vadeli performansını ve tedarik zincirinin bir bütün olarak geliştirilmesini sağlamak amacıyla, belirli bir işletme içinde ve tedarik zinciri içindeki işletmeler arasında geleneksel iş fonksiyonlarının ve taktiklerin sistematik ve stratejik koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Mentzer vd., 2001: 18).

Buraya kadar tedarik zinciri ve lojstik yönetimi arasındaki ilişkiye dair verilen bilgilerde iki kavramın farklılıkları ortaya konulmuştur. Literatürde bu iki kavramı birbirinden ayrı değerlendirmek kavramsal çerçeveyi anlamak açısından önemlidir. Bu hususta Tablo 1.7. kavramlar arası farklılıkları özetler nitelikte bilgiler sunmaktadır.

Tablo 1.7. Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki Farklar

Farklılığın Boyutu	Lojistik Yönetimi	Tedarik Zinciri Yönetimi
Kapsam	Üretim noktasından nihai müşteriye kadar satın alma, depolama, taşıma, dağıtım, bakım, envanter, müşteri ilişkileri ve ileri geri yönlü lojistik süreçlerin akışı ve yönetimi	Hammadde ve kaynak araştırması aşamasından başlayarak, bütün lojistik faaliyetlerin yanı sıra; tedarik zinciri ağ tasarımı, tedarikçiler ve ortaklar arasındaki ilişkiler ve müşteri beklentilerinin yönetimi ile yeni ürün geliştirme ve bunu pazara sunma süreçlerini kapsar.
Müşteriye Bakış	Müşteri ilişkileri esas alınır.	Müşteri memnuniyeti ve müşteri paydaş değeri esas alınır.
Yönetim	Mal ve hizmet esaslı süreçlerin yönetimi	Birbirinden bağımsız ve entegre edilmiş girişimler yönetimi
Koordinasyon	İşletme içi lojistik süreçlerin ve dışarıdan hizmet sağlayıcıların koordinasyonu	Bütün işletme fonksiyonlarının, taktiklerinin ve paydaşlarının bütüncül koordinasyonu
Çevre	Emisyon, karbon salınımını gibi çevreye zararlı etkileri minimize etme, Çevreye yararlı taşıma ve depolama sistemleri oluşturma, Tersine lojistik uygulamaları ve Lojistik sosyal sorumluluk (LSS) projeleri, Yeşil lojistik uygulamaları	Sivil Toplum Kuruluşları ve Uluslararası organizasyonlar ile ilişkileri de esas alan, çoklu paydaşlara dayalı "sürdürülebilirlik" temelli çevresel ve etik sosyal sorumluluk ve Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamaları

Kaynak: Erturgut, 2016: 27.

Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi arasındaki farklılıklar Tablo 1.7.'de açıklanmıştır. Her iki kavram arasında farklılıklar tabloda belirtildiği ile sınırlı olmamaktadır. Kavramın özünde olan profesyonel özellikleri de açıklamakta yarar vardır. Her kavramı diğerinden ayırt edici özellikleri söz konusu olabilmektedir. Bu hususta Tablo 1.8. bu konuya açıklık getirmesi bakımından önemli görülmektedir.

Tablo 1.8. Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Profesyonel Karakteristikleri

Karakteristik	Lojistik Yönetimi	Tedarik Zinciri Yönetimi
Tanım[4]	Lojistik Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin bir parçasıdır. Müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin menşe noktası ile tüketim noktası arasında verimli, etkili ileri ve geri akışını ve depolanmasını planlar, uygular ve kontrol eder.	İşletmeler arası ilişkilerde kaynak, tedarik, geri dönüşüm ve tüm lojistik yönetim faaliyetleriyle ilgili süreçlerin planlama ve yönetimini kapsar. Aynı zamanda tedarikçiler, aracılar, üçüncü taraf hizmet sağlayıcılar, müşteriler ve kanal ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini içerir.
Temel Prensip	Lojistik sistem, mümkün olan en düşük maliyetle müşterilere hizmet etmeyi, stok miktarı ve konumlandırma ile ilgili kararları ve sorumlulukları kapsar. Stok, ulaşım, depolama, sipariş işleme ve müşteri hizmetleri arasındaki ilişkilerde iyi kurulmuş, evrensel uygulamaları kabul eder.	Tedarik zinciri sistemi entegrasyonu esas alır. Tedarik Zinciri Yönetimi, müşteriler ve diğer paydaşlar için değer katan ürünler, hizmetler ve bilgiler sağlayan tedarikçiler ile nihai kullanıcılara kadar akışı sağlanan önemli iş süreçlerinin entegrasyonunu kapsamaktadır.
Uygulama Alanı	Profesyonel bilgi için gereken standartlar: "CTL-Certified in Transportation and Logistics; AST&L-American Society of Transportation and Logistics; CPL- Certified Professional Logistician; SOLE- The International Society of Logistics ve PLog- Professional Logistician" gibi sertifikalarda yer alır.	"SCPro-Supply Chain Professional; CSCMP-Council of Supply Chain Management Professionals; CPIM-Certified in Production and Inventory Management; CSCP-Certified Supply Chain Professional; CPS-Certified Professional Supervisor; AST&L-American Society of Transportation and Logistics; CPM-Certified Purchasing Manager; CPSM-Certified Professional in Supply Management ve ISM-Institute for Supply Management" sertifikaları TZY'nin farklı özellikleri için standart bilgi sağlar.
Profesyonel Sorumluluk	Profesyonel lojistikçiler için tekil bir etik kuralı yoktur, ancak sertifika veren kuruluşlar genellikle sertifikalandırma ile ilgili bir koda sahiptir. Lojistik faaliyetler güvenlik, yönetim ve vergiler söz konusu olduğunda genellikle yönetmeliklere dayandırılır.	Sertifika veren bazı kuruluşlar etik kurallarını devam ettirirler. Etik standartlar genellikle tek tek işletmelerde ve ticaret birliklerinde satın alma ve satış politikalarında kullanılmaktadır. Tedarik zinciri faaliyetleri farklı devlet seviyelerinde düzenlenir.
Devamlılık	Lojistik, arz kaynakları ile talep noktaları arasındaki fiziksel uçurumun kapatılmasında önemlidir. Farklı yerlerdeki partnerler arasında fiziksel mal ticareti gerçekleştiği sürece, lojistik önemli olmaya devam edecektir.	Tedarik zinciri operasyonlarının Kaynak/Üretim/Teslim fonksiyonu mal tedariki içeren herhangi bir iş için önemlidir. TZY'nin ilişkiye dayalı bakış açısı, nihai müşteriler ve odak işletme için faydaları en üst düzeye çıkaran çapraz fonksiyonel işletme katılımını desteklemektedir.

Kaynak: Lambert vd., 1998: 1; Zinn ve Goldsby, 2014: 25.

[4] Tabloda verilen Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimine ilişkin tanımlar için bkz. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (2013).

1.15. Lojistik Kanalındaki Faaliyetler

Lojistik kavramı ve gelişimi konusu ele alınırken "akış" olgusuna vurgu yapılmaktadır. Benzer bir yaklaşımla, işletmelerdeki lojistik faaliyetlerin de "akış temalı" sınıflandırılması faydalı olacaktır. Bu doğrultuda, lojistik unsurun işletmelerdeki temel sorumluluğu, hammadde ve yarı mamulleri başlangıç noktasından yani kaynağından imalat birimlerine ve nihai ürünün de imalat birimlerinden nihai müşterilere doğru akışını sağlamaktır. Başlangıçta yalnızca taşıma ve depolama faaliyetlerini kapsayan lojistik, lojistiğin kapsamında meydana gelen gelişmelere bağlı olarak daha fazla faaliyeti kapsar bir nitelik kazanmıştır. Gelişmeler neticesinde malzemelerin taşınması ve depolanması faaliyetlerin yanı sıra; satın alma, paketleme, elleçleme, stok yönetimi, sipariş işleme, talep tahmini, üretim planlama, müşteri hizmetleri, atıkların geri kazanımı, fabrika ve depoların kuruluş yerlerinin belirlenmesi, birimler arası iletişim sağlanması gibi faaliyetler de lojistik kapsamında ele alınmaya başlanmıştır. Lojistik sistemleri ve toplam maliyet yaklaşımlarını başarıyla uygulamak için çeşitli lojistik faaliyetlerini anlamak esastır. Bir lojistik sistem tüm işletmeye uymadığı için, bir lojistik sistemdeki faaliyet sayısının işletmeden işletmeye değişebileceği unutulmamalıdır. Lojistik ile ilgili olarak genel kabul gören faaliyetler şunlardır (Gattorna vd., 1991: 5; Kobu, 2006: 211-217; Erturgut, 2016: 114; Murphy ve Knemeyer, 2018: 33-34):

- Ulaştırma yönetimi,
- Depolama ve dağıtım yönetimi,
- Stok yönetimi,
- Üretim yönetimi,
- Ambalajlama,
- Planlama ve tasarlama,
- Tersine lojistik,
- Tesis yeri seçimi,
- Talep yönetimi,
- Sigorta ve gümrük işlemleri yönetimi,
- Müşteri ilişkileri yönetimi,
- Lojistik bilgi yönetimi,

- Satın alma yönetimi.

1.15.1. Ulaştırma Yönetimi

Ulaştırma yönetimi, malzemelerin fiziksel akışından sorumludur. Aynı zamanda ulaştırma yönetimi bilgi akışı sürecinin bir parçasıdır. Böylelikle ulaştırma yönetimi, lojistik faaliyetlerin merkezinde yer alan önemli unsurlar arasındadır (Waters, 2003: 309). Ulaştırma yönetimi, işletmelerdeki lojistik sistemlerinin bileşenleri arasında en önemli ekonomik faaliyettir. İşletmelerin lojistik maliyet giderlerinin yaklaşık üçte biri nakliye için harcanmaktadır. Ulaştırma sistemi, ürünleri hareketli hale getirir ve en az maliyet ilkesi altında katma değeri teşvik etmek için zamanında ve bölgesel etkinlik sağlar. Ulaşım, lojistik faaliyetlerinin sonuçlarını etkiler ve tabi ki üretim ve satışı da etkiler. Ulaştırmanın değeri, sektörden sektöre değişkenlik gösterir. Küçük hacimli, düşük ağırlığa ve yüksek değere sahip ürünler için, nakliye maliyeti sadece satışın çok küçük bir bölümünü kapsar. Büyük, ağır ve düşük değerli ürünler için, ulaşım satışın çok büyük bir bölümünü kaplar ve kârları daha fazla etkiler (Tseng vd., 2005: 1660-1661).

Etkili ulaştırma yönetimi sayesinde maliyetler azaltılabilir. Bu durum kârlılık düzeyin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Ulaştırma yönetiminin amacı, müşteri ihtiyaçlarını zamanında ve istenen miktarda karşılamak, maliyetleri minimize etmek ve işletmeleri optimum kârlılık düzeyine çıkarmaktır (Wisner vd., 2012: 303). Bu hususta günümüz rekabet ortamında, ulaştırma yönetiminin dikkat etmesi, yerine getirmesi ve üzerine hassasiyetle durması gereken kritik noktalar söz konusudur. Bunlar kritik noktalar aşağıda sıralanmıştır (Scott vd., 2011: 79):

- Hızlı olmak,
- Güvenilir olmak,
- Güvenlik şartları sağlamak,
- Kaliteli işler sunabilmek,
- Çevreyi dikkate almak,
- Maliyet avantajı sağlayabilmek.

1.15.2. Depolama ve Dağıtım Yönetimi

Depolar, tedarik zincirinin bütün safhalarında kullanılan her türlü mamul ve malzemenin lojistik gereksinimler için işleme tabi tutulması amacıyla (Keskin, 2015: 127) toplandığı ve kullanım için talep edilene kadar tutulduğu yerlerdir (Gunasekaran vd., 1999: 329).

Depolama, tedarik zincirinin hizmet düzeyi yönünden performansını belirleyen kilit bir tedarik zinciri fonksiyonudur. Depolar, ürünlerin hareketsiz veya minimum hareketlere sahip olduğu yerleri ifade edilmektedir. Tedarik zinciri ve lojistik açısından ürünlerin akış hızları azaldığında, bu ürünlerin toplam maliyetleri artış göstermektedir. Bu sebepten ötürü depo yönetimi süreçleri, tedarik zinciri yönetimi için yüksek maliyete sahip ve aynı zamanda katma değeri daha düşük olan operasyonlardır. Depo yönetimi, tedarik zincirinde bir zorunluluk olduğundan sürekli başvurulan bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir (Görçün, 2013: 312-313).

Depo yönetimi, lojistiğin ana unsurlarındandır. Depo yönetiminin gerektiği gibi yapılması durumunda diğer lojistik faaliyetleri de olumlu etkileyecektir. Buna ilaveten, depo yönetimi, tedarik zinciri verimliliğine veya başarısızlığına da yansımaktadır. Çünkü depolama yönetiminde çeşitli faaliyetler yürütüldüğünden, bunların başarılı sonuçlanması veya süreçlerde aksaklıklar yaşanması tedarik zincirini etkileyecektir. Depo yönetimi kapsamında yürütülen faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Frazelle, 2002: 14; Waters, 2003: 286):

- Malzemeleri almak,
- Malzemeleri ayarlamak ve yerine koymak,
- Malzemeleri doğru tespit etmek, belirlemek, sınıflandırmak, düzeltmek,
- Depolama yapmak,
- Malzemeleri kolayca stok edebilmek için kodlamak, kullanımına göre yerleştirmek,
- Depolama alanına malzemeleri koymak ve gerektiğinde oradan almak,
- Siparişleri yönetmek,
- Malzemeleri siparişe çevirebilmek ve gerekirse paketleme işlemleri yapmak,
- Teslimat yapmak,
- Dağıtım araçlarını yüklemek ve malzemeleri dağıtmak,

- Dağıtım araçlarından malzemeleri indirmek,
- İletişim ve bilgi akışını kontrol etmek.

Üretim yerlerine hammaddelerin nasıl aktarılacağı, nihai ürünlerin müşterilere ne şekilde ulaştırılacağı, tedarik zinciri yönetiminde önemli sorunlar arasındadır (Görçün, 2013: 18). Dolayısıyla etkin bir dağıtım kanalının tedarikçiler, üreticiler ve müşteriler arasında oluşturulması bu sorunun giderilmesi bakımından önemlidir.

Dağıtım; işletmelerin satış, ticari mal, reklam, mal ve hizmet faaliyetlerinin bir noktadan diğerine fiziki transferi ile ilgili bir terimdir (Demir, 2008: 7). Dağıtım kanalı ise, mal ve hizmetlerin pazarlanması amacıyla, işletme içi birimler ile işletme dışı toptancılar, acenteler, perakendeciler vb. gibi aracılı veya aracısız kuruluşlardan oluşan bir yapıdır (Tek, 1999: 519). Günümüzde dağıtım merkezleri, klasik depo anlayışından hızla uzaklaşılan ara noktalar olarak görülmektedir. Büyük hacimli araçlarla gelen malzemenin, dağıtım merkezine hiç indirilmeden küçük hacimli araçlara kasadan kasaya aktarılarak ve ayrıştırılması yapılarak, depolama maliyetlerinin minimize edilmesi ve hatta ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Dağıtım fonksiyonunun hiçbir aksama olmadan gerçekleştirilebilmesi, üretim noktasından veya tedarikçilerden dağıtım merkezine gelen araçlarla, dağıtım yapacak araçların aynı zamanda eşleştirilebilmesi ile sağlanmaktadır (Erdal vd., 2010: 34).

1.15.3. Stok Yönetimi

Artan küresel rekabet işletmeleri hayatta kalabilmek için yeni arayışlara yönlendirmiştir. Rekabetçi baskılar ve sektöre sürekli yeni rakiplerin girmesi, işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu şekilde tehditler artmakta ve pazar payında düşüşler görülebilmeltedir. Dolayısıyla maliyetleri düşük tutma stratejisinin etkin uygulanması önemli görülmektedir. Stoklar işletmelerde önemli kalemlerdir. Bu hususta stoklar etkin yönetilmeli ve bu alana yönelik maliyet değerlendirmesi yapılmalıdır.

Stok, en genel ifadeyle işletmelerin sahip olduğu varlıkların bütününü temsil etmektedir (Keskin, 2015: 78). Stok kavramı, kullanılmak üzere elde bulunan malzeme anlamına gelmektedir. Hammadde stoğu, çalışılmakta olan malzemelerin stoğu ve bitmiş ürünlerin stoğu şeklinde sınıflandırılmaktadır (Scott vd., 2011: 9).

Stoklar, işletmelerin hemen hemen en büyük aktifleri arasındadır. Bu kaynağın etkin yönetimi, işletmelerde kârlılığı doğrudan etkilemektedir. Düşük stok devir hızı, rekabettin attığı ve enflasyonun azaldığı dönemlerde işletmeleri sıkıntıya sokabilir ve beklenmedik zararlara uğratabilir. Bu doğrultuda her işletme öncelikle kapasite büyüklüğüne, üst yönetim politikalarına, mali olanaklarına, üretim tipine vb. birçok faktöre göre bir stok kontrol sistemi oluşturur ve bunu uygulamayı tercih eder. Bu sistemde yöntem olarak; basit sayma, gözle kontrol, bilgisayar destekli karmaşık probabilistik modeller gibi yöntemler kullanılmaktadır (Acar, 2010: 14-15).

Stok yönetimi, tedarik zincirindeki farklı işletmelerin stok düzeylerini yönetmek için kullanılan teknikler kümesidir. Amaç, müşterilerin ihtiyaç duydukları hizmet seviyelerini koruyarak, mümkün olduğu kadar stok maliyetini azaltmaktır (Hugos, 2003: 58). Stok yönetimi, tedarik zinciri yönetimi bünyesinde yer alan üreticiler, dağıtımcılar, perakendeciler gibi aktörlerin sahip oldukları hammadde, yarı mamul, makina-teçhizat, üretim araçları vb. her çeşit kaynağın etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi biçiminde adlandırılmaktadır. Tedarik zincirinin etkin ve verimli yönetilmesi için, tedarik zinciri yapısı ve işleyişine yönelik karar alıcıların, stokların tedarik zinciri boyunca nasıl ve ne şekilde dağıtılacağını daha önceden belirlemeleri önemlidir. İşletmelerin çok yüksek stok miktarına sahip olmaları paralelinde risk maliyetlerini yükseltmektedir. Dolayısıyla, işletmenin rekabet edebilme olanağını zayıflatmakta ve aynı zamanda işletmenin esnek hareket etme kabiliyetini de zorlaştırmaktadır (Görçün, 2013: 13).

1.15.4. Üretim Yönetimi

Üretim kavramı, tedarik zinciri bünyesinde yarı mamullerin mamullere, hammaddelerin yarı mamul veya mamullere dönüştürülmesine yönelik yürütülen işlemlerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri kapsamında üretim kavramı, yalnızca fabrikaları değil, aynı zamanda üretim faaliyetleri için yardımcı süreçlerin yürütüldüğü depoları da kapsamaktadır. Bu kapsamda üretim süreçleri, hammadde veya yarı mamul depoları, fabrikalar ve dağıtım depolarını da kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Görçün, 2013: 8). Üretim yönetimi ise, bir işletmede çeşitli girdilerin, belirli işlemlerden geçerek çıktılara dönüştürülmesi için

yapılan çalışmalardır. Üretim yönetimi, mal ve hizmet üretimiyle ilgili bir süreçtir (Doğruer, 2005: 3).

İşletmeler geleneksel olarak iki ana alana göre organize edilmektedir. Bunlar; üretim ve pazarlamadır. Geri kalan alanlar yardımcı veya destek fonksiyonlar olarak değerlendirilmektedir. Entegre lojistik kavramının (tedarik-üretim-dağıtım) varlığından önce, bugünün lojistik sorumluluklarının bir kısmı üretim veya pazarlama kontrolü altındaydı. Ancak, lojistik organizasyonel bir işlev olarak ortaya çıktığında, pazarlama ve üretimin bazı sorumlulukları lojistik departmanına devredilmiş ve birlikte yönetilmiştir (Gimenez ve Ventura, 2005: 22). Dolayısıyla, lojistik yönetimi, üretim ve pazarlama departmanları ile işbirliği içerisinde hareket etmektedir (Kobu, 2006: 210).

Bir kuruluşun çeşitli operasyonel faaliyetlerini tanımlayan etkili bir çerçevenin oluşturulmasının en büyük zorluklarından biri, lojistik ve üretim yönetimi arasında bir ayrım belirlenmesidir. Lojistik faaliyetler, üretim yönetimi faaliyetleri ile yakın benzerlik göstermektedir. Aslında, lojistik araştırma, öğretim ve uygulamada (örneğin; tesis yeri seçimi, sipariş yönetimi ve tedarik gibi) yaygın olarak ele alınan konuların çoğu, üretim yönetiminin de temel unsurları olarak kabul edilir. Bu nedenle, lojistik alanının nerede bittiğine ve üretim yönetimi alanının nerede başladığı konusunda genel bir karışıklık keşfetmek şaşırtıcı değildir (Mentzer vd., 2008: 35).

1.15.5. Ambalajlama

Ambalajlama, depolama faaliyetleri, stokların yönetimi, ulaştırma planlarının yapılması, bakım faaliyetlerinin icrası vb. tüm tedarik zinciri süreçlerinde yer almaktadır. İçindeki nesnelerin kolaylıkla tanınması, bu nesnelere ait detaylı bilgileri göstermesi, nesneleri dış tehditlerden koruması, ambalaj içindeki nesnelerin çevreye verebilecek zararlardan dış ortamı koruması ve tedarik zincirinin tüm süreçlerinde zaman ve maliyet gibi çok boyutlu tasarruf sağlaması işlevlerine sahip olması dolayısıyla ambalajlama faaliyetleri, lojistik süreçlerde önemli bileşenler arasında sayılmaktadır (Keskin, 2015: 201).

Günümüz rekabet koşullarına işletmelerin lojistik açıdan uyum sağlayabilmeleri, depo içerisinde yerleşim düzeninin ve malzeme taşıma sistemlerinin, sürekli değişen tüketici talepleri doğrultusunda ve artan bir performansla bu talebi karşılayabilecek şekilde tasarlanmasına bağlıdır (Acar, 2010: 77). Bu hususta ürünlerin ambalajlanması ve tüketiciye güven vermesi önemlidir. Çünkü ambalaj satın alıcının ürün ile ilk temas noktası olduğu için önemli görülmektedir. Ambalajlamada en temel amaç, ürünlerin bozulmasının, çürümesinin önüne geçmek ve ürünlerin taze kalmasını sağlamaktır. Ancak rekabetçi arenada işletmeler pazarlama stratejilerinde ürünlerin tüketiciye sunulması konusunda daha hassas davranabilmektedir. Ambalajın kalitesi, rengi vb. özellikler tüketicileri satın alma konusunda teşvik edebilmektedir. Pazara sunulacak ürünlerin tazeliğinin korunması ve dış etkenlerden zarar görmemesi için işletmeler ambalajlama çalışmalarına ağırlık verebilmektedir (Kotler ve Keller, 2018: 390).

Encyclopedia Britannica, ambalajı, *"uygun taşıma, depolama ve satış için bir emtia hazırlama teknolojisi ve sanatı"* şeklinde tanımlamaktadır (www.britannica.com, E.T: 08.05.2018). Ambalaj, ürün içeriğini ve çevresini koruyan, ürünün taşınması, depolanması, satışı, kullanımının kolaylaştırılması, ileriki zamanda kısmen veya tamamen atılabilecek veya geri dönüşümlü bir malzeme ile sarılması ya da birleştirilmesidir (Tek, 1999: 372). Ambalajlama, ürünlerin dağıtım kanallarında hasarsız, zamanlı akışını, taşınmasını sağlayan (Tek, 1999: 688) ve depolama aşamasında ürünleri koruyan bir faaliyettir (Demir, 2008: 31). Doğru bir ambalajlama; ürünleri tanımlar, düzenler, korur, maliyetleri düşürür, hizmet kalitesini artırır, teslimatı kolaylaştırır (Acar, 2010: 17). Et, balık ve fırın mayası vb. pek çok ürün çabuk bozulabilir özellikte ürünlerdir. Bu tür ürünler, kaynaktan tüketiciye taşınırken özel ambalajlama, yükleme, depolama ve izleme gerektirirler. Örneğin; plastik torbalarda satılan yıkanmış, kesilmiş marulların popülaritesindeki büyüme, ambalajın tedarik zincirinin birkaç üyesine nasıl fayda sağlayabileceğinin bir örneğidir (Murphy ve Knemeyer, 2018: 204). Ambalajlamaya gereken hassasiyet gösterilmediği takdirde birtakım sorunlarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Bu sorunlar (Kozlu, 1991: 36):

- Yükleme-boşaltma ve taşımacılık giderlerinde artış,

- Depolarda ürünlerin bayatlaması, bozulması, yıpranması
- Ürün satışı ve sergilemesinin zorlaşması,
- Ürün çekiciliğinin kaybolması,
- Yasal koşulların yerine getirilememesi.

1.15.6. Planlama ve Tasarlama

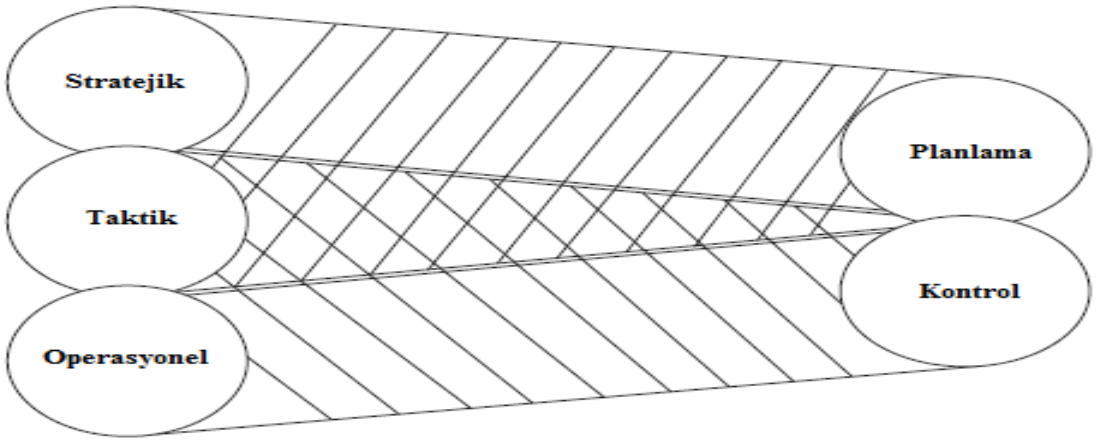
Küresel tedarik zincirlerinin genişleyen coğrafi kapsamı ile lojistiğin önemi artmaktadır. Karar vericiler daha dağınık hâle geldikçe hem fiziksel mesafe hem de kültürel mesafe nedeniyle iletişim daha zor olmaktadır. Bir kararın başkaları üzerindeki yansımalarını anlama yeteneği, küresel lojistik stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının anahtarı olabilir. Aynı şekilde, piyasa değişikliklerine hızlı bir şekilde tepki verebilmek ve çevik tedarik zincirleri tasarlamak, lojistik kararlar arasındaki ilişkiler hakkında derin bir bilgi gerektirir (Riopel vd., 2005: 27).

Rekabetteki hızlı artış, teknolojik ilerlemeler vb. sebeplerle giderek karmaşık bir hâl alan pazarlarda belirsizlikler de sürekli artmaktadır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren başlayan hammadde kıtlıkları, gelişmiş ülkelerde doğum oranlarındaki azalış, enflasyon, faiz hadlerindeki artışlar, kamunun kısıtlayıcı önlemlerinin artışı ve giderek saldırgan bir yapıya dönüşen uluslararası rekabet sonucu, pek çok işletmenin büyümesi yavaşlamış hatta düşüşlerde görülmeye başlanmıştır. Bu durumların üstesinden gelebilmek ve pazarın sunduğu fırsatlardan yararlanabilmek için temel prensip olarak *planlama* fonksiyonundan yararlanma faydalı görülmektekir (Tek, 1999: 75).

Planlama etkinliği, stokları minimize etmek için, özellikle "just-in-time" gibi kavramların yükselişi ile her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır (Gattorna vd., 1991: 5). Gelişen rekabet şartlarında, tedarik zinciri kaynakları sınırsız değildir. Dolayısıyla, bu kaynakların etkin bir planlama ile işletmeler tarafından ne şekilde kullanılacağı önceden tasarlanmalıdır. Tedarik zincirinde kaynakların plansızca harcanması, kaynak ihtiyacının olduğu bir aşamada kaynak yetersizliği ve dolayısıyla tedarik zincirinin bu anlamda rekabet gücünün zayıflaması anlamına gelmektedir (Görçün, 2013: 59).

Lojistik planlamada, toplam lojistik kavramının uygulamaya konmasını ve uygun ticaretin yapılmasını sağlamak için, olumlu bir planlama yaklaşımının benimsenmesi esastır. Planlama, farklı planlama seviyelerini ve zaman aralıklarını yansıtan belirli bir hiyerarşiye göre yapılmalıdır. Bunlar genellikle stratejik, taktik ve operasyonel olarak (bkz. Şekil 1.10.) sınıflandırılır. Bu planlama hiyerarşisinde farklı aşamalarla kaplanabilen birçok planlama faktörünün olduğunu vurgulayan ana planlama aşamaları arasında bir örtüşme vardır. Lojistiğin bu çeşitli yönlerinin göreceli önemi bir işletme ile bir diğeri arasında farklılık gösterebilir. Örneğin, ulaşım modunun seçimi, bir işletme için ilk stratejik karar olabilir. Ancak bu karar, işletme için daha sonraki bir taktik karara dönüşebilir ya da yeni bir küresel lojistik operasyonu kuran bir işletme için stratejik bir karar olabilir. Ulaşım modunun seçimine ilişkin işletmede alınan karar, yerel tabanlı bir pazara bir tedarikçi olan ve sadece zaman zaman uzun mesafelerde ihracat yapan başka bir işletme için taktik bir karar olabilir. Şekil 1.10. bu hiyerarşide planlama ve kontrol arasındaki ilişkiyi de gösterir. Bu farklı unsurların her ikisi de etkili ve verimli bir lojistik operasyonunun çalıştırılması için gereklidir. Bu iki kavram arasındaki farkı öngörmenin bir yolu şu şekildedir: planlama, operasyonun düzgün bir şekilde yürütülmesinin sağlanması ile ilgilidir. Kontrol ise operasyonu doğru şekilde yönetmekle ilgilidir (Rushton vd., 2010: 18).

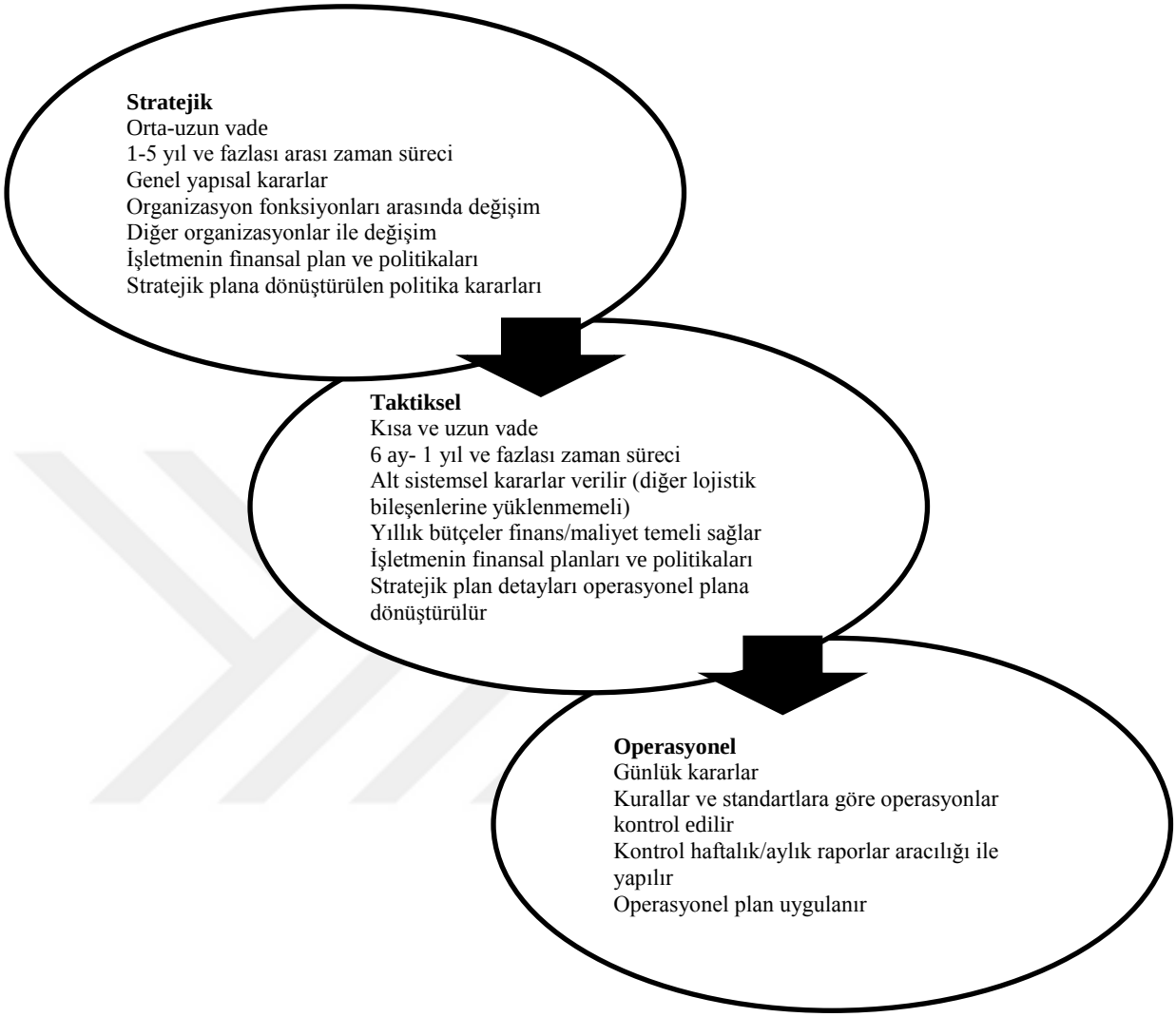
Şekil 1.10. Lojistik Planlama Hiyerarşisi



Kaynak: Rushton vd., 2010: 18.

Aşağıda Şekil 1.11.'de lojistik planlamada üç farklı zaman aralığı arasında farklılıklar özetlenmiştir. Bu farklı yönlerin önemi, elbette iş, ürün vb. ölçeğine göre değişecektir (Rushton vd., 2010: 19).

Şekil 1.11. Farklı Zaman Aralığı Planlamasının Ana Fonksiyonları



Kaynak: Rushton vd., 2010: 19.

1.15.7. Tersine Lojistik

Küresel ekonomide, kusurlu ürünlerin yükünün ilk tedarikçisine geri yollanması olasılığı söz konusudur. Bu durum, özellikle işletmelerin büyük hacimlerde sevkiyat gerçekleştirdikleri ve ürünlerin iadesi oranları konusunda plan yapmak mecburiyetinin bulunduğu işletmeden işletmete (B2B) sektöründe yaygın bir uygulamadır. Sevk edilen mamul pazarları sürekli gelişmekte ve büyümektedir. Örneğin, otomobil yan sanayi, sevkiyatı gerçekleştirilecek parçalar için özel tasarlanmış ambalajlar (plastik veya demir kasa) kullanmaktadır. Bu malzemelerin maliyeti yüksek olduğundan, yeniden kullanılması maliyetler açısından avantajlıdır.

Lojistik işletmelerinin ücret tarifelerinde bu tür malzemeler için de ücretler yer alır. Bu hususta tersine lojistik uygulamaları önem kazanmıştır. Tersine lojistiğin en yaygın alanları *geri dönüşüm* ve *tekrar kullanımdır.* Bu önemli konu, çoğu ülkenin çevresel konulara yönelik düzenlemelerinden kaynaklanmaktadır (Long, 2012: 85).

Son dönemlerde sıkça bahsedilen yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile sanayileşmenin çevreye vermiş olduğu zararları minimize edilmeye çalışılmaktadır. Ancak bununla birlikte sosyal katkılar da yeşil tedarik zinciri yönetiminin önemli çıktıları arasında belirtilmektedir. Bu kapsamda, hem işletmelerin ekonomik performansında iyileşmeler sağlanmakta ve hem de toplumun temiz bir çevrede refah içinde yaşamını sürdürmesi imkânı sağlanmış olmaktadır. Tersine lojistik uygulamaları da yeşil tedarik zincirinin önemli uygulamaları arasında yer almaktadır (Temur vd., 2015: 3).

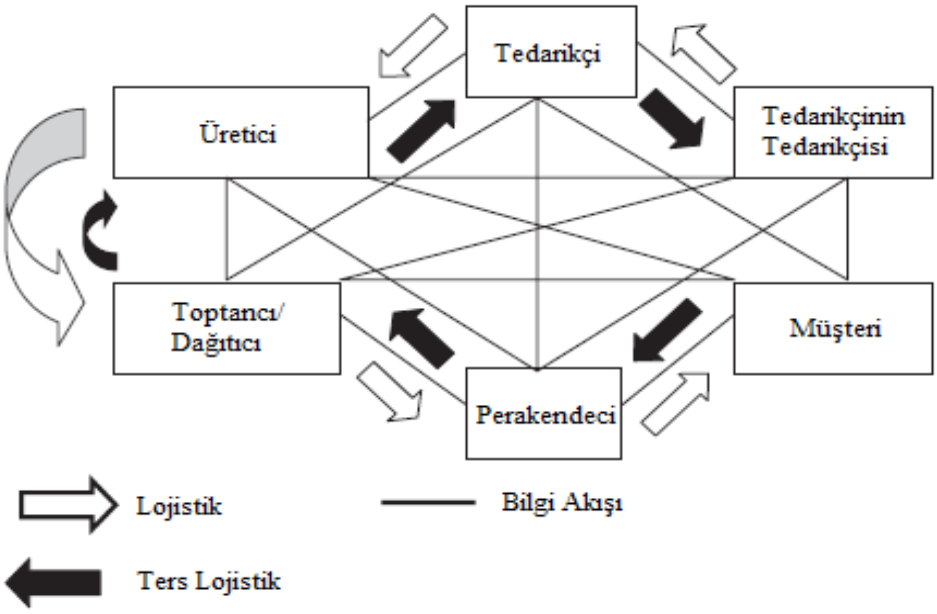
Tersine lojistik kavramı; ürünlerin iade edilmesiyle oluşmakta ve müşterilerden tedarik zincirindeki üretici taraflarına iletilmesi anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle tersine lojistik, iade edilen ürünlerin hareket ettirilmesi, depolanması ve işlenmesidir (Wisner vd., 2012: 337). Rogers ve Tibben-Lembke (2001: 129-130), tersine lojistiği, hammadde akışı, süreç envanteri bitmiş ürünlerin ve ilgili bilgilerin tüketim noktasından üretim noktasına akışının maliyet etkin bir şekilde planlanıp, uygulanıp, kontrol edilmesi sonucu değer veya kullanılabilir atık elde etme, kaynak azaltma, geri dönüşüm, malzeme ikamesi, malzemelerin yeniden kullanımı, atık bertarafı ve yenileme, onarım ve yeniden üretim süreci olarak tanımlamıştır.

Ürünler; geri çağırma, ürün hasarı, talep eksikliği ve müşteri memnuniyetsizliği gibi çeşitli nedenlerle iade edilebilir. Ters lojistik ile ilgili zorluklar, iade edilen ürünlerin genellikle küçük miktarlarda hareket etmesi ve ileri dağıtım kanallarının dışına çıkmasıyla karmaşık hale gelebilir (Murphy ve Knemeyer, 2018: 35). Kalite kontrolü ile ilgili olarak, arızalı bileşenler ve bitmiş ürünler üreticilerine ters lojistik sistemleri ile iade edilmektetir. Günümüzde, ters lojistik, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak, müşteri hizmetleri seviyesini arttırmak ve yeniden kullanılabilir malzemeyi geri dönüştürmek için hızla geliştirilmiştir. Ters lojistik talebi, üçüncü taraf lojistik endüstrileri için yeni bir pazar oluşturmaktadır. Ters lojistiğin yükselmesinin arkasındaki iki temel sebep, çevre

koruma için piyasaların ve politikaların küreselleşmesidir. Başarılı bir ters lojistik, işletmelerin hizmet seviyesini artırmaya ve üretim süreçlerinin maliyetlerini azaltmaya yardımcı olabilir. Daha fazla işletme kendi ters lojistik sistemini inşa etmek istemektedir. Ancak lojistik yönetimi ve özel tesislerde profesyonel bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece üçüncü taraf lojistik hizmeti, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ters lojistik sistemine sahip olmaları için imkân sağlamaktadır (Tseng vd., 2005: 1663).

Şekil 1.12. ileri lojistik, ters lojistik ve bilgi akışını içeren lojistik sistemlerin yapısını göstermektedir. Siyah oklardaki akış yönü, içi boş oklarda temsil edilen sıradan lojistiğe karşı olan ters lojistik yönünü göstermektedir. Bilgi akışı, sistem içindeki farklı paydaşlar arasında bağlantıyı sağlar. Bu şekilde her paydaş, diğerleriyle doğrudan iletişim kurabilir (Tseng vd., 2005: 1663).

Şekil 1.12. Tersine Lojistik Sistemi / Müşteri Tedarik Zinciri



Kaynak: Lummus vd., 2001: 431.

1.15.8. Tesis Yeri Seçimi

Yeni bir işletme kurma aşamasında en kritik kararlar arasında tesis kuruluş yerinin belirlenmesi yer almaktadır. İşletmenin faaliyette bulunacağı yer, kuruluş yeri olarak ifade edilmektedir. Kuruluş yeri, hizmetlerin sunulma düzeyini etkileyen ve

maliyetlerin esas belirleyicisi olan ana unsurdur. Tesis kuruluş yerinin sıklıkla değiştirilmesi parasal ve müşteri anlamında zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu sebeple, tesis kuruluş yerinin kapsamlı incelemelerden sonra kararlaştırılması önem arz etmektedir. Lojistik işletmelerinde, taşıma faaliyetleri maliyetli olduğundan ve bu maliyetler önemli bir kalemi oluşturduğundan, tesis kuruluş yerinin doğru belirlenmiş olması, uzun vadede maliyetlerin minimize edilmesini sağlayacaktır (Küçük, 2016: 50).

Lojistik yöneticileri dinamik ve sürekli değişen bir pazar ile karşı karşıyadırlar. Bu dinamizm ve değişim, tesis konumunun bir taktikten stratejik bir düşünceye dönüşmesinin temel nedenidir. Üretim ve depolama gibi tesisler, malların üretildiği, işlendiği, monte edildiği veya depolandığı sabit noktaları temsil eder. Bu tesisler kiralamak veya inşa etmek için çok pahalı olabileceğinden, işletmeler genellikle onları kapatmak için tereddüt etmektedirler. Bununla birlikte, kötü yerleştirilmiş tesisler lojistik etkinliği (örneğin; daha uzun ve daha az güvenilir teslimat süreleri nedeniyle) ve verimliliği (örneğin; artan teslimat maliyetleri nedeniyle) olumsuz yönde etkileyebilir (Murphy ve Knemeyer, 2018: 168).

Stok tutmak için depolama tesisleri gereklidir (Gattorna vd., 1991: 5). Tesis yerin seçimi işletme kârlılığını, etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir. Karar alındıktan ve tesis kurulduktan sonra bir daha onun yerini değiştirmek maliyetlidir. Bu nedenle, tesis yeri seçiminde işletmeler bütün göstergelerini göz önünde tutarak karar vermelidirler. Tesis yeri işletmenin uzun vadeli planları üzerine de etkilidir. Bununla birlikte tedarik zinciri yönetiminde de kritik rol üstlenmektedir (Wisner vd., 2012: 376-377). Tesis yeri seçimine karar vermeden önce göz önünde bulundurulması gereken bazı unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Scott vd., 2011: 58):

- Mülkün o bölgedeki maliyeti,
- Nitelikli işgücünün bulundurulması,
- İnşaa süresi ve zorluluğu,
- Hükümet desteği,
- Ulaşım yolları ve altyapı.

Tesis kuruluş yeri kararı, işletmeler için geri dönülmesi güç kararlar arasındadır (Tek, 1999: 662). Bu yönüyle yer seçiminde sorulması gereken bazı sorular lojistik yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. Üretim ve stok depolama tesisleri nerede olmalıdır? Üretim ve stok depolama için en uygun maliyetli yerler nerededir? Mevcut tesislerin kullanılması mı yoksa yeni tesislerin inşa edilmesi mi gerekiyor? Bu kararlar alındıktan sonra nihai tüketiciye teslimat yoluyla akış için olası yollar nerelerdir? Sorularına cevap aranmalıdır (Hugos, 2003: 6).

1.15.9. Talep Yönetimi

Küresel rekabetin başlaması, müşterilerin tatmin edici kalite, fiyat ve hizmete ilişkin artan bir beklenti geliştirmeleri nedeniyle üretim ciddi şekilde etkilenmektedir. Uluslararası pazarda perakendecilik, havayolu seyahati, turizm, bankacılık ve emlak sektörlerinde rekabet daha da belirgin hâle geldiğinden, aynı eğilim birçok hizmet endüstrisinde de görülmektedir. Rekabet arttıkça ve müşteri beklentileri arttıkça, talebi yönetme ihtiyacı daha da önem kazanmaktadır. Birçok üreticinin geleceği, ürün tekliflerini hizmet paketleriyle ne kadar iyi entegre ettiklerine bağlı olabilir. Bu strateji, işletmelerin bireysel müşteriler için hem zaman hem de içerik olarak özelleştirilebilen eksiksiz bir mal veya hizmet paketi sağlamasını gerektirmektedir (Crandall vd., 2014: 144).

Siparişlerin alınması ve teslimatının müşteri isteklerine göre yerine getirilmesi etkin bir talep yönetimi ile sağlanmaktadır. Talep yönetimi, "tedarik zinciri ve pazarları arasında koordineli bir talep akışı oluşturulması" olarak tanımlanabilmektedir. Talep yönetiminde önemli gelecekteki talebi yansıtmak için önemli görülen bir bileşen, talep (satış) tahminidir. Talep tahmini, stoğa hazır durumlarda (bitmiş ürünler bir müşteri siparişi almadan önce üretildiğinde) yararlıdır. Bununla birlikte, talep tahmini, sipariş verme durumlarında da (bitmiş ürünler bir müşteri siparişi aldıktan sonra üretildiğinde) yardımcı olabilir (Murphy ve Knemeyer, 2018: 130).

Talep yönetimi, tedarik zincirinde koordineli bir talep akışının yaratılması ve piyasayı desteklemek için tüm mal ve hizmet taleplerini tanıma işlevi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım pek çok anlam içermektedir. Doğru talep yönetimi, kârlı

iş sonuçları için kaynakların planlanmasını ve kullanılmasını kolaylaştırmaktadır; Pazarlamada, örgütsel ve bireysel ihtiyaçları karşılayan işlemleri gerçekleştirmek için mal ve hizmetlerin tasarım, fiyatlandırma, tanıtım ve dağıtımını planlama, yürütme, kontrol etme ve izleme sürecidir. Talep yönetimi talebi planlamak, talebi iletmek ve talebi önceliklendirmekten oluşmaktadır (Mentzer vd., 2007: 68).

Hem talebi hem de arzı yönetmek ve eşzamanlı ihtiyacı göz önünde bulundurmak için, talep yönetimi: bir organizasyondaki çeşitli işlevlerin, özellikle de üst yönetim, pazarlama ve işletme departmanlarının tümünün toplam entegre çabası şeklinde tanımlanmaktadır. Talep yönetimi, hem kısa hem de uzun vadede, müşteri talebini kabul edilebilir bir kalite seviyesi ile tatmin edici bir etkinlik düzeyinde (hizmet sunumu) ve örgütsel verimlilik (hizmet maliyeti) ile karşılamayı amaçlamaktadır. Malzeme, işçi, ekipman, tesisler, sistemler ve organizasyon yapısı gibi kaynakların beklenen talebi karşılamak için uygun şekilde planlanabilmesi ve uygulanabilmesi açısından talebin öngörülmesini içermektedir (Elkington, 1994: 98).

Talebi yönetmek, bir işletmenin hangi talebi kabul edeceğine ve kabul etmek istediği şekle karar vermeyi içermektedir. Öncelikle müşterilerine en iyi şekilde hizmet vermek için sunmaları gereken ürün hattını belirlemek ve aynı zamanda kârlı bir şekilde yapmakla ilgilenmektedir. Bir tedarik zincirinde talebin bağımsız ve bağımlı olmak üzere iki ana kaynağı vardır. Bağımsız talep, tedarik zincirinin sonundaki nihai tüketicinin talebidir. Bağımlı talep, tedarik zincirinin her aşamasında ortaya çıkan taleptir. Ayrıca türetilmiş talep olarak adlandırılmaktadır ve sonuçta bağımsız talebin bir fonksiyonudur (Crandall vd., 2014: 146-147). Talep yönetimi, müşterilerin gereksinimlerini tedarik zinciri yetenekleriyle dengeleyerek talep değişkenliğini azaltmakta ve tedarik zinciri esnekliğini artırmaktadır (Crandall vd., 2014: 102).

Talep yönetimi, işletmeler için önemli bir husustur. İşlerin güvence altına alınması için müşteri talebini etkin bir şekilde karşılamak esastır; Kapasitenin verimli bir şekilde sağlanması, firmanın ekonomik refahının devam etmesi için çok önemlidir. Hem imalat hem de hizmet endüstrisi yöneticileri, etkin bir talep yönetimine ihtiyaçları olduğunu kabul etmektedir. İmalat işletmeleri, sabit bir üretim seviyesini sürdürme arzusunu tatmin ederken, talep dalgalanmalarını telafi etmek

için genellikle envanteri tampon olarak kullanmaktadırlar. Talep yönetimi, hizmetin bozulabilirliğinin genellikle envanter kullanımını engelleyebileceği ve böylece talep ve arz kapasitesinin daha yakından eşleşmesini gerektirdiği hizmet endüstrilerinde de oldukça önemli görülmektedir. Talep yönetimi genellikle, pazarlama ve diğer departmanların, bir kullanım yaklaşımı geliştirmek için işbirliği yapması gereken işletim seviyelerine ulaşıncaya kadar finansal planlama sürecini yöneten üst yönetim odaklı bir süreç olarak tasvir edilmektedir (Crandall vd., 2014: 143).

Küresel tedarik zinciri yönetiminin önemli faktörlerinden biri talep yönetimidir. Talep yönetimi, pazarlama faaliyetlerinin işletme ve tedarik zincirindeki diğer işlevlerle koordinasyonu ile birlikte geleneksel pazarlama işlevlerini de kapsamaktadır. Bununla birlikte, pazarlamanın geleneksel talep yaratma rolü, tedarik zinciri boyunca talep akışını koordine etme (talep planlama) ve bu akışların yönetilmesine yardımcı olmak amacıyla tedarik zinciri ortakları için teşvikler oluşturma arzusu (tedarik zinciri ilişki yönetimi) ile talep yönetiminde koordine edilmektedir (Mentzer vd., 2007: 69).

Talep tahmini, tedarik zinciri yönetimi kararlarını, hangi ürünlerin gerekli olacağını belirleyen tahminleri, bu ürünlerin hangi miktarda alınacağını ve ne zaman ihtiyaç duyulacağını temel alır. Bununla birlikte talep tahmini, işletmelerin iç faaliyetlerini planlamaları ve pazar talebini karşılamak için birbirleriyle iş birliği yapmaları için temel oluşturur (Hugos, 2003: 48).

Tahmin, talep yönetiminin önemli bir unsurudur. Talep tahmini, gelecekteki talep miktarının ne olacağını planlayarak sağlam iş kararlarının temelini oluşturur. Tüm kuruluşlar bilinmeyen bir gelecek ile yüzleşmektedir. Bir tahmin ve gerçek talep arasında bazı hatalar beklenmelidir. Böylece, iyi bir tahmin tekniğinin amacı, gerçek talep ile tahmin arasındaki sapmayı en aza indirmektir. Bununla birlikte, alıcılar ve satıcılar, arz ve talep üzerine doğru kararların alınabilmesi ve tek bir fikir birliği oluşturmak için ilgili tüm bilgileri paylaşmalıdır. Doğru talep tahminlerine sahip olmak, satın alma fonksiyonunun doğru miktarda ürünü sipariş etmesine, operasyon departmanının doğru miktarda ürünü üretmesine ve lojistik departmanının doğru miktarda ürünü teslim etmesine olanak tanır. Bu nedenle, zamanında ve doğru talep bilgileri etkili bir tedarik zincirinin kritik bir bileşenidir. Yanlış tahminler arz ve

talep dengesizliklerine yol açacaktır. Günümüzün rekabetçi iş ortamında, alıcılar ve satıcılar arasındaki iş birliği (veya iş birliği ve bilgi paylaşımı) istisnadan ziyade kuraldır. Daha iyi tahminlerin faydaları; daha düşük stoklar, azaltılmış stoklar, daha düzgün üretim planları, azaltılmış maliyetler ve geliştirilmiş müşteri hizmetleridir (Wisner vd., 2012: 136).

Talep yönetiminin temel bileşenlerinden ilki ister üretici, ister işletme içi bir departman, isterse tüketici olsun, müşterinin gereksinimlerine yönelik güçlü bir yönelimdir. Bu gereksinimler, mal veya hizmetin miktarını veya zamanlamasını, kalite gereksinimlerini ve toplam hizmet paketinin kompozisyonunu içermektedir. "Müşteri" terimi, "piyasa" ile karşılaştırıldığında, talep kaynağının daha kişisel (davranışsal) bir anlayışını ifade etmektedir. Etkili bir talep yönetimi programının temel bileşenlerinden bir diğeri, ilgili tarafların bir dizi uygulanabilir alternatif arasından bir çözüm elde etmesini sağlamak için satış ve pazarlama, diğer departmanlar ve üst yönetimin entegrasyonunu içermektedir. En iyi çözüm, müşterinin gereksinimlerini mümkün olan en düşük maliyetle karşılayacaktır. Etkili bir talep yönetimi programının temel bileşenleri arasında stratejik veya uzun vadeli planlama odağı ile taktik veya kısa vadeli planlama odağı yer almaktadır. Hizmet kalitesinin artırılması ihtiyacı birincil stratejik bir konu hâline gelmektedir (Crandall vd., 2014: 144).

Özetle, tedarik zinciri yönetiminde taleplerin önceden tahmin edilmesi, tedarik zincirinin etkin ve verimli yönetilmesi için önemlidir. Talep tahminleme; hangi ürünün talep göreceği, bu ürünlere gösterilecek talebin ne düzeyde olacağı, talebin ne kadar süre devam edeceği, bu talebin dönemsel olup olmadığı kararları, planlamanın daha sağlam ve gerçekçi yapılabilmesinde kritik öneme sahiptir. Taleplerin genel ve özel nitelikleri belirlenmeden yapılan bir planlamada gerçek durum yansıtılmayabilmektedir. Örneğin; belirli bir dönemde makarnaya olan talep artmış ise, bu talebi, tek başına tüketicilerin makarnayı sevmeye başladıkları ile yorumlamak yanlıştır. Çünkü diğer ikame ürünlerin fiyatlarının makarnaya kıyasla daha yüksek oranda artış göstermesi, tüketicilerin makarna talebini geçici olarak artırmış olabilir. Dolayısıyla, tüketici talebini etkileyen çok sayıda faktör (genel ekonomik parametreler, işsizlik, beğeniler, değişen gereksinimler vb.) söz

konusudur. Bu hususta talep değişikliklerinin arkasında yatan temel nedenin belirlenmesi, tedarik zincirinin doğru kararlar alabilmesi ve etkin yönetilmesi için hayati öneme sahip bir zorunluluktur (Görçün, 2013: 69).

1.15.10. Sigorta ve Gümrük İşlemleri Yönetimi

Sigorta konusu lojistiğinin önem arz eden ayrılmaz bir parçasıdır. Ekonomik değeri yüksek olan bazı ürünlerin, taşıma anında veya seçilen taşıma türüne göre ürün aktarımı sırasında hasar görmeleri muhtemeldir. Böyle olası bir durum (zarar/hasar) meydana geldiğinde, taraflar arasındaki sorumlulukların net bir şekilde ortaya konması ve meydana gelen zararın veya hasarın karşılanabilmesi için sigorta işlemleri önemli görülmektedir. Sigortanın olmadığı ve zarar veya hasar gibi bir durumun ortaya çıkması durumunda, lojistik faaliyetleri üstlenen işletmeler yalnızca müşterisini kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda hizmet bedelinin çok üstünde bir maliyet ve tazminat yüküyle de karşı karşıya kalabilmektedir (Erdal vd., 2010: 308).

İşletmelerin uluslararası sevkiyatlarının en kritik noktalarından biri sınırları geçmek ve sınırları geçerken karşılaşılan yasal düzenlemeler ve uygulamaların gereklerini yerine getirmektir. Gümrük, hükümet tarafından ihracat ve ithalatın yasal düzenlemelere uygunluğunun kontrol edilmesi fonksiyonunu ifade etmektedir. Gümrükler, sınırların düğüm noktaları olmalarından dolayı, lojistik faaliyetlerde özellikle uluslararası lojistik için önemli bir rol üstlenmektedir. Bu kapsamda, insanların ve malların bir ülkeye giriş-çıkış yaptığı limanlar, devletin birçok faaliyeti kontrol ettiği ve düzenlediği yerler olarak önem taşımaktadır (Long, 2012: 233-234).

Dış ticaret, işletmeler için en önemli gelir kaynaklarındandır. Bu nedenle, uluslararası uygulamalar ve yasal düzenlemeler gözönünde bulundurularak gümrük ve sigorta işlemlerini yönetmek lojistik faaliyetler arasındadır. Gümrük sektörü, lojistik ile en çok etkileşimde olan alanlardan biridir. Dış kaynak kullanımında ilk uygulama örneklerinin de gümrük alanında kullanılmış olması gümrük işlemlerinin önemini destekler niteliktedir. Küreselleşmenin etkisiyle ulusal sınırlar işletmeler açısından engel olmaktan çıksa da, lojistik yönetimi açısından gümrük işlemleri göz ardı edilemeyecek derecede önem arz etmektedir. Dolayısıyla, küresel lojistik yaklaşımında karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu veya diğer ulaştırma

modlarından birinin tercih edilmesi fark etmeden, ulusal sınırların dışında yapılacak her türlü mal ve hizmet alımına ilişkin lojistik faaliyetlerde gümrük işlemleri işletmenin lojistik planlarına dahil edilmelidir (Keskin, 2006: 106).

1.15.11. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Lojistik faaliyetlerin maliyetlerini düşürmek her işletme tarafından istenilen ve üzerinde sürekli olarak titizlikle durulan bir konudur. Lojistik yönetimi ile ilgilenen yöneticiler maliyetleri düşürerek rekabetçiliği korumaya çalışmaktadır. Unutulmamalıdır ki maliyetlerin düşürülmesi, daha çok ürün satma imkânı vermektedir. Yine de maliyetleri düşürerek kalite standartlarını korumak gerekir. İşletmeler, maliyetleri düşürerek müşteri karşısına düşük kaliteli hizmet sunamaz, sunmamalıdır. Aksi takdirde pazarda başarısız olmaya mahkûmdur (Waters, 2003: 31).

Her geçen gün daha da serbest hale gelen küresel rekabet pazarlarında kâr elde etmek, işletmeler için artık daha da zor hale gelmektedir. Hatalar ve gereksiz beklemeler bu pazar yapılarında dezavantajdır. Müşteriler için kaliteli üretim zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler üzerinde etkisi sürekli artan küresel rekabet, baskı altındaki işletmeleri, rakiplerinden üstün olmaya zorlamaktadır. Bu nedenle yeni ekonomik sisteme ve pazar koşullarına işletmeler hızlı uyum sağlamak zorundadır. Daha çok kâr elde edebilmenin temel koşulu, rakiplerinden daha üstün olmaktır. Bu sebeple, işletmeler ilk aşamada müşteri memnuniyetini sağlayacak biçimde yeniden yapılanma sürecine girmiştir (Keskin, 2015: 25). Bu bilgiler ışığında, işletmelerin müşterileri ile olan ilişkileri ve bu sürecin yönetimi rekabette önemli görülmektedir. Dolayısıyla etkin yönetilen müşteri ilişkileri, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Arz ve talep konusunda değişiklikler, lojistik davranışları üzerinde büyük bir etki oluşturmaktadır. İşletmeler daha fazla müşteri odaklı hâle geldiğinden, lojistik süreçlerde aksamalar yaşanmaması ve sürecin etkin yönetimi için müşteri ilişkileri faaliyetlerine ağırlık vermektedir (Chikan, 1996: 43). Müşteri ilişkileri çeşit ve kalite unsurları ile yeni müşteriler kazanmaya yardımcı olmaktadır. İşletmeler için müşteri ilişkileri önem arz eden bir rekabet unsuru ve aynı zamanda farklılaştırma aracıdır

(Tek, 1999: 395). İşletmelerin büyük çoğunluğu, müşteri ilişkilerini, işlerinin önemli bir yönü olarak düşünmektedir. Müşterilerin gerçek gereksinimlerini veya en azından müşterilerin ihtiyaç duydukları gereksinimleri algılamak ve buna yönelik hizmetler sunmak önemlidir. Bu konuda dikkate alınması gereken birkaç önemli nokta vardır. Bunlardan biri, müşteri ilişkileri tanımı ve diğeri hizmetin ölçümüdür. Bir diğer ilgili faktör, müşteri ilişkileri sunumu karmaşıklığının tanınmasıdır. Müşteri ilişkileri dağıtım ve lojistik süreci ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Teslimat güvenilirliği, stok kullanılabilirliği ve sipariş kolaylığı bu süreçte değerlendirilir. Son olarak, sunulan hizmetin maliyeti ile sağlanan hizmet düzeyinin dengelenmesi gerekir. Başarılı bir müşteri ilişkileri politikasına ulaşmanın anahtarı, müşteri ile irtibat içeren uygun bir çerçeve aracılığıyla uygun hedefler geliştirmektir. Daha sonra ise kurulmuş olan prosedürleri ölçmek, izlemek ve kontrol etmektir (Rushton vd., 2010: 30).

Uygun bir müşteri ilişkileri politikası, tanımlanabilir müşteri ilişkileri gereksinimlerine göre geliştirilmeli ve bu hizmeti sağlamak için uygun bir lojistik operasyonu oluşturulmalıdır. Müşteri ilişkilerinin pek çok farklı unsuru olduğundan, bu politika çok açık ve dikkatli bir şekilde tanımlanmalıdır. Ayrıca, aynı ürün için bile pekçok farklı müşteri türü vardır. Örneğin; bir kutu kola, bir süpermarkette, bir köşe dükkânında veya bir benzin istasyonunda veya self servis dağıtım ünitesinden satın alınabilir. Bir kola üreticisinin, tüm bu farklı müşteri türlerine tam olarak aynı seviyede hizmet stilini sağlamak istemesi pek olası değildir. Bu nedenle işletmeler müşterilerini farklı kategorilere ayırmaktadır. Bu durum farklı bir müşteri ilişkileri politikası olması için önemli bir nedendir (Rushton vd., 2010: 37).

Hizmette rekabet eden işletmeler, müşterilerinin özel ihtiyaçlarına göre tekliflerini uyarlar ve istisnai müşteri ilişkileri ile tanınırlar. Bu işletmeler, müşteri sadakati oluşturmak ve tekrar satışı gerçekleştirmek için ürün ve hizmetlerini özelleştirirler. Hizmette, sipariş yakalama, siparişin yerine getirilmesi ve faturalama gibi bir işletmenin müşteri-dokunaklı süreçler ve bilgi sistemleri hızlı, tutarlı ve sorunsuz olmalıdır. İşletmeler stratejik bir düzeyde, kendi müşterilerini segmentlere ayırır ve buna yönelik yeteneklerini geliştirirler. Hizmet üstünlüğü ile rekabet eden işletmeler, sunacakları hizmetin maliyeti ile kârlılık arasındaki ilişkiyi ölçer ve özelleştirilmiş hizmetler sunmanın maliyetini değerlendirebilirler. Sonuç olarak, zor

iş kriterlerine uymayan müşterilere özelleştirilmiş hizmetler sunmaktan kaçınırlar. Bu işletmeler, sektörün daha yüksek değer segmentlerine sahip ve öncelikli müşterileri ile ilişkilerin geliştirilmesine odaklanma eğilimindedirler (Cohen ve Roussel, 2005: 26).

1.15.12. Lojistik Bilgi Yönetimi

Lojistik faaliyetler, sürekli bir değişim hâlindedir. Teknolojik ilerlemeler geleneksel lojistik düşünme ve yapısında büyük değişiklikler gerektirmektedir (Davis ve Manrodt, 1991: 4). Sürekli olarak lojistik faaliyetlerin yeni teknolojilerden yardım alması gerekir. Yeni engeller, yeni gelişmeler doğal olarak lojistik yönetiminde yeni yazılımlar ve bilişim teknolojilerinin de kullanılmasını gerektirir. Elektronik uygulamalar ve paketler, araçları takip etme sistemleri gibi cihazlar sayesinde iletişim ve bilgi akışı daha kolay olmuştur. Örneğin, malzeme satın alan işletmeler genellikle ürün ile ilgili tanımlama ve çeşitli bilgiler de ileterek satıcıdan doğru ürünü en kısa zamanda almayı hedeflemektedir. Geçmişte bu işlem oldukça zaman alıcı olmuş ama artık yeni bilişim teknolojileri ve yeni teknolojik altyapı sayesinde kolaylaşmıştır (Waters, 2003: 31).

Bilgi, tedarik zinciri üyeleri ve süreçleri ile ilgili kararlar almak için temeldir. Bir tedarik zincirindeki tüm faaliyetler ve operasyonlar arasındaki bağlantıdır. Bu bağlantı güçlü bir bağlantı olduğu ölçüde (veriler doğru, zamanında elde edilmiş ve tam olduğunda), bir tedarik zincirindeki işletmelerin her biri kendi işlemleri için iyi kararlar verebilecektir. Bu da bir bütün olarak tedarik zinciri kârlılığını maksimize etmektedir. Bilgi, herhangi bir tedarik zincirinde iki amaç için kullanılır: (i) Tedarik zinciri faaliyetlerinin işleyişi ile ilgili günlük aktiviteleri (üretim, envanter, yer ve ulaşım) koordine etmek. Tedarik zincirindeki işletmeler, haftalık üretim programları, envanter düzeyleri, nakliye yolları ve stoklama yerleri hakkında ürün tedarik ve talep üzerine mevcut verileri kullanırlar. (ii) Gelecek talepleri tahmin etmek ve karşılamak için planlama yapmada kullanılır. Mevcut bilgiler, aylık ve üç aylık üretim programları ve zaman çizelgeleri ayarına rehberlik etmek ve taktik tahminler yapmak için kullanılır. Bilgi ayrıca stratejik tahminler için yeni tesisler inşa etmek, yeni bir pazara girmek veya mevcut bir pazardan çıkmak konusunda karar vermek için kullanılır (Hugos, 2003: 15-16).

Bilgi tedarik zincirinde önemli bir faktördür, çünkü diğer tedarik zinciri üyelerinin entegre, koordineli bir tedarik zinciri oluşturma amacı ile birlikte çalışmasına izin veren birleştirici bir görev üstlenir. Bilgi tedarik zinciri performansı için çok önemlidir, çünkü tedarik zinciri süreçlerinin işlemlerin yürütülmesine ve yöneticilerin karar vermesine yardımcı olur. Bilgi olmadan, bir yönetici müşterilerin ne istediğini, stokta ne kadar envanter olduğunu ve daha fazla ürün üretilip sevk edilmesi gerektiğini bilemez. Kısacası, bilgi olmadan, bir yönetici sadece körü körüne kararlar verebilir. Bu nedenle, bilgi tedarik zincirini bir yöneticiye görünür kılar. Bu görünürlük sayesinde, bir yönetici tedarik zincirinin performansını artırmak için kararlar verebilir (Chopra ve Meindl, 2007: 482).

Etkili bir envanter yönetimi için ilk adım, doğru bilgilere dayalı talep tahminlemedir. Lojistik performans için doğru bilgilerin önemi, tarihsel süreçte sürekli kendini ispatlamıştır. Bilgi, lojistik organizasyonlar için pekçok yönden önemli olmaktadır. Bununla birlikte bilgi, talep tahmini için temel önceliktir. Satış tahminleri, üretim ve pazarlama gereksinimlerine uygun malzeme tahmini yapmak durumunda olan lojistik yöneticilerine kolaylıklar sağlar (Acar, 2010: 14). Bilgi, tüm fiziksel dağıtım faaliyetleri, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki iletişim ile tetiklenir. Burada sipariş işleme sistemine, faturalama sistemine ve talep tahmin sistemine bilginin kolaylıkla takip etme imkânı sağladığını vurgulamak gerekir. Ayrıca, etkili iletişim desteği olmadan, lojistik sistemin, asla kabul edilebilir maliyetle tatmin edici müşteri hizmeti de sağlaması olası değildir (Gattorna vd., 1991: 5).

1.15.13. Satın Alma Yönetimi

İnsanlar, yaşantılarında ihtiyaçlarını karşılamak üzere bütçelerine göre, sürekli bir şeyler satın alma eğilimindedirler. Rutin olarak günlük çok sık rastlanan basit satın alma faaliyetleri, büyük ölçekli ve çok uluslu işletmelerin karmaşık yapıdaki satın alma süreçleri ile benzerlik göstermekte ve benzer prensiplere dayalı olarak yürütülmektedir. Tedarik zincirindeki bütün süreçlerin ihtiyaç duyduğu malzemelerin, doğru zamanda ve doğru miktarda temin edilmesi, sağlıklı ve sürdürülebilir satın alma sisteminin kurulması ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple

satın alma, tedarik zincirlerinin başarısında kayda değer etkisi olan önemli bir lojistik bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Keskin, 2015: 327).

Satın alma en basit ifadeyle, üretim için gerekli olan malzemeleri temin etmekle ilgilenmektedir. Bu ürünler hammadde, yarı mamül veya bitmiş ürünler olabilir (Bowersox vd., 2002: 45). Diğer bir ifade ile satın alma, bir mal veya hizmete, belli bir bedelin ödenmesi suretiyle sahip olunması şeklinde adlandırılmaktadır. Tedarik zincirinin temel süreçlerinden biri olan satın alma; neyin, ne zaman, ne miktarda satın alınacağına karar verme işlemidir. Satın alma fonksiyonu, belirlenen kalitede ve miktarda ürünün zamanında teslim alındığını sağlama ve bu sözleşmelere dayandırma işlemlerini de kapsar niteliktedir (Erturgut, 2016: 140).

Lojistik kanalındaki temel faaliyetlerden olan ve bu araştırmanın (tezin) temel konusunu oluşturan *satın alma,* bu bölümde basit düzeyde ele alınmıştır. Ancak çalışmanın ikinci bölümünde daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

SATIN ALMA YÖNETİMİ

Çalışmanın birinci bölümünde tedarik zinciri yönetimi tanımı, yapısı, işleyişi süreçleri, amaçları, lojistik yönetimi ile aralarındaki ilişkiler, tedarik zinciri stratejileri ve stratejik tedarik zinciri konularında bilgileri verilmiştir. Tedarik zinciri yönetiminde lojistik faaliyetler önemli rol üstlenmektedir. Birinci bölümde kısaca anlatılan lojistik faalitlerden biri olan satın alma yönetimi bu bölümde detaylı açıklanacaktır. Dolayısıyla çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan satın alma yönetimi konusunda; satın alma yönetimi tanımı, tarihsel gelişimi, satın alma süreci temel aşamaları, satın alma fonksiyonunun amaçları, stratejik satın alma, satın alma sürecinde tedarikçi seçimi ve performans değerlendirmesi başlıklarına değinilmekte ve literatür bağlamında bilgiler sunulmaktadır.

2.1. Satın Alma Yönetimi Tanımı

Satın alma yönetimi ile ilgili literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır. En genel hâli ile satın alma yönetimi, doğru kaliteyi, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyata, doğru kaynaktan elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Satın alma yönetimi, tedarik yönetiminden farklıdır. Satın alma, işlevsel bir grup (örneğin; organizasyon şeması üzerinde resmi bir varlık) ve işlevsel bir faaliyettir (örneğin; mal ve hizmet satın alma). Satın alma fonksiyonu, kuruluşa maksimum değer sunmak için pek çok faaliyet (tedarikçi tanımlama ve seçimi, satın alma, müzakere ve sözleşme, pazar araştırması, tedarikçi ölçüm ve iyileştirme ve satın alma sistemleri geliştirme vb.) gerçekleştirir (Monczka, vd., 2009: 8).

Satın alma, bir işletmenin veya organizasyonun hedeflerini tam zamanında ve az maliyetle yerine getirebilmesi için başka işletmelerden mal veya hizmet satın aldığı süreci ifade eder (Quayle, 2006: 34).

Satın alma, işletmelerin faaliyetlerini en etkili şekilde yapabilmeleri ve pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli tüm malzeme, hizmet, iş gücü ve bilginin dış kaynaklardan temin edildiği bir süreçtir (Weele, 2014: 9).

Üretim veya satın alma, herhangi bir işletme için kritik öneme sahip bir karar verme sürecidir. İşletmenin verimliliği ve rekabet edebilirliği, karar verme sürecinde

önemli bir rol üstlenmektedir. Artan küresel rekabet, maliyetlerin minimize edilmesi için baskılar, küçülme politikaları ve işletmenin esas uğraş alanı olduğu konulara yoğunlaşması gibi faktörler, satın alma konusunda yöneticilerin düşüncelerinde değişime neden olmuştur. Günümüzde işletmeler, daha önceleri işletme bünyesinde üretilen mal ve hizmetlerin dışarıya yaptırma eğilimindedir. Bu konuda yeni tedarikçilerin aranması ve uygun tedarikçinin seçilmesi önemlidir. Çağımızda işletmelerin güçlülüğü, verimlilik, müşteriye yakınlık ve rekabete önem verme yönünde önemli gelişmeler görülmektedir. Bu gelişmeler ise, dışarıdan satın alma eğilimini tetiklemektedir. Bir işletmenin, üretim veya hizmetin tüm alanlarında en iyi olması mümkün değildir. Dolayısıyla işletmeler, dışarıdan mal veya hizmet satın alarak, esas misyonu üzerinde daha fazla yoğunlaşma imkânı elde edebilmektedir. Bu hususta, işletmelerde küçülmeler başlamış ve satın alma faaliyetleri önemli ölçüde artmıştır. Bu artış ile birlikte satın alma fonksiyonunun sorumluluğu ise, işletmenin stratejik ihtiyaçlarına uygun küresel ölçekte tedarikçileri araştırmak veya geliştirmek olarak belirtilmektedir (Doğruer, 2005: 382-383).

Satın alma ve tedarik genellikle eş anlamlı kavramlar olarak düşünülür. Tedarik parasal veya bir ödeme karşılığı mal veya hizmet alımını ifade eden satın alma kavramından çok daha geniş bir kavramdır. Tedarik kavramı, bir şeyi elde etmenin farklı yollarının olduğu güç ve yağma kavramlarını içeren bir süreçtir. Satın alma bu nedenle şu şekilde tanımlanabilir: *"Satın alma, satın alarak, kiralanarak veya başka legal yollarla üretim veya piyasaya sürmede kullanılmak üzere ekipman, malzeme, bileşen, tedarikçi ve hizmetleri elde etmeye yarayan bir işlevdir"* (Lysons, 2000: 1).

Satın alma, tedarik zincirindeki kilit bağlantılar arasındadır ve bu nedenle kuruluşun genel başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Doğru fiyata, gerekli kalitede, doğru yerde ve doğru zamanda yeterli hammadde tedarikinin sağlanması, herhangi bir üretim tesisi için çok önemlidir. Çok önemli olan bu süreçte, yıllar içinde birçok kuruluş, tedarikçilerle yürütülen faaliyetlerin karmaşıklığıyla başa çıkmak için büyük bölümler geliştirmiştir. Bununla birlikte, son zamanlarda, birçok işletme, yürütülen faaliyetlerin maliyetini azaltmak için beraber çalıştıkları tedarikçilerin sayısını azaltmaktadır. Tedarikçi azaltma programlarına ek

olarak, çoğu işletme, tedarikçilerle geleneksel düşmanlık ilişkisinden uzaklaşıp, işbirliği temelli bir yaklaşıma doğru eğilim göstermektedir (Rushton vd., 2010: 208).

Satın almada bireysel kullanıcı, küçük işletme veya daha büyük ölçekli işletmeler rol almaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) bu süreç bir kişi veya direk yönetici tarafından gerçekleştirilirken, daha büyük işletmeler ve holdingler süreci daha profesyonelce yürütmektedir. Burada satın alma müdürünün rolü oldukça önemlidir. İşletmeye optimum faydayı sağlamak amacıyla satın alma müdürü tedarik, üretim, pazarlama ve diğer ilişkili bölümler hakkında yeterli bilgi sahibi olmak durumundadır. Satın alma fonksiyonunun tam olarak nasıl işlediğini anlayabilmek için sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu açıdan satın alma (Cook, 2011: 2):

- İşletmenin şu an ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını bilmeli.
- Bu ihtiyaçları giderme opsiyonlarının ne olduğunu bilmeli.
- Bu ihtiyaçları en iyi şekilde giderecek anlaşmayı nasıl sağlayacağını bilmeli.
- Bu anlaşmaları nasıl uzun dönemli yapacağını bilmelidir.

2.2. Satın Alma Yönetimi Tarihsel Gelişimi

1970'lere kadar satın alma, rutin bir hizmet fonksiyonu olarak görülmekteydi (Kraljic, 1983: 109). İşletmelerde daha çok malzeme yönetimi, stok kontrol, üretim kontrol, taşeronluk, satın alma ve ulaşım üzerine odaklanılmıştı (Stolle, 2008: 11). Satın almanın işletme için önemi, endüstriyel satın almalar sonucunda anlaşılmaya başlanmıştır (Ellram ve Carr, 1994: 11). Özellikle 1970'lerin başlarında satın alma, işletme organizasyon bünyesinde oldukça pasif bir birim olarak algılanmaktaydı (Ammer, 1974: 9). Sonrasında meydana gelen petrol krizi ve kaynak kıtlığı, satın almanın öneminin anlaşılmasını sağlamıştır (Ellram ve Carr, 1994: 11). 1970'li yılların sonlarına doğru uluslararası pazarlar ortaya çıkmaya başladı, bilgisayarlar stok kontrollerinde kullanılmaya başladı, petrol krizi ile birlikte hammadde maliyetlerinde artış gözlendi, üretim sisteminin otomatikleşmesi maliyetleri arttırdı ve işletmeleri üretim maliyetlerini kısmaya zorladı. Bu durum karşısında da yöneticiler ürünleri dışardan satın almanın daha az maliyetli olduğunun farkına vardılar ve böylece satın almanın önemi artmaya başladı (Dobler ve Burt, 1996: 7).

Satın alma, ilk ortaya çıktığı zamandan günümüze kadar oldukça fazla bir değişim geçirmiştir. Bu bakımdan satın almanın gelişimi yedi farklı dönemde incelenebilir (Monczka vd., 2009: 21-25):

- 1850-1900 Dönemi

Bazı araştırmacılara göre satın almanın geçmişi 1850 yıllarından önce başlamıştır. Ama özellikle 1850 yıllarında satın alma büyük gelişim göstermiş ve satın almaya olan ilgi artmıştır. Bu dönemde demiryollarının gelişmeye başlaması ile satın alma, ekonomide önemli bir güç hâline gelmiştir. Demiryolları, çok gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere ürünlerin taşınmasında büyük önem taşıyordu. 1866 yılında satın alma fonksiyonu için "tedarik bölümü" departmanı altında ayrı bir departman kurulmuştur. Demiryollarının gelişmesi satın almanın ilk aşamalarının gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Bu dönemde satın almanın işletmenin performansına yaptığı katkı da satın almanın sonraki dönemlerde gelişimine katkı sağlamıştır.

-1900-1939 Dönemi

Satın almanın gelişiminin ikinci dönemi 20.yy başlarından ikinci dünya savaşına kadar olan süreci kapsar. Demir yolu dışında da ticari yolların ortaya çıkması ile satın alma fonksiyonunu konu alan çalışmalar yayınlanmaya başlamıştır. Mühendislik ile ilgili dergiler kalifiye satın alma personeli ihtiyacından bahsetmiştir. Ayrıca bu dönem temel satın alma prosedürlerinin ve fikirlerinin gelişmeye başladığı dönemdir. Birinci Dünya Savaşı döneminde askeri malzemelerin elde dilmesindeki rolünden dolayı satın almanın önemi daha da artmıştır.

-1940-1946 Dönemi

İkinci Dünya Savaşı satın almanın gelişiminde yeni bir dönem yaratmıştır. Savaş döneminde gerekli ve kıt olan malzemelerin tedarik sürecinin önemli olması, bu dönemde satın almaya olan ilginin artmasını sağlamıştır.

-1947-1960 Dönemi

Bu dönem savaş sonrası 1947 yılı ile 1960 ortalarını kapsamaktadır. Savaş döneminde hızlı bir şekilde önem ve ilgi kazanan satın alma, savaş sonrası dönemde

bu hızını kaybetmiştir (Monczka vd., 2009: 23). Bir iş disiplini olarak, lojistik gerçekten sadece 1950'lerde dikkat çekmeye başlamıştır. Başlangıçta işletmelerde verimliliği artırmaya odaklanan lojistik, zaman içinde kapsamını genişletebilmiş ve satın alma fonksiyonunun öncüsü olmuştur. Satın alma işlevinin ortaya çıkması, işletmenin diğer departmanlarında da düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Bu noktada üretim üst yönetimin dikkatini çekmiş, mamul envanteri pazarlamanın sorumluluğunda ve sipariş işleme muhasebe veya satış sorumluluğuna bırakılmıştır. Bu dönemde lojistik geliştikçe satın alma fonksiyonunun sorumluluğundaki işler artmış ve organizasyonların ilk kez daha geniş bir sistemin parçası olarak malzeme giriş ve çıkışlarına bakmasını sağlayan malzeme ihtiyaç planlaması (MİP) ortaya çıkmıştır (Cousins vd., 2008: 11).

-1960-1970 Dönemi

Bu dönem 1960'lı yılların ortaları ile 1970'li yılların sonlarını kapsamaktadır. 1960'lı yıllar malzeme yönetim konseptinin geliştiği dönem olmuştur. Vietnam Savaşı ve petrol krizi, malzemelerin fiyatlarının artmasına ve piyasada daha az bulunmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler işletmelerin satın alma ve malzeme kontrol konularında daha etkin olmalarını sağlamıştır. Bu dönemde malzeme yönetimi, malzemeler ile ortaya çıkabilecek problemlerin sadece bir fonksiyon veya bir faaliyet tarafından değil, bütün sistem tarafından çözülmesi anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Malzeme planlama ve kontrol, stok planlama ve kontrol, satın alma, ulaşım gibi birçok fonksiyon bir çatı altına toplanmıştır. Satın almanın bu dönemdeki rolü dikkat çekicidir. Satın alma yöneticileri bu dönemde açık arttırma usulü fiyat teklifi stratejisi izleyerek çok kaynaklı tedarik anlayışına önem vermişler ve tedarikçileri birer ortak olarak görmekten kaçınmışlardır. Fiyat rekabeti tedarik anlaşmalarının en önemli etmeni olmuştur (Monczka vd., 2009: 24).

1970'li yıllarda idari bir işlev olarak satın alma foksiyonu önem kazanmıştır. Satın almanın öneminin genel olarak tanınması 1970'lerin ortalarına kadar uzanmaktadır. 1973 petrol krizi sonrası hammadde kıtlığına rağmen satın alma fonksiyonu, üst yönetim ve satın alma uzmanları tarafından destek görmemiştir. 1970'li yıllar boyunca satın alma işlevi stratejik olmaktan çok idari olarak görülmeye devam etmiştir. Satın alma işletmelerde pasif bir rolde yer almıştır. İşletmeler

genellikle rekabetçi teklifler yoluyla çoklu kaynak sağlama stratejileri benimsemiş ve tedarikçilerle ilişkilerini sürdürmüştür. Satın almanın rolü, öncelikle gerekli mal ve hizmetleri onaylanmış tedarik kaynaklarından satın almak, gerekli kalite ve performans seviyelerine ve teslimat programlarına uymalarını sağlamak, işletme içindeki diğer işlevlere hizmet sağlayıcı olmaktı (Cousins vd., 2008: 11-12).

-1970-1999 Dönemi

Bu dönem, 1970 sonları ve 1999 yılları arasını kapsayan "Küresel Dönem" olarak adlandırılmaktadır. Bu dönem, geçmiş dönemlere kıyasla satın almanın önemi, yapısı ve davranışı üzerinde farklı etkilere sahiptir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Monczka vd., 2009: 25):

- Bu dönemde rekabet çok artmıştır.
- Küresel işletmeler önemli derecede pazar payları kazanmış ve farklı stratejiler, organizasyonel yapılar ve yönetim teknikleri sergilemiştir.
- Teknolojide büyük değişim ve gelişim yaşanmış, ürün yaşam eğrileri oldukça kısalmıştır.
- Uluslararası ağlar ve internet sayesinde küresel satın alma faaliyetleri koordine edilebilmiştir.

1980'li yıllar işletmelerin, satın almanın kârlılığa potansiyel katkısını benimsedikleri bir dönem olmuştur. Bu yıllarda, satın alma stratejisi, işletmenin genel kurumsal ve iş stratejileri ile bilinçli bir şekilde hizalanmaya başlamıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, satın alma stratejik karar vermede önemli rol üstlenmiş ve işletmeler özel stratejik satın alma fonksiyonu oluşturmuştur (Cousins vd., 2008: 12-13).

-2000 Sonrası Dönem (Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Dönemi)

Günümüzde satın alma ve tedarik zinciri yönetimine verilen önem, tedarikçilerin işletmeler açısından ne kadar değerli olduklarını göstermektedir. Tedarikçiler ile olan ilişkiler yıkıcı olmaktan ziyade daha çok yapıcı ve iş birliğine dayalı bir hâl almaktadır. Tedarikçilerin gelişimi, tasarıma katılımı, uzun süreli ilişkiler, tedarikçi seçimi, stratejik maliyet yönetimi, malzeme yönetimi gibi faaliyetler tedarik zincirinde değer oluşturmanın yeni yolları olarak

değerlendirilmektedir. Satın alma da bu faaliyetleri desteklemeye odaklanmaktadır (Monczka vd., 2009: 25).

Genel olarak satın almanın yıllara yayılmış gelişim dönemleri ve bu dönemlerde satın almanın özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baily vd., 2005: 21).

Tablo 2.1. Satın Almanın Gelişimi

1970'li yıllar	• Satın almanın amacı en düşük fiyat ile tedarik sağlamaktı. • Tedarikçiler ile düşük seviyeli ilişkiler vardı. • Satın alma reaktif bir yapıdaydı.
1990'lı yıllar	• Satın almanın öncelikli amacı, hâlâ olduğu gibi, düşük fiyatlı tedarik sağlamak. Kalite, teslimat gibi faktörlerin farkında olunmaya başlandı. • Tedarikçiler ve diğer işletme fonksiyonları ile daha yakın ilişkiler geliştirilmiştir.
2000'li yıllar	• Satın almanın işletme içerisindeki stratejik önemi artmakta. • Tedarikçiler ile çok yakın ilişkiler kurulmakta ve satın alma fiyattan ziyade maliyet odaklı bir anlayışla işlemekte.
Gelecek	• Tedarik sisteminde çığır açıcı uygulamalar geliştirilecek. • Maliyete odaklanmaktan ziyade değer katmaya odaklanılacak. • Teknolojideki gelişmelerin önemi artacak. • Tamamen müşteri odaklı bir anlayış sergilenecek.

Kaynak: Baily vd., 2005: 21.

Sonuç olarak, artan rekabet, hızlı değişen teknoloji ve müşteri beklentileri gibi zorluklar ile başa çıkabilmenin yolu olarak satın alma, küresel ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. Satın almanın bu rolü, ilerleyen süreçte daha etkin olacak gibi görünmektedir. Bunun dışında özellikle endüstriyel pazarlarda satın almanın önemi gittikçe artmaktadır. Son olarak satın alma işletmeye olan faydasını maksimum seviyeye çıkarabilmek için diğer bölümler ile bütünleşik bir şekilde çalışmaya devam etmelidir.

2.3. Satın Alma Süreci ve Sürecin Temel Aşamaları

Satın alma yönetimi, tedarik zincirinin ve işletmenin ihtiyaç duyduğu üretim ve üretimi destekleyen ilgili her türlü hammaddenin, yarı mamulün, ekipmanın vb. gereksinimlerin dışarıdan uygun şartlarda temininin sağlanmasına yönelik yürütülen her türlü faaliyet şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmeler, faaliyetlerinde kullanacakları malzemeyi iki farklı şekilde karşılamaktadırlar. Bunlardan ilki; üretimde kullanacağı materyalleri işlenmemiş bir şekilde hammadde olarak temin ederek, üretim süreçlerinin tümünü kendisi gerçekleştirmektedir. İkinci durumda ise; tedarikçiler hammaddeyi belirli ölçüde işleyerek yarı mamul hâlinde işletmeye göndermektedir. İşletmeler ise, gönderilen bu yarı mamuller üzerinde ufak değişiklikler yaparak, söz konusu materyali ürüne dönüştürmektedir. Üretimde kullanılacak ekipmanlarda işletme ekipman, araç ve gereçleri işletme bünyesinde üretilmektedir. Özellikle üretimde kullanılacak ekipmanların stratejik bir niteliği varsa bu yol tercih edilmektedir. Diğer yönden işletme bu tür gereksinimlerin tümünü dışarıdan temin etme yoluna da gidebilmektedir. Her iki satın alma yönteminde iş yönetimi ve işleyiş benzerlikler göstermektedir. Bu benzerlikler her iki yöntemde de sürecin başlangıcı; satın alma kararının verilmesi ile söz konusu olmaktadır (Görçün, 2013: 105).

Tipik bir satın alma süreci, işletmenin, nihai müşterisinin taleplerine göre satın alma gereksinimlerini tanımlama ihtiyacı ile başlar (Presutti, 2003: 220) ve satın alma fonksiyonu tarafından malların tatminkâr bir şekilde teslim alındığının bildirmesiyle sonlanır (Doğruer, 2005: 394). Başlangıçta özellikler geliştirilir. Özellikler geliştirildikten sonra, tedarik müdürü tarafından yönetilen bir satın alma ekibi tedarikçilere öncelik verecek, tedarikçilerden teklifleri talep edecek, tedarikçilerden gelen teklifleri değerlendirecek ve belirlenen seçim kriterlerine göre bir tedarikçi seçecektir. Sözleşme görüşmeleri, resmi bir sözleşmenin hüküm ve şartlarıyla sonuçlanır. Sipariş yöntemleri ve işleme yönergeleri, anlaşmalı sözleşme şemsiyesi altında gerçekleşen tüm alımlar için kurulur. Döngü, tedarikçinin değerlendirilmesinde kullanılacak bilgiyi sağlayan, tedarikçi performansını değerlendiren bir tedarikçi değerlendirme sisteminin kurulması ile sonlanır (Presutti, 2003: 220-221).

Satın alma süreci içinde birçok etmen bulunduran karmaşık bir süreçtir. Kalite tespiti, mallardan ziyade hizmetler için daha zordur ve alıcılar ile satıcılar arasında daha yüksek bir işbirliği derecesini zorunlu kılmaktadır. Hizmetler için satın alma süreci daha karmaşık olduğundan, satıcıların değerlendirilmesi, hizmetin belirtilmesi ve değerlendirilmesi konusunda alıcı için farklı riskler ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle satın alma birimi çalışanları bu sürecin etkin ve etkili olması için sürekli çalışmalı ve çaba sarf etmelidir. Satın alma sürecinde ihtiyaçlar belirlenir, tedarikçiler araştırılır, beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı belirlenir ve tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurularak sürekli iyileşmeler sağlanır (Andersson vd., 2006: 22; Valk ve Rozemeijer, 2009: 4). Bu kapsamda endüstriyel satın almalarda süreç şu şekilde yürütülmektedir (Zenz, 1994: 10-13; Dobler ve Burt, 1996: 62).

- İhtiyacın Ortaya Çıkması
- İhtiyacın Tanımlanması
- Kaynakların Seçilmesi
- Fiyatın Kararlaştırılması
- Siparişin Verilmesi
- Sipariş Takibi
- Kayıtların Tutulması
- Profesyonel Tedarikçi İlişkisi

2.3.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması

Satın alma süreci, iş ihtiyaçları ve gereklilikleri ile başlar. Bir alıcının bir şeye ihtiyaç duyduğu süreçte gerçek durumuyla istenen durum arasında bir fark algılaması üzerine problemi tanımlaması ve ihtiyacını belirlemesi ile satın alma süreci başlamaktadır. Bu aşama problem tanıma veya ihtiyaç farkındalığı aşaması olarak da nitelendirilmektedir (Cant vd., 2009: 65; Kotler vd., 2013: 204; Weele, 2014: 28).

Tüm satın alma işlemleri, kuruluştaki bir kişi tarafından bir öğe ihtiyacının ortaya çıkmasıyla başlar. Genel olarak ihtiyaç, bir kullanım departmanından sorumlu kişi, üretim operasyonlarından birinin başkanı, ofis yöneticisi veya bakım mühendisi tarafından kabul edilir. İhtiyaç genellikle mevcut envanterden malzemelerin transferi ile karşılanabilir. Ancak, iç malzeme sonunda takviye edilmelidir. Böylece, doğrudan

veya dolaylı olarak alımlar, bir kullanım departmanı tarafından bir öğeye olan ihtiyacın ortaya çıkmasıyla başlar. İdeal olarak, satın alma, ilgili bölümlerin ihtiyaçlarını öngörür (Zenz, 1994: 10-11).

Kullanılan iletim şekline bakılmaksızın, işletme için malzeme gereksinimleri etkin bir şekilde tanımlanmalı ve eldeki durum için en uygun açıklama yöntemleri seçilmelidir. Her satın alma belgesi belirlenen departman amirleri tarafından onaylanmalıdır. Bu şekilde belgenin başlangıçta kalifiye kişiler tarafından gözden geçirilmesi sağlanır ve daha sonra doğru biçimde satın alım gerçekleşir. Satın alma fonksiyonu tarafından ilk olarak, satın alma işleminin ücretlendirileceği hesap gibi veriler de dahil olmak üzere dökümanın doğruluğu ve eksiksizliği kontrol edilir. Daha sonra, ihtiyacın yeterince tanımlanıp tanımlanmadığı belirlenir. Son olarak, kullanıcı için tatmin edici bir satın alma garantisi sağlamak için uygun açıklama tanımının kullanıldığından emin olunmalı ve aynı zamanda bir tedarikçinin seçiminde olası tüm koşullar sağlamalıdır (Dobler ve Burt, 1996: 66).

2.3.2. İhtiyacın Tanımlanması

Bir ihtiyaç kabul edildikten sonra, doğru bir şekilde tanımlanmalıdır. İhtiyaçların yeterli ve eksiksiz bir tanımını sağlamak için, satın alma personeli, organizasyon içindeki öğeler ve işlevler hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmalıdır (Zenz, 1994: 11). Satın alınacak ürünün veya malzemelerin özelliklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu özellikler, pazarlama bölümünden gelecek bilgiler doğrultusunda belirlenecektir. Nihai tüketicinin istek ve ihtiyaçları, ürünün tasarım aşamasında göz önünde bulundurulduğu için pazarlama bölümünden gelecek bilgiler satın alınacak malzemelerin özellik ve miktarlarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ürünlerin özellikleri belirlenirken genellikle fonksiyonel veya teknik özellikleri belirlenir (Otterheim ve Strand, 2007: 19-20).

Satın alma birimlerine listeler hâlinde yönlendirilen satın alma ihtiyaçlarının doğrulanması, iki farklı birimle koordineli olmayı gerektirir (Keskin, 2015: 331):

a) Envanter birimleri ile koordine: Bunlardan ilki, envanter yönetiminden sorumlu birimlerle yapılan koordineli çalışmalardır. Envanter birimleri, satın alma biriminden gelen listeleri, işletmenin stok kontrol sistemine göre değerlendirirler. Bunun

sonucunda, satın alma süreçlerinde yaşanabilecek iki temel sorun giderilmiş olur; *(i) Depoda var mı?* Bunlardan ilki, ihtiyaç listelerinde yer alan malzemelerin işletme depolarında olan bir malzeme olup olmadığının teyit edilmesidir. Bu şekilde, mevcut olduğu halde, farklı gerekçelerle işletme bünyesinde ihtiyaç duyulan birime veya personele ulaştırılmamış malzemelerin satın alınarak gereksiz stok oluşmasının önüne geçilmiş olur. *(ii) Bilgileri doğru mu?* Diğeri ise, ihtiyaç duyulan malzemelerin stok kontrol bilgilerinin teyit edilmesidir. Satın alınacak malzemelerin stoklarının yönetilmesinde kullanılan ve işletme tarafından verilen parça numarası, parça adı gibi listede yazılı bilgilerle uyumluluğu teyit edilir. Bu sayede, satın alma süreçlerinin diğer aşamalarında yaşanacak muhtemel uyuşmazlıkların, adli ve idari problemelerin önüne geçilir ve zaman ve kaynak tasarrufu sağlanmış olur.

b) Tedarik yönetim birimleri ile koordine: satın alma birimleri, envanter birimlerinden yönlendirilen stok kayıt bilgilerine göre düzeltilmiş listelerin, teknik bakımdan kontrol edilmesi için "teknik müdürlük", "teknik destek", "teknik üretim" gibi farklı isimlerle anılan teknik yönetimden sorumlu birimlere gönderirler.

2.3.3. Kaynakların Seçilmesi

Satın alma işlemindeki bir sonraki adım, talep edilen öğe için kaynak veya kaynakların seçilmesidir. Çoğu satın alma için birçok karşılaştırılabilir alternatif tedarikçi vardır. Envanter seçiminde fiyat, hizmet, teslimat ve kalite gibi hususlar baskındır (Zenz, 1994: 11). Kullanıcı gereksinimlerini tanımlarken ve değerlendirirken, talepler ve istekler arasında ayrım yapmak önemlidir. Bir mal veya hizmet için talepler, kullanıcı için kritik olan özelliklerdir; istekler, kritik olmayan ve bu nedenle tartışılabilir olanlardır. Bu aşamada, kullanıcının taleplerini karşılayacak düzeyde tedarikçi kaynaklarının seçilmesi önemlidir (Novack ve Simco, 1991: 148).

Bir ihtiyaç tespit edildiğinde ve tam olarak tanımlandığında, alıcı potansiyel arz kaynaklarını belirlemek için pazar araştırmasını başlatır. Mevcut tedarikçi ilişkilerinde uyuşmazlıkların ortaya çıkması durumunda, iyi bir kaynak seçmek için çok az ek araştırma yapılması gerekebilir. Öte yandan, yeni veya yüksek değerli bir ürünün satın alınması, potansiyel tedarikçilere yönelik uzun bir soruşturmayı zorunlu kılabilir. Satın alınacak malın karmaşık veya oldukça teknik olması durumunda,

işletme önce potansiyel tedarikçileri değerlendirmek ve belki de en çok arzu edilen tedarikçi hakkında bir ekip kararı vermek için çapraz fonksiyonel bir kaynak ekibi kullanabilir. Bir ön potansiyel kaynaklar grubunu seçtikten sonra, alıcı rekabetçi teklif verme veya müzakere tekniklerini veya her ikisini de kullanabilir. Rekabetçi ihale kullanıldığında alıcı, satın alma grubunun iş yapmak istediği makul sayıda işletmeden teklif talep ederek önceliği başlatır (Dobler ve Burt, 1996: 66-67).

2.3.4. Fiyatın Kararlaştırılması

Kaynak seçimi sürecinde, fiyat önemli bir husustur. Tekrar tekrar satın alınan öğeler için kataloglar, fiyat listeleri ve indirim programları yararlı olabilir. Ancak, katalog fiyatları satıcı üzerinde bağlayıcı değildir. İdeal olarak, teklif süreci, tedarikçiler arasındaki rekabeti âdil ve açık bir temelde teşvik eder. Ancak bu süreçte önemli miktarda zaman tüketilebilir (Zenz, 1994: 11-12).

Fiyat belirleme son yönetsel sanatlardan biri olarak ifade edilmektedir. Matematiksel formüllere tamamen uygun değildir, çünkü önseziler ve deneyimler devreye girer. Tedarikçiler, normalde birbirlerinin öğeleri arasında bazı algılanan farklılıkları korumak istemektedirler. Bunu yapabildikleri sürece, bu fiyatlar doğrudan veya dolaylı olarak devlet veya ürün birliği tüzükleri veya mevzuatla kontrol edilmedikçe, aynı ürün türü için değişen fiyatları görmek kaçınılmazdır (Feinstein ve Stefanelli, 2007: 221). Bazı fiyatlar katı olarak ayarlanır ve hiçbir beceri veya müzakere miktarı onları değiştirmez. Ancak işletmeler, çok sayıda tedarikçi ile iş ilişkileri içerisinde bulunduğundan, birçok öğenin fiyatında anlaşmaya varabilirler. Dolayısıyla alıcılar, "fiyat" konusunda müzakerelerde gücü lehine çevirebilirler. Fiyat önemli bir kriter olsa da, alıcı için toplam maliyet ve değere odaklanmak da önemlidir. Fiyat artabilir, ancak toplam maliyetler daha düşük olabilir. Bu hususta uygun satın alma kararlarına ulaşmada fiyatın tek kriter olmadığı ifade edilmektedir (Pooler vd., 2004: 221).

Alıcılar genellikle bir satın alma sözleşmesi yapmak amacıyla potansiyel tedarikçilerden doğrudan ve ayrıntılı bilgiler edinerek süreci değerlendirmektedir. İşletmeler, tedarikçilerin, işçilik, malzeme ve kârla ilgili ayrıntılar da dahil olmak

üzere, teklif talebine yanıt olarak, teklif edilen fiyatların ayrıntılı bir maliyet dökümünü sağlamalarını talep etmektedir (Monczka vd., 2009: 248).

Fiyatın belirlenmesindeki hedef, genellikle tüketicilerin sipariş vermek istedikleri mal veya hizmetin fiyatı ile ilgili mümkün olan en iyi anlaşmayı elde edecekleri şekilde işlemsel ve kısa süreli olmasıdır. Bu tür ilişkiler genellikle, bir alıcının birden fazla satıcıyı göz önüne alacağı ve hangi teklifin mümkün olan en iyi anlaşma olarak algılandığına dayanarak bir satın alma kararı alacağı rekabetçi teklif durumlarında ortaya çıkmaktadır (Esch, 2012: 34).

2.3.5. Siparişin Verilmesi

Sipariş veren işletme veya müşteri, satın almak istediği mal veya hizmetin teknik özelliği, alınmak istenen miktarı, elinde bulunmasını istediği tarih, iade koşulları ve garanti gibi unsurlar hakkında nihai sipariş için tedarikçilerle iletişime geçmektedir. Birçok satın alıcı bakım-onarım ve işletim faaliyetleri için dönemsel alım siparişlerinin yerine genel sipariş kontratlarını tercih etmektedir. Genel kontratlar ile satın alıcılar tarafından ihtiyaç duyulan mal veya hizmetlerin belirlenmiş olan süre boyunca anlaşma yapılan fiyatlar üzerinden yeniden tedarik edileceği vaadedilen uzun vadeli bir ilişki kurulmaktadır. Ürünler satıcılar tarafından stoklandığı için genel kontratlara "stoksuz satın alma planı" da denilmektedir. Genel kontratlar tedarikçiler ve alıcılar arasında daha sıkı bir bağ kurulmasını sağlamakta ve alıcılar mal veya hizmetlerden tatmin oldukları sürece bu bağın koparılması zorlaşmaktadır. Kilit malzemelerin yetersiz olmasından çekinen işletmeler bu malzemeleri yüksek miktarda satın almayı ve stoklamayı amaçlamaktadır. Malzemelerin akışının düzenli bir şekilde sürmesini garantilemek için tedarikçilerle uzun vadeli kontratlar imzalamaktadırlar (Kotler ve Keller, 2018: 204).

Satın alma sürecinde anlaşma sağlandıktan sonra ve kayda geçildikten sonra, sipariş verilebilir. Sipariş aşaması satın alım sözleşmesi hazırlandıktan sonra gerçekleşmektedir. Siparişlerin zaman aralıkları ve türü bu aşamada belirlenir. Satın alma sürecinde sipariş aşamasında gerekli bütün bilgi ve talimatların net ve eksiksiz bir şekilde tedarikçiye bildirilmesi önemli bir konudur. Siparişte yaşanabilecek aksaklıklar istenilen ürün veya hizmetin gerektiği şekilde teslimatını doğrudan

etkilemektedir. Dolayısıyla bilgi ve talimatların net olması, tedarikçilere sipariş gönderme aşamasında önem arz etmektedir. Tedarikçiden genellikle gönderilen her satın alma sipariş formuna bir onay formu göndermesi istenmektedir. Sipariş aşamasında süreçler alıcı ve tedarikçiler arasında koordineli yürütülürse, sipariş ve sipariş aşamalarında daha az çabayla verimlilik sağlanacaktır (Weele, 2014: 42). Müşteri hizmetleri kapsamında siparişin doğru zamanda, doğru miktarda ve uygun kalitede iletilmesi önemlidir. Dolayısıyla zamanında sevk edilmeyen siparişler müşteri memnuniyetsizliğine neden olur ve bu durumda işletme itibarı için olumsuz durumlar ortaya çıkabilir.

2.3.6. Sipariş Takibi

Küreselleşmenin ivme kazanmasıyla birlikte lojistik faaliyetlerin de farklılaştığı görülmektedir. Böylece müşteri taleplerine uygun olarak ürünler sunmak esas olmuştur. Örneğin perakende sektöründe taleplere uygun olarak cevap üretmek ve esnek bir stok yönetimi yürütmek önemlidir. Talep yönetimi sayesinde bütçeleme, öğrenme, senkronize üretim yapma, varlıkları kontrol etme ve tahminleri düzeltme işlemleri daha kolay gerçekleşebilir. Talep yönetimi ile işletmenin kaynak planlaması ile pazara ihtiyaç duyulan yenilikler arasında bir denge kurulabilir (Branch, 2009: 40).

Sipariş yönetimi stoklar üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Sipariş yönetimi sayesinde stok yönetimi ve stok hareketleri kolaylaşır. Bu şekilde sipariş takibi süreci daha da kolaylaşmaktadır (Iyer, 2013: 51). Satın alma sürecinde siparişin verilmesi, çoğu aşamadaki işlemlerin tamamlanması demektir. Ancak, satın alma sürecinde sipariş verildikten sonra, satın alma sorumlulukları bitmez. Çoğu satın alma fonksiyonu siparişleri teyit etme sorumluluğuna sahiptir. Takip, satıcının siparişi almasını, fiyatın ve şartların karşılıklı olarak anlaşılmasını ve en önemlisi, teslimatın talep edildiği gibi gerçekleşmesini sağlamak için gereklidir. Takip sorumluluğu genellikle sipariş veren alıcıya verilir. Büro çalışması, gerekli kayıtları ve formları tutan ve rutin eylemler yapan bir expediter veya takip memuru tarafından gerçekleştirilebilir. Özel eylem gerektiren siparişler, bu tür eylemlerden sorumlu olan alıcıya sevk edilir. Takip, daha fazla eylemle bir etkinin güçlendirilmesi olarak tanımlanır. Bir satınalma siparişinin takibi, siparişin açık bir şekilde kabul edilene ve

teslim tarihi olarak taahhüt edilene kadar bir tedarikçiyle düzenli iletişim kurmayı içerir. Bu noktada, eğer gerekli görülürse, satın alma fonksiyonu siparişi hızlandırmaya, teslimat önündeki engelleri tespit etmeye ve kaldırmaya çalışabilir (Zenz, 1994: 12). Satın alma fonksiyonu, her türlü siparişi, özellikle de büyük miktarda siparişleri veya uzun teslimat süreli siparişleri takip eder. Bu durum, satın alma fonksiyonunun olası gecikmeleri tahmin etmesine yardımcı olur ve bu gecikmeleri ilgili departmanlara iletmesinde kolaylık sağlar. Benzer bir şekilde, departmanlar da sevkiyat miktarını ve tarihlerini, ilgili değişiklikleri, tedarikçilere bildirmekle yükümlüdür. Böylece tedarikçiler de yeni talepler ile ilgili gerekli tedbirleri önceden alabilirler (Doğruer, 2005: 395).

Mal ve hizmetlerin teslim alınması, satın alma süreçlerinde satın alınacak malzemenin, işletmeye fiziksel olarak gelmesi anlamında ilk somut gelişmedir. Tedarikçiler, teknik şartnamede yazılı bir biçimde hazırladıkları malzemeleri, idari şartnamede belirtilen tarihte ve yerde işletmeye teslim etmekle yükümlüdür. Bu işlem, geçici teslim olarak alınır. Bunun nedeni, sürecin bu aşamasındaki teslimatın niteliğe göre değil de niceliğe göre yapılmış olmasıdır (Keskin, 2015: 336).

2.3.7. Kayıtların Tutulması

Bir satın alma fonksiyonu genellikle bilgisayar kayıtları ve satın alma işlemleri ile ilgili dosyaları tutar. Tüm alımların büyük bir kısmı tekrar siparişlerden oluşur. Dolayısıyla alıcılar genellikle tedarikçilerle mevcut ilişkilerde rehberlik için önceki işlemlerin kayıtlarına sık sık başvururlar. Satın alma sözleşmeleri yasal sözleşmelerdir ve yasal öneme sahip oldukları sürece korunmalıdır. Bu sebeple talepler ve benzeri belgeler, satın alma fonksiyonu tarafından sürekli korunmalıdır (Zenz, 1994: 13).

Hem satın alma sürecinde yapılan sözleşmeler neticesinde oluşturulan evraklara ilişkin bilgiler hem de muhasebe kayıtları sürekli kaydedilmeli ve arşivlenmelidir. Bu şekilde, aynı tedarikçilerden tekrar mal ve hizmet satın alımında lojistik maliyetler hakkında kolayca bilgi elde edilmesi sağlanır ve kontroller kolaylaşır. Satın alma sürecine ilişkin maliyet kayıtları tutulur ve veritabanı oluşturulursa, maliyet raporlamasına ekstra zaman harcanmasına gerek

kalmayacaktır. Aksi takdirde bu durum işletme için bir dezavantajdır. Katlanılan maliyetlerle ilgili analizler yapmak ve bunların kontrolünü sürdürmek için tutulan kayıtlar birçok fırsat sunmaktadır (Zimon, 2016: 162).

2.3.8. Profesyonel Tedarikçi İlişkisi

Tedarikçi ilişkileri, tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi, bir işletmenin başarısı için tartışmasız en kritik işlevlerden biridir. İşletmenin en önemli süreçlerinden biri olan tedarikçilerle ilişkiler, işletmenin karar vericileri tarafından sistematik olarak düşünülmelidir (Bhutta ve Huq, 2002: 126). Çünkü tedarikçiler, işlerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Tedarikçilerle karşılıklı olarak güçlü bir ilişki kurmak, işletmenin pazardaki genel performansını güçlendirir. İyi yönetilen bir tedarikçi ilişkisi, artan müşteri memnuniyeti, düşük maliyetler, daha iyi kalite ve tedarikçiden daha iyi hizmet ile sonuçlanacaktır. Satın alma sürecinde çıkabilecek olası sorunların çözümü için yine seçilen tedarikçinin çözüm için harekete geçeceği ve bunu çözeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla başarılı tedarikçi ilişkisi, mevcut pazarda rekabet sürdürmek için önemli görülmektedir (Teli vd., 2012: 29).

Satın alma sürecinde tedarikçi ilişkilerinde, artan kalite, gelişmiş bilgisayar teknolojisi ve artan teknik yetenekler tedarikçi seçimi[5] ve işlerin yapılmasında daha profesyonel olmayı gerektirmektedir. Tedarikçi ilişkilerinde geçmiş kayıtlar göz önünde bulundurulur ve yeni işlerin yaptırılmasında tedarikçinin daha önceki performansı dikkate alınır (Weber vd., 1991: 2).

Malzemelerin elde edileceği tedarikçinin seçilmesi ve geliştirilmesi satın almanın sorumluluğundadır. Satın alma rekabetçi tedarikçileri tespit etmeli ve seçmeli, aynı zamanda daha iyi performans gösterebilen tedarikçileri tespit edip onlarla iyi ilişkiler geliştirmeli ve var olan tedarikçilerin performansını iyileştirmelidir (Monczka, vd., 2009: 39-40). Bu süreci etkin yönetebilen bir satın alma, ürün maliyetlerinde azalma, kalite, teknoloji, teslimat ve yeni ürün geliştirmede farklı avantajlar elde edebilir. Tedarik temelli yönetim, tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurarak yüksek kaliteli ve güvenilir tedariklerin elde edilmesini sağlar. Satın almanın önemli diğer bir sorumluluğu da tedarikçiler ile ilişkileri geliştirmek

[5] Bu konu hakkında daha detaylı bilgi için (bkz. 2.12.1. Tedarikçi Seçimi)

ve sürdürebilmektir. Bu süreçte sadece anlaşma hâlinde olunan tedarikçiler ile değil diğer potansiyel tedarikçiler ile de ilişkileri geliştirmek, herhangi bir kriz anında işletmeye avantaj kazandıracaktır. Tedarikçiler ile kurulan ilişkiler her iki tarafa da fayda sağladığı sürece, süreçte karşılaşılabilecek sorunlar kolaylıkla atlatılabilmektedir. Kendi ihtiyaçları giderilen ve alıcıdan memnun olan bir tedarikçi yeni ürün geliştirme sürecinde işletmeye tavsiye ve bilgi sağlayabilir, uygun fiyat verebilir ve daha iyi hizmet sunabilir (Dobler ve Burt, 1996: 43).

2.4. Satın Alma Fonksiyonunun Amaçları

Profesyonelce yönetilen bir satın alma biriminin amacı, ürünlerin bir yerden başka bir yere taşınmasının ötesinde önem arz eder. Etkin bir satın alma yönetimi sürdürebilmek için öncelikle satın almanın amaçlarının tam ve eksiksiz belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin var oluş amaçlarından biri, faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda satın alma biriminin temel hedefi de bu sürekliliğin devam edebilmesi için gerekli olan mal veya hizmetlerin gereken zamanda, gereken miktarda sağlanmasıdır. En temel hâliyle satın almanın amacı; doğru kaliteyi, doğru tedarikçiden, doğru miktarda, doğru zamanda ve doğru fiyata tedarik etmektir (Dobler ve Burt, 1996: 41-42). Günümüzde, oldukça stratejik bir konuma ulaşan satın alma fonksiyonunun temel amacı artık sadece kaynak maliyetini mümkün olduğunca minimize etmek ile sınırlandırılmamaktadır (Murphy ve Knemeyer, 2018: 115).

Bir işletmenin işlevleri arasında satın alma, belirleyici işlevlerden biridir. Satın alma fonksiyonunun temel amacı doğru kalitede, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru kaynaktan, doğru fiyata doğru malzeme kalitesini elde etmektir (Baily vd., 2005: 3). Bunun yanında satın alma fonsiyonunun genel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Baily vd., 2005: 4; Monczka, vd., 2009: 38-41; Chitale ve Gupta, 2014: 221; Hajikazemi vd., 2018: 7):

- Bir işletmenin ürünlerinin kalitesini ve değerini korumak.
- Tedarik sürekliliğini sağlamak,
- Satın alma sürecini etkin ve etkili yönetmek.
- Maliyetleri azaltmak.

- Tedarik temelli bir yönetim anlayışı geliştirmek.
- Organizasyonel hedef ve amaçları desteklemek.
- Envanterdeki nakit akışını en aza indirmek.
- Çıktıların akışını korumak için girdi akışını sağlamak.
- İşletmenin rekabetçi konumunu güçlendirmek.
- Güvenilir kaynaklardan kaliteli malzeme, ürün ve hizmet satın almak.
- Yetenekli ve verimli tedarikçilerin seçimi ile zamanında teslimat sağlamak.
- Ekonomik ve güvenilir tedarik kaynaklarını sürekli bulmak, değerlendirmek ve geliştirmek.
- Yeni malzemelerin mevcudiyetini araştırmak ve piyasa fiyatlarındaki eğilimleri izlemek.
- Çevreye karşı sorumlu tedarik yönetimini benimsemek.
- Mevcut kaynaklarla etkin ilişkiler kurarak ve alternatif olarak başka arz kaynakları geliştirerek veya ortaya çıkan veya planlanan ihtiyaçları karşılayarak arzın sürekliliğini sağlamak.
- Diğer departmanlarla sağlam işbirliği ilişkilerini sürdürmek, işletmenin bir bütün olarak etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için gereken bilgi ve tavsiyeleri sağlamak.
- Bu hedeflere ulaşılmasını sağlamak için personel, politikalar, prosedürler ve organizasyon geliştirmek.

2.5. Satın Almanın Faydaları

Satın alma her türden işletme veya organizasyonun en temel fonksiyonlarından birisidir. Satın alma, faaliyetleri gereği işletme yönetiminin temel ve bütünleştirici bir fonksiyonudur. Herhangi bir işletmenin başarılı olabilmesi için üretim, finans, pazarlama, dağıtım, insan kaynakları gibi temel fonksiyonlarının tam kapasite ile performans sergilemesi gerekmektedir. Bu fonksiyonların tam performans gösterebilmesi ise satın almanın faaliyetlerini eksiksiz yerine getirmesine bağlıdır. Satın alma, işletmelere farklı konularda fayda sağlamakta ve önem arz etmektedir (Pooler vd., 2004: 183).

Satın alma işletme maliyetlerini azaltarak tasarrufu arttırır, sürdürülebilir ilişkiler kurar ve yeniliği teşvik eder. Kalite ve itibarı arttırır, ürünlerin tasarımında ve pazara sunulmasında rol oynar ve rekabet avantajı elde edilmesine katkı sağlar. Satın alma faaliyetlerinin geliştirilmesi ile işletmeye fayda sağlanabilecek birçok aktivite mevcut olmakla birlikte, bunlardan en göze çarpanı maliyetlerdeki azalmadır. Burada dikkat çeken nokta ise satın alma gibi milyonlar harcayan bir fonksiyonun maliyetleri nasıl azalttığı konusudur (Monczka, vd., 2009: 190).

Satın alma iki şekilde işletme performansına katkı sağlayabilmektedir. Satın alma, maliyetleri aşağı çekebilir veya ürünlerin hızlı ve müşteri isteklerine uygun bir şekilde sunulmasını sağlayarak satışların artmasını sağlayabilir. Doğru ve etkin yönetilen bir satın alma süreci değişken ve sabit maliyetleri aşağı çekerek işletmenin kârlılığını arttırabilir (Barrat ve Whitehead, 2004: 3).

Maliyete ilişkin performans ölçümleri, satın alma harcamalarının etkinliğini değerlendirmeye yardımcı olur. Maliyetler değerlendirilirken, kıyaslama yapılmalıdır. Kıyaslama bütçe ve piyasa değerleri ile ilgili olabilir veya kuruluşun birden fazla tesisi veya bölümü arasında yapılabilir. Bu aşamada performans ölçümleri için şu iki maliyet türü dikkate alınmalıdır. *i) Toplam dağıtım maliyeti;* Etkili ve uygun maliyetli dağıtım sistemleri kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, işletmenin farklı nakliye ve depolama modları arasındaki dağıtımı tanımlamak için çeşitli dağıtım maliyeti unsurlarının ölçülmesi gerekir. ii) *Toplam stok maliyeti;* Envanter, birçok işletme için en büyük gizli maliyetlerden biridir. Bir işletmenin mevcut varlıklarının hemen hemen yarısı envantere bağlanabilir. Fazla envanter uzun teslim süreleri için önemli bir nedendir. Envanter, uygun performans ölçütleri kullanılarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla satın alma sürecinde bu maliyetlerin önemli ölçüde belirlenmesi ve buna yönelik hareket edilmesi işletmenin rekabet edebilirliği için gereklidir (Cousins vd., 2008: 153).

Satın alma birimi, tedarikçiler ile iş birliği kurarak hem karşılıklı ilişkileri hem de iki tarafın da yararlanabileceği yenilik stratejileri geliştirilebilir. Tedarikçiler ile kurulabilecek sağlam temelli iş birliği ve uyum, ürünlerin üretilmesinde kalite seviyesini etkileyebileceği gibi sürdürülebilir büyümenin de yaşanmasını sağlayacaktır. İki tarafın iş birliği sayesinde güven ortamı oluşur ve bu yenilikçi

fikirlerin gelişmesine katkı sağlar (Monczka vd., 2009: 275). Tedarikçiler sahip oldukları deneyim, malzeme ve tüketici bilgisi sayesinde işletmelere yenilikçi ürünlerin fikirlerini sunabilirler. Tedarikçiler ürünlerin üretiminden nihai müşteriye ulaştırılmasına kadar bütün süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle en iyi tedarikçinin bulunması ve sürdürülebilir karşılıklı kazanç sağlayacak ilişkilerin oluşturulması gerekmektedir.

Etkin satın alma yönetimi sadece maliyetleri azaltmak ile değil aynı zamanda kaliteli malzeme ve ürünler tedarik etmek ile başarılabilir. Düşük fiyatlı ürünleri satın almak ilk tercih olabilir ama bu ürünlerin kalitesinin de aynı şekilde düşük olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Burada önemli olan nokta uygun fiyata uygun kaliteyi elde edebilmektir. Satın alma biriminin görevi, maliyet ve kalite açısından en ideal anlaşmayı yapmaktır. Bu nedenle satın alma fonksiyonunun en önemli görevlerinden biri tedarikçilerin, siparişlerin teslimat süreleri, sipariş miktarı ve fiyat gibi konularda yapmış oldukları anlaşmalara uyum göstermelerini sağlamaktır. Kalite yönetiminin başarı sağlayabilmesi için; standartları belirleme, değerlendirme, kontrol ve güvence olmak üzere dört işlevi bulunmaktadır. Kalite güvencesi tedarikçi seçimi açısından oldukça önemli bir ölçüttür. İşletmelerin pek çoğu gelen malları kontrol etmek ve kalite konusunda çıkan ciddi sorunları bulmak ve çözmek için oldukça fazla mesai harcamaktadır. Bu sorunların bulunması ve çözülmesi sürecinde katlanılan maliyetler genellikle göz ardı edilmektedir ve işletmeler kalitesizliğin maliyetleri artırdığının ve kendilerine para kaybettirdiğinin farkında olmamaktadır. İşletmeler mal ve hizmetlerinin kalite düzeyini yükseltmek amacıyla önlemeye dayalı bir yaklaşım benimsemektedir. Kaliteyi yükseltmek için işletmenin satın alama departmanı da dahil olmak üzere tüm departmanlarının işbirliği içerisinde olması gereklidir. Satın alma fonksiyonunun ilgilendiği konu, satın alınan mal veya hizmetlerin kalite düzeylerinin korunmasını ve geliştirilmesini sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek ancak gelecek için yeterli kaliteyi garanti edebilen tedarikçi seçimiyle mümkündür (Weele, 2014: 238-240).

Satın alma birimi işletmenin tedarikçileri ile olan ilişkilerinde önemli bir rol oynamakta ve bir aracı görevi üstlenmektedir. İşletmelerin girdilerini nerden aldıkları ve nasıl aldıkları, işletme itibarı için oldukça önemli iki faktördür. Çocuk işçiler,

doğal çevrenin kirletilmesi gibi toplumda ve tüketicilerde olumsuz etki bırakacak faaliyetlerden kaçınmak işletmeler için önemlidir. Bu bağlamda sosyal sorumluluk stratejileri geliştirmek ve bunu satın alma sürecinde uygulamak işletmenin itibarına katkı sağlayacaktır. Satın alma sürecinde etik olmayan davranışın nihai riski, işletmenin itibarının riskidir. Meşru iş kriterleri dışındaki faktörlere dayanarak satın alma kararları veren bir alıcı, işletmenin tüm itibarını riske atar. Örneğin, bir alıcı, dış uyarımlar sunan bir tedarikçiden standartların altında performansı kabul ederse, kalite zarar görebilir. Bir alıcının etik olmayan davranışı, bir işletmenin başarısına bağlı olarak başkalarının geçimini tehlikeye atabilir (Monczka, vd., 2009: 568).

Satın alma, tedarikçiler ve üretim arasında bir aracı rolü oynadığından dolayı ürün tasarımlarının geliştirilmesine katkıda bulunabilmektedir. Tedarikçilerini ürün tasarım ve karar verme aşamasına dahil eden işletmelerin girdi maliyeti, girdi, kalitesi ve ürün geliştirme sürecinde ortalama %20 daha etkili oldukları gözlenmiştir (Monczka vd., 2009: 7). Bu hususta satın alma yönetiminin etkin yürütülmesi rekabet avantajı elde etmede önemli bir rol oynamaktadır. Gerek maliyet temelli gerek farklılaşma gerekse kalite temelli rekabet avantajı stratejilerinin hepsinde satın alma önemli bir rol oynamaktadır. Daha ucuz, kaliteli girdiler elde edilmesi işletmenin rekabet avantajını şekillendirebilmektedir. Ayrıca tedarikçilerin üretim süreçlerine dahil edilmesi, yenilikçi fikirlerin oluşmasını ve farklılaşma stratejisi bağlamında işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Satın alma eğer stratejik olarak işletmenin amaç ve hedefleri ile bütünleştirilebilirse rekabet avantajına katkı sağlar (Baier vd., 2008: 40).

Buraya kadar verilen bilgiler ışığında satın alma fonksiyonunun faydaları aşağıdaki gibi verilebilir (Nair vd., 2015: 6263; Carr ve Smeltzer, 2000: 41; Fiesel vd., 2003: 9).

- İşletmeler arası rekabet avantajı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir.
- Maliyetlerin düşürülmesi konusunda avantajlar sağlanmasına imkân verir.
- Kârlılığı artırma fırsatı sunmaktadır.
- Maliyet sınırlama, kalite, teslimat, esneklik ve yenilik konusunda büyük yararlar sağlamaktadır.

- Satın alma becerilerinin artırılması işletmelerin verimliliği için önemli bir avantaj sağlar.
- Satın alma konusunda nitelikli personel yetiştirerek örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır.

2.6. Elektronik Satın Alma

Küresel rekabet ve pazar koşullarında işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli stratejiler ve faaliyetler geliştirmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte yaşanan yoğun rekabet iş yapmanın yeni yollarının keşfedilmesine neden olmuştur. Bu yolların en önemlilerinden biri e-satın almadır. E-satın alma, satın alma sürecinde yer alan bütün aşamaların elektronik ortamda gerçekleştirilmesidir. Küresel ekonomik çalkantılar, rekabet avantajı elde edebilecek stratejilerin geliştirilmesi, maliyetleri azaltma isteği, teknolojideki hızlı gelişmeler gibi birçok etmen e-satın alma kavramının ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında rol oynamıştır (Davila vd., 2003: 17). Elektronik satın alma, veri aktarım aracı olarak interneti kullanan kuruluşlar arasında tedarik faaliyetleri ile ilgili çeşitli bilgilerin alışverişini ifade eder (Sollish ve Semanik, 2006: 169). Diğer bir ifadeyle e-satın alma, hükümetlerin mal veya hizmet alımı (sözleşme) için anlaşmalar oluşturmak veya ödeme karşılığında mal veya hizmet satın almak için bilişim teknolojisi sistemlerini kullandığı kapsamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Moon, 2005: 54).

Teknolojide meydana gelen gelişmeler günümüzde birçok işletmenin iş yapış şeklinde değişimler meydana getirmiştir. Özellikle İnternetin çok yaygınlaşması işletmelere yeni avantajlar sağlamıştır. İnternetin endüstriyel pazarlarda kullanımının yaygınlaşması, işletmelerin tedarik sürecini geliştirmek için yeni ve teknolojik uygulamalar geliştirmelerini ve süreçlerine adapte etmelerini sağlamıştır. Bu uygulama alanlarından en çok etkilenen satın alma fonksiyonu olmuştur. Satın almanın bu kadar etkilenmesinin sebebi ise satın almanın işletme stratejisindeki öneminin artmasının bir sonucudur. Teknoloji ve İnternet sayesinde işletmeler geniş bir bilgi ağına, süreçlerin otomatikleşmesine ve hızlanmasına, farklı mal, hizmet ve tedarikçi seçeneklerine erişim olanağı elde etmiştir. Bu bağlamda e-ticaret kavramı önem kazanmıştır. E-ticaret coğrafik bir kısıtlama olmadan insanlar arasında bilgi

alış-verişi ve iletişimin sağlandığı bir süreçtir. E-ticaret, e-satın almanın gelişmesinde oldukça önemli bir rol oynamıştır (Smart, 2010: 4).

E-satın alma, işletme faaliyetlerinin en önemli fonksiyonlarından biri hâline gelmiştir. Özellikle iletişimin hızlı olması, gerekli malzemelerin hemen temin edilmesine, üretim sürecinin kısalmasına ve ürünlerin pazara en kısa sürede sunulmasına olanak sağlar (Presutti, 2003: 221). İletişim sürecinde pazarlama, üretim, mühendislik gibi iç fonksiyonların yanı sıra tedarikçiler de yer almakta ve bu durum iletişimin daha etkin olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte e-satın alma uygulaması sayesinde satın alma sürecinde iyileşmeler sağlanabilir, gerekli olan malzeme ve ürünler internetten daha hızlı aranıp daha hızlı sipariş verilebilir (Smart, 2010: 23).

Internet sayesinde elektronik kataloglar geliştirilebilmekte, teknik bilgi paylaşımı sağlanabilmekte ve bilgiye hızlı ulaşım sağlanmaktadır. İnternetin sağlamış olduğu bu avantajlar satın alma sürecinin daha etkin yönetilebilmesine olanak tanımaktadır. E-satın alma öncesinde satın alma bireysel işlemler, satın alma taleplerini siparişlere çevirme gibi rutin yönetim faaliyetleri ile ilgilenmekteydi ve stratejik konular bazen göz ardı edilmekteydi (Puschmann ve Alt, 2005: 124). Ama internet teknolojilerinin kullanılması alıcılara süreci daha etkin kontrol edebilme yeteneği kazandırmıştır. E-satın alma ile tedarik süreçlerinin otomasyonu sağlanmış, tedarikçilere erişim kolaylaşmış ve satın alma sürecinin performansı artmıştır. E-satın alma kısaca ürün siparişlerinin internet üzerinden yapılmasıdır. Bu sayede işletmeler hem maliyetleri azaltabilmekte hem de sürecin daha etkin yönetilmesini sağlayabilmektedirler (Neef, 2001: 38).

Elektronik satın almanın farklı kullanımları bulunmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Boer vd., 2002: 26-27):

- ***E-Kaynak:*** İnternet teknolojileri yardımıyla yeni tedarikçilerin aranması ve bulunmasıdır. Satın alma, yeni tedarikçiler bularak, tedarikçiler arasında rekabeti arttırabilir ve işletme maliyetlerini azaltabilir. Bununla birlikte, internet sayesinde daha güvenilir ve iyi tedarikçiler bulunabilir ve bunlar ile kolayca iletişime geçilebilir. Herhangi acil bir durumda, tedarikçinin

malzeme sağlayamaması durumunda, İnternet sayesinde yedek tedarikçilere ulaşılabilir.

- ***E-Teklif:*** Satın alma sürecinde tedarikçiler ile iletişime geçme aşamasının internet üzerinden yapılmasıdır. Burada satın alma, tedarikçilere bildirimde bulunarak malzeme ve fiyat bilgisi ister ve onlardan yanıt alır. Bu aşamada herhangi bir anlaşma yapılmaz sadece bilgi alış-verişinde bulunulur.
- ***E-Açık Eksiltme:*** Genelde açık arttırma sayesinde tedarikçiler sayıları bir veya birden fazla olan alıcılara ürün ve hizmet satarlar. Kısa bir süre aralığında alıcılar açık arttırması yapılan ürün ve hizmetler için fiyat teklifinde bulunurlar. Açık arttırma iki şekilde gerçekleşebilir: artan fiyat mekanizması (birden fazla teklif verilebilir) veya azalan fiyat mekanizması (sadece tek teklif). Açık eksiltme ise, açık arttırmanın tam tersi bir durumdur yani alıcıya bir veya daha fazla tedarikçiden ürün satın alma imkânı sunar. E-açık eksiltme, bunun İnternet ortamında yapılmasıdır. Bu durumda en önemli faktör fiyattır, diğer faktörler genellikle göz ardı edilir.
- ***E-Bilgilendirme:*** İnternet teknolojilerini kullanarak iç ve dış ortaklardan satın alma ile ilgili bilgilerin alınması ve dağıtılması sürecidir.

Literatürde bazı çalışmalarda satın alma yerine "tedarik" kavramının da kullanıldığı görülmüştür. Satın alma ve tedarik türdeş olarak kullanılmakla birlikte aralarda önemli bir fark mevcuttur. Satın alma daha çok ticari bir ilişki kurup geliştirmeyi amaçlarken, tedarik daha ziyade anlaşma imzalandıktan sonra malzemeler veya hizmet sürecinin teslimat kontrolü ile ilgilidir (Quayle, 2006: 3). Satın alma işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan materyal, malzeme ve hizmetlerin elde edilmesinde önemli olan aktivitelerden oluşan bir süreçtir; diğer taraftan tedarik ise satın almaya nazaran malzemenin temin edilme faaliyeti ile ilgilidir (Dobler ve Burt, 1996: 35).

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında e-satın almanın işletmeler için başlıca faydaları şu şekilde sıralanabilir (Monczka vd., 2009: 44):

- Satın alma belgelerinin elektronik ortamda hazırlanmasını ve iletilmesini sağlar.

- İhtiyacın ortaya çıkmasından tedariğin elde edilmesinde geçen sürenin azalmasını sağlar.
- İşletme içinde ve tedarikçiler ile olan iletişimin daha etkin olmasını sağlar.
- Süreçte meydana gelebilecek hataların azalmasını sağlar.
- Satın almadan doğabilecek sabit ve dolaysız maliyetlerin azalmasını sağlar.
- Sürecin daha hızlı ilerlemesini sağlar.

2.7. Tam Zamanında Satın Alma

Tam zamanında (Just in Time-JIT) satın alma, genel tam zamanında programının önemli bir parçasıdır. Tam zamanında satın alma; düşük teslim süreleri, düşük stok miktarı, gelişmiş kalite, gelişmiş teslim süresi güvenilirliği, düşük malzeme maliyetleri ve gelişmiş esneklik avantajları üretebilir. Ürün kalitesi ve üretkenliği JIT satın alma yoluyla önemli ölçüde iyileşmektedir (Waters-Fuller, 1995: 228). Tam zamanında (JIT) satın alma, işletme faaliyetleri için gerekli malzemelerin doğru zamanda doğru yerde alınarak, üretim için gerekli kaynakların zamanında tesliminin sağlanması ve atık kaynakların ortadan kaldırılmasıdır. Diğer bir ifadeyle tam zamanında (JIT) satın alma, üretim için ihtiyaç duyulan malzemelerin tam zamanında alınmasıdır. JIT satın alma, stok seviyelerini düşürerek (stok devir hızını artırarak), ürün kalitesini iyileştirerek, üretim ve teslimat sürelerini azaltarak işletmeye önemli maliyet avantajı sağlamaktadır (Sollish ve Semanik, 2006: 310).

Tam zamanında yaklaşımı imalat için yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış ve otomotiv endüstrisi gibi birçok endüstride başarıyla uygulanmıştır. Bu yaklaşımın dağıtım ve lojistik için önemli etkileri vardır. JIT yaklaşımının genel konsepti, nihai ürüne değer katmayan, basit anlamda malzemenin sürekli akışına izin vermeyen, bir üretim sürecinde masraf ve atık unsurlarına yol açan tüm faaliyetleri ortadan kaldıran bir üretim sistemi sağlamaktır. Bu kapsamda JIT'in hedefleri şu şekilde verilebilmektedir (Rushton vd., 2010: 25):

- Müşterinin telep ettiği malların üretimi,
- Müşterinin malları istediği anda üretim,
- Mükemmel kaliteli malların üretimi,

- Atıkların ortadan kaldırılması (emek, envanter, hareket vb.).

Tam zamanında satın alma, doğru zamanda, doğru yerde, doğru parçaları temin etmeyi ve stoksuz çalışmayı amaçlayan, maliyetleri minimize etme ve atık kaynakları ortadan kaldırmaya odaklı bir yönetim felsefesidir (Sollish ve Semanik, 2006: 310). Tedarik zinciri yönetimi kapsamında yapılan tanıma göre JIT, üretim için ihtiyaç duyulan malzemenin gerektiği anda ihtiyaç noktasında bulunmasını temin eden ve sıfır stok düzeyini hedefleyen bir malzeme yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Toyota'nın başarılı bir uygulaması olarak literatürde yer alan JIT uygulamasında "sıfır hata yaklaşımı" ile maliyetlerin minimize edilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması esas alınmaktadır. Tam zamanında yaklaşımında ana strateji, üretim hızını artırıp, toplam akış süresini minimize ederek, kalite, maliyet ve teslimat performansında aynı anda iyileşme sağlamaktır (Erturgut, 2016: 67-68).

Tam zamanında satın alma, JIT sisteminde önemli bir unsurdur. Tam zamanında satın alma yaklaşımındaki temel düşünce; tedarikçilerle tam üretim zamanında küçük miktarda malzemelerin temini için anlaşma sağlamaktır. Bu anlaşma, satın alınan malların günlük, günde iki defa, hatta bazen saatlik teslimi anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, yüksek miktarda malı, üretim faaliyeti başlamadan önce satın alan geleneksel yaklaşımın tersidir. Tam zamanında satın almanın kritik bazı unsurları mevcuttur. Bu unsurların her biri, satın alan işletmeye önemli rekabet avantajı sağlar. Bu satın alma yönteminde esas olan, her bir madde için güvenilir tek bir kaynak bulmak ve birçok maddeyi tek tedarikçiden satın almaktır. Bahsedilen tam zamanında satın alma unsurları; azaltılmış partiler, sık ve güvenilir teslim programları, kısaltılmış ve yüksek güvenilirlikli tedarik süreleri, yüksek kaliteli malzemeler şeklinde verilmektedir (Doğruer, 2005: 397):

Hammaddenin kısıtlı olması, kısa teslim süresi, yüksek kalitede üretim, daha az işlemle ürün çeşitliliğinin arttırılması, tam zamanında satın alma sisteminin kullanılması vb. satın almanın önemini arttırmıştır. Yüksek stok seviyeleri, yükselen maliyetler, tedarikçilerle olumsuz ilişkiler ve üretimi durduran veya kötü ürünlerle sonuçlanan kalite sorunları, mevcut satın alma biçimindeki sorunlardan sadece birkaçıdır. JIT satın alma işlevleri genellikle, minimum iletişim ve seyrek teslimatlarla rekabetçi alıcı-tedarikçi ilişkileri ile karakterize edilen geleneksel satın

alma uygulamaları ile çakışmaktadır. Alıcı, uzun teslimat sürelerini ve gelen parçaların kalitesizliğini telafi etmek için büyük envanter taşır. Fiyata ek olarak tedarikçi seçimi, sık ve güvenilir teslimatlar, gelen parçaların yüksek kalitesi, küçük sevkiyat boyutu ve kesin miktarda teslim edilen parçalar ile sonuçlanan kalite, teknik uzmanlık ve etkili alıcı-tedarikçi iletişimine dayanmaktadır. Sonuç olarak JIT satın alma hem alıcı hem de tedarikçi için envanter azaltmaya ve verimliliği arttırmaya yardımcı olur (Singh ve Garg, 2011: 26).

2.8. Stratejik Kaynak Yönetimi

İşletmelerin kontrolündeki tüm kaynakların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sahip olması gereken bazı özellikleri vardır. Bu özellikler değerli olma, kıt olma, taklitsiz ve ikamesiz olmadır. Değerli, kıt, taklitsiz ve ikamesiz olma özelliği taşıyan kaynaklar stratejik kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Combs ve Ketchen, 1999: 869). Stratejik kaynaklar işletmelerin değer yaratma açısından en yüksek kapasiteye sahip olan kaynaklarıdır (Spanos ve Lioukas, 2001: 909).

Kaynak, kendi iç kuruluşunda ihtiyaç duyulan harici bileşenleri veya hizmetleri güvence altına alma faaliyetidir. İşletmeler farklı kaynak stratejilerini kullanır ve bu stratejiler herzaman en uygun çözüm olarak ilan edilmez. Kaynak stratejilerinin seçimi için temel olan dış kaynak kullanımı, bir işletmenin temel yetkinlik odağına uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Kaynak stratejilerinin önemli parçaları, tedarikçi tabanındaki konum, boyut ve ilişki seviyesinin seçilmesidir. Kaynak stratejileri de sıklıkla sürekli iyileştirme ve tedarikçilerin yeniden değerlendirilmesini sağlar (Bedey vd., 2008: 31).

Satın alma, işletmeler için daha stratejik öneme sahip bir konu hâline gelmiştir (Bedey vd., 2008: 32; Lawson vd., 2009: 2649). 1990'larda, tedarikçilerin ve satın almanın önemi yöneticiler tarafından kabul edilmiştir. İşletmelerin sürekli iyileştirme hedeflerine ulaşmak için, ihtiyaç hiyerarşisi içinde satın almanın rolü önemli bir pozisyona taşınmıştır (Trent ve Monczka, 1998: 4). Bu durumda işletmeler, kaynak stratejilerine daha fazla önem vermektedirler. Kaynak ekibi, üst yönetim ve diğer yönetim üyeleri, işletme bünyesinde belirli mal ve hizmetlerin üretimi yanı sıra, satın alınacak mal ve hizmetleri ciddi bir şekilde değerlendirmek durumundadırlar. Çünkü

işletme için kritik önem taşıyan ve işletmenin rekabet avantajına katkı sağlayan yüksek kaliteli bir ürünün satın alınması söz konusu olabilir. Dolayısıyla, satın alma sürecinde, bu kaynağın stratejik öneme sahip olduğu göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmalıdır. Stratejik kaynak, işletmede mevcut satın alma faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi ve süreçlerin yeniden değerlendirilmesi için kurumsal bir tedarik süreci olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda tedarikçi geliştirme, stratejik bir kaynak aracı olarak değerlendirilebilir. Temel yetkinlikler olarak görülen hizmetler işletme içinde gerçekleştirilirken, katma değer olarak görülmeyenler dış kaynak kullanımı ile sağlanır. Bu anlamda işletmeler için hangi öğelerin uygun kaynak olduğunu belirleyen unsurların farkında olmak önemlidir (Giunipero, 2000: 236).

Pazar araştırması, karar vermeyi desteklemek için veri ve analizler sağladığından, kaynaklara ulaşmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Ancak pazar araştırması tek başına yeterli bir görev değildir, işletmenin genel rekabetçi ve kaynak stratejileriyle uyumlu olmalıdır. İdeal durumda, işletmenin hedefleri ve tedarik stratejisi birbirleriyle ilişkili ve birbirini şekillendiren unsurlardır. Kaynak stratejileri, işletmenin genel hedeflerine ulaşmada bir varlık olarak görülür. Örneğin, rekabetçi stratejisi düşük maliyetli mal ve hizmet sunmak olan bir işletme, fiyata duyarlı bir kaynak stratejisine ihtiyaç duyar. Düşük maliyetli stratejiyi seçen işletme, üretim maliyetlerinin hedef satış fiyatıyla tutarlı kalmasını sağlamak için, üretim girdilerini düşük bir fiyata temin etmelidir (Nicosia ve Moore, 2006: 2). Rekabetçi baskılarla motive olan satın alma işlevi, küresel çapta maliyet liderliğine ulaşmak için çalışmaları sürdürmektedir. Göreceli işgücü maliyetlerinin farkındalığı bu nedenle uygundur ve stratejik kaynak kararları verilirken dikkate alınmalıdır (Pooler vd., 2004: 105).

Satın alma işlevinde, satın alınan mallardan en yüksek verimin ve değerin sağlanması, malların sürekliliğinin sağlanması ve uygun tedarik kaynaklarının sağlanması esastır (Alnıak, 2011: 40). Sağlanan kaynakların işletmeler için stratejik önemi göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik kaynak yönetiminde esas olan, işletmelerin tedarikçileri ile yakın iş ilişkileri içerisinde olmalarıdır. Stratejik kaynak kullanımı, tedarik zinciri yönetimi girişimlerini yönlendirmektedir. Bu alanda iki

eğilim olduğu görülmektedir: i) Tedarikçi değerlendirme ölçütleri; satın alma ve tedarik performansındaki seviyeleri oldukça detaylı bir şekilde inceleyerek daha fazla zaman harcadığı için daha ayrıntılı ve hassas hâle gelmektedir. ii) Tedarikçi performansını ölçen ölçütler; işletmeler, tedarikçi performansı için spesifik ölçütler oluşturdukça daha da özgünleşmektedir (Atkinson, 2000: 64).

2.9. Satın Almanın Stratejik Rolü

Satın almanın işletmenin bütün faaliyetlerinin sürdürülmesinde etkili olması ve işletme hedefleri ile paralel şekilde bir süreç takip etmesi satın almanın stratejik önemini arttırmıştır. Ayrıca küresel pazar ve rekabet ortamında satın alma biriminin önemi daha da artmış ve satın alma stratejik planlama sürecinde yer almaya başlamıştır. Organizasyonlarda satın almaya verilen önemin artması sonucunda, satın alma sipariş veren bir fonksiyonun ötesine geçerek uzun süreli ilişkiler kurmak, tedarikçi gelişimini sağlamak ve toplam maliyetleri azaltmak gibi faaliyetlere odaklanarak işletme içerisinde daha stratejik bir konuma gelmiştir (Assiamah, 2008: 42).

Stratejik satın alma, satın alma işlevinin tüm faaliyetlerini, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşma kabiliyetlerine uygun fırsatlara yönlendirmek için stratejik ve operasyonel satın alma kararlarını planlama, uygulama, değerlendirme ve kontrol etme sürecidir (Carr ve Smeltzer, 1997: 201).

Stratejik planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara ulaşmada hangi yöntem ve araçların kullanılacağının belirlendiği bir süreçtir. Stratejik planlama, işletmede hedeflerin ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağının belirlendiği bir süreçtir. Stratejik satın alma, işletmenin kapasitesine uygun olanakların belirlenmesine ve işletmenin uzun dönemli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için satın alma biriminin bütün faaliyetlerinin planlandığı, uygulandığı, ölçüldüğü ve kontrol edildiği bir süreçtir (Bedey vd., 2008: 166). Stratejik satın alma sürecinde, satın alma fonksiyonu uzun dönemli bir plan geliştirir. Bu plan işletmenin değişen hedefleri doğrultusunda yenilenir ve uzun dönemde hangi materyallerin alınacağı belirlenir (Carr ve Smeltzer, 1997: 201).

Stratejik satın almanın temel birtakım göstergeleri söz konusudur. Bunlar; (i) Satın alma işlevi resmi olarak yazılmış uzun vadeli bir plana sahiptir, (ii) Satın alımın uzun vadeli planı gözden geçirilir ve işletmenin stratejik planlarındaki değişiklikleri düzenli olarak eşleştirmek için ayarlanır, (iii) Satın alımın uzun vadeli planı, satın alınacak malzeme veya hizmet türlerini içerir. Bu kapsamda stratejik satın almanın amacı, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için işletmenin yetenekleri ile tutarlı fırsatlara yönelik tüm satın alma faaliyetlerini yönlendirmektir (Carr ve Smeltzer, 1999a: 44).

Stratejik satın alma planlaması uzun dönemde meydana gelebilecek tedarik sorunlarını belirlemeye ve bunlara karşı önlem almaya çalışır. Bu bağlamda stratejik satın alma planlaması, satın almanın proaktif olmasını ve kısa dönem sorunları yerine uzun döneme odaklanmasını sağlar. Stratejik satın alma planlaması detaylı bir faaliyet planı oluşturulmasını sağlar. Bu planda yer alabilecek konulara bazı örnekler şu şekilde olabilir (Pooler vd., 2004: 44):

- En iyi tedarikçileri seçmek ve tedarik sürecini iyileştirmek için onlara bazı teşvikler sunmak.
- Rakiplerden önce tedarikçiler ile teknolojik yenilik geliştirmek.
- Tedarikçilere yalın üretim metotları eğitimi vererek sipariş süresini kısaltmak.
- Tedarikçiler ile daha yakından ilişkiler kurarak tasarım sürecine dahil etmek.
- Satın alma sonrası ilişkileri geliştirmek (maliyetleri azaltmak, süreci geliştirmek, sigorta kapsamı vb.).
- Stok azaltıcı anlaşmalar yapmak.

Tedarikçi ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi işletmeler için önemlidir. Tedarikçilerle ilgilenmek, önde gelen kurumsal işlev olan satın almanın sorumluluğundadır. Satın alma fonksiyonu, işletmenin stratejik karar verme sürecinde stratejik bir rolle ilişkilendirilir. Satın alma fonksiyonunun satın alma uygulamalarında stratejik rol üstlenmesi, işletmenin uzun vadeli rekabet gücünü artırmakla kalmayıp aynı zamanda kısa vadeli kârlılığı da artırabilmektedir. Dolayısıyla satın almanın işletme çapında daha geniş bir şekilde tanınması,

işletmenin stratejik hedeflerinin satın alma fonksiyonu tarafından anlaşılması ve satın alma verimliliğini ölçen yeni uygulamaların olması kritik öneme sahiptir (Cammish ve Keough, 1991).

Stratejik satın alma, satın alma fonksiyonunun stratejik ve proaktif yönünü yansıtmaktadır. Satın alma, işletme faaliyetlerinde seçilmiş tedarikçilerle birlikte çalışılmasına olanak tanımaktadır. Bu hususta satın alma fonksiyonunu stratejik olarak yerine getiren işletmeler, pazarda olası talep değişikliklerine tedarikçilerle hızlı bir şekilde iletişim kurarak daha hızlı yanıt verebilmektedir. Satın alma fonksiyonu, tedarikçilerle sağlam ilişkiler kurarak, değişen taleplere karşı stratejik kaynak kullanma olanağı elde etmekte ve bu şekilde müşteri beklentilerine zamanında cevap verebilmektedir. Bu bağlamda satın almanın çevik üretim ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Khan ve Pillania, 2008: 1526; Narasimhan ve Das, 1999: 685; Paulraj ve Chen, 2007: 3).

Satın alma fonksiyonu risk almaya istekli ve sürekli olarak uzun vadeli işletme stratejileri için fırsatlar aramaya odaklıdır. Satın alma fonksiyonunun uzmanlığı, işletmenin stratejik hedeflerini genişletmektir. Bu doğrultuda satın alma fonksiyonu stratejik hedefleri durmaksızın takip eder. Satın alma fonksiyonunun görüşleri üst yönetim tarafından desteklenir (Paulraj vd., 2006). Stratejik planlamaya satın almanın dahil edilmesi, gerekli tedarikçi rolleri konusunda netlik sağlar ve organizasyonel stratejik yetenekleri güçlendirmek için uygun tedarikçilerin seçilmesini sağlar. Satın almanın stratejik rolü, diğer işletme fonksiyonları arasında bütünleştirici rol almayı, işletmenin stratejik toplantılarına katılım ve ürün süreç tasarımlarına katılımı içermektedir (Nair vd., 2015).

Satın alma fonksiyonunun oluşturduğu politikalar işletmelerin stratejik başarılarına çeşitli şekillerde katkı sağlamaktadır. Satın alma politikaları ciddi ölçüde maliyet tasarrufu sağlayarak işletmenin kâr marjında gözle görülür bir şekilde artış sağlayabilir. Satın alma fonksiyonu tedarikçilerle daha kaliteli lojistik düzenlemeler yaparak, işletmenin nakit durumuna katkı sağlamaktadır. Satın alma fonksiyonunda süreçler düzgün yönetildiğinde, tedarikçilerin işletmelerin yenilik yaratma süreçlerine katılımı sağlanabilir ve dolayısıyla stratejik düzeyde işletmenin rekabet edebilirliği güçlenmiş olur (Weele, 2014: 14).

Giderek daha da karmaşık bir hâl alan rekabetçi pazarlarda işletmeler kârlı kalabilmek için iş sistemlerini iyileştirmenin yeni yollarını aramaktadırlar. Bu bağlamda, satın almadaki gelişmeler, bir sektördeki liderliğin sürdürülmesinde belirleyicidir. Satın alma fonksiyonu tarafından yürütülen faaliyetlerde sağlanan tasarruflar doğrudan işletme performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Üretim işletmelerinde harcamaların %50'den fazlası satın alma fonksiyonu tarafından işlendiğinden, satın alma sadece önemli değil, işletmenin genel performansı için de stratejik olarak gereklidir (Sanchez- Rodriguez ve Martinez- Lorente, 2004: 666). Satın alma fonksiyonunun işletmenin performansını genel olarak etkilemesi, bu fonksiyonun önemini ortaya koymaktadır. Satın alma fonksiyonunda süreçler kötü yönetilirse, işletmede ihtiyaç duyulan malzemelerin teslimi gerçekleşemez veya yanlış malzemeler teslim edilir. Dolayısıyla yanlış miktarda, yanlış zamanda, kötü kalitede, yüksek fiyatta, zayıf müşteri hizmetiyle devam edebilecek olan olumsuz olaylar zincirinin başlaması söz konusu olabilir (Monczka vd., 2009: 12).

Günümüz rekabetçi pazar koşullarında, satın alma fonksiyonu işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Bu hususta satın alma fonksiyonu, satın alma sürecinde ve işletmenin rekabet edebilirliğinde doğrudan rol oynamaktadır. Etkin bir satın alma fonksiyonu, işletmenin stratejik başarısında kilit rol üstlenmekte ve maliyetlerin düşürülmesinde işletmelere önemli avantaj sağlamaktadır (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 44).

Satın alma fonksiyonu işletmelerin ürün seçimi ve tasarımı da dahil olmak üzere genel lojistik sisteminde kilit rol oynamaktadır (Carter ve Jennings, 2004: 145). Bu anlamda satın alma fonksiyonunun rolü, organizasyonun stratejik merkezine daha fazla yaklaşmaktadır. Satın almanın maliyet düşürme avantajı işletmeler için önemlidir. Satın alma fonksiyonunun hem maliyetleri düşürmesi hem de yenilikçi ürün tasarımında rol alması stratejik başarılar için önemli avantaj sağlayabilmektedir (Macbeth, 1994: 25).

Daha fazla dış kaynak kullanımına doğru yönelme, teknolojideki hızlı değişimler, yeni ürün geliştirmede tedarikçinin katılımı, ortak kaynak kullanımı satın alma fonksiyonunun, organizasyonun kurumsal stratejisinin planlama ve uygulama sürecinde daha fazla sorumluluk üstlenmesini gerektirmektedir. Satın alma

fonksiyonu, bu konularda işletmenin uzun vadeli stratejik yönünü belirleyebilen kilit bir rol üstlenir. Satın alma fonksiyonu, işletmenin rekabetçi konumunu destekleyen tedarikçilerin seçimi ve geliştirilmesi yoluyla kurumsal stratejide kilit bir rol oynar. Satın alma fonksiyonu, tedarikçi değer zinciri boyunca sorumlulukla dış üretimi yönetmektedir. İşletmenin rekabet avantajını korumasında önemli bir rol oynar. Satın alma fonksiyonu, tedarikçilerin yeni ürün geliştirmeye dahil olmasına izin vererek, üretim sürecini destekleyerek, tedarik ortamını izleyerek, üretim ihtiyaçları için gerekli malzemelerin kullanılabilirliğini ve maliyetlerini tahmin ederek işletmeler için optimal çözümler üretmektedir (McIvor vd., 1997: 177-178).

Satın alma fonksiyonunun önemini Ellram ve Carr (1994), işletmenin stratejik başarısına katkısı bakımından değerlendirmektedir. Carter ve Narasimhan (1996), işletme performansı üzerindeki etkisi bakımından satın alma fonksiyonunu değerlendirmiştir. Paulraj vd. (2006), satın alma fonksiyonunun önemini, tedarikçiler ile iç organizasyonel müşteriler arasında etkin bir şekilde entegrasyonu sağlaması olarak değerlendirmektedir. Castaldi vd. (2011), işletmenin yenilikçi faaliyetlerine katkısı bakımından satın alma fonksiyonunun önemini vurgulamaktadır.

2.10. Operasyonel Satın Alma

Operasyonel satın alma, gerekli miktarı, kaliteyi ve gerekli süreleri korurken karmaşık gereksinimlerin en düşük maliyetle elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Operasyonel satın almanın temel amacı, malzemelerin her zaman kullanılabilir olmasını sağlamak ve aynı zamanda optimum stok seviyelerine ulaşmaktır. Operasyonel satın alma genellikle teslimatı hızlandırma, önceden yerleştirilmiş prosedürlerin sürdürülmesi, faturaların ve taleplerin işlenmesi, tedarikçilerden teklif alınması ve satın alma fiyatının belirlenmesi, kaynak sağlama, satın alma, alt yüklenici yönetimi, güvenlik kontrolleri, sözleşme görüşmeleri, yönetim ve faturalama gibi farklı türde faaliyetleri içermektedir (Weigel ve Ruecker, 2017: 3).

Satın alma fonksiyonunun temel amacı diğer fonksiyonel gruplar ile güçlü ilişkiler geliştirmektir. Satın alma fonksiyonu ve diğer departmanlar arasında olan işbirliğinin yapılamaması ve iletişim kopukluğunun oluşması, stok fazlalığına, sık değer kayıplarına ve artan çevrim sürelerine neden olabilmektedir (Dekhne vd.,

2012: 38). Dolayısıyla operasyonel süreçlerin etkin yönetilmesi ve bu alanda yapılacak satın almalar önemli görülmektedir.

Etkili bir operasyonel prosedür seti, bir satın alma uzmanının zamanını verimli bir şekilde kullanmasına imkân vermektedir. Operasyonel prosedürler, hazır bir referans görevi görmektedir. Ayrıca, personelin benzer görevleri yerine getirirken aynı temel aşamaları takip etmelerini sağlamaktadır. Operasyonel prosedürler, satın alma başta olmak üzere birçok konuda açıklama ve ayrıntı sağlamaktadır. Verimliliği ve tutarlılığı teşvik etmek için istikrarlı bir eylem gerektiren, işlevsel veya uygulayıcı politikaların talimatlarını yürüten herhangi bir operasyonel konu için bir prosedür geliştirilebilmektedir. Operasyonel prosedür konuları şunlardır (Monczka vd., 2009: 106):

- Tedarikçilerden sağlanan materyallerin kontrolünün yapılması,
- Satın alma belgelerinin saklanması,
- Tedarikçi yeterlilik süreci,
- Bilgisayarlı satın alma sistemlerinin kullanılması,
- Rekabetçi tekliflerin analizi,
- Tek kaynak seçimi kullanımı,
- Sipariş fiyatlandırma ve analiz için gereksinimler,
- Maliyet analizi için prosedürler,
- Kabul edilebilir maliyet azaltma teknikleri ve dokümantasyon,
- İşletme içi işlemler,
- Taşımacılığın işlemesi ve idaresi,
- Satın alınacak siparişlerin tedarikçi tarafından onaylanması,
- Satın alınan malzemelerden uygun olmayanlarının elden geçirilmesi.

Satın alma sürecinde operasyonel prosedür yanında, operayonel performansın önemi göz ardı edilemez. Operasyonel performans, alıcının satın alma fonksiyonuna tahsis edilen bütçeye ne kadar iyi uyduğunu, yani alıcının satın alma görevlerini yerine getirmede ne kadar etkili olduğunu ifade eder. Günlük rutin satın almalarda satın alma fonksiyonu, satın alma performansını arttırma amacıyla hareket etmelidir. Sekreterlik maaşları, posta masrafları, telefon masrafları vb. operasyonel satın alma

kapsamında değerlendirilmektedir (Feinstein ve Stefanelli, 2007: 145). İşletmeler operasyonel düzeyde satın alma faaliyetleri yanında, stratejik düzeyde satın alma faaliyetlerini de sürdürmelidir. Çünkü günümüz rekabet ortamında işletmeler küresel ölçekte hareket etmelidir. Bu durum, stratejik süreçleri etkin yönetmekle mümkündür.

Stratejik ve operasyonel satın almaya ilişkin açıklamalar yukarıda verilmiştir. Özetle stratejik ve operasyonel satın alma faaliyetlerine ilişkin bazı farklılıkları bu bölümde vermek yararlı görülmektedir.

Stratejik ve operasyonel satın alma ayrımı

Günlük, rutin işlemlerin yönetimi ve uzun vadeli sorumlulukların yönetimi birbirinden oldukça farklı işlemlerdir. Zaman kavramı göz önüne alındığında, operasyonel konuların belirtildiği acil ihtiyaçlarda stratejik sorumluluklar ikinci sırada yer almaktadır. Stratejik sorumluluklar, operasyonel görevlerin aciliyetinden yoksundur ve sonuç olarak genellikle göz ardı edilebilmektedirler. Her iki sorumluluğun da yeterli ilgi ve özene sahip olmasını sağlamanın yolu olarak, personeli operasyonel ve stratejik iş tanımlarına göre ayırmak gösterilmektedir. Bu işlem, bir grubun veya alanın diğerinden daha önemli olduğu anlamına gelmemektedir. Yani her iki görev de önemlidir, ilgi ve özen gerektirmektedir. Genellikle stratejik faaliyetlerden sorumlu olan grup, merkezdeki ya da bölgesel bir konumdaki merkezi şekilde yönetilen bir kaynak grubunun parçasıdır. Operasyonel satın alma grubu genellikle satın alma merkezlerinde, sitelerde veya tesislerde bulunur. Her iki pozisyonun da müşterilerin yaratıcı düşünme yetenekleri üzerine araştırma içerisinde olması gerektiğinden dolayı, diğer departmanlarla da yakın ilişki içerisinde olması gerekmektedir. Ancak stratejik bir sorumluluk için gereken beceriler, operasyonel bir sorumluluk için gereken becerilerden farklı olmaktadır. Mesleki görevlerin ayrımının yapılması, operasyonel ve stratejik performans hedeflerinin yerine getirilmesinde bir aracı olarak daha da yaygın duruma gelmektedir (Monczka vd., 2009: 163).

2.11. Değer Zincirinde Satın Almanın Rolü

Değer zinciri kavramı, çoğu işletme stratejisinde kritik bir rol üstlenir (Weele, 2014: 5). Bu nedenle, satın alma işlevinin rolünü ve önemini anlamak için, Porter'ın "Değer Zinciri"ni incelemekte yarar vardır (Tian, 2009: 16).

Rekabet avantajı, işletmelerin ayrı faaliyetleri organize etme ve gerçekleştirme biçiminden doğar. Herhangi bir işletme bünyesinde, satış çağrıları yapan satış temsilcileri, onarım yapan servis teknisyenleri, ürün tasarımı ve süreçlerinde yer alan mühendisler ve farklı disiplinlerde çalışan bilim adamları yer alabilir. İşletmeler hem bu çalışanları için hem de müşterileri için değer yaratmaktadır. Bu değer; satış, pazarlama, üretim, satın alma vb. departmanlardaki faaliyetlerin hepsinde

sağlanmalıdır. Bir işletmenin yarattığı nihai değer, alıcıların ürün veya hizmet için ödeme yapmaya istekli olduğu tutarla ölçülür. Bu değer, gerekli tüm faaliyetleri gerçekleştirmenin toplu maliyetini aşarsa, işletme kârlıdır. Rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek için, bir işletme karşılaştırılabilir alıcı değeri sağlamalı ve rakiplerinden daha verimli bir şekilde (daha düşük maliyetli) faaliyet göstermelidir veya daha fazla alıcı değeri yaratan ve bir prim fiyatı (farklılaşma) sağlayan bir faaliyet göstermelidir. Belirli bir endüstride gerçekleştirilen faaliyetler, değer zincirinde kategorilere ayrılabilir. Bu kategoriler bkz. Şekil 1.6.'da gösterilmiştir. Değer zincirindeki tüm faaliyetler alıcı değerine katkıda bulunur. Faaliyetler, ürünün devam eden üretim, pazarlama, teslimat ve hizmetinde yer alan kişileri ve diğer faaliyetleri desteklemek için satın alınan girdiler (temel faaliyetler), insan kaynakları veya genel altyapı işlevleri sağlayanlara yönelik faaliyetler (destek faaliyetleri) şeklinde bölünebilir. Her faaliyet, satın alınan girdileri, insan kaynaklarını, bazı teknolojilerin birleşimini kullanır ve genel yönetim ve finans gibi işletme altyapısına dayanır (Porter, 1998: 40).

Çalışmanın birinci bölümünde verilen Şekil 1.6.'daki değer zinciri yapısı, değer faaliyetlerinden ve bu faaliyetler sonucu elde edilen kâr mârjından oluşmaktadır. Şekildeki değer faaliyetleri, teknik ve fiziksel bakımdan farklı faaliyet grupları şeklinde ayrılabilir. Temel faaliyetler, işletmenin müşterilerine sunduğu nihai ürünün fiziksel dönüşümüne yöneltilmiş faaliyetleri temsil etmektedir. Müşteriye ulaştırma ve çeşitli hizmetlerin yerine getirilmesi, Şekil 1.6.'da gösterildiği gibi temel faaliyetlerin parçasıdır. Şekilde görülen destek faaliyetler, temel faaliyetleri destekler. Temel faaliyetlerden birinin deteklenmesi kadar, temel sürecin tümünün desteklenmesine de katkı sağlayabilirler. Dolayısıyla işletmenin rekabetçi gücüne bu şekilde katkı sağlanmaktadır (Weele, 2014: 5). Değer zinciri, işletmelerde rekabet üstünlüğünün sağlanmasında değer faaliyetlerinin önemini vurgulamaktadır. Bunun yanında değer zincirinin diğer önemli yanı ise, değer faaliyetlerinin birbirinden tamamen bağımsız faaliyetler olmadığının, aksine maliyet ve esneklik açısından sürekli karşılıklı bir bağımlılık ve işbirliği içinde olduklarını vurgulamasıdır (Güleş vd. 2012: 62).

İşletmeler günlük faaliyetlerini sürdürebilmek için belirli bazı mal ve hizmetlere ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçların işletmenin hedefleri ve amaçları doğrultusunda etkili ve az maliyetli bir şekilde temin edilmesi gerekmektedir. Satın alma yönetimi bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir işletme fonksiyonudur. Genel olarak satın alma, bir işletmede girdilerin çıktı hâline getirilme süreci başlamadan önce malzemelerin satın alındığı bir bölüm olduğu için işletme bünyesinde değer oluşturmanın en temel aşamasıdır. Satın alma, bir işletme içindeki değer ilavesinin temelini oluşturur, çünkü malzemeler satın alınmalı ve girdileri çıktılara dönüştürme işlemi başlamadan önce işletmeye getirilmelidir. Satın alınan girdilerin değeri arttıkça satın almanın etkisi de son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Bu nedenle satın alma, bir işletmenin teslimat esnekliği ve yeniliği ile rekabet etme yeteneğini etkilerken maliyetleri ve kaliteyi doğrudan etkiler (Andersson, vd., 2006: 2).

2.12. Tedarikçi Seçimi ve Performans Değerlendirme

Tutarlı mal ve hizmet değeri sağlayacak güvenilir tedarikçiler seçmek zor bir iştir. Büyük işletmeler önemli satın alma gücünü ellerinde bulundurmakta ve bu nedenle rekabet sürecinde avantaj sağlamaktadırlar. Ancak, küçük işletmelerin bu konuda avantajı çok azdır. Tedarikçiler yüksek değere sahip işletmelere öncelik tanımaktadır. Dolayısıyla, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için tedarikçi seçimi süreci kritik önem taşımaktadır (Feinstein ve Stefanelli, 2007: 107).

2.12.1. Tedarikçi Seçimi

Tedarikçi seçimi, satın alma işlevindeki en önemli faaliyetlerden biridir. Ayrıca, herhangi bir satın alma yöneticisinin en önemli görevlerinden biri, dünya çapında en rekabetçi tedarikçileri aramak ve onlarla etkili ilişkiler geliştirmektir. Günümüzde tedarikçi seçim süreci bir işletme için oldukça karmaşık bir yapıdadır. Bu nedenle en uygun tedarikçileri seçmek zor bir süreçtir. Tedarikçi seçimi karmaşık bir süreç olmasına rağmen işletmenin genel performansı için oldukça önemlidir (Tian, 2009: 27-28).

Uygun ve yeterli miktarda stok bulundurmak işletmeler için önemlidir. Ancak, stokların her zaman el altında olması mümkün değildir. Yüksek miktarda stok

bulundurmak ekstra depolama alanı gerektirir ve maliyetlidir. İşletmeler, stok kalemlerinin en uygun genel seviyesini korumak için çaba göstermelidir. Mümkün olduğunca, işletmeler her öğe için doğru sipariş boyutunu belirleyerek ve bu doğru miktarı doğru zamanda, doğru tedarikçiden sipariş ederek optimum seviyeyi korumaya çalışmalıdır. Bu nedenle doğru tedarikçinin seçilmesi işletmelere müşteri beklentilerini karşılama noktasında önemli avantaj sağlamaktadır (Feinstein ve Stefanelli, 2007: 107-108).

Satın alma uzmanları genel olarak, tedarikçileri değerlendirmek ve seçmek için en iyi diye nitelendirilebilecek bir yöntem olmadığını ifade etmekte ve bu yüzden işletmeler birbirinden farklı ve çeşitli yaklaşımlar kullanmaktadır. Hangi yaklaşım kullanılıyor olursa olsun, tedarikçi seçimi ve performans değerlendirme sürecinin genel amacı, satın alma riskini en az düzeye indirmek ve müşterilere sağlanan değeri en üst düzeye çıkarmak olmalıdır. Bir işletme, uzun vadede iş yapabileceği tedarikçileri seçmelidir. Tedarikçi seçimi ile ilgili çaba düzeyi, gereken mal veya hizmetin önemi ile ilgili olmaktadır. Değerlendirme ve seçim sürecinin ilk adımı genellikle bir öğe veya hizmet için bir tedarikçi değerlendirmek ve seçmeye yönelik bir gereklilik olduğunu kabul etmeyi içermektedir. Bir satın alma yöneticisi, gelecekteki bir satın alma gereksinimi beklentisiyle tedarikçi değerlendirme sürecine başlayabilir. Satın alma fonksiyonu, bir ürün geliştirme ekibine katılım sağlayarak, yeni ürün geliştirme planlarına erken bir bakış açısına sahip olabilmektedir. Bu durumda, satın alma personeli gerekli malzeme, hizmet veya süreçlerin türüne ilişkin bazı ön spesifikasyonlar sağlayabilmektedir. Bu ön bilgi, potansiyel arz kaynaklarının ilk değerlendirmesini başlatmayı sağlayabilmek için yeterli olmaktadır. Tedarikçileri değerlendirmenin bir ihtiyaç olduğunun farkına varılması, birçok farklı şekilde olabilmektedir. Oldukça fazla ihtiyaç duyulan bir satın alma işleminin karmaşıklığı ve değeri, bir işletmenin potansiyel tedarik kaynaklarını ne ölçüde değerlendirdiğini etkilemektedir (Monczka vd., 2009: 236).

Satın alma bir işletmenin önemli ve öncelikli sorumlulukları arasındadır. Çünkü işletmeler müşteri taleplerini karşılayacak mal ve hizmetleri üretmek için doğru zamanda, doğru miktarda, uygun kalitede hammaddeyi ellerinde bulundurmak istemektedirler. Bu süreçte tedarikçilerine çoğunlukla güvenirler. Satın alma,

işletmelerin parasal harcamalarının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu kadar önemli olan satın alma faaliyetlerini yürüten departmanların yüklendiği sorumluluklar da fazladır. Bu süreçte tedarikçi seçimi önemli bir konuyu temsil etmektedir (Demir ve Gümüşoğlu, 1998: 528). Tedarikçi seçimi konusunda akla gelen iki temel faktör vardır. Bunlar; *fiyat* ve *kalite* olmaktadır. Aslında bu faktörler, tedarikçi işletmelerin bize sunduğu mal ve hizmetlerin en belirleyici özellikleri olmaktadır. Ancak, mal ve hizmetlerin sunuluş biçimi (doğru miktarlarda, hatasız, zamanında teslimat vb.) ve satış sonrası destek ve hizmetler de tedarikçi işletmelerin seçiminde belirleyici kritik faktörleri temsil etmektedir (Sezen, 2011: 88-89).

Tedarikçilere olan ihtiyacın artması ile birlikte, işletmeler bağlı oldukları tedarikçiler ile iyi bir ilişki kurmayı amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda etkin bir tedarikçi seçim süreci planlamaları gerekmektedir. Bu süreci uygun şekilde planlayabilmek amacıyla tedarikçi seçim kriterlerinden faydalanmaktadırlar (Vonderembse ve Tracey, 1999: 33). İşletmeler mevcut rekabet yapılarını muhafaza edebilmek amacıyla belirlemiş oldukları önceliklerini de tedarikçi seçim kriterleri kapsamında değerlendirmektedir (Krause vd., 2001: 501).

Tedarikçi seçim kriterleri, perakendecilerin tedarikçi seçimi kararlarının alınması gerektiğinde ve hangi tedarikçilerin seçileceği belirlerken göz önünde bulundurduğu kriter veya faktörlerin bir listesidir (Braglia ve Petroni, 2000: 96). Tedarikçi seçim kriterleri, sektörle ilgili mevcut bilgilere bağlı olarak perakendecilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlanmaktadır (Luo vd., 2009: 256).

Tedarikçi yeterliliğinin üst düzeyde olması, mal veya hizmetlerin kalitelerinin artması konusunda ve tedarikçilerin ürün tasarımı sürecini etkin bir şekilde yürütmesi dolayısıyla maliyetlerin azalması ve ilgili mal veya hizmetlerin pazara sunulmasının daha hızlı şekilde gerçekleşmesinde oldukça etkili olmaktadır (Burt ve Soukup, 1985: 93). Bu avantajlardan yararlanabilmek için, üretici işletmelerin birlikte çalıştıkları tedarikçilerin performansını, rekabet içerisinde bulundukları işletmelerin tedarikçilerine göre üstün tutması önemli bir konudur (Goffin vd., 1997: 423).

Tedarik edilen malzemelerin kalite düzeyi, kullanılacakları malların kalite düzeyini etkileyeceği için oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra teslimat süreci de oldukça önemlidir. Çünkü teslimat süreci planlı ve uygun bir şekilde yürütülen sistem, nakliyat sırasından hasar görmüş olan malzeme sayısının azaltılması ve stoksuzluk riskinin azaltılarak teslimatın zamanında gerçekleştirilmesi açısından işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Aynı zamanda tedarikçilerin geçmişte işbirliği yaptıkları işletmeler ile yaşadıkları tecrübeler saygınlıkları konusunda önemli bir seçim kriteri olarak görülmektedir (Pidduck, 2006: 268).

Farklı nitelikteki mal veya hizmetlerin aynı tedarikçiden satın alınması işletme açısından avantajlı olacağı için tercih sebebi olarak görülmektedir (Tracey ve Tan, 2001: 177). Satın alma fonksiyonunun fiyatı minimize etmek amacının yanı sıra tedarikçi seçimi konusunda da oldukça önemli sorumlulukları bulunmaktadır (Degraeve ve Roodhooft, 1999: 5). İşletmeler, işbirliği içerisinde oldukları tedarikçiler tarafından tedarik edilen malzemeler için gereken kriterleri doğru bir şekilde belirlemek ve bu kriterleri sağlayabilecek tedarikçiler seçmelidir. Tedarikçiler seçilirken özellikle üretilen malların kalite düzeylerine, maliyetlerine, ürün tasarımı ve tedarik süreci konusundaki yeterlilik düzeylerine, ISO belgesi sahipliklerine, işletmenin sahip olduğu finansal hususlara, saygınlığına, yenilikçilik özelliklerine ve işe ekledikleri katma değere dikkat edilmelidir (Goffin vd., 1997: 431).

Tedarikçi seçim kriterleri uzun süredir araştırmalara konu olmuştur (McLaughlin ve Rao, 1990; Da Silva vd., 2002; Kahraman vd., 2003; Ting ve Cho, 2008; Kim ve Boo, 2010; Lin ve Wu, 2011). Yapılmış olan bu araştırmalar; perakendeciler, işletmeler, mal veya hizmetler ve endüstriler arasında farklı tedarikçi seçim kriterleri belirlemiş ve bu kriterleri derecelendirmişlerdir.

Tayvan'da süpermarket zincirleri kapsamında yapılmış olan araştırmada yirmi sekiz tane seçim kriteri belirlenerek listelenmiştir. Listede bulunan en önemli on kriter; mal ve hizmetlerin satın alma fiyatı, kalitesi, tutarlılığı, miktar iskontosu ve ödeneği, teslimat zamanı, teslimat güvenilirliği, iade ve şikayet politikası ve satış personellerinin profesyonelliğidir (Lin ve Wu, 2011: 1250).

Giyim sektöründe yapılmış olan bir çalışmada, perakende alıcı tedarikçi seçim kriterleri değerlendirilmiş ve bu kriterler önem sırasına göre ürün kalitesi, teslimat süresi ve maliyet olarak belirlenmiştir (Da Silva vd., 2002: 1335).

Süpermarketler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiş olan bir başka çalışmada da tedarikçi seçim kriterleri incelenmiş ve yüksek mal ve hizmet kalitesi, tedarikçilerin güvenilirliği, iade veya taşıma şikayetleri ile ilgili politika, yüksek hizmet düzeyi, işbirliği yapma isteği, talep kriterlerine uygun ürün tedarik etme yeteneği, yetkili organizasyon, rekabetçi fiyatlar, geniş ürün yelpazesi ve esneklik tedarikçi seçimi açısından en önemli kriterler olarak belirlenmiştir (Hansen, 2001: 164). Bu çalışmayı destekler nitelikte olan Kim ve Boo (2010: 512) tarafından yapılmış olan araştırmada da belirtilen kriterlere ek olarak mevcut trendleri karşılayan ürünleri en önemli tedarikçi seçim kriterlerinden biri olarak tanımlanmaktadır.

Tedarikçi seçim kriterlerine odaklanan çalışmalarda boyutlara yönelik belirlenmiş olan kriterler özet olarak aşağıda Tablo 2.2.'de verilmiştir.

Tablo 2.2. Tedarikçi Seçim Kriterleri

Boyutlar	Kriterler	İlgili çalışmalar
Satın alma maliyetleri	Nakliye maliyetleri, satın alma fiyatı, sipariş maliyetleri, işletme maliyetleri, bakım maliyetleri, ihracat vergileri	Sternquist ve Chen, 2006: 251; Yığın vd., 2007: 18; Ting ve Cho, 2008: 120.
Ürün kalitesi	Teknik düzey, arıza, güvenilirlik, kalite sistemi, tasarım, ürün ömrü, onarım kolaylığı, bakım ve güvenilirlik	Pearson ve Ellram, 1995: 58; Xia ve Wu, 2007: 497; Ting ve Cho, 2008: 120; Şen vd., 2008: 1834.
Müşteri hizmetleri	Değişime tepki, sipariş verme, erişilebilirlik, duyarlılık, güvenilirlik, zamanında yanıt verme, müşteriyi bilgilendirme	Kahraman vd., 2003: 383; Şen vd., 2008: 1834.
Teknik yönler	Yeni ürünlerin geliştirilmesi, teknolojiye erişim, teknik destek	Pearson ve Ellram, 1995: 58; Şen vd., 2008: 1834.
Yönetim ve Organizasyon	Endüstride itibar ve konum, iletişim sistemi, kültürel benzerlik, gelişme hızı, kalite güvencesi, çalışma kontrolleri, çalışma ilişkileri, teknik ve üretim yetenekleri	Yığın vd., 2007: 18; Şen vd., 2008: 1834.
Finansal hususlar	Fiyat, finansal istikrar, kredi durumu, finansal referanslar, gelir ve kazanç, varlıklar ve borçlar, nakit akışı	Pearson ve Ellram, 1995: 58; Çebi ve Bayraktar, 2003: 398; Ting ve Cho, 2008: 120.
İşbirliği ve ortaklık	Tedarik sözleşmeleri, aktif iletişim, geçmiş deneyim, iyi sürdürülen tedarikçi ilişkileri	Ting ve Cho, 2008: 120; Kahraman vd., 2003: 383.
Kârlılık ve	Genel kârlılık, ciro oranı, satış potansiyeli	Nilsson, 1977: 322.

satışlar		
Çevresel kriterler	Atıkların imhası, geri dönüşüm, çevre dostu malzeme, iade yönetimi	Humphreys vd., 2003a: 350; Birtwistle vd., 2005: 242.
Tedarikçi pazarlaması	Tanıtım kampanyası, sürekli pazarlama, mağaza içi tanıtım, broşür ve broşür gibi promosyon malzemeleri, işbirlikli reklamcılık	Skallerud ve Gronhaug, 2010: 203.
Teslimat ve dağıtım	Zamanında teslimat, tedarik kapasitesi, garanti süresi, onarım geri dönüşü, teslimat miktarı sıkıntısı, mağaza adaptasyonu, nakliye adaptasyonu, esneklik, performans	Hansen ve Skytte, 1998: 284; Çebi ve Bayraktar, 2003: 398; Xia ve Wu, 2007: 497; Yığın vd., 2007: 18; Skallerud ve Gronhaug, 2010: 203.

İşletmelerin tedarikçi seçim prosedürlerini değerlendirmelerinde literatürde farklı kriterlerin yer aldığı (bkz. Tablo 2.2 ve Kim ve Boo, 2010; Hansen, 2001; Da Silva vd., 2002; Pidduck, 2006; Lin ve Wu, 2011; Sezen, 2011) görülmektedir. Ancak bu çalışmada tedarikçi seçim kriterleri olarak stratejik ve operasyonel kriterler dikkate alınmıştır.

2.12.2. Tedarikçi Performans Değerlendirme

Tedarikçi yönetiminin önemli bir parçasını, tedarikçi performansının sürekli ölçülmesi, değerlendirilmesi ve analizi oluşturmaktadır. Bir işletme, tedarikçilerinin performansını ölçmek, yönetmek ve geliştirmek için araçlara sahip olması gerekmektedir. Alıcılar, tedarikçi performansını kaydetmek ve değerlendirmek için etkili bir ölçüm sistemi kullanmadan, tedarikçilerinin sözleşme yükümlülüklerini ne kadar iyi karşıladıklarını bilememektedir. Tedarikçi performans ölçümü, tedarikçi performansını sürekli olarak ölçmek, değerlendirmek veya sıralamak, bilgi toplamak ve sağlamak için kullanılan yöntemleri ve sistemleri içermektedir. Tedarikçi ölçüm sistemi, tedarik sürecinin kritik bir parçasıdır ve bir tedarikçinin karnesi olarak hizmet vermektedir (Monczka vd., 2009: 308).

Performans değerlendirme, endüstriyel satın alma faaliyetlerinde nihai bir aşamadır. Belirli tedarik kaynaklarının performanslarının değerlendirilmesi esasına dayanır. Müşteriler ile ilişkiler geliştirilerek, onların tatmin olup olmadıkları öğrenilir. Buna göre tedarikçi ile ilişkinin devamına, geliştirilmesine veya bırakılmasına karar verilmektedir (Tek, 1999: 238).

Tedarikçinin performansını değerlendirmede verimlilik önemli görülmektedir ancak tek başına yeterli değildir. Verimlilik ile birlikte hız ve teslimat esnekliği, kalite ve yenilikçilik de gereklidir. Satın alma fonksiyonu içindeki ve çevresindeki gelişmeler tedarikçilerle olan ilişkilerin de gelişmesine yol açmıştır (Matthyssens ve Van den Bulte, 1994: 76). Bu nedenle, tedarikçi performansının değerlendirilmesinde kalite, teslimat, fiyat, sürekli iyileştirme, müşteri hizmetleri, esneklik, atık yönetimi vb. alanlarda tedarikçilerle ilişkiler geliştirilmeli ve sürdürülmelidir (Bedey vd., 2008: 130). Uzun süreli, sağlam ilişkiler kurabilecek uygun tedarikçiler bulmak stratejik bir sorundur. Bir işletmenin rekabet gücü büyük ölçüde tedarikçilerinin, tedarik zincirinde oynadıkları stratejik rolü artırmasına bağlıdır. Bu nedenle, tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi etkili ve verimli bir tedarik zincirinin yönetimi ve geliştirilmesi için çok önemlidir (Wu ve Blackhurst, 2009: 4593). Stratejik uzun vadeli ilişkiler için yetenekli tedarikçiler seçmek, odak işletme için rekabet avantajı sağlayabilir (Chen ve Wu, 2013: 637; Talluri ve Narasimhan, 2004: 237).

Uygun bir tedarikçi seçim süreci ve tedarikçilerle kurulan sağlam ilişkiler nispeten daha düşük maliyetlerle yüksek kaliteli ürünler elde edilmesi konusunda avantaj sağlamakta, müşteri memnuniyetini ve kârlılığı artırmaktadır (Paul, 2015: 657). Bu durum Porter (1996: 85)'a göre rekabet avantajıdır.

Tedarikçi seçim sürecinin etkin yönetilmesinden sonra performans ölçüm ve değerlendirme süreci önem kazanmaktadır. İyi yönlendirilmiş ve dengelenmiş bir performans ölçüm ve değerlendirme sisteminin satın alma için sağladığı faydalar kapsamlıdır. Performans değerlendirme sistemi satın alma işlemine değer ekleyerek çeşitli şekillerde odaklanmaya yardımcı olabilir. Bununla birlikte aşağıda açıklandığı gibi işletmeler için performans değerlendirme sonuçlarının önemli katkıları vardır (Cousins vd., 2008: 147-148):

- *Karar verme:* Doğru önlem türleri, kuruluşun ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş ve planlanan sonuçlardan farklılığı belirleyen faaliyetleri yönlendirerek daha iyi karar alınmasını sağlar. Ayrıca, süreçler ve sonuçları arasındaki sebep-sonuç ilişkisi daha kolay anlaşılacaktır. Organizasyon genelinde faaliyetlerin planlanması, kontrol edilmesi ve koordinasyonu daha da kolaylaşmaktadır.

- *İletişim:* Hem satın alma personeli hem de iç müşterileri ile ilgili hedeflerin belirlenmesi, kurum genelinde gelişmiş bir iletişim seviyesi sağlayabilir. Diğer işlevlerin, satın almanın yapabileceği katkının farkında olması önemlidir. Bu yüzden etkili bir iletişim kanalının sağlanması yararlıdır.
- *Görünürlük:* İyi yapılandırılmış bir amaç ve hedefler kümesi, satın alma sürecinde ve diğer departmanlarla birlikte faaliyetlerin görünürlüğünü artırarak, atık alanlarını kusurlar, gecikmeler, fazlalıklar ve hatalar açısından belirler. Ayrıca, işletme içindeki satın almanın durumuna ve profiline de katkıda bulunabilir.
- *Motivasyon:* Ölçüm, çalışanları belirli şekillerde hareket etmeye motive eder. Hedefler belirli bir hedefin genel başarısıyla ilişkiliyse, çalışanlar daha fazla motive olurlar. İşçiler katkıda bulunma gereği duydukları ve eylemlerinin bir sonucu olarak en azından kısmen yerine getirilen bir hedef gördüklerinde, bu hedeflere ulaşmak için çalışmaktan daha fazla memnuniyet duymaktadır. Dolayısıyla satın alma fonksiyonu ve işletmenin diğer çalışanlarının performansa katkısı önemsenmeli ve bu çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi için çaba gösterilmelidir.

İşletmelerin tedarikçi performansını değerlendirmelerinde literatürde farklı kriterlerin (kalite, fiyat, esneklik, servis kalitesi, yenilikçilik, zamanında teslim, profesyonellik, müşteri ihtiyaçlarına duyarlılık ve ana sanayi ile uzun süreli ilişkiler, sürekli iyileştirme, atık yönetimi vb.) yer aldığı görülmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Germain ve Droge, 1990; Chao vd., 1993; Matthyssens ve Van den Bulte, 1994; Mummalaneni vd., 1996; Humphreys vd., 2003c; Bedey vd., 2008) görülmektedir. Ancak bu çalışmada tedarikçi performans kriterleri olarak stratejik ve operasyonel kriterler dikkate alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIN ALMA FONKSİYONUNUN STRATEJİK ROLÜNÜN SATIN ALMA VE OPERASYONEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Dünyada Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektörü üretim gerçekleştirdiği ekonomi için yüksek düzeyde katma değer olanağı sağlayan, ihracat yolu ile döviz getirisi olan, müşterisi olduğu sektörlerin gelişimine katkı sağlayan, teknolojideki gelişmelere ivme kazandıran, tedariğini gerçekleştirdiği inşaat ve turizm gibi, imalat sanayiine destek olan sektörler ile altyapı, savunma ve ulaştırma gibi stratejik alanların gelişiminde katkı sağlayan, lokomotif niteliği taşıyan sektörler arasında yer almaktadır (Pişkin, 2017: 7).

Otomotiv sektörü, teknolojik gelişmelere hız kazandıran yenilikleri ortaya çıkarması, gelişimine katkı sağladığı sektörlerin çeşitliliği ve yarattığı istihdam olanakları dolayısıyla 20. yüzyıldan günümüze dek küresel ekonomideki değişimlere yüksek düzeyde katkı sağlayan sektörlerin öncüsü niteliğindedir (www.sanayi.gov.tr E.T: 02.10.2020).

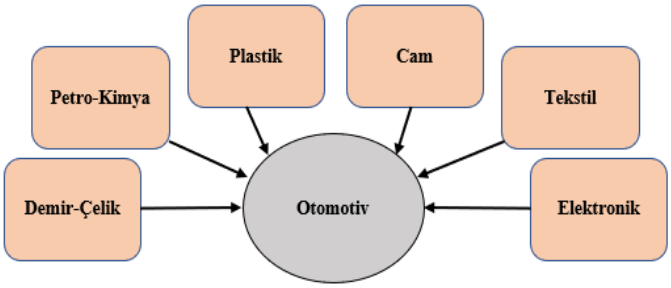
Küresel çapta otomotiv sektörü hem büyüklük hem de etki alanı konusunda en önemli sanayi kollarından biri olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda otomotiv sektörü, bireylerin ulaşım ihtiyacının karşılanmasını sağlayan ürünler üretmenin yanı sıra toplumsal ve teknolojik birçok gelişmede kilit bir rol üstlenmektedir. Son yüz yıl içerisinde dünya genelinde otomobil kültürü yaygın hâle gelirken, otomotiv sektörü küresel ekonomiye yön vermeye başlamasının yanı sıra bireylerin nerede ve hangi şartlarda yaşam sürdürdükleri noktasında da önemli değişmelere yol açmaktadır (KPMG, 2019).

İlk etapta otomotiv sektöründe, buhar gücü ve elektrik gücü ile çalışan araçlar geliştirilmiştir. Buhar gücüyle çalışan araçlarda, yüksek miktarda yakıt ve su gerekmesi ve bu araçların çok ağır oluşları, zamanla kullanımın azalmasına neden olmuştur. Elektrikli motorların ise temiz, sessiz ve basit yönetimli oluşu önemli bir üstünlüktü. Ancak bu tür araçlarda akünün büyük ve ağır oluşu ve sıkça doldurulması gerekliliği, bu motorların da kullanımını azaltmıştır. Dolayısıyla içten yanmalı motor

üretimi ile bu olumsuzluklar giderilmeye çalışılmıştır. İçten yanmalı motorlu ve bugünkü anlamda çağdaş bir otomobilin ilk olarak üretimi ise 1886 yılında Gottlieh Daimler ve Karl Benz tarafından üretilmiştir (Baskak ve Mıhçıoğlu, 2004: 4; Mitchell vd., 2010: 11). 1900'lü yılların başında, ilk otomobil üretildikten sonra Henry Ford'un seri üretim yaklaşımıyla, "T" modelinin üretimine başlaması otomotiv sektörünün ilk adımları olarak gösterilebilmektedir (Guerzoni, 2014: 2). Amerika Birleşik Devletleri'nde güçlenerek gelişen sektör, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ilk sırada Almanya olmak üzere İtalya, İngiltere ve Fransa'da yeniden yapılanarak gelişimini sürdürmüş, ilerleyen zamanda ise Japonya, Güney Kore ve diğer ülkeler pazardaki yerlerini almıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise Kuzey Amerika ve Avrupa'daki pazarlar doyum noktasına ulaşması ve üretim teknolojilerindeki yeni gelişimlerle pazarda hâkimiyet sağlayan fiyat rekabetine ek olarak marka, kalite, model geliştirme, ürün çeşitliliği gibi faktörler de otomotiv sektöründe önem kazanmıştır (Cusumano ve Nobeoka, 1992: 265).

Otomotiv sektörü, motorlu karayolu taşıtlarının üretildiği ana sanayi ile bu ana sanayinin belirlediği teknik dökümanlara uygun orijinal veya eşdeğer aksam, parça, modül ve sistem üreten yan sanayinin bütününü kapsayan büyük bir sektördür. Otomotiv sektörü, sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotifi olarak kabul edilen bir sektördür. Sektörün ekonomide sürükleyici bir lokomotif etki yaratmasının nedeni, diğer sanayi kolları ve ekonominin diğer sektörleri ile çok yakın ilişkiler kurmasıdır. Otomotiv sektörü Şekil 3.1.'den de görüldüğü üzere petro-kimya, demir-çelik, lastik, cam gibi temel sanayi kolları ile yakın ilişki kurmakta ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmelerin de sürükleyicisi konumunda olmaktadır (Şentürk, 2019: 73).

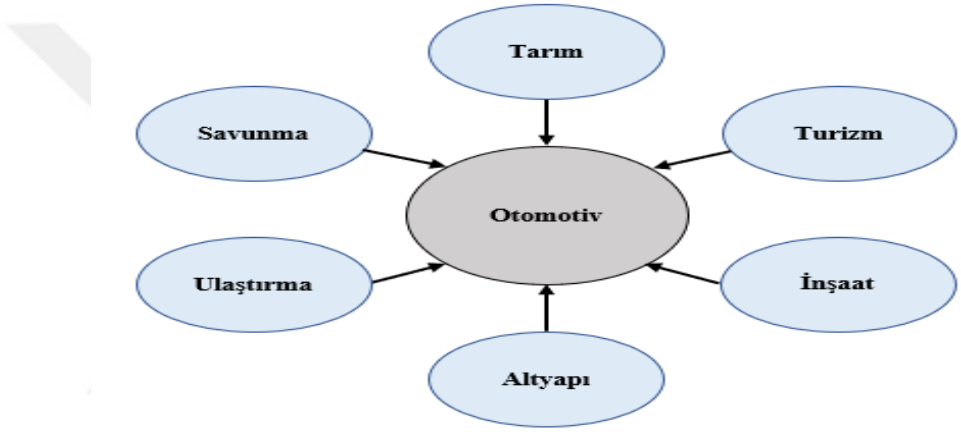
Şekil 3.1. Otomotiv Sektörünün Alıcısı Olduğu Sektörler



Kaynak: Pişkin, 2017: 13.

Otomotiv sektörü, dünya ekonomisinin yaklaşık %5'ini oluşturmaktadır. Petro-kimya, plastik, demir-çelik, elektronik, cam ve tekstil gibi sektörler ile alıcı olarak; inşaat, turizm, ulaştırma, tarım, alt yapı ve savunma gibi sektörler ile tedarikçi olarak (bkz. Şekil 3.2.) doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılıdır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019). Şekil 3.2.'den de görüldüğü üzere turizm, altyapı, savunma, inşaat, ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araç, otomotiv sektör ürünleri ile sağlanmaktadır. Bu nedenle otomotiv sektöründeki değişimler, ekonominin tümünü yakından etkileyebilmektedir (İstanbul Sanayi Odası, 2002).

Şekil 3.2. Otomotiv Sektörünün Sektör Bağlamındaki Tedarikçileri



Kaynak: Pişkin, 2017: 13.

Otomotiv sektörünün ülke ekonomisine katkısı ve birçok farklı sektöre öncülük etmesi, sektörü önemli bir konumuna getirmektedir. Otomotiv sektörü yarattığı katma değer, vergi gelirleri, istihdama katkısı ve birçok sektörde talep yaratıcı etkisiyle ekonomiler açısından önemli bir sektördür. Dünya ticaretinin de önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla otomotiv sektörünün karakteristik özelliklerinin açıklanması faydalı görülmektedir. Bu özellikler (İstanbul Sanayi Odası, 2002; Teker ve Felekoğlu, 2007: 26-27; Yayar ve Yılmaz, 2016: 77; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019):

- Otomotiv sektörü Dünya'nın tüm ülkeleri için anahtar sektör niteliği taşımaktadır.
- Tüm dünyada, otomotiv sektörü küreselleşmenin en yüksek düzeyde olduğu sektörlerin öncüsü niteliğindedir.

- Otomotiv sektörü, Avrupa Birliği ekonomisi ve sanayi için stratejik önemini koruyan ve milyonlarca kişiye istihdam sağlayan öncü bir sektördür.
- Otomotiv sektörü ekonomik büyüme açısından diğer sektörlerle olan güçlü ileri ve geri bağlantıları dolayısıyla yüksek çarpan etkisine ve katma değere sahiptir.
- Otomotiv sektörü, birçok ekonomik faaliyetin merkezinde yer almakta ve rekabetçi pazar yapılarında tüketici ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerin pazara sunulmasında aktif rol oynamaktadır.
- Otomotiv sektörü, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden öncü sektör olarak yakıt tedariki sağlayan işletmeler ile işbirliği içinde çalışmaktadır.
- Pazardaki yoğun rekabet nedeni ile müşteri tatmini ancak teknolojik gelişmeler ile sağlanabilmektedir. Dolayısıyla sektörde yoğun Ar-Ge çalışmaları sürekli esastır.
- Otomotiv sektörü esnek ve ana sanayi ile entegre olmuş tedarik yapısı ve dağıtım sistemi ile küresel düzeyde güçlü bir ağ oluşturmaktadır.
- Otomotiv sektörü üretimde ve satış sonrası bölümlerde istihdam edilen iş gücü, ileri teknoloji ile çalışacak derecede iyi eğitilmiştir.
- Otomotiv sektöründe yaygın olarak montaj hattı uygulanmakta olup, distribütör, lastik, parça ve komponent üretimleri, egzoz, göstergeler, koltuk döşeme, hava yastığı, fren, cam silecekleri, direksiyon, jant, yol bilgisayarı gibi parçalar "otomotiv yan sanayi" şeklinde isimlendirilen bağımsız işletmeler tarafından üretilmektedir.
- Otomotiv sektörü kendi kapsamı dışında, hammadde ve yan sanayi ile nihai ürünlerin tüketicilere ulaşımını sağlayan sigorta, bayii, akaryakıt, finans, servis ve pazarlama sektörleri ile yakından ilişkili olup savunma sanayinin gelişimine en önemli desteği vermekte olan sanayi kolu niteliğindedir.
- Otomotiv sektöründe hızla yükselmekte olan rekabete bağlı olarak, kaynakların etkin bir şekilde kullanımı, verimlilik artışı, teknik ve idari organizasyon gibi faktörler önem kazanmaktadır.
- Otomotiv sektöründe, Ar-Ge yatırımları, etkin pazarlama, nitelikli işgücü istihdamı, kalite yönetimi, esnek üretin yöntemlerinin uygulanması, ana sanayi

ve yan sanayi arasında işbirliğine dayalı ilişkiler gibi faktörler rekabette üst sıralarda olmayı sağlamaktadır.

Dünya otomotiv sektörünün ekonomik faaliyetlerindeki hem direkt hem de dolaylı etkileri hep birlikte değerlendirildiğinde, ortalama olarak, sektördeki katma değerin 1 dolarlık yükselişinin, toplam ekonomiye 3 dolarlık katma değer artışı sağladığı hesaplanmaktadır. Ayrıca otomotiv sektöründeki istihdam kapasitesinde olan 1 kişilik artış, diğer sektörlerdeki istihdam kapasitesinde 5 kişilik artışa yol açmaktadır. Bu bağlamda otomotiv sektörü, sermaye yoğun sektör özelliği taşımasının yanında yüksek düzeyde istihdam sağlayan bir sektördür (Pişkin, 2017: 13).

Otomotiv sektörü, küresel ekonomi içerisinde hacim, büyüklük, yaygınlık ve etkileşim gibi unsurlar açısından en önemli sektörlerden biridir. Ulaşım ihtiyacının karşılanması konusunda otomotiv sektörü, dünyanın altıncı büyük ekonomisi olarak nitelendirilebilecek kadar önemli bir konuma sahiptir (KPMG, 2020).

Küresel ölçekte otomobil üretiminde son dönemde Covid-19'un ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri dolayısıyla tedarik zinciri ağları olumsuz etkilenmiştir. Küresel tedarik zincirlerinin işleyişi mevcut kriz nedeniyle kesintiye uğramıştır. Yaşanan bu kriz, tedarikçi ağlarının farklı seviyelerine yayılmaktadır. Otomobil üreticileri parça eksikliğinden dolayı üretim süreçlerini durdurmaktadır. Bu durum çoğu endüstriyel sektörde de yaşanmaktadır. İsviçre saatleri gibi lüks mallarda bile üreticiler aksayan bileşen tedarikiyle karşı karşıyadır. Tedarik zincirlerindeki aksama, üretim işletmeleri için iş maliyetlerini artıracaktır. ABD Tedarik Yönetimi Enstitüsüne göre, işletmelerin %75'i tedarik zincirlerinde kesintiler olduğunu bildiriyor. Ayrıca birçok işletme için teslimat süreleri iki katına çıkmıştır. Buna ek olarak, hammadde ve nihai ürün kıtlığı da olmuştur. Bu olumsuz durum, ürünleri dünya çapında taşımak için hava ve deniz taşımacılığı seçeneklerinin yetersizliği ile daha da kötüleşmektedir. Yaşanan olumsuzluklar, stokları en aza indirmeye çalışan birçok işletmenin tam zamanında üretim stratejisini sorguluyor (Fernandes, 2020: 12-13).

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19'un olumsuz etkileri pek çok sektörde olduğu gibi otomotiv sektöründe de derinden hissedilmektedir. 2020 yılında sektördeki otomobil üreticilerini zorlayacağı öngörülen; düşük karbon salınımlı hibrit ve elektrikli araçların tüketiciler tarafından daha çok tercih edilmesinin yarattığı talep değişimi, belirsizliğini koruyan Brexit süreci, Çin ve ABD arasında süren ticaret savaşlarının yarattığı yeni gümrük maliyetleri ve küresel ticaretteki artan korumacılık gibi konulara ek olarak bir de Covid-19 krizinin baş göstermesi sektörü daha çok sarsmaktadır. Krizin otomotiv sektörü tarafından diğer pek çok sektöre oranla daha şiddetli hissedilmesinin en temel nedeni ise sektörün tedarik zinciri hacminin yaklaşık %80'inin ve en geniş yeni araç satış pazarının pandeminin çıkış noktası olan Çin'e ait olmasıdır. Ayrıca, hastalığın Çin'deki merkez üssü olan Hubei bölgesinin 100'den fazla otomotiv tedarikçisine ev sahipliği yaparak ülkedeki en önemli otomotiv üretim bölgelerinden biri olması sektör için talihsiz bir durum olarak düşünülebilir. Covid-19 krizinin tetiklediği tedarik zinciri kopuklukları ve müşteri talebindeki düşüşler sebebiyle küresel ölçekte otomotiv üretimi azalmıştır (www.kocdigital.com, E.T: 22.11.2020). Ülkemizde Otomotiv Sanayii Derneği'nin verilerine göre otomotiv üretimi Nisan 2020'de %91 oranında gerilemiştir. Ocak-Nisan döneminde otomotiv üretimi 2019'a göre %28 düşüşle 352.309 adet olmuştur (www.osd.org.tr, E.T: 19.08.2020).

3.2. Türkiyede Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektörü kendi bünyesi dışında, yan sanayi ve hammadde ile nihai ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan pazarlama, bayii, servis, akaryakıt, finans ve sigorta sektörleriyle de yakından ilişkili olup savunma sanayinin gelişmesine önemli katkı sağlayan bir söktördür. Gelişmiş pazar yapılarında çevreye ve güvenliğe yönelik yüksek standartlar ve tüketici isteklerindeki farklılıklar, otomotiv sektöründe yoğun bir teknolojik gelişmeye zemin hazırlamıştır. Bunun sonucunda, müşteri tercihleri büyük oranda değişikliğe uğramış ve bütün ürün segmentlerinde değişim yaşanmıştır. Türkiye'de otomotiv sektörü, sahip olduğu iyi yetişmiş insan gücüne bağlı olarak Ar-Ge çalışmalarını ciddi ölçüde arttırmıştır. Bunun sonucu olarak tasarım, projelendirme ve ürün geliştirme gibi konularda yükümlülükleri artan yan sanayi işletmeleri de ana sanayi gibi teknolojiye, insan

kaynaklarına, bilgiye ve kaliteye daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Görener ve Görener, 2008: 1223).

Türk otomotiv sanayinin temelleri 1950'li yıllarda atılmıştır. Sektörün gelişimi 1960'ların sonu ve 1970'li yılların başında kurulan montaj fabrikalarının belirli kapasiteye ulaşmaları ve yerli parça üretimine başlamaları ile devam etmiştir (Bedir, 2002: 26). Aşağıda Şekil 3.3. Türkiye otomotiv sektörünün gelişimini göstermektedir.

Şekil 3.3. Türkiye Otomotiv Sektörünün Gelişimi



Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019.

Türkiye'de otomotiv sanayinde üretim 1950'lerin ortalarında başlamış ve 1960'ların ortalarından itibaren hızla ilerlemiştir. İlk ticari kamyon montajı 1955 yılında TOE (Türk Otomotiv Endüstrisi) tarafından yapılmıştır. 1959 yılında Ford ve Koç ortaklığı kapsamında kurulan Otosan Türkiye'de otomotiv sanayinin başlangıcı olarak gösterilebilir (Pişkin, 2017: 28).

1960 yılı itibariyle otomotiv sektörü Türkiye'de oldukça önemli gelişmeler göstermiştir (www.sanayi.gov.tr, E.T: 02.10.2020). 1960'lı yıllarda ana sanayinin ve yan sanayinin gelişimini teşvik eden politikalar benimsenmiştir. Ana sanayi

kapsamında yaşanmış olan olumlu gelişmeler, yan sanayiye de etkilerini yansıtmıştır (Yaşar, 2013: 783). 1961'de ilk otomobil olan Devrim ve 1966'da "Anadol" ile birlikte otomotiv sektöründe akıllarda yer edinen gelişmeler olmuştur (www.teb.com.tr, E.T: 28.08.2020). 1963 yılında Otobüs Karoseri A.Ş.'de MAGİRUS marka otobüslerin montajıyla, ilk yerli otobüs montajına başlanmıştır. Bu gelişmelerden sonraki üç yıl içerisinde, Tofaş, Oyak-Renault gibi binek otomobil üretimi yapan montaj fabrikaları imalata başlamıştır. Bu iki büyük üretici 1971 yılında İtalyan ve Fransız lisansları ile imalat hattını kurmuşlardır (Deniz, 2009: 12; TAYSAD, 2020; Güneş, 2012: 2).

1990'lı yıllara gelindiğinde sektör ihracat konusunda rekabetçi bir özellik kazanmıştır (Köksal ve Türedi, 2014: 106). 1990'lı yılların sonlarında dünya çapında öncü olan otomotiv işletmeleri Türk ortaklarla tesisler kurmuş ve böylece önemli bir konum elde ederek ortaklık kurdukları bazı yabancı otomotiv işletmelerinin ihracat üssü hâline gelmişlerdir (www.sanayi.gov.tr, E.T: 02.10.2020).

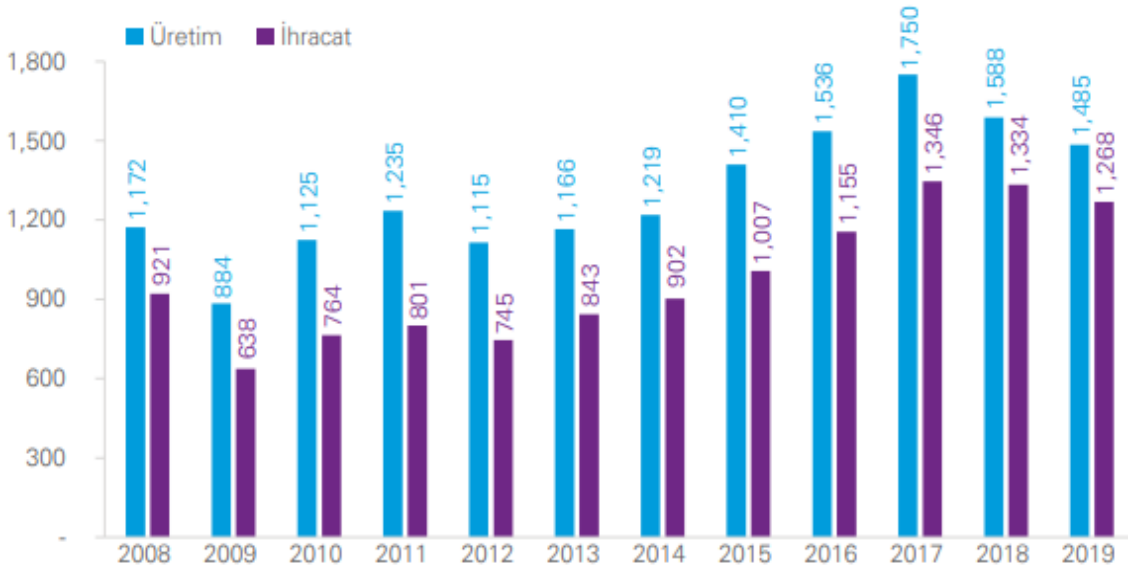
Otomotiv sektörü Türkiye'de hızla gelişen sektörlerden biridir (Karbuz vd., 2017: 54). Küreselleşme ile birlikte, **Renault** *(Renault Clio ve Renault Megane),* **Hyundai** *(Hyundai i10 ve Hyundai i20),* **Honda** *(Honda Civic),* **Toyota** *(Totoya Corolla, Toyota Verso ve Toyota CH-R),* **Isuzu** *(Isuzu D-MAX),* **Mercedes-Benz** *(şehirler arası ve belediye tipi otobüsler, hafif, orta ağır ve ağır sınıf kamyonlar ve çekiciler),* **FCA Fiat Chrysler** *(Fiat Egea)* ve **Ford** *(Tourneo Custom / Transit Custom, Ford Tourneo Courier / Transit Courier, Ford Trucks)* gibi dünyanın en büyük otomotiv işletmeleri listesindeki işletmeler dünyadaki tüm pazarlarda olduğu gibi Türkiye pazarında da üretim yapmaktadırlar. Bu işletmelerin yanı sıra **Türk traktör** işletmeleri *(New Holland, Case IH ile Steyr marka traktörleri),* **Karsan** *(Peugeot lisansı ile Peugeot Partner, Hyundai lisansı ile Hyundai HD 35/75, Renault Trucks lisansı ile Renault Trucks Premium Uzunyol, Premium Lander ve Kerax, Citroen lisansı ile Citroen Berlingo ve kendi markası ile J10),* **Alman Man firması** *(kamyon, otobüs),* **Hattat** *(traktör üretimi yapan işletme aynı zamanda traktör için şanzıman, diferansiyel, arka aks, 4WD ön aks, hidrolik kaldırıcı komple ünitesi, hidrolik pompa, hidrolik valfler, hidrolik fren merkez silindiri ve diğer tüm hidrolik donanımlar)* **Otokar** *(toplu taşımacılık alanında otobüs, nakliye ve lojistik sektörü*

için hafif kamyon, savunma sanayii için tekerlekli zırhlı ve paletli zırhlı araçlar) ve **Temsa** *(otobüs ve minibüs segmentinde)* Türkiye'de üretim yapmaktadır (www.osd.org.tr, E.T: 19.08.2020).

2000'li yıllar itibarıyla üretimde montaj sürecinin geliştirilmesinin yanında, otomotiv sektörü, küresel rekabet ortamına uygun niteliklerde teknoloji ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanmıştır (Pişkin, 2017: 7-8). Marka değeri ve toplam satış bazında değerlendirildiğinde dünyada birinci sırada gelen Toyota, üretimini Türkiye'de de gerçekleştirmektedir. Toyota'nın Corolla, Toyota C-HR ve Verso modelleri Türkiye'de üretilmekte, her yıl üretilen araçların %85'i 90'ın üzerinde ülkeye ihraç edilmektedir (TOYOTA, 2017; www.osd.org.tr, E.T: 19.08.2020).

Sektörde önde gelen otomotiv üreticilerinin, Türkiye'de bulunan tesisleri küresel çaptaki üretim planlarına dahil etmeleriyle birlikte Türkiye'deki ihracat oranında artış gözlemlenmeye başlanmıştır. Gün geçtikçe küresel ve bölgesel satış amacıyla pek çok model Türkiye'de üretilmeye başlanmıştır. Türkiye'de üretimi bulunmayan araçlar ve modeller ise ithalat yoluyla elde edilmektedir. Türkiye'nin küresel üretim planlamasına dahil olması, AB ile 1 Ocak 1996'da yapılmış ve hâla yürürlükte olan "Gümrük Birliği" ile mümkün olmuştur. Günümüzde gelinmiş olunan noktada, küresel bazda üretim ve pazarlama alanında entegrasyon yüksek oranda tamamlanmış durumdadır. Otomotiv sektörü gelişmiş ve küresel pazarlara yönelik gerçekleştirdiği ihracat (bkz. Şekil 3.4.) ile birlikte üretimdeki kalite yönetimini ve verimlilikteki yetkinliğini kanıtlamıştır. Türk otomotiv sektörü kapsamında uygulanmakta olan üretim yöntemleri ve teknolojileri, uluslararası düzeydeki öncü işletmelerin kullanmakta oldukları yöntem ve teknolojiler ile eşdeğerdedir (www.sanayi.gov.tr, E.T: 02.10.2020). Aşağıda Şekil 3.4.'te Türkiye otomotiv üretimini ve ihracatını göstermektedir. Şekilden görüldüğü üzere Türkiye'de üretim ve ihracat artış eğilimi göstermektedir.

Şekil 3.4. Türkiye Otomotiv Üretimi ve İhracatı (Bin Adet)



Kaynak: www.osd.org.tr, E.T: 19.08.2020.

Türkiye'de otomotiv ihracat oranlarına bakıldığında sektörün gelişim gösterdiği ve ihracatın 2009 yılında en düşük düzeyde ve 2017 yılında en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Son yıllarda düşük de olsa ihracat rakamlarında azalma görülmektedir. Ancak otomotiv sektörü diğer sektörlere kıyasla yüksek düzeyde ihracat yapılan sektör olmuştur (www.odd.org.tr, E.T: 13.09.2020).

Genel tanımı ile otomotiv sektörü otomobil, kamyon, otobüs, traktör gibi karayolu taşıma araçları ve bu araçları üretmek için kullanılan aracı parçaları imal eden sanayi dalıdır. Sanayileşmiş ülkelerin tümünde otomotiv sektörü, diğer sanayi dalları ve sektörler ile çok yakın ilişkili olduğu için ekonominin lokomotifi olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla otomotiv sektöründe oluşan değişimler ülke ekonomisini önemli düzeyde etkilemektedir. Otomotiv sektöründe ana sanayi olarak tanımlanan motorlu taşıt üreticileriyle, yan sanayi olarak tanımlanan sistem, aksam ve parça üreticileri arasında bağlantı vardır. Yan sanayi işletmelerinin, bazı mamullerin dışındaki bütün parçaları içeren ürün kümesi, Türkiye'de imal edilmekte olan araçların %85-90 düzeyinde yerli imal edilmesine olanak sağlayacak çeşitliliktedir. Türkiye'de üretimi yapılan başlıca otomotiv ürün grupları şu şekilde sınıflandırılabilir (www.sanayi.gov.tr, E.T: 02.10.2020):

- Motor ve motor parçaları,

- Akü,
- Aktarma organları,
- Elektrik ekipmanları,
- Fren sistemleri ve parçaları,
- Koltuklar,
- Oto camları,
- Emniyet aksamları,
- Hidrolik ve pnömatik aksamlar,
- Aydınlatma sistemleri,
- Dövme ve döküm parçalar,
- Süspansiyon parçaları,
- Şasi aksam ve parçaları,
- Kauçuk ve lastik parçalar.

3.3. Konyada Otomotiv Sektörü

Geçmişten günümüze Konya, Türkiye'nin turizm, ticaret, sanayi ve tarım merkezi olarak, ülke ekonomisine ciddi katkılarda bulunmaktadır. Sermaye birikimindeki yetersizlikler uzun bir süre büyük ölçekteki sektörel yatırımlara imkân sağlamadıysa da, 1950'li yıllar itibariyle çok ortaklı işletmelerin artması sonucu yatırımlar da ivme kazanmıştır. Konya ilinin sahip olduğu otomotiv yan sanayi sektöründeki kümelenme, işletmeler arası iş birliklerine olanak vermesi, katma değer sağlayan ve yenilikçi ürünlerin üretilmesini ve Konya'nın otomotiv sektöründe tanınmasına yol açmıştır. Konya coğrafi konumu açısından değerlendirildiğinde, otomotiv yan sanayisinin, tarım makineleri sanayi, savunma sanayi, raylı sistemler sanayi ve havacılık sanayi gibi sektörlere ürün sağlama imkânının bulunması ve bünyesinde pekçok organize sanayi bölgesi ile sanayi sitesinin bulunması sektöre kolaylık sunarak iktisadi avantajlar sağlamaktadır (KTO, 2017).

Konya, nüfusunun genç iş gücü bakımından zengin olması, her yıl oldukça yüksek sayıda mezun vermekte olan meslek liselerinin var olması ve üniversitelerinde bulunan çok sayıda teknik eğitim fakültesi sayesinde, otomotiv sektörü açısında önemli olan ileri üretim proseslerini uygulayabilecek nitelikli iş

gücünü karşılayabilecek kapasiteye sahip olması nedeniyle de sektör için cazip bir şehirdir. Konya'da, bölgesel bir inovasyon merkezi, TÜBİTAK tarafından desteklenmekte olan bir bilim merkezi ve Türkiye'nin üçüncü büyük tekno-kentinin bulunması Ar-Ge altyapısı açısından zengin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Konya'nın tercih edilmesinin nedenleri arasında, kamu kuruluşlarının, özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının arasındaki uyum ve amaç birliği de yer almaktadır (KTO, 2017).

Günümüz dünya ekonomisinde küreselleşme olgusunun etkileri gözlemlenmektedir. Bununla birlikte yerel ekonomiler küresel pazarlar ile iç içe bir hâle gelmiştir (KSO, 2015). Günümüzde pek çok sektörde üretim yapan Konya sanayisi, Konya'ya sık sık kullanılan "tahıl ambarı" kimliğinin yanı sıra "sanayi şehri" kimliğini de kazanmıştır (Konya Otomotiv Yönlendirme Komitesi, 2015).

Tarıma dayalı sanayileşmenin yerini otomotiv yedek parça imalatı, demir-çelik sektörü, makine ve parçaları imalatı ve plastik sektörü alarak, bu sektörlerde tüm ülkeler ile rekabet edebilecek bir konuma gelinmiştir (KSO, 2015). Konya otomotiv yan sanayi, güçlü yapısı sayesinde gün geçtikçe gelişmekte ve büyümektedir (Konya Otomotiv Yönlendirme Komitesi, 2015).

Konya'da, otomotiv ana sanayi üreticisi olarak, TÜMOSAN (Ticaret Anonim Şirketi) ve Türk Motor Sanayi bulunmaktadır (KTO, 2017). Türkiye, Almanya, Danimarka, İtalya, İran, Hindistan ve Belçika gibi ülkelerdeki yan sanayi işletmeleri TÜMOSAN için parça üretmektedir (KSO, 2015).

Konya ilinde otomotiv yan sanayinin esas gelişimi TÜMOSAN'ın üretim yapmaya başlaması ile birlikte ivme kazanmıştır. Hem TÜMOSAN'ın üretime geçmesi hem de Türk otomotiv sektöründe olan gelişmeler Konya'da bulunan sanayi altyapısının, otomotiv yan sanayiye yönelmesini sağlamıştır. Günümüzde arz talep dengesinin gelişimi ile birlikte, küçük sanayi sitelerinde oto yedek parça üretimi ve küçük işletmeler biçiminde karasörcülük ile başlamış olan otomotiv yan sanayi üretiminin yerini, organize sanayi bölgelerinde üretim yapmakta olan üretilen ürünlerin tamamının ya da büyük oranının ihraç edildiği büyük işletmeler almıştır (www.kso.org.tr, E.T: 18.09.2020).

Konya otomotiv yan sanayi gelmiş olduğu noktada dünyadaki pek çok bölgeye ihracat yapmaktadır (Konya Otomotiv Yönlendirme Komitesi, 2015). Dünyada var olan tüm marka ve model araçların yedek parçaları üretilmekte ve öncelikle AB ülkeleri olmak üzere, Ortadoğu, Güney Amerika, Türk Cumhuriyetleri, Uzak Doğu Ülkeleri ve Kuzey ve Güney Afrika'ya ihraç edilmektedir (Otomotiv Mühendisleri Derneği, 2020). Konya'nın Otomotiv Sektöründeki ihracat miktarı, 2019 yılı itibari ile 29,5 milyon dolardan fazladır ve sektörde 15.000 kişiden fazla istihdam sağlanmaktadır. Konya birinci Organize Sanayi Bölgesinde üretim yapmakta olan birçok işletme sektörel olarak değerlendirildiğinde, "Otomotiv ve Yedek Parça" sektörünün %43 gibi bir oranla 9 farklı sektör içerisinde en çok istihdam sağladığı görülmektedir (Otomotiv Mühendisleri Derneği, 2020).

Yedi il ile karayolu aracılığıyla bağlantılı olması nedeniyle kavşak niteliğinde olan Konya, uluslararası havaalanının bulunması, Türkiye'nin ilk lojistik merkez projesine sahip olması, yüksek hızlı tren olanağı, demiryolu imkânının bulunması gibi özellikleri sayesinde otomotiv sektöründe adından söz ettirmektedir (KTO, 2017).

Konya'da otomotiv yan sanayinde faaliyet göstermekte olan işletmeler, küresel pazarlarda ihracat yapmakta olan ve teknoloji bakımından ileri orijinal parça üreticisi işletmelerine yönelik imalat yapan işletmelerdir (Otomotiv Mühendisleri Derneği, 2020). Treyler vb. ana parçalara entegre olan dingil, silindir, diğer pnömatik ve hidrolik parçaların yanı sıra supap, conta, dişli, gömlek, piston ve krank gibi motor aksamları ve parçaları da yoğun olarak üretilmektedir (KTO, 2017).

Konya'nın otomotiv yan sanayisi, Türkiye'de üretilmekte olan taşıtlar için gereken parçaların %90'ını karşılayabilecek düzeydedir (Otomotiv Mühendisleri Derneği, 2020). Türkiye'deki segman üretiminin %50'si, piston üretiminin %71'i, supap üretiminin % 68'i, aks ve dingil üretiminin % 56'sı Konya'da yapılmaktadır (KTO, 2017).

Otomotiv sanayi sektörü dünyada olduğu gibi, Türkiye'de ve Konya'da da lokomotif sektör konumundadır. Otomotiv sektörü başta; petrokimya, demir çelik, lastik, makine, akaryakıt, tekstil, elektrik elektronik, cam, sigortacılık bankacılık gibi

birçok sektörle işbirliği içerisindedir. Türkiye genelinde Ar-Ge merkezine sahip ve faaliyette olan 1.238 işletme vardır. Bu işletmelerin; 130 tanesi Otomotiv Yan Sanayi, 24 tanesi Genel Otomotiv Sistemleri ve 5 tanesi de Otomotiv Tasarımı ve Mühendislik sektöründe faaliyet göstermektedir. Konya ilinde ise 5'i Otomotiv sektöründe olmak üzere faaliyette olan 25 adet Ar-Ge merkezi bulunmaktadır (Otomotiv Mühendisleri Derneği, 2020).

Konya otomotiv yan sanayi tarafından üretilmekte olan ürünler aşağıda Tablo 3.1.'deki gibi sıralanabilir (KTO, 2017).

Tablo 3.1. Konya Otomotiv Yan Sanayi Tarafından Üretilen Ürünler

Motor gömlekleri	Aks
Piston	Dingil
Conta	Balata
Motor supap	Bijon
Supap gaydı ve supap bagası	Manifold
Dişli	Transmisyon milleri ve kranklar
Rot ve rotiller	Jant
Porya	Ayna mahruti
Hidrolik pompa	Fren sistemleri ve parçaları, frenler ve servo frenler
Süspansiyon parçaları	Emniyet aksamları
Hidrolik ve pnömatik sistemler	Oto cam, koltuk
Döküm ve dövme parçalar	Radyatör
Segman	Elektrik ekipmanları ve aydınlatma sistemleri
Filtreler	Otomotiv saç parçaları
Endüstriyel yağlar	Plastik kaporta parçaları
Kauçuk ve lastik parçalar	Komple motor ve parçaları
Treyler ve yarı treyler	Aktarma organları
Tampon aksam ve parçaları	

Kaynak: KTO, 2017.

3.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Metodolojisi

Artan rekabetçi baskılar, işletmelerde yeni ve farklı stratejileri uygulamayı zorunlu kılmaktadır. İşletmelerde pekçok birim rekabetçi arenada üstünlük sağlamak üzere faaliyetlerini sürdürmektir. Üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları, satın alma vb. bu birimler arasındadır. Etkin bir satın alma biriminin oluşturulması, işletmeye önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü satın alma ile maliyetleri düşürmek, teslimatı garanti etmek, kaliteyi sağlamak, küresel olarak satın almak ve hepsini zamanında gerçekleştirmek hedeflenmektedir. Satın alma bu anlamda işletmeler için stratejik düzeyde değerlendirilmektedir (Sharif, 1997: 309).

Rekabetçi süreçte mal ve hizmetlerin kaliteli ve istenilen zamanda teslimi işletmeler için önemli olmakla birlikte, uygun maliyet koşullarının da sağlanması ve

müşteri taleplerine hızlı yanıt verilebilmesi de önemli diğer hususlardır. Elbette işletmeler, rekabetin sürekli artış gösterdiği bir pazar yapısında, müşteri gereksinimlerini tek başlarına karşılayamazlar. Farklılaşan müşteri profili ve istekleri karşısında işbirliği yapılması rekabet sürecinde önemlidir. Bu nedenle tedarikçilerle sağlam ilişkiler kurmak ve bunu sürdürmek gerekir. Hizmet üstünlüğü ve yenilikçi girişimlerle rekabete yeni boyut kazandıran işletmelerle yarışmak zordur. Dolayısıyla, küresel ölçekte işletmeyi destekleyecek ve işletmenin rekabet edebilirliğine katkı sağlayacak stratejik tedarikçilerin seçilmesi ve bu tedarikçilerle ticari ilişkilerin sağlam temellerde sürdürülmesi önemlidir (Vokurka vd., 1996; Chan, 2003).

Bu bölümde incelenen literatür çerçevesinde geliştirilen kavramsal model sunulmakta ve modelin doğruluğu incelenmektedir.

Bu bölümde araştırmanın kavramsal modeli, amacı, hipotezleri, araştırmanın metodolojisinden ve daha sonra verilerin toplanması, analiz edilmesi ve analiz yorumlamalarından bahsedilmektedir.

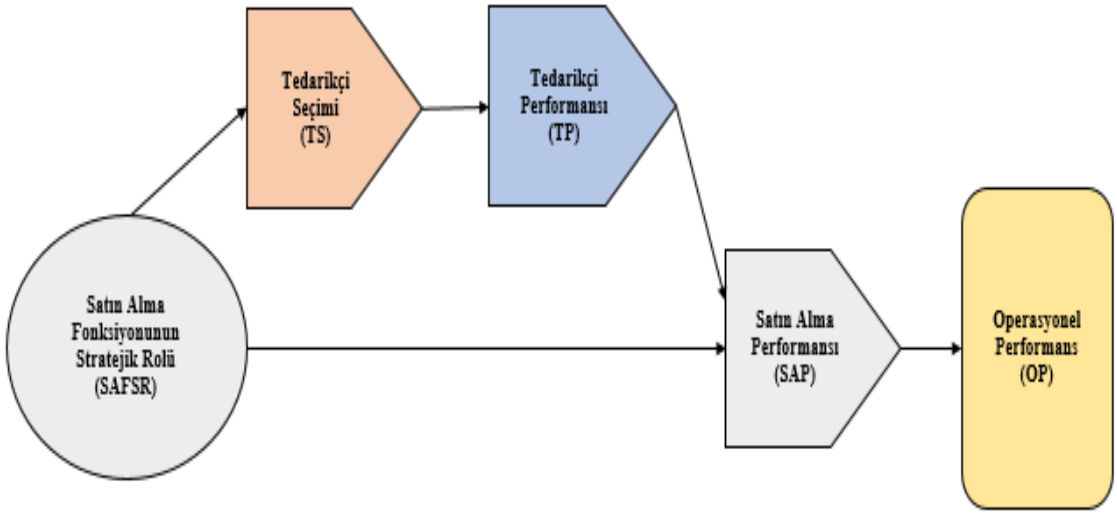
3.4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Önemi

3.4.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Küresel ölçekte faaliyetlerini sürdüren işletmeler, artan rekabetçi baskılar karşısında iş yapma biçimlerini değiştirmektedir. Bu değişim, işletmelerin hayatta kalmaları için önemlidir. Artan müşteri taleplerine de uyum sağlamak diğer önemli bir konudur. Farklı müşteri profili tarafından piyasada oluşan talep elbette farklı karakteristik özelliklere sahiptir. Dolayısıyla, işletme içi süreçlerde ve faaliyetlerde düzenlemelere gidilmektedir. Daha rekabetçi yapı kazanmak için stratejik öneme sahip, işletmeleri stratejik olarak daha üst konuma taşıyacak tedarikçilerin seçilmesi gerekir. Satın alma sürecine katılımı sağlanacak (seçilecek) tedarikçilerden esas beklenen, işletmelerin satın alma performansına katkı sağlamaları ve bu şekilde işletmenin rekabetçiliğini arttırmalarıdır.

Bu kapsamda kavramsal bir model geliştirilmiştir. Oluşturulan araştırma modelinde değişkenler arası ilişkiler aşağıda Şekil 3.5.'te gösterilmektedir.

Şekil 3.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Modelde yer alan değişkenlere ilişkin kısaltmalar çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde kullanılacaktır. Bu bağlamda değişkenler; *Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü (SAFSR)***,** *Tedarikçi Seçimi (TS), Tedarikçi Performansı (TP), Satın Alma Performansı (SAP), Operasyonel Performans (OP)* şeklinde kısaltılmıştır.

3.4.1.2. Araştırmanın Önemi

Küresel ölçekte ve rekabetçi pazar ortamında gelişen teknolojilerin de etkisinde kalarak satın alma hızlı bir şekilde büyümektedir. Günümüz koşullarında işletmelerin çoğu bu süreci başarılı atlatabilmek amacıyla satın alma birimleri kurmaktadır. Satın almanın işletmenin başarısına, rekabet avantajına olan etkisi bu sürecin daha etkin yürütülmesine ve dolayısıyla işletme içerisinde ayrı bir birim oluşturulmasına neden olmuştur.

Araştırma otomotiv yan sanayinde, satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün, satın alma ve operasyonel performansına etkisi olup olmadığının belirlenmesine yöneliktir. Bunun yanında tedarikçi seçiminin, satın alma fonksiyonunun stratejik rolü ve tedarikçi performansı ile ilişkisi, tedarikçi performansının satın alma performansına etkisi ve nihai olarak satın alma performansının operasyonel performans üzerindeki etkisi incelenecektir.

Tedarik zincirlerinin başarısı ve başarısızlığı nihai tüketici tarafından pazar yerinde belirlenir. Tedarik zinciri hızla değişen müşteri taleplerine hızlı bir şekilde

cevap vermeye odaklanmalıdır. Bu şekilde talep odaklı ve müşteri merkezli bir model benimsenir. Dolayısıyla doğru ürünü, doğru yerde, doğru fiyata, son müşterilere uygun zamanda teslim etmek önemlidir (Tian, 2009: 13). Müşteri gereksinimlerini zamanında karşılamayı hedefleyen işletmeler, sağlam bir satın alma birimi oluşturmalı ve bu birimin etkin yönetilmesi için çaba göstermelidir. Çünkü istenilen ürünün doğru zamanda ve doğru kalitede müşteriye iletilmesi önemlidir. Aksi takdirde müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkacak ve bu durumda kârlılığın düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Sonuç olarak, stratejik bir işlev olarak satın almanın önem kazandığı söylenebilir (Cooper ve Ellram, 1993: 20; Novack ve Simco, 1991: 145; Leenders vd., 1994: 40; Carr ve Smeltzer, 1999a: 45).

İlgili literatür incelendiğinde, stratejik satın alma ve tedarik zinciri ilişkisi konusunda (bkz: Cooper ve Ellram, 1993; Carr ve Smeltzer, 1999a; Zsidisin ve Ellram, 2001; Chen vd., 2004; Schiele, 2007; Lawson vd., 2009; Barney, 2012), stratejik satın alma ve işletme performansı ilişkisi konusunda (bkz: Carr ve Smeltzer, 1999b; Carr ve Smeltzer, 2000; Carr ve Pearson, 2002; Sanchez-Rodriguez vd., 2003; Day ve Lichtenstein, 2006; Gonzalez-Benito, 2007; Deshpande, 2012; Chinomona, 2013; Foerstl vd., 2013; Ondoro vd., 2013) çalışmalara rastlanmaktadır. Otomotiv yan sanayinde yürütülen ve satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma performansına etkisi konusunda yabancı literatürde örneklerin (bkz: Burt, 1989; Graham, 1992; Seshadri, 1993; Carr, 1996; Carr ve Smeltzer, 1997; Carr ve Smeltzer, 2000; Humphreys vd., 2000; Carr ve Pearson, 2002; Heijboer, 2003; Chen vd., 2004; Paulraj vd., 2006; Ogden vd., 2007; Pressey vd., 2007; Lawson vd., 2009; Pressey vd., 2009; Rezapour vd., 2019; Sanderson vd., 2019) daha fazla olması ancak ülkemizde bu konuda çalışmaların göreli sınırlı sayıda olması (bkz: Başyazıcı, 2010; Dalyan, 2010; Uysal, 2010; Yağcıoğlu, 2015; Aksoy, 2019), çalışmanın otomotiv sektöründe satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma ve operasyonel performansa etkisinin belirlenmesi bakımından önemini ortaya koymaktadır.

3.4.1.3. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri

3.4.1.3.1. Araştırmanın Amaçları

Bu çalışmanın temel amacı, "Otomotiv yan sanayinde satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma ve operasyonel performansa etkisinin belirlenmesidir". Bu temel amacın yanı sıra satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün tedarikçi seçimi ile ilişkisi, tedarikçi seçiminin tedarikçi performansı ile ilişkisi, tedarikçi performansının satın alma performansı ile ilişkisi ve satın alma performansının operasyonel performans ile olan ilişkisi şeklinde araştırmanın alt amaçları belirlenmiştir.

3.4.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi verilmiştir. Araştırma hipotezlerinin kavramsal modelde gösterimi ise Şekil 3.6.'da verilmiştir.

Hipotez 1: Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü tedarikçi seçimi ile pozitif ilişkilidir.

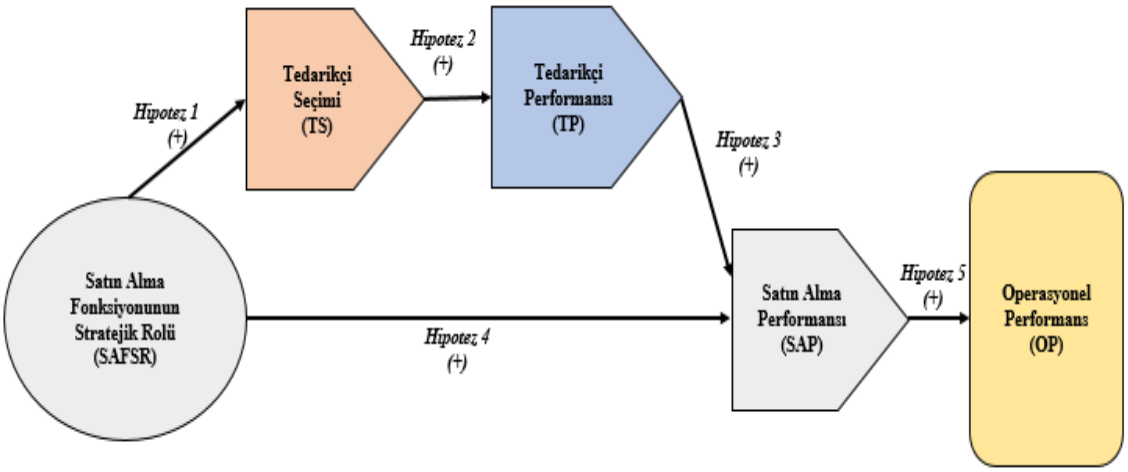
Hipotez 2: Tedarikçi seçimi tedarikçi performansı ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 3: Tedarikçi performansı satın alma performansı ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 4: Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü satın alma performansı ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 5: Satın alma performansı operasyonel performansı ile pozitif ilişkilidir.

Şekil 3.6. Kavramsal Modele İlişkin Hipotezler



Araştırmanın amacına uygun olarak beş hipotez geliştirilmiş olup, bu hipotezlerin geliştirilmesinde yararlanılan çalışmalar Tablo 3.2.'de özetlenmiş ve aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

Tablo 3.2. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesinde Yararlanılan Çalışmalar

	İlgili Literatür
Hipotez 1	Boer vd., 2001; Li vd., 2006; Nair vd., 2015; Hosseini ve Barker, 2016; Yazdani vd., 2017
Hipotez 2	Graham, 1992; Pressey vd., 2009; Nair vd., 2015
Hipotez 3	Krause vd., 2001; Nair vd., 2015
Hipotez 4	Krause vd., 2001; Paulraj vd., 2006; Lawson vd., 2009; Nair vd., 2015
Hipotez 5	Carr ve Smeltzer, 2000; Das ve Narasimhan, 2000

Tedarikçi seçimi, satın alma yönetimi bağlamında önemli bir stratejik karardır (Hosseini ve Barker, 2016). Tedarikçi değerlendirmesi ve seçimi, işletme maliyetlerini azaltmak ve iş fırsatlarını geliştirmek için kurumsal rekabet gücünü artırmak için önemli bir stratejik karardır (Yazdani vd., 2017). Tedarikçilerle stratejik ortaklıklar, işletmelerin başarısı için önemlidir. Satın alma sürecine erken katılan tedarikçiler, daha uygun maliyet avantajı sunabilir, en iyi bileşenleri ve teknolojileri seçmeye yardımcı olabilir ve tasarım değerlendirmesine yardımcı olabilir (Li vd., 2006). Değişen müşteri tercihleri daha geniş ve daha hızlı tedarikçi seçimini gerektirir. Yeni organizasyon biçimleri daha fazla karar vericinin katılımına yol açmaktadır. Dolayısıyla satın alma kararlarının karmaşıklığını artmaktadır. Bu hususta tedarikçi seçimi alanında, karar alma süreçlerinde daha sistematik bir yaklaşım gerekmektedir (Boer vd., 2001). Tedarikçileri seçme arayışında, satın alımın dikkatli olması gerektiği vurgulanmaktadır. Tedarikçinin ürün teknolojisi sağlama, ürün geliştirme ve küresel erişime yardımcı olma ve teknolojik değişiklikleri öngörebilme ve bunlara uyum sağlama yeteneği, bir işletmeye stratejik girdi sağlama yeteneğinin önemli belirleyicileridir. Satın alma fonksiyonunun, satın alma işleminden istenen stratejik yönler ile iş stratejisi arasındaki hedef uyumunu artırdığı varsayılmaktadır (Nair vd., 2015). Yukarıda ifade edilen bilgilerden hareketle *"Satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün tedarikçi seçimi ile pozitif ilişkili olduğunu"* iddia eden bir numaralı hipotezimiz geliştirilmiştir.

Satın alma başarısının ve buna bağlı olarak üretimin büyük bir kısmı, tedarikçilerin nitelik ve niceliği ile alıcılar ve bu tedarikçiler arasındaki ilişkilerle

ilgilidir. Satınalma yönetimi, rekabetçi kalmak ve gelişmiş alıcı-tedarikçi ilişkileri yoluyla satın alma işlemlerini sürekli olarak iyileştirmek gibi zorlukları karşılamak için hangi satın alma stratejisinin izleneceği konusunda sürekli olarak kritik kararlar alır. Literatür çoğunlukla mevcut satın alma uygulamalarını ve satın alınan ürünlerin kalitesini iyileştirme, toplam maliyetleri düşürme, güvenilir teslimatlar ve güvenilir tedarikçiler gibi istenen sonuçları ele almaktadır (Graham, 1992). Tedarikçi değerlendirmesi konusundaki çalışmalar işletme ve yönetim literatüründe iyi konumlanmıştır. Doğru tedarikçileri seçmek ve performanslarını değerlendirmek son yıllarda önemini arttırmıştır (Pressey vd., 2009). Tedarikçi seçim kriterleri, tedarikçiden beklenen belirli stratejik ve operasyonel faaliyetler için bir temel oluşturmaktadır. Tedarikçinin stratejik ve operasyonel faaliyetleri, tedarikçinin stratejik ve operasyonel performansını yönlendirir. Stratejik performans, tedarikçinin ürün teknolojisi sağlama, ürün geliştirme çabalarına yardımcı olma, küresel erişim sağlama ve teknolojik değişimi öngörme performansı ile ilgilidir; operasyonel tedarikçi performansı maliyet, kalite, teslimat ve esneklik performansına odaklanır (Nair vd., 2015). Yukarıda ifade edilen bilgilerden hareketle *"Tedarikçi seçiminin tedarikçi performansı ile pozitif ilişkili olduğunu"* iddia eden iki numaralı hipotezimiz geliştirilmiştir.

Satın alma performansı, bir işletmenin rekabet avantajının önemli bir belirleyicisidir. Maliyet, kalite ve teslimat önlemleri genellikle satın alma performansını kavramsallaştırmak için kullanılır (Krause vd., 2001). Bu performans boyutları, tedarikçi performans değerlendirmelerine yakından bağlıdır. Örneğin, satınalmanın maliyet performansı, tedarikçinin maliyet performansının değerlendirilmesine bağlı olacaktır. Araştırmacılar, tedarikçilerin elde ettiği maliyet azaltımlarının tipik olarak fiyat indirimi yoluyla endüstriyel alıcılara aktarıldığını iddia etmişlerdir. Tedarikçinin miktar gereksinimlerindeki değişiklikleri karşılama, kısa sürede ürünlerin zamanında teslim edilmesini sağlama ve daha sık aralıklarla daha küçük üretim çalışmaları üretme becerisi, satın alma esnekliği ile yakın ilişkilidir. Bu nedenle, maliyet, kalite, teslimat ve esneklik performans boyutlarının tedarikçinin performans değerlendirmesiyle olumlu bir şekilde ilişkili olması beklenmektedir. Tedarikçinin kapasiteye yatırım yapma ve küresel bir güce sahip

olma yetenekleri açısından stratejik performansının satın alma performansı boyutlarının artırılmasına katkıda bulunması beklenmektedir (Nair vd. 2015). Yukarıda ifade edilen bilgilerden hareketle *"Tedarikçi performansının satın alma performansı ile pozitif ilişkili olduğunu"* iddia eden üç numaralı hipotezimiz geliştirilmiştir.

Satın alma giderek işletmenin önemli bir stratejik faaliyeti olarak görülmektedir. Bununla birlikte, stratejik satın almanın bir işletmenin organizasyonlar arası tedarik yönetimi uygulamaları ve performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çok az kanıt vardır (Lawson vd., 2009). Satın alma giderek stratejik bir işlev olarak görülmekte ve işletmenin başarısına olan katkıları açısından ölçülmektedir. Satın alma fonksiyonunun stratejik planlama sürecine daha fazla dahil olması, satın almanın stratejik bir işlev olarak kabul edildiğinin bir göstergesidir. Satın alma işleminin kuruluş içinde pazarlama, finans ve üretim de dahil olmak üzere diğer stratejik işlevler için eşit derecede önemli olduğu düşünülmektedir (Paulraj vd., 2006). Tedarikçilere beklenen roller hakkında açıklık sağlamanın yanı sıra, satın alma fonksiyonu aynı zamanda uyumlu davranışları ve bir kuruluş içinde uygun satın alma yeteneklerinin geliştirilmesini ve dış çevreye uyum sağlayarak maliyet, kalite, teslimat, yenilikçilik ve esneklik gibi birden çok boyut açısından ortaya çıkan performans sonuçlarını iyileştirir (Krause vd., 2001). Satın alma yöneticileri, bir organizasyonun bütünsel ihtiyaçlarını daha iyi anlarlar ve bu da davranışlarını satın alma performansının hem stratejik hem de operasyonel boyutlarını iyileştirmeye yönlendirir (Nair vd., 2015). Yukarıda ifade edilen bilgilerden hareketle *"Satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma performansı ile pozitif ilişkili olduğunu"* iddia eden dört numaralı hipotezimiz geliştirilmiştir.

Satın alma performansı ile yeni ürün tanıtımı, üretim maliyeti performansı, kalite performansı, teslimat performansı ve özelleştirme duyarlılığı performansı arasında anlamlı ilişki vardır (Das ve Narasimhan, 2000). Satın almanın stratejik rolünün stratejik satın alma performansı, işletmenin performansı ve tedarikçi seçimi ile pozitif yönde ilişkisi olduğu ifade edilmiştir (Carr ve Smeltzer, 2000). Yukarıda ifade edilen bilgilerden hareketle *"Satın alma performansının operasyonel*

performans ile pozitif ilişkili olduğunu" iddia eden beş numaralı hipotezimiz geliştirilmiştir.

3.4.1.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Konya otomotiv yan sanayinde satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma ve operasyonel performansa etkisinin incelenmesi amacıyla yürütülen bu çalışmada bazı sınırlılıklar sonuçların genelleştirilmesinde sorunlara yol açabilir. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Araştırmanın yürütülmesinde Konya otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden alınan verilerden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler örneklemi temsil etme gücüne sahip olsa da araştırma sonuçlarının genelleştirilememesi önemli bir sınırlılıktır. Örneklem Konya ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla, bu sonuçların diğer illerdeki benzer sektörlerde yürütülen araştırmalarla aynı sonucu verip vermeyeceği bilinemez.
- Araştırma belirli bir zaman dilimine ait verilerden hareketle yürütülmüş ve araştırmanın yapıldığı zaman dilimine göre sonuçlar yorumlanmıştır. Hem zaman hem de maliyet bakımından uzun dönemli bir araştırmanın yapılamaması, elde edilen sonuçların farklı dönemler için geçerliliğini sınırlandırmaktadır.
- Elde edilen veriler, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin ve ilgili birim (satın alma, üretim, satış ve pazarlama) yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda geçerliliğini korumakta ve araştırma anketini cevaplayanların yargılarını yansıtmaktadır. Bu durumda katılımcıların önyargılı cevaplar vermeleri, sonuçların geçerliliğini etkilemektedir. Dolayısıyla araştırmada örneklem sayısı dikkate alındığında, dağıtılan anketlerin yüksek oranda geri dönüşü sağlanmış olsa da cevaplama önyargısının ortadan kaldırıldığı düşünülemez.

3.4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada amaçlara ulaşılması ve hipotezlerin test edilmesi çerçevesinde; veri toplama yönteminin belirlenmesi, araştırma evreni ve örnekleminin belirlenmesi, anket formunun uygulanması, verilerin kodlanması, düzenlenmesi ve analizi, veri toplama aracının güvenilirliği, istatistiksel analizlerin yapılmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.4.2.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi

Araştırmalarda kullanılacak verilerin nereden elde edildiği önemlidir. Bazı bilgiler birincil kaynaklar kullanılarak elde edilirken, bazı durumlarda araştırma verileri için ikincil verilerin kullanılması gerekebilir. İkincil veriler, farklı amaçlar ile daha önceden farklı araştırmacılar tarafından derlenmiş ve kullanıma sunulmuş veri setleridir (Altunışık vd., 2012: 76; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 121). Bu verilerin yer aldığı hazır kaynaklara ise ikincil kaynaklar adı verilmektedir. Bazı bilgiler ise, ikincil kaynaklarda yer almadığından, bunları birincil kaynaklarda arama zorunluluğu vardır. Araştırmacıların, çalışmaları için ihtiyaç duydukları özgün verileri farklı araçlar kullanarak kendilerinin toplaması ile oluşan veriler birincil veri olarak ifade edilmektedir. Bu verilerin yer aldığı kaynaklar ise birincil kaynaklar adını alır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 22).

Bu araştırmada hem birincil hem de ikincil kaynaklardan elde edilen verilerden yararlanılmıştır. İkincil veriler, araştırmacıların zaman ve parasal kısıtlarına uygun olduğundan birincil verilere göre üstünlük sağlamaktadır. İkincil veriler, düşük maliyetli olmalarının yanında, "yeterince cevap alamama" durumunu ortadan kaldırmakta ve araştırmanın kuramsal altyapısına daha fazla katkı sağlamaktadır. Bu sebeple araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir (Coşkun vd., 2017: 81-82).

Araştırma türü ne olursa olsun, araştırmacıların birincil veri toplamak için kullandıkları üç temel veri toplama tekniği söz konusudur. Bunlar; *anket, mülakat ve gözlem*'dir (Coşkun vd., 2017: 84). Anket, en fazla kullanılan veri toplama aracı olma özelliğindedir. Çünkü bu yöntemle elde edilen verilerin, istatistiksel analizlerden geçirilmesi daha kolaydır. Ayrıca, çok sayıda kişiye uygulanması gereken durumlarda ideal bir veri toplama aracıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 175). Dolayısıyla bu araştırmada birincil veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır.

3.4.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla kullanılacak verileri toplamak için hazırlanan anket formunda daha önce yapılmış çalışmalardan ve alanında uzman kişilerden yardım alınarak yeni bir veri toplama aracı hazırlanmıştır. Veri toplama aracında yer alan ifadeler tedarik zinciri yönetimi,

satın alma yönetimi, tedarikçi seçimi, işletmelerin operasyonel ve satın alma performansına ilişkin literatürden destek alınarak oluşturulmuştur. Aşağıdaki bölümde veri toplama aracının oluşturulmasında yararlanılan çalışmalar açıklanmaktadır.

3.4.2.2.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Konya otomotiv yan sanayinde satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma ve operasyonel performansa etkisini belirlemek, tedarikçi seçiminin tedarikçi performansına etkisini ölçmek, tedarikçi performansının satın alma performansı ile ilişkisini belirlemek ve satın alma performansının operasyonel performans ile ilişkisini belirlemek amacıyla kapsamlı bir veri toplama aracının geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla araştırmanın kavramsal modelinden hareketle kapsamlı ve geçici bir soru listesi hazırlanmıştır. Listede yer alan soruların büyük bir kısmını literatürde önceden kullanılmış olan sorular oluşturmaktadır. Bunun yanında yeni sorular geliştirilmiş olup sorular literatürden elde edilenlerle benzer şekilde ölçeklendirilmiştir. Bu doğrultuda aşağıda mevcut literatürden alınan (geçerlik ve güvenirliliği kanıtlanmış) ya da yeni geliştirilen ölçekler ve sorulara ilişkin açıklamalar verilmiştir.

Ölçeklerde katılımcılardan 5'li Likert derecelendirmesi üzerinde bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Ölçekte 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 Katılıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

Aşağıda araştırmada kullanılan veri toplama yönteminin oluşturulmasında yararlanılan çalışmalar Tablo 3.3.'te özetlenmiştir. Ardından soru listesine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Anket Formunun Hazırlanmasında Kullanılan Ölçekler

Ölçek	İlgili Literatür	Madde Sayısı
Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü	Paulraj vd. (2006); Nair vd. (2015)	***(15 madde)***
Tedarikçi Seçimi	Vonderembse ve Tracey (1999); Li vd. (2006); Nair vd. (2015)	(***11 madde***)
Tedarikçi Performansı	Vonderembse ve Tracey (1999); Li vd. (2006); Nair vd. (2015)	***(12 madde***)

Satın Alma Performansı	Nair vd. (2015)	***(13 madde)***
Operasyonel Performans	Das ve Narasimhan (2000)	(***6 madde***)

Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü: Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü işletmenin amaçları doğrultusunda stratejik planlama ve işletme başarısına katkısı önemli görülmektedir. Buna ilişkin ifadeler ilgili literatürden (Paulraj vd., 2006; Nair vd., 2015) derlenmiştir. Paulraj vd. (2006), stratejik satın alma konusunda satın alma fonksiyonunun işletmenin stratejik toplantılarında önemli rol aldığı, stratejik planlama sürecine dahil olduğu, işletme hedeflerinin belirlenmesine katkı sağladığını açıklamaktadır. Satın almanın risk ve belirsizlikleri azaltma eğilimleri, üst yönetimde stratejik rol alması, işletme stratejisinde önemli rol alması ve diğer birimler arasında bütünleştirici olması konularına değinmektedir. Bu hususta stratejik satın alma konusunda Paulraj vd. (2006) tarafından geliştirilen 11 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Nair vd. (2015), satın alma fonksiyonunun rekabetçi strateji geliştirmesi, nihai ürün ve çıktılarda değişiklikleri önermesi gibi konulara değinmektedir. Dolayısıyla Nair vd. (2015) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu bağlamda satın alma fonksiyonunun stratejik rolüne ilişkin soru ifadelerinin yer aldığı 15 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir.

Tedarikçi Seçimi: Tedarikçi seçimi ölçeğine ilişkin ifadeler literatürden (Vonderembse ve Tracey, 1999; Li vd., 2006; Nair vd., 2015) derlenmiştir. Nair vd. (2015), tedarikçinin ürün teknolojisi ve ürün gelişimine yardım etme yeteneği, teknolojideki değişimleri tahmin etme ve karşılama yeteneği, kalite, ürünlerin müşteri isteklerine uydurulma yeteneği, teslimatta esneklik özelliklerinin kritik tedarikçilerin seçilmesinde önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu konuda Nair vd. (2015) tarafından geliştirilen 9 maddelik tedarikçi seçimi ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçilik ve fiyat unsurlarının önemli olduğu hususu dikkate alındığında, ölçekte bu unsurlara ilişkin ifadelere de yer verilmiştir. Bu kapsamda ilgili literatürden Vonderembse ve Tracey (1999)'den yenilikçi tasarımlara ilişkin 1 madde ve Li vd. (2006)'den düşük birim fiyat kriterine ilişkin 1 madde alınarak ölçek geliştirilmiştir. Bu bağlamda tedarikçi seçimine ilişkin soru ifadelerinin yer aldığı 11 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir.

Tedarikçi Performansı: Tedarikçi performansı konusunda kullanılan ölçeğe ilişkin ifadeler literatürden (Vonderembse ve Tracey, 1999; Li vd., 2006; Nair vd., 2015) derlenmiştir. Nair vd. (2015), tedarikçinin ürün teknolojisindeki başarısı, ürün geliştirme faaliyetlerindeki yeteneği, gerekli yatırımları yapmaktaki isteği, teknolojideki değişimleri tahmin edebilme yeteneği, kalite ve teslimattaki yeteneğinin tedarikçi performansı değerlendirmesinde önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu konuda Nair vd. (2015) tarafından geliştirilen 10 maddelik tedarikçi performans ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçilik ve fiyat unsurlarının tedarikçi performansını değerlendirmede önemli olduğu hususu dikkate alındığında, ölçekte bu unsurlara ilişkin ifadelere de yer verilmiştir. Bu kapsamda ilgili literatürden Vonderembse ve Tracey (1999)'den yenilikçi tasarımlara yönelik performansa ilişkin 1 madde ve Li vd. (2006)'den düşük birim fiyat performansına ilişkin 1 madde alınarak, tedarikçi performansı konusunda 12 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir.

Satın Alma Performansı: Girdi maliyetini azaltmada, girdi kalitesinin geliştirilmesinde, girdilerin standartlaştırılmasının artmasında, tedarik döngü zamanının azaltılmasında, zamanında teslimatların geliştirilmesinde, stok yenilemenin artmasında, tam zamanında teslimatın yapılmasında, tasarım değişikliklerine hızlı yanıt verebilmede, ürün miktarında veya planlamasında ortaya çıkabilecek değişikliklere gereken yanıtı hızlı vermede, yeni teknolojilere ulaşım kazanmada satın satın almanın performansı etkilidir. Bu bağlamda satın alma performansına ilişkin soru ifadelerinin yer aldığı ve Nair vd. (2015) tarafından geliştirilen 13 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Operasyonel Performans: İşletmenin maliyet azaltma hedeflerinin karşılanmasında, ürün kalitesinin arttırılmasında, üretim zaman döngüsünü azaltmada, işletmenin teslimat hızı ve güvenilirliği hedeflerinin karşılanmasında işletmenin operasyonel performansı etkilidir. Bu bağlamda operasyonel performansa ilişkin soru ifadelerinin yer aldığı ve Das ve Narasimhan (2000) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek kullanılmıştır.

3.4.2.2.2. Veri Toplama Aracının Ön Testi

Araştırmada kullanılmak üzere oluşturulan soru ifadelerinin yer aldığı anketin bir ön uygulaması yapılmalıdır. Burada amaçlanan, oluşturulan anketin araştırma konusuna uygunluğunu ve soruların net anlaşılıp anlaşılmadığını test etmektir. Bu amaçla, konunun uzmanlarının değerlendirmeleri dikkate alınır ve daha sonra oluşturulan anket bir grup katılımcı belirlenerek uygulanır. Bu uygulama sonucunda elde edilecek eleştiri ve öneriler dikkate alınır ve bu hususta ankette gerekli düzeltmeler yapılır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 188-189).

Anket formu düzenlendikten sonra hataların düzeltilmesi ve ölçek güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla pilot çalışma uygulanmıştır. Uygulanan pilot çalışma neticesinde sorularda düzenlemeler yapılmış ve elde edilen veriler sonucu ölçeğin güvenirlik düzeyi ölçülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek çıkmış ve araştırmaya bu ölçek ile devam edilmiştir.

3.4.2.2.3. Anket Formunun Tasarımı

Araştırmada kullanılan anket formu içeriği üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik bilgilerin otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri tanıtıcı bilgilerin toplanacağı sorular yer almaktadır. Bu kısımda toplam 10 soru bulunmaktadır. İkinci kısımda, stratejik satına alma katılımının satın alma performansına etkisini ölçmek amacıyla, toplam 51 ifadeye yer verilmiştir.

Satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün satın alma performansına etkisini ölçme amacıyla oluşturulan bu anket formunda değişkenler ve ifadelerin dağılımı ise şu şekildedir; *Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü (15 madde), Tedarikçi Seçimi (11 madde), Tedarikçi Performansı (12 madde), Satın Alma Performansı (13 madde).*

Anket formunun üçüncü kısmında ise, operasyonel performansın ölçülmesi amacıyla Likert Ölçeği ile sorulmuş 6 ifadeye yer verilmiştir.

3.4.2.3. Örnek Seçimi ve Büyüklüğünün Belirlenmesi

Bir topluluğa (insan, kurum) ilişkin verileri toplamanın yöntemlerinden biri, o toplulukta yer alan her bir elemanın teker teker araştırılmasıdır. Bu yönteme *sayım* denilmektedir. Bu yöntemde grup çok küçük olduğunda problem yoktur. Ancak büyük gruplarda bu yöntemi uygulamak zordur. Dolayısıyla araştırmalar son derece

pahalı yürütülmekte ve çoğunlukla uygulanamaz hâle gelmektedir. Bu durumda, tüm nüfusu (araştırma yapılacak evreni) temsil eden bir örnek veri toplama daha yararlı sonuçlar sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle, gruptaki elemanların yalnızca bir kısmı araştırılarak, grubun genel karakteristiklerini yansıtacak veriler elde edilebilir. Evreni (ana kütle) temsil edecek ve evrenden daha az elemandan oluşan *örnek kütle*'yi oluşturarak bu süreçte veriler daha ucuz ve daha hızlı elde edilebilir (Saunders vd., 2009: 212; Coşkun vd., 2017: 137-138).

Evren, araştırmacının araştırmak istediği tüm insan grubunu, olayları veya ilgi çekici şeyleri ifade eder. Diğer bir ifadeyle evren, içerisinden araştırma örnekleminin seçildiği ve araştırma bulgularının genellendiği büyük gruba denir. Örneğin, bir bankacı, ülkedeki madencilik endüstrisindeki mavi yakalı işçilerin tasarruf alışkanlıklarını araştırmakla ilgileniyorsa, o zaman ülke genelinde bu sektördeki tüm mavi yakalı işçiler araştırmanın evrenini oluşturacaktır (Sekaran, 2003: 265; Gürbüz ve Şahin, 2017: 125). Örneklem ise, ana kütleyi nitelik ve nicelik bakımından (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 193) en iyi temsil edebileceği düşünülen, eleman sayısı daha az olan bir grubun oluşturulması süreci olarak ifade edilmektedir (Coşkun vd., 2017: 140).

Bu araştırmanın evrenini Konya Otomotiv Yan Sanayinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Evreni temsil eden işletme sayısı Konya Sanayi Odası'nın 2018 yılı verilerine göre 330'dur. Bu işletmeler arasında, araştırmanın yapıldığı dönemde 304 işletmenin faal olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın yapıldığı 2018-2019 döneminde toplam 304 işletme çalışmanın evrenini temsil etmektedir. Bu evrenden araştırma için seçilecek örneklem büyüklüğü ise aşağıdaki Tablo 3.4. dikkate alınarak belirlenmiştir.

Tablo 3.4. α= 0.05 İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78

5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 60.

Tablodaki bilgilere göre toplamda 304 işletmenin yer aldığı Konya Otomotiv Yan Sanayi sektöründe bu araştırma için ± 0,05 örneklem hatası, örneklem gözlenme ve gözlenmeme ihtimali p=0,5 ve q=0,5 olmak kaydıyla 217 örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda anketler, anketör şirketi aracılığıyla dağıtılmış ve dağıtılan anketlerden 274'ünün geri dönüşünün sağlandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, geri dönüşü sağlanan 274 anketin (%90 oranında geri dönüş) örneklemi temsil yeteneğinin oldukça yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında ve örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığının azalacağı (Altunışık vd., 2012: 136) kanısına dayanarak 274 anket ile analizlere devam edilmesine karar verilmiştir.

3.4.2.4. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi

Bu bölümde, araştırmada kullanılan verilerin analizine başlamadan önce gerçekleştirilen, araştırmada kullanılacak istatistiksel testlerin belirlenmesi ve verilerin düzenlenmesine ilişkin bilgiler verilmektedir.

3.4.2.4.1. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi

Analizlerin güvenilir, sağlıklı ve faydalı olabilmesinde yalnızca kullanılan verilerin kalitesi yeterli değildir. Bunun yanında, uygun bir analiz tekniğinin seçimi de çok önemli görülmektedir (Altunışık vd., 2012: 170).

Araştırmada verilerin analizinde paket programlardan yararlanılmıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak "SPSS 23.0" programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir. SPSS *(Statistical Packages for the Social Sciences/Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)* sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalara ilişkin araştırma verilerinin analizi için kullanılan yağın bir yöntemdir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen verileri değerlendirmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek için kullanılacak testler şu şekildedir:

- Çoktan seçmeli sorular için frekans analizi,
- Likert ölçekli sorulara faktör analizi, güvenilirlik analizi ve bunlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler,
- Korelasyon analizi,
- Regresyon analizi.

3.4.2.4.2. Verilerin Düzenlenmesi

Çeşitli veri toplama yöntemleri ile sağlanan verilerin, SPSS programı ile analizine başlamadan önce bir dizi işlem gerçekleştirilmiştir. Bu işlemler literatürde de (Gürbüz ve Şahin, 2017: 201-202) uygulandığı gibi şu şekilde yapılmıştır:

- Veri toplama aracının kontrolünün sağlanması,
- Kodlama rehberinin hazırlanması,
- Her anketin numaralandırılması,
- Verilerin SPSS programına aktarılması,
- Verilerin düzenlenmesi (eksik cevaplar, tekrar kodlama/hesaplama vb.),
- Analizlerin yapılması.

3.5. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Bu bölümde, otomotiv yan sanayinde satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün ve tedarikçi seçiminin işletmenin satın alma performansına olan etkisi ile satın alma performansının operasyonel performans üzerine olan etkisinin belirlenmesi amacıyla Konya'da faaliyette bulunan Konya Sanayi Odası üyesi Otomotiv Yan Sanayi işletmelerinden toplanan veriler analiz edilmiş ve bulgulara yer verilmiştir.

3.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmeleri Tanıtıcı Bilgiler

Araştırma Konya Sanayi Odası (KSO) üyesi işletmeler üzerinde yürütülmüştür. Çalışmanın bu bölümde araştırmaya katılan işletmelerin personel sayıları, faaliyette bulundukları süreler ve yasal statüleri ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde, araştırma anketini cevaplayanlara ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda (bkz. Tablo 3.5., Tablo 3.6., Tablo 3.7., Tablo 3.8., Tablo 3.9., Tablo 3.10. ve Tablo 3.11.) verilmektedir.

Tablo 3.5. Araştırma Anketini Cevaplayanların Cinsiyet Bilgileri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	234	85,4
Kadın	40	14,6
Toplam	***274***	***100,0***

Tablo 3.5. incelendiğinde, ankete katılım gösteren kişilerin %85,4'ünü erkek, %14,6'sını kadın katılımcıların oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamındaki kişilerin yaş düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Araştırma Anketini Cevaplayanların Yaş Bilgileri

	Minimum	Maksimum	Ort
Yaş	20	71	37,13

Araştırmaya katılan kişilerin yaş düzeyleri en az 20 ve en fazla 71 olmak üzere bu iki sayı arasında değişim göstermektedir. Katılım gösterenlerin yaş ortalamasına bakıldığında ise bu değer 37,13 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki kişilerin eğitim düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 3.7.'de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Araştırma Anketini Cevaplayanların Eğitim Bilgileri

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lisans	139	50,7
Ön Lisans	73	26,6
İlkokul	26	9,5
Lise	17	6,2
Yüksek Lisans	17	6,2
Doktora	2	,7
Toplam	***274***	***100,0***

Anket uygulamasına katılan kişilerin %50,7'si lisans, %26,6'sı, ön lisans, %9,5'i ilkokul, %6,2'si lise, %6,2'si yüksek lisans, %0,7'si ise doktora eğitim düzeyindedir.

Araştırma kapsamındaki anketi cevaplayan kişilerin işletmedeki çalışma yıllarına ait bilgiler Tablo 3.8.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.8. Araştırma Anketini Cevaplayanların İşletmedeki Toplam Çalışma Yılı

İşletmede Çalışma Yılı	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	21	7,7
1-3 yıl	46	16,8
4-6 yıl	54	19,7
7-9 yıl	27	9,9
10-15 yıl	69	25,2
16-20 yıl	18	6,6
20 yıl üzeri	39	14,2
Toplam	***274***	***100,0***

Araştırma anketini cevaplayan kişiler, işletmedeki toplam çalışma yıllarına göre incelendiğinde; 1 yıldan az olanlar %7,7, 1-3 yıl arası çalışanlar %16,8, 4-6 yıl arası çalışanlar %19,7, 7-9 yıl arasında çalışanlar %9,9, 10-15 yıl arası çalışanlar %25,2, 16-20 yıl arası çalışanlar %6,6, 20 yıl ve üzeri çalışanlar ise %14,2 oranında tespit edilmiştir.

Anket uygulamasına katılım gösteren kişilerin toplam çalışma zamanına ilişkin bilgiler Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.9. Araştırma Anketini Cevaplayanların Toplam Çalışma Hayatı

Toplam Çalışma Hayatı	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	1	,4
1-3 yıl	16	5,8
4-6 yıl	20	7,3
7-9 yıl	33	12,0
10-15 yıl	83	30,3
16-20 yıl	39	14,2
20 yıl üzeri	82	29,9
Toplam	***274***	***100,0***

Araştırma kapsamında uygulanan anketi cevaplayan kişilerin toplam çalışma hayatları incelendiğinde toplam örneklem sayısının; %0,4'ünü 1 yıldan az çalışanlar, %5,8'ini 1-3 yıl arası çalışanlar, %7,3'ünü 4-6 yıl arası çalışanlar, %12'sini 7-9 yıl arası çalışanlar, %30,3'ünü 10-15 yıl arası çalışanlar, %14,2'sini 16-20 yıl arasında çalışanlar, %29,9'unu ise 20 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

Ankete yanıt verenlerin işletmede çalıştıkları bölümler ile ilgili bilgiler Tablo 3.10.'da yer almaktadır.

Tablo 3.10. Araştırma Anketini Cevaplayanların İşletmede Çalıştığı Bölüm

Çalıştığı Bölüm	Sayı	Yüzde
Üretim	60	21,5

Pazarlama-Satış	79	29,4
Satın Alma	125	45,5
Diğer	10	3,6
Toplam	***274***	***100,0***

Araştırma anketine katılım gösteren kişilerin işletmede çalıştıkları bölümler incelendiğinde örneklem sayısının; %21,5'inin üretim, %29,4'ünün pazarlama ve satış, %45,5'inin satın alma, %3,6'sının diğer farklı bölümde çalıştığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki ankete cevap veren kişilerin işletmedeki konumlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.11.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.11. Araştırma Anketini Cevaplayanların İşletmedeki Konumu

İşletmedeki Konumu	Sayı	Yüzde
İşletme Sahibi/Ortağı	58	21,2
Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.	22	8,0
Şef/Ustabaşı/Süpervizör	8	2,9
Bölüm veya Birim Müdürü/Müdür Yrd.	71	25,9
Satın Alma Yetkilisi	115	42,0
Toplam	***274***	***100,0***

Ankete katılım gösteren kişilerin işletmedeki konumları incelendiğinde örneklem sayısının; %21,2'sinin işletme sahibi veya ortağı olan kişilerden, %8'inin genel müdür veya genel müdür yardımcısı olan kişilerden, %2,9'unun şef, ustabaşı veya süpervizör olan kişilerden, %25,9'unun bölüm ya da birim müdürü veya müdür yardımcılarından, %42'sinin satın alma yetkililerinden oluştuğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelere ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda (bkz. Tablo 3.12., Tablo 3.13., Tablo 3.14.) verilmektedir.

Tablo 3.12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Süre

Faaliyette Bulunulan Yıllar	Sayı	Yüzde
1-3 yıl	5	1,8
4-6 yıl	18	6,6
7-9 yıl	17	6,2
10-15	36	13,1
16-20	35	12,8
20 yıl ve üzeri	163	59,5
Toplam	***274***	***100,0***

Araştırma kapsamında uygulanan ankete katılım gösteren işletmelerin faaliyette bulundukları sürelere göre oranları; 1-3 yıl arası faaliyet gösterenler %1,8, 4-6 yıl arası faaliyet gösterenler %6,6, 7-9 yıl arası faaliyet gösterenler %6,2, 10-15 yıl arası faaliyet gösterenler %13,1, 16-20 yıl arası faaliyet gösterenler %12,8 ve 20 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösterenler %59,5 şeklindedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin büyük oranının 20 yıl ve daha fazla süredir faaliyette bulundukları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren işletmelerin toplam personel sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 3.13.'te yer almaktadır.

Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Toplam Personel Sayısı

Personel Sayısı	Sayı	Yüzde
10-50	168	61,3
51-250	82	29,9
250 ve üzeri	24	8,8
Toplam	***274***	***100,0***

Araştırma kapsamındaki işletmelerin toplam personel sayıları incelendiğinde; %61,3'ünün 10-50 arasında, %29,9'unun 51-250 arasında ve %8,8'inin 250 ve üzerinde personel sayısı olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yasal statülerine ilişkin bilgiler Tablo 3.14.'te yer almaktadır.

Tablo 3.14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yasal Statüsü

Yasal Statüsü	Sayı	Yüzde
Kollektif şirket	7	2,6
Komandit şirket	1	0,4
Anonim şirket	78	28,5
Limited şirket	188	68
Toplam	***274***	***100,0***

Araştırmaya katılım gösteren işletmelerin yasal statüleri incelendiğinde örneklem sayısının; %2,6'sını kollektif şirketlerin, %0,4'ünü komandit şirketlerin, %28,5'ini anonim şirketlerin, %68'ini ise limited şirketlerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük oranının limited şirket olduğu gözlemlenmiştir.

3.5.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliliği

Araştırmada toplanan verilerin iç geçerliliği ve güvenirliği ve elde edilen yanıtlar büyük ölçüde soruların tasarımına, anketin yapısına ve pilot testin titizliğine bağlıdır. Geçerli bir anket, doğru verilerin toplanmasını sağlayacak ve güvenilir olan bir anket, bu verilerin tutarlı bir şekilde toplandığı anlamına gelecektir. Bu bağlamda araştırma tasarımında iki temel husus dikkate alınmalıdır. Bunlar; *güvenirlik* ve *geçerlilik*'tir (Saunders vd., 2009: 156-371). Dolayısıyla bu bölümde veri toplama metoduna ilişkin güvenirlik ve geçerlilik analizlerinin sonuçları sunulmaktadır.

3.5.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenirliği

Bir ölçeğin yapısını, içeriğini ve kurgusunu sorgulama gücünü ve yeterliliğini değerlendirmek için yararlanılan yöntemler topluluğuna *Güvenirlik ve Soru Analizi (Reliability and Item Analysis)* denilmektedir. Cronbach alfa katsayısı, sürekli, aralıklı veya ardışık dört ya da beş seçenekli cevapları kapsayan bir sorunun yer aldığı bir ölçme aracının ölçmedeki gücünü, yeterliliğini ve güvenirliğini ölçen ve öğelerin birbirleriyle ne kadar iyi ilişkili olduğunu gösteren bir güvenirlik katsayısıdır. Cronbach alfa katsayısı, *0* ile *1* aralığında değer alır. Cronbach alpha katsayısı 1'e yakın ise yüksek güvenirlik (iç tutarlılık) sağlanmaktadır (Sekaran, 2003: 307; Özdamar, 2013: 553-554). İç tutarlılık, her soruya verilen yanıtları ölçüm aracındaki diğer sorularla ilişkilendirmeyi içerir (Saunders vd., 2009: 374).

Cronbach alfa değerinin büyüklüğüne göre ölçeğin güvenirliğini (iç tutarlılığı) Tablo 3.15.'teki gibi değerlendirmek mümkündür (Özdamar, 2013: 554).

Tablo 3.15. Ölçek Güvenirliğinin Yapısal Değerlendirilmesi

α Sınırları	Karar
$\alpha<0,40$	Ölçeğin güvenilir olmadığı sonucuna ulaşılır. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi uygun olur.
$0,40\leq\alpha<0,50$	Ölçek çok düşük güvenirlik düzeyine sahiptir. Bu durumda ölçeğin yeniden düzenlenmesi veya modifiye edilmesi uygun görülmektedir.
$0,50\leq\alpha<0,60$	Ölçek düşük güvenirlik düzeyindedir. Pilot uygulamada ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.
$0,60\leq\alpha<0,70$	Ölçeğin güvenirliği yeterli düzeydedir. Toplum taramalarında kullanılması önerilebilir.
$0,70\leq\alpha<0,90$	Ölçeğin yüksek güvenirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$\alpha\geq0,90$	Ölçek çok yüksek güvenirlik düzeyindedir. İnceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında kullanılması uygundur.

Kaynak: Özdamar, 2013: 555.

Aşağıda Tablo 3.16.'da araştırma için kullanılan anket formundaki ölçeklerin ve alt boyutların güvenirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 3.16. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü	5'li Likert ölçek (1-5 arası)	13	0,926
(Stratejik Katılım)		*6*	*0,945*
(Statü)		*3*	*0,946*
(Stratejik Kimlik)		*4*	*0,801*
Tedarikçi Seçimi	5'li Likert ölçek (1-5 arası)	11	0,869
(Stratejik Tedarikçi Seçimi)		*6*	*0,840*
(Operasyonel Tedarikçi Seçimi)		*5*	*0,833*
Tedarikçi Performansı	5'li Likert ölçek (1-5 arası)	12	0,903
(Tedarikçinin Stratejik Performans Ölçümü)		*6*	*0,900*
(Tedarikçinin Operasyonel Performans Ölçümü)		*6*	*0,867*
Satın Alma Performansı	5'li Likert ölçek (1-5 arası)	9	0,846
(Maliyet)		*2*	*0,978*
(Kalite)		*3*	*0,871*
(Teslim Süresi)		*4*	*0,895*
Operasyonel Performans	5'li Likert ölçek (1-5 arası)	6	0,883

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre *Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü* ölçeğinde *Stratejik Odaklanma* boyutunu oluşturan "*Satınalma* fonksiyonunun *yazılı olarak uzun vadeli kurumsal bir planı mevcuttur"* ve *"Satınalma departmanının odak noktası belirsizlikleri ve riskleri içinde barındıran uzun dönemli konular üzerinedir"*maddeleri, madde toplam korelasyonlarının (bkz. EK-2) 0,5'ten düşük olması nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır.

Aynı şekilde *Satın Alma Performansı* ölçeğinde *Esneklik* boyutunu oluşturan *"Tasarım değişikliklerine hızlı yanıt verebilmede satın almanın performansı etkilidir"*ve *"Ürün miktarında veya planlamasında ortaya çıkabilecek değişikliklere gereken yanıtı hızlı vermede satın almanın performansı etkilidir"*maddeleri ile *Yenilik* boyutunu oluşturan *"Yeni teknolojilere ulaşım kazanmada satın almanın performansı etkilidir"* ve *"Ürün geliştirme faaliyetlerine katılmada satın almanın performansı etkilidir"*maddeleri, madde toplam korelasyonlarının (bkz. EK-2) 0,5'ten düşük olması nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır.

Son durumda ölçeklere ilişkin elde edilen Cronbach alpha değerleri sırasıyla *Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü 0,926; Tedarikçi Seçimi 0,869; Tedarikçi Performansı 0,903; Satın Alma Performansı 0,846 ve Operasyonel Performans 0,883*

şeklindedir. Elde edilen Cronbach alpha değerlerinin hepsi 0,70'ten büyük olup, ölçeklerin güvenilir olduğunu (bkz. Sekaran, 2003; Özdamar, 2013; Kalaycı, 2014; Gürbüz ve Şahin, 2017) göstermektedir.

3.5.2.2. Veri Toplama Aracının İçerik ve Yapısal Geçerliliği

Ölçüm aracının geçerliliği (validity), elde edilen verinin ne derece gerçeği yansıttığıyla ilgilidir. İçerik geçerliliği (content validity), ölçüm aracının, ölçülmesi amaçlanan konuyu ne kadar temsil ettiğiyle ilgilidir (Kavak, 2017: 181). Geçerlilik ise, bulguların gerçekte ölçülmek istenenle ilişkili olup olmadığını ifade eder. İki değişken arasındaki ilişki nedensel bir ilişki midir? sorusuna yanıt aranır (Saunders vd., 2009: 157).

Geçerlilik, veri toplama yönteminin (testin) bireyin ölçülmek istenen özelliklerini, diğer özelliklerle karıştırmadan ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle geçerlilik, amaçlanan ölçmenin gerçekleştirilebilme derecesi olarak ifade edilmektedir. Testten elde edilecek skorların ölçülmek istenen özelliği temsil edebilmesi, ölçmede kullanılan soru ifadelerinin (test maddelerinin) ölçülmek istenen davranışları ölçmede yeterli olmasından geçmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 116).

Ölçümlerin iyiliğini test etmek için çeşitli geçerlilik testleri kullanılır ve yazarlar bunları belirtmek için farklı terimler kullanırlar. Çoğu zaman, bir ölçeğin geçerliliğini tartışırken, araştırmacılar içerik geçerliliği ve yapı geçerliliğini ele alırlar (Sekaran, 2003: 206; Saunders vd., 2009: 373). Dolayısıyla bu bölümde veri toplama aracının içerik ve yapısal geçerliliğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.5.2.2.1. Veri Toplama Aracının İçerik Geçerliliği

İçerik geçerliliği, ölçüm aracının, ölçülmek istenen amaca yönelik yeterli ve temsili bir öğe kümesi içermesini sağlar. Ölçek öğeleri, ölçülmekte olan kavramın alanını veya evrenini ne kadar çok temsil ederse, içerik geçerliliği o kadar büyük olur. Diğer bir ifadeyle içerik geçerliliği, bir kavramın boyutlarının ve öğelerinin ne kadar iyi tanımlandığının bir işlevidir (Sekaran, 2003: 206). İçerik geçerliliği, ölçüm aracının, araştırma sorularını yeterli ölçüde kapsamasını ifade eder. "Yeterli kapsama", farklı şekillerde yapılabilir. Bunlardan biri, literatürle uygunluğun olması

ve başkalarının önce tartıştığı araştırmaların dikkatli bir şekilde tanımlanmasıdır. Bir diğeri, anketteki her ölçüm sorusunun "gerekli", "yararlı ama gerekli değil" veya "gerekli değil" şeklinde değerlendirilmesi için bir birey paneli kullanmaktır (Saunders vd., 2009: 373).

Bu çalışmada ölçüm aracının içerik geçerliliğinin sağlanmasında izlenen adımlar şu şekildedir:

- Araştırma amaçları çerçevesinde anket formunu oluşturan soruların seçilmesi için kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmıştır.
- Literatürde konuya ilişkin yapılmış önceki çalışmalarda kullanılan soru ifadeleri ölçeğe uygun bir şekilde ele alınmıştır.
- Hazırlanan anket formu konunun uzmanları ile görüşülerek incelemeye sunulmuş ve gelen öneriler çerçevesinde ölçek maddeleri düzenlenmiştir.
- Anket formu bu şekilde tasarlanmış ve lisansüstü düzeyde eğitim gören öğrencilere doldurtularak, ankette yer alan ifadelerin anlaşılır olup olmadığı belirlenmiştir. Bu aşama da tamamlandıktan sonra, ikinci bir uygulama için işletme yöneticileri ile görüşmeler sağlanmıştır. Herhangi bir karışıklık olmadığı yapılan değerlendirmelerle anlaşılmış ve anket formuna nihai şekli verilmiştir.

Çalışmada buraya kadar yapılan değerlendirmeler sonucunda, oluşturulan anket formunun araştırmanın yürütüleceği alana ilişkin kapsamlı bilgiyi içerdiği, soru ifadelerinin anlaşılır olduğu görülmüştür.

3.5.2.2.2. Veri Toplama Aracının Yapısal Geçerliliği

Yapı geçerliliği (construct validity), ölçüm sorularının gerçekte amaçlanan ölçümü ne derece temsil ettiği ile ilgilidir (Saunders vd., 2009: 373). Yapı geçerliliği, ölçünün kullanımından elde edilen sonuçların, ölçüm aracının tasarlandığı teorilere ne kadar iyi uyduğunu gösterir. Herhangi bir ölçeğin, amaçlanan ölçümü gerçekten doğru ölçüp ölçmediğini gösterir. Her boyut için yapı geçerliliğinin kurulmasında yaygın olarak faktör analizinden yararlanılmaktadır. Faktör analizi, çok değişkenli bir teknik olup (Sekaran, 2003: 207; Kavak, 2017: 182), çok sayıda değişkeni (bir

ankete ilişkin tüm ölçekleri) anlamlı, yorumlanabilir ve yönetilebilir bir dizi faktöre azaltmaya yardımcı olur (Sekaran, 2003: 408).

Faktör analizinde temel amaç, karmaşık bir olguyu daha az sayıda değişkenle açıklamaktır. Mümkün olan en az sayıda değişkenden oluşan bir çözümün olması faktör analizinde arzu edilen bir durumdur (Altunışık vd., 2012: 264). Bu çalışmada, ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek ve ölçeği oluşturan maddelerin faktör yapısını belirlemek amacıyla "asal bileşen faktör analizi"nden yararlanılmıştır.

Faktör analizinde dikkate almamız gereken ilk şey, verilerin bir faktör analizi için uygun olup olmadığıdır. Esasen, korelasyon değerlerinin iyi bir temsili olmasını sağlayacak kadar büyük örnekleme ihtiyacımız vardır. Faktör analizinin etkin ve verimli olabilmesi için belirli bir örnek büyüklüğüne ihtiyaç duyulmaktadır. Örnek boyutunun değişken sayısının 10 katı olması gerektiği literatürde ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2012: 270). Sosyal bilimlerde madde sayısının 5 katı örneklem büyüklüğünün kabul edildiği görülmektedir (Hinton, 2004: 305). Örnek verilerimizde bu kriterleri karşılayacak kadar yeterli veriye ulaşıldığından, verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Faktör analizi yapılmadan önce, araştırmada örneklem yeterliliğini ölçmede (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 416) ve değişkenler arası ilişkiler ve değişkenlerin faktör analizine uygunluğu için *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* testinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki derecesini ve faktör analizinin uygunluğunu ölçmek için yapılan testlerden biri, örnekleme yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüsüdür. KMO değerinin yorumlanmasında dikkate alınacak öneriler şu şekildedir. KMO değeri, 0,90 ve üzeri ise çok yüksek, 0,80 ve üzeri yüksek, 0,70 ve üzeri orta, 0,60 ve üstü vasat, 0,50 ve üstü zayıf ve 0,50'nin altı ise kabul edilemez (Ang vd., 2000: 57). Sonuçlar Tablo 3.17.'de görülmektedir.

Tablo 3.17. Ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri

Ölçekler	KMO	Barlett	p
Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü	0,901	2916,760	<0,001
Tedarikçi Seçimi	0,873	1248,221	<0,001
Tedarikçi Performansı	0,887	1961,611	<0,001

Satın Alma Performansı	0,756	1902,857	<0,001
Operasyonel Performans	0,877	845,514	<0,001

Tablo 3.17. incelendiğinde, araştırmada yer alan temel ölçeklerin KMO değerlerinin tamamının 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu değerlerin yüksek çıkması, değişkenlerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu (bkz. Ang vd., 2000; Gürbüz ve Şahin, 2017) gösterir.

Barlett Küresellik testi, korelasyon matrisindeki ilişkilerin (değişkenler arası korelasyon) faktör analizi yapmaya ne derece yeterli olduğunun test edilmesi için kullanılır. Bu testin sonucuna göre *"p"* değeri <0,05 ise, değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matris faktör analizi için anlamlıdır. Bu durum, faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317). Dolayısıyla bu sonuçlar (KMO ve Barlett testi), kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu ve bunun sonucunda anlamlı gruplar oluşabileceğini göstermektedir.

Yapısal geçerliliği sağlamak için araştırmada kullanılan temel ölçekler, bağımsız olarak asal bileşen faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin birden çok faktöre yüklenmesinde literatürde en çok kullanılan yöntem olan varimaks rotasyonlu asal bileşen faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sonucu, en uygun çözümü bulmak amacıyla faktörlerin *1*'den büyük özdeğere sahip olmaları ve faktör yüklerinin *0,50*'den büyük olmaları koşulu aranmıştır (Altunışık vd., 2012: 274; Gürbüz ve Şahin, 2017: 319). Faktör analizine başlamadan önce ölçeklerin güvenirliğini artırmak amacıyla maddelerin toplam korelasyonları değerlendirilmiş ve örnek büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değerleri ve verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden Bartlett Sphericity Chi-Square Testi değerleri hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,70'den büyük olması ve Chi-Square değerinin ise anlamlı çıkması koşulu aranmıştır. Güvenirlilik analizleri için ise Cronbach Alpha değerlerinin 0,70'e eşit ya da 0,70'den büyük olması şartı aranmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 3.18. Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Stratejik Katılım			
Satın alma fonksiyonu; işletmenin stratejik planlama sürecine dahil edilmiştir	0,80		
Satın alma fonksiyonu işletmenin stratejik hedefleri hakkında bilgilere sahiptir	0,77		
Satın alma performansı; işletmenin başarısına katkıları açısından ölçülmektedir	0,83		
Satın alma uzmanlarının gelişimi rekabetçi strateji unsurları üzerine odaklanır	0,85		
Üst yönetim satın alma fonksiyonunun stratejik rolüne vurgu yapmaktadır	0,81		
Satın alma fonksiyonu satın alma fonksiyonunda bütünleşik bir rol oynar	0,82		
Statü			
Üst yönetim, satın alma fonksiyonunu işletme stratejisinin kritik bir parçası olarak görmektedir		0,90	
Satın alma fonksiyonunun görüşleri, üst yönetim için önemlidir		0,90	
Satın alma müdürünün sözü üst yönetim arasında geçerlidir		0,91	
Stratejik Kimlik			
Temel işletme amaçlarını oluşturmak için satın alma fonksiyonu diğer bölümler ile birlikte çalışır			0,70
İşletmenin stratejik toplantılarında satın alma fonksiyonu önemli rol oynar			0,77
Satın alma fonksiyonu son ürün ve çıktılarda değişiklik yapılmasını önerir veya etkiler			0,73
Satın alma fonksiyonu üst yönetime sunum yapar			0,77
Cronbach alpha değeri	**0,945**	**0,946**	**0,801**
Özdeğer	**7,01**	**1,76**	**1,22**
Açıklanan Varyans (%)	**34,30**	**21,93**	**20,60**
Toplam Varyans (%)		**76,84**	

Faktör analizi sonucunda *Satınalma Departmanının Stratejik Rolü Ölçeğine* ilişkin maddelerin üç faktöre yüklendiği görülmektedir. Faktörlerin öz değerleri 1'den büyüktür. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %76,84 olup maddelerin tamamının faktör yükleri 0,50'den büyüktür. Ölçekte *Stratejik Katılım* boyutu toplam varyansın %34,30'unu; *Statü boyutu* %21,93'ünü ve *Stratejik Kimlik* boyutu %20,60'ını oluşturmaktadır. Bu bilgiler ışığında ölçeğin bu örneklem için geçerli olduğu söylenebilir.

Yapılan faktör analiziyle elde edilen sonuçlar literatüre uygun bir yapı oluşturmuştur. Ölçeğin 3 boyutlu yapısı Paulraj vd. (2006) tarafından yapılan çalışmayla benzer olup, Paulraj vd. (2006)'nin çalışmasında yer alan boyut isimleri bu çalışmada da boyut ismi olarak kullanılmıştır. Nair vd. (2015)'den gelen *"Temel*

işletme amaçlarını oluşturmak için satın alma fonksiyonu diğer bölümler ile birlikte çalışır", "İşletmenin stratejik toplantılarında satın alma fonksiyonu önemli rol oynar", "Satın alma fonksiyonu son ürün ve çıktılarda değişiklik yapılmasını önerir veya etkiler" ve "Satın alma fonksiyonu üst yönetime sunum yapar" maddeleri Stratejik Kimlik boyutu içerisinde yer almıştır. Bu bağlamda Paulraj vd. (2006) tarafından geliştirilmiş ölçeğe eklenen 4 maddeyle birlikte elde edilen yeni ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Bu durum, Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü için kullanılabilecek yeni bir ölçüm aracının geliştirildiği şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 3.19.'da *Tedarikçi Seçimi Ölçeğine* ilişkin faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.19. Tedarikçi Seçimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Tedarikçi Seçimi	**Faktör 1**	**Faktör 2**
Stratejik Tedarikçi Seçimi		
Var olan ürün teknolojisi kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,76	
Tedarikçinin ürün gelişiminde yardım etme yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,67	
Tedarikçinin gerekli yatırımı yapmaya istekli olması kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,73	
Küresel olmak kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,63	
Tedarikçinin teknolojideki değişimleri tahmin etme ve karşılama yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,62	
Yenilikçi tasarımlar kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,67	
Operasyonel Tedarikçi Seçimi		
Kalite kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir		0,65
Ürünlerin müşteri isteklerine uydurulma yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir		0,68
Teslimatta esneklik kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir		0,65
Miktar esnekliği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir		0,61
Düşük birim fiyat kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir		0,57
Cronbach alpha değeri	**0,840**	**0,768**
Özdeğer	***4,62***	***1,60***
Açıklanan Varyans (%)	***42,03***	***14,52***
Toplam Açıklanan Varyans (%)	***56,546***	

Faktör analizi sonucunda *Tedarikçi Seçimi Ölçeğine* ilişkin maddelerin iki faktöre yüklendiği görülmektedir. Varimaks rotasyonlu faktör analizi sonucunda

oluşan boyutların öz değerleri 1'den büyüktür. Ölçek toplam varyansın %56,55'ini açıklamakta olup maddelerin tamamının faktör yükleri 0,50'den büyüktür. Ölçekte *Stratejik Tedarikçi Seçimi* boyutu toplam varyansın %42,03'ünü ve *Operasyonel Tedarikçi Seçimi* %14,52'sini oluşturmaktadır. Bu bilgiler ışığında ölçeğin bu örneklem için geçerli olduğu söylenebilir.

Yapılan faktör analiziyle elde edilen sonuçlar literatüre uygun bir yapı oluşturmuştur. Ölçeğin 2 boyutlu yapısı Nair vd., (2015) tarafından yapılan çalışmayla benzer olup, Nair vd. (2015)'nin çalışmasında yer alan boyut isimleri bu çalışmada da boyut ismi olarak kullanılmıştır. Vonderembse ve Tracey (1999)'den gelen *"Yenilikçi tasarımlar kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir"* maddesi, Stratejik Tedarikçi Seçimi boyutu içerisinde yer almıştır. Li vd. (2006)'den *"Düşük birim fiyat kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir"* maddesi de Operasyonel Tedarikçi Seçimi boyutu içerisinde yer almıştır. Bu bağlamda Nair vd. (2015) tarafından geliştirilmiş ölçeğe eklenen 2 maddeyle birlikte elde edilen yeni ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Bu durum, Tedarikçi Seçiminde kullanılabilecek yeni bir ölçüm aracının geliştirildiği şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 3.20.'de *Tedarikçi Performansı Ölçeğine* ilişkin faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.20. Tedarikçi Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Stratejik Tedarikçi Performansı	Faktör 1	Faktör 2
Tedarikçinin ürün teknolojisindeki performansı önemli bir kriterdir	0,75	
Tedarikçinin ürün geliştirme faaliyetlerine yardım etme performansı önemli bir kriterdir	0,65	
Tedarikçinin gerekli yatırımları yapmaktaki performansı önemli bir kriterdir	0,73	
Tedarikçinin küresel kaynak olmasındaki performansı önemli bir kriterdir	0,73	
Tedarikçinin teknolojideki değişimleri tahmin edebilme yeteneği önemli bir kriterdir	0,72	
Tedarikçinin yenilikçi tasarımlardaki performansı önemli bir kriterdir	0,77	
Operasyonel Tedarikçi Performansı		
Tedarikçinin maliyetteki performansı önemli bir kriterdir		0,59
Tedarikçinin kalitedeki performansı önemli bir kriterdir		0,62
Tedarikçinin ürünleri müşteri isteklerine uydurma performansı önemli bir kriterdir		0,64
Tedarikçinin teslimat esnekliğindeki performansı önemli bir kriterdir		0,73
Tedarikçinin miktar esnekliğindeki performansı önemli bir kriterdir		0,68
Tedarikçinin düşük birim fiyat performansı önemli bir kriterdir		0,68
Cronbach alpha değeri	***0,900***	***0,867***
Özdeğer	***5,842***	***1,934***
Açıklanan Varyans (%)	***48,687***	***16,118***
Toplam Varyans (%)	***64,804***	

Faktör analizi sonucunda *Tedarikçi Performansı Ölçeğine* ilişkin maddelerin iki faktöre yüklendiği görülmektedir. Varimaks rotasyonlu faktör analizi sonucunda oluşan boyutların öz değerleri 1'den büyüktür. Ölçek toplam varyansın %64,80'ini açıklamakta olup maddelerin tamamının faktör yükleri 0,50'den büyüktür. Ölçekteki *Stratejik Tedarikçi Performansı* boyutu toplam varyansın %48,69'unu ve *Operasyonel Tedarikçi Performansı* %16,12'sini oluşturmaktadır. Bu bilgiler ışığında ölçeğin bu örneklem için geçerli olduğu söylenebilir.

Yapılan faktör analiziyle elde edilen sonuçlar literatüre uygun bir yapı oluşturmuştur. Ölçeğin 2 boyutlu yapısı Nair vd., (2015) tarafından yapılan çalışmayla benzer olup, Nair vd. (2015)'nin çalışmasında yer alan boyut isimleri bu çalışmada da boyut ismi olarak kullanılmıştır. Vonderembse ve Tracey (1999)'den gelen *"Tedarikçinin yenilikçi tasarımlardaki performansı önemli bir kriterdir"* maddesi, Stratejik Tedarikçi Performansı boyutu içerisinde yer almıştır. Li vd. (2006)'den *"Tedarikçinin düşük birim fiyat performansı önemli bir kriterdir"* maddesi de Operasyonel Tedarikçi Performansı boyutu içerisinde yer almıştır. Bu

bağlamda Nair vd. (2015) tarafından geliştirilmiş ölçeğe eklenen 2 maddeyle birlikte elde edilen yeni ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Bu durum, Tedarikçi Performansında kullanılabilecek yeni bir ölçüm aracının geliştirildiği şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 3.21.'de *Satın Alma Performansı Ölçeğine* ilişkin faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.21. Satın Alma Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Satın Alma Performansı	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Maliyet			
Girdi maliyetini azaltmada satın almanın performansı etkilidir	0,96		
Satın alma faaliyeti maliyetlerini azaltmada satın almanın performansı etkilidir	0,95		
Kalite			
Girdi kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir		0,93	
Ürünlerin kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir		0,91	
Girdilerin standartlaştırılmasının artmasında satın almanın performansı etkilidir		0,75	
Teslim Süresi			
Tedarik döngü zamanının azaltılmasında satın almanın performansı etkilidir			0,89
Zamanında teslimatların geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir			0,83
Stok yenilemenin artmasında satın almanın performansı etkilidir			0,85
Tam zamanında tedarik yüzdesinin artmasında satın almanın performansı etkilidir			0,87
Cronbach alpha değeri	***0,978***	***0,871***	***0,895***
Özdeğer	***1,28***	***2,13***	***4,04***
Açıklanan Varyans (%)	***22,39***	***26,43***	***33,91***
Toplam Varyans (%)	***82,73***		

Faktör analizi sonucunda *Satın Alma Performansı Ölçeğine* ilişkin maddelerin üç faktöre yüklendiği görülmektedir. Faktörlerin öz değerleri 1'den büyüktür. Ölçek toplam varyansın %82,73'ünü açıklamaktadır. *Maliyet, kalite* ve *teslim süresi* boyutlarının kapsadığı maddelerin tamamının faktör yükleri 0,50'den büyüktür. Yapılan faktör analiziyle elde edilen sonuçlar literatüre uygun bir yapı oluşturmuştur. Nair vd. (2015)'den alınan maddeler, Azadeh vd., (2017) ve Hoeckel vd., (2019)'nin çalışmalarında yer almıştır. Dolayısıyla faktör isimlendirmelerinde literatürden

destek alınmıştır. Bu bağlamda ölçekteki *maliyet boyutu* toplam varyansın %22,39'unu; *kalite boyutu* %26,43'ünü ve *teslim süresi* boyutu %33,91'ini açıklamaktadır. Bu bilgiler ışığında ölçeğin bu örneklem için geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 3.22.'de *Operasyonel Performans Ölçeğine* ilişkin faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.22. Operasyonel Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1
İşletmenin maliyet azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,87
İşletmenin kaliteyi arttırma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,81
İşletmenin üretim zaman döngüsünü azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,85
İşletmenin ürün sunma süresi hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,82
İşletmenin teslimat hızı ve güvenilirliği hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,63
İşletmenin kişiselleştirme hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,79
Cronbach alpha değeri	**0,883**
Özdeğer	**3,82**
Açıklanan Varyans (%)	**63,58**

Faktör analizi sonucunda *Operasyonel Performans Ölçeğine* ilişkin maddelerin tek faktöre yüklendiği görülmektedir. Yapılan faktör analiziyle elde edilen sonuçlar literatüre uygun bir yapı oluşturmuştur. Das ve Narasimhan (2000)'dan alınan maddeler, Najhwa (2016) ve Carcosia (2016)'nın çalışmalarında yer almıştır. Dolayısıyla faktör isimlendirmesinde literatürden destek alınmıştır. Maddeler toplam varyansın %63,58'ini açıklamakta olup maddelerin tamamının faktör yükleri 0,50'den büyüktür. Bu bilgiler ışığında ölçeğin bu örneklem için geçerli olduğu söylenebilir.

3.5.3. İşletmelerin Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü

Katılımcıların, işletmelerin satın alma fonksiyonunun stratejik rolü konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla aşağıda tablodaki maddeler Likert ölçeği ile sorulmuştur. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.23.'te verilmiştir.

Tablo 3.23. İşletmelerin Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü

	Ort.	**Std. Sap.**
Stratejik Katılım		
Satın alma performansı; işletmenin başarısına katkıları açısından ölçülmektedir	3,84	1,20
Satın alma fonksiyonu satın alma fonksiyonunda bütünleşik bir rol oynar	3,77	1,19
Üst yönetim satın alma fonksiyonunun stratejik rolüne vurgu yapmaktadır	3,70	1,14
Satın alma uzmanlarının gelişimi rekabetçi strateji unsurları üzerine odaklanır	3,68	1,17
Satın alma fonksiyonu; işletmenin stratejik planlama sürecine dahil edilmiştir	3,65	1,29
Satın alma fonksiyonu işletmenin stratejik hedefleri hakkında bilgilere sahiptir	3,60	1,22
Stratejik Katılım Toplam	***3,71***	***1,06***
Statü		
Satın alma fonksiyonunun görüşleri, üst yönetim için önemlidir	3,72	1,20
Üst yönetim, satın alma fonksiyonunu işletme stratejisinin kritik bir parçası olarak görmektedir	3,71	1,23
Satın alma müdürünün sözü üst yönetim arasında geçerlidir	3,60	1,24
Statü Toplam	***3,68***	***1,16***
Stratejik Kimlik		
İşletmenin stratejik toplantılarında satın alma fonksiyonu önemli rol oynar	4,16	0,79
Temel işletme amaçlarını oluşturmak için satın alma fonksiyonu diğer bölümler ile birlikte çalışır	4,11	0,90
Satın alma fonksiyonu üst yönetime sunum yapar	3,95	0,96
Satın alma fonksiyonu son ürün ve çıktılarda değişiklik yapılmasını önerir veya etkiler	3,71	1,11
Stratejik Kimlik Toplam	***3,98***	***0,74***
Genel Toplam	***3,78***	***0,83***

Notlar: (i) n=274; (ii) Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü için ölçek 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi 2=182,411$: $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.23.'te verilmiş olan tanımlayıcı istatistiklere göre *Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Ölçeğinin* stratejik katılım boyutuna ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"Satın alma fonksiyonu işletmenin stratejik hedefleri hakkında bilgilere sahiptir"* ve *"Satın alma fonksiyonu; işletmenin stratejik planlama sürecine dahil edilmiştir"* ifadelerinin 3,60 ve 3,65 ile en düşük ortalama değerlerine sahip iken, *"Satın alma fonksiyonu satın alma fonksiyonunda bütünleşik bir rol oynar"* ve *"Satın alma performansı; işletmenin başarısına katkıları açısından ölçülmektedir"* ifadelerinin 3,77 ve 3,84 ile en yüksek ortalama değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, satın alma fonksiyonunun tüm işletmenin kârlılık ve performansını etkileyebilecek düzeyde bir faktör olduğu, böylelikle satın alma fonksiyonunun işletmenin stratejik hedefleri ve planlama

sürecinde yer aldığı ve satın alma fonksiyonunun stratejik düzeyde bir fonksiyon olduğu söylenebilir.

Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Ölçeğinin Statü boyutuna ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"Satın alma müdürünün sözü üst yönetim arasında geçerlidir"* ifadesi 3,60 ile en düşük ortalama değerine sahip iken, *"Satın alma fonksiyonunun görüşleri, üst yönetim için önemlidir"* ifadesinin 3,72 ile en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre satın alma fonksiyonunun sözünün üst yönetim açısından tamamen geçerli sayılmasa da önemli katkıya sahip olduğu ve satın alma fonksiyonunun fikir ve görüşlerinin üst yönetim açısından oldukça büyük bir öneme sahip olduğu düşünülebilir.

Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Ölçeğinin Stratejik Kimlik boyutuna ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"Satın alma fonksiyonu son ürün ve çıktılarda değişiklik yapılmasını önerir veya etkiler"* ifadesinin 3,71 ile en düşük ortalama değerine sahip iken, *"İşletmenin stratejik toplantılarında satın alma fonksiyonu önemli rol oynar"* ifadesinin 4,16 ile en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında satın alma fonksiyonunun son ürün ve çıktılarda değişiklik yapılmasını öneren ve etkileyen unsurlardan biri olduğu ve işletme tarafından yapılan stratejik toplantılar açısından önemli bir konuma sahip olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

3.5.4. Tedarikçi Seçimi

Katılımcıların tedarikçi seçimi konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla aşağıda Tablo 3.24.'teki maddeler Likert ölçeği ile sorulmuştur. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

Tablo 3.24. Tedarikçi Seçimi

Tedarikçi Seçimi	Ort.	Std. Sap.
Stratejik Tedarikçi Seçimi		
Tedarikçinin ürün gelişiminde yardım etme yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	4,08	0,69
Yenilikçi tasarımlar kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	4,06	0,75
Var olan ürün teknolojisi kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	4,05	0,74
Tedarikçinin teknolojideki değişimleri tahmin etme ve karşılama yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	3,99	0,76
Tedarikçinin gerekli yatırımı yapmaya istekli olması kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	3,93	0,80
Küresel olmak kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	3,88	0,89
Stratejik Tedarikçi Seçimi Toplam	***3,99***	***0,77***
Operasyonel Tedarikçi Seçimi		
Kalite kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	4,22	0,71
Ürünlerin müşteri isteklerine uydurulma yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	4,14	0,73
Düşük birim fiyat kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	4,11	0,90
Teslimatta esneklik kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	4,04	0,81
Miktar esnekliği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	4,00	0,84
Operasyonel Tedarikçi Seçimi Toplam	***4,10***	***0,79***
Genel Toplam	***4,05***	***0,78***

Notlar: (i) n=274; (ii) Tedarikçi Seçimi ölçek 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi 2=64,532$: $p<.05$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.24.'te verilmiş olan tanımlayıcı istatistiklere göre Tedarikçi Seçimi Ölçeğine ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"Küresel olmak kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir"* ve *"Tedarikçinin gerekli yatırımı yapmaya istekli olması kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir"* ifadelerinin 3,88 ve 3,93 ile en düşük ortalama değerlerine sahip, *"Kalite kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir"* ve "Ürünlerin müşteri isteklerine uydurulma yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir*"* ifadelerinin 4,22 ve 4,14 ile en yüksek ortalama değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistiklere göre elde edilen sonuçlar, tedarikçi seçim kriterlerinden olan kalite, maliyet, teslimat süresinin, miktar esnekliği ve ürünlerin müşteri istekleri ile uyumlu hâle getirilmesinin önemli kriterler olduğu gözlemlenmektedir. Kaliteli ürün sunmanın yani kaliteli ürünü uygun fiyata,

doğru zamanda ve müşterinin istediği özelliklerde işletmeye sağlamanın operasyonel süreç anlamında işletmeye önemli avantajlar sağlayacağı söylenebilir.

3.5.5. Tedarikçi Performansı

Katılımcıların, tedarikçinin operasyonel performansı konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla aşağıda tablodaki maddeler Likert ölçeği ile sorulmuştur. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.25.'te verilmiştir.

Tablo 3.25. Tedarikçi Performansı

Tedarikçi Performansı	Ort.	Std. Sap.
Tedarikçinin Stratejik Performansı		
Tedarikçinin küresel kaynak olmasındaki performansı önemli bir kriterdir	4,21	0,68
Tedarikçinin teknolojideki değişimleri tahmin edebilme yeteneği önemli bir kriterdir	4,09	0,74
Tedarikçinin yenilikçi tasarımlardaki performansı önemli bir kriterdir	4,06	0,78
Tedarikçinin gerekli yatırımları yapmaktaki performansı önemli bir kriterdir	4,05	0,79
Tedarikçinin ürün teknolojisindeki performansı önemli bir kriterdir	4,00	0,78
Tedarikçinin ürün geliştirme faaliyetlerine yardım etme performansı önemli bir kriterdir	3,98	0,84
Tedarikçinin Stratejik Performansı Toplam	***4,07***	***0,77***
Tedarikçinin Operasyonel Performansı		
Tedarikçinin düşük birim fiyat performansı önemli bir kriterdir	4,31	0,73
Tedarikçinin maliyetteki performansı önemli bir kriterdir	4,30	0,62
Tedarikçinin kalitedeki performansı önemli bir kriterdir	4,30	0,68
Tedarikçinin ürünleri müşteri isteklerine uydurma performansı önemli bir kriterdir	4,22	0,76
Tedarikçinin teslimat esnekliğindeki performansı önemli bir kriterdir	4,20	0,75
Tedarikçinin miktar esnekliğindeki performansı önemli bir kriterdir	4,13	0,79
Tedarikçinin Operasyonel Performansı Toplam	***4,24***	***0,72***
Genel Toplam	***4,15***	***0,74***

Notlar: (i) n=274; (ii) Tedarikçi Performansı için ölçek 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi 2=26,496$: $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.25.'te verilmiş olan tanımlayıcı istatistiklere göre Tedarikçi Performansı Ölçeğine ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"Tedarikçinin ürün geliştirme faaliyetlerine yardım etme performansı önemli bir kriterdir"* ve *"Tedarikçinin ürün teknolojisindeki performansı önemli bir kriterdir"* ifadelerinin 3,98 ve 4,00 ile en düşük ortalama değerlerine sahip, *"Tedarikçinin*

maliyetteki performansı önemli bir kriterdir" ve *"Tedarikçinin düşük birim fiyat performansı önemli bir kriterdir"* ifadelerinin 4,30 ve 4,31 ile en yüksek ortalama değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, tedarikçinin maliyetteki performansı tedarikçi performansı ölçümü konusunda önemli kriterdir. Tedarikçilerin müşterilerin istek ve beklentilerine uygun şekilde, doğru zamanda, doğru miktarda, düşük birim fiyatla, uygun kalite ve maliyette ürünler sunmasının tedarikçi performansı açısından işletmelere önemli avantaj sağlayacağı söylenebilir.

3.5.6. Satın Alma Performansı

Katılımcıların İşletmelerin Satın Alma Performansı konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla aşağıda tablodaki maddeler Likert ölçeği ile sorulmuştur. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.26.'da verilmiştir.

Tablo 3.26. İşletmelerin Satın Alma Performansı

	Ort.	**Std. Sap.**
Maliyet		
Girdi maliyetini azaltmada satın almanın performansı etkilidir	3,96	1,24
Satın alma faaliyeti maliyetlerini azaltmada satın almanın performansı etkilidir	3,95	1,26
Maliyet Toplam	***3,95***	***1,24***
Kalite		
Ürünlerin kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	3,96	1,09
Girdi kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	3,94	1,09
Girdilerin standartlaştırılmasının artmasında satın almanın performansı etkilidir	3,74	1,26
Kalite Toplam	***3,88***	***1,02***
Teslim Süresi		
Tedarik döngü zamanının azaltılmasında satın almanın performansı etkilidir	4,08	0,89
Zamanında teslimatların geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	4,02	0,94
Tam zamanında tedarik yüzdesinin artmasında satın almanın performansı etkilidir	4,02	0,83
Stok yenilemenin artmasında satın almanın performansı etkilidir	3,97	0,94
Teslim Süresi Toplam	***4,02***	***0,79***
Genel Toplam	***3,96***	***0,71***

Notlar: (i) n=274; (ii) Satın Alma Performansı için ölçek 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi 2=49,127$: $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.26.'da verilmiş olan tanımlayıcı istatistiklere göre Satın Alma Performansı Ölçeğinin *maliyet* boyutuna ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"Satın alma faaliyeti maliyetlerini azaltmada satın almanın performansı etkilidir"* ifadesi 3,95 ile en düşük ortalama değere sahip iken, *"Girdi maliyetini azaltmada satın almanın performansı etkilidir"* ifadesinin 3,96 ile en yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, satın alma performansının, girdi maliyetlerinin ve satın alma faaliyet maliyetlerinin azaltılması açısından önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Satın Alma Performansı Ölçeğinin *kalite* boyutuna ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"Girdilerin standartlaştırılmasının artmasında satın almanın performansı etkilidir"* ifadesi 3,74 ile en düşük ortalama değerine sahip iken, *"Ürünlerin kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir"* ifadesinin 3,96 ile en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında, girdilerin standartlaştırılması açısından etkili olan faktörlerden birinin satın alma performansı olduğu ve satın alma performansının sunulacak mal veya hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi ve gelişimi açısından büyük etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Satın Alma Performansı Ölçeğinin *teslim süresi* boyutuna ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"Stok yenilemenin artmasında satın almanın performansı etkilidir"* ifadesi 3,97 ile en düşük ortalama değerine sahip iken, *"Tedarik döngü zamanının azaltılmasında satın almanın performansı etkilidir"* ifadesinin 4,08 ile en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Ulaşılan sonuçlara göre, satın alma performansının işletme stoklarının devir oranını arttırdığı ve tedarik döngü zamanını azalttığı görülmektedir. Bu sonuç işletmenin satın alma performansına önemli katkı sağlayabilir.

3.5.7. İşletmelerin Operasyonel Performansı

Katılımcıların, işletmelerin operasyonel performansı konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla aşağıda tablodaki maddeler Likert ölçeği ile sorulmuştur. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne

Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.27.'de verilmiştir.

Tablo 3.27. İşletmelerin Operasyonel Performansı

Operasyonel Performans	Ort.	Std. Sap.
İşletmenin maliyet azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	4,06	0,83
İşletmenin kaliteyi arttırma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	4,05	0,86
İşletmenin üretim zaman döngüsünü azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	4,01	0,89
İşletmenin ürün sunma süresi hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	3,98	0,92
İşletmenin teslimat hızı ve güvenilirliği hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	4,24	0,74
İşletmenin kişiselleştirme hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	4,05	0,85
Toplam	4,07	0,68

Notlar: (i) n=274; (ii) Operasyonel Performans için ölçek 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi 2=24,171$: $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 3.27.'de verilmiş olan tanımlayıcı istatistiklere göre Operasyonel Performans Ölçeğine ilişkin ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında *"İşletmenin ürün sunma süresi hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir"* ve *"İşletmenin üretim zaman döngüsünü azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir"* ifadelerinin 3,98 ve 4,01 ile en düşük ortalama değerlerine sahip, *"İşletmenin maliyet azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir"* ve *"İşletmenin teslimat hızı ve güvenilirliği hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir"* ifadelerinin 4,06 ve 4,24 ile en yüksek ortalama değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, satın alma katılımının, işletmelerin belirlediği hedefler arasında yer alan, ürettikleri mal veya hizmetleri piyasaya sunma süreleri ve üretim zaman döngüsünün minimizasyonunu sağlama konusunda etkisi olduğu buna ek olarak, işletme maliyetinin en az düzeye indirgenmesi ve işletmenin sahip olduğu güvenilirlik düzeyinin ve teslimat hızının maksimizasyonu konusunda da oldukça büyük etkisi olduğu söylenebilir.

3.5.8. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Burada temel amaç öncelikle değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla korelasyon analizine başvurulmuştur. Daha sonrada değişkenler arasındaki nedenselliğin incelenmesinde regresyon analizine başvurulmuştur. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 3.28.'de verilmiştir.

Tablo 3.28. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Düzeyi

	SAFSR	*SKa*	*Statü*	*SK*	**TS**	*STS*	*OTS*	**TP**	*STP*	*OTP*	**SAP**	*Maliyet*	*Kalite*	*Teslim Süresi*	**OP**
SAFSR	1	934**	741**	745**	344**	,369**	217**	,302**	,232**	299**	502**	578**	391**	393**	,241**
Stratejik Katılım		1	540**	599**	279**	,294**	181**	,244**	,160**	273**	487**	495**	323**	290**	,191**
Statü			1	351**	217**	,277**	085**	,213**	,195**	176**	594**	617**	590**	248**	,203**
Stratejik Kimlik				1	393**	,379**	297**	,319**	,267**	292**	437**	306**	148**	507**	,227**
TS					1	,886**	845**	,779**	,678**	684**	326**	131**	221**	347**	,409**
STS						1	500**	,744**	,712**	582**	309**	111**	208**	340**	,411**
OTS							1	,595**	,445**	605**	253**	117**	173**	256**	,288**
TP								1	,888**	858**	361**	129**	261**	380**	,486**
STP									1	526**	292**	,057*	230**	327**	,390**
OTP										1	341**	176**	226**	338**	,464**
SAP											1	728**	765**	722**	,415**
Maliyet												1	424**	286**	,134**
Kalite													1	254**	,381**
Teslim Süresi														1	370**
OP															1

Not: *i) **p<0,001, ii) SAFSR: Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü, SKa: Stratejik Katılım, SK: Stratejik Kimlik, TS: Tedarikçi Seçimi, STS: Stratejik Tedarikçi Seçimi, OTS: Operasyonel Tedarikçi Seçimi, TP: Tedarikçi Performansı, STP: Stratejik Tedarikçi Performansı, OTP: Operasyonel Tedarikçi Performansı, SAP: Satın Alma Performansı, OP: Operasyonel Performans*

Tablo 3.28. incelendiğinde kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının tamamında istatistiksel bakımdan anlamlı ($p<0,001$) ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.28.'e göre ölçeklerin tamamı göz önüne alınarak yapılmış olan korelasyon analizi sonucunda en yüksek korelasyon düzeyinin Tedarikçi Seçimi ve

Tedarikçi Performansı ölçekleri arasında (0,779), en düşük korelasyon düzeyinin ise Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü ve Operasyonel Performans ölçekleri arasında (0,241) olduğu tespit edilmiştir. Diğer ölçekler arasındaki korelasyon düzeylerinin[6] ise orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Değişkenler arasındaki korelasyonun tespit edilmesinden sonra değişkenler arasındaki nedenselliğin açıklanmasında regresyon analizine başvurulmuştur.

Tedarikçi Seçimi ile Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için,

$$\textit{Tedarikçi Seçimi} = b_0 + b_1 \textit{ Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.29.'da verilmiştir.

Tablo 3.29. Tedarikçi Seçimi ve Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü İlişkisi

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	F
Tedarikçi Seçimi	0,135	0,131	Sabit Terim	0,573	0,027		21,300*	42,288*
			Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü	0,681	0,105	0,377	6,503*	

*Not: *p<0,001*

Tablo 3.29.'daki sonuçlar incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=42,288 ve p<0,001). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için Tedarikçi Seçiminin, Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yani Tedarikçi Seçimi değişkenini Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü değişkeni (t=6,503* ve p=0,000) ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür (p<0,001). Tedarikçi Seçimini, Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü değişkeni 0,14 (R^2) oranında açıklamaktadır. Bu bağlamda Tablo 3.28. (korelasyon analizi) ve Tablo 3.29. birlikte değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlardan *"Satın alma fonksiyonunun stratejik*

[6] Korelasyon katsayısı için 0,01 ile 0,29 arası düşük ilişki, 0,30 ile 0,70 arası orta düzeyde ilişki ve 0,70 üzeri yüksek düzeyde ilişki olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2018: 32).

rolü tedarikçi seçimi ile pozitif ilişkilidir" şeklindeki 1 numaralı hipotezin desteklendiği görülmektedir.

Literatürde benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Örneğin; Chen vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada stratejik satın almanın, tedarikçiler ile çalışma ilişkilerini geliştirme, tedarik zinciri içerisindeki ortaklar arasında iletişimi artırma ve uzun vadeli stratejik ilişkiler oluşturmanın işletmelere, karşılıklı kazanımlar ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı savunulmaktadır. Bu iddialardan yola çıkılarak 221 imalat işletmesi örneklem olarak seçilmiş ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak satın alma fonksiyonunun stratejik rolü ile tedarikçi seçimi arasındaki varsayımsal ilişki test edilmiştir. Sonuçlar stratejik satın almanın stratejik ve operasyonel tedarik seçimi ve işletmelerin performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bir başka çalışmada, işletmeler açısından önemli bir faaliyet hâline gelen stratejik satın almanın tedarikçi entegrasyonu, tedarikçi duyarlılığı ve tedarik yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla Lawson vd. (2009) tarafından yapılan çalışmadır. Yürütülen çalışmada 111 işletme yöneticisinden satın alma ile ilgili ampirik veriler toplanmış ve teorik çerçeveyi test etmek için yapısal bir denklem modeli kullanmıştır. Yapılan testler sonucunda stratejik satın almanın, tedarikçi entegrasyonu ile hareket ettiği dolayısıyla tedarikçi seçimi ile ilişkili olduğu ve performansı arttırmada önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Paulraj vd. (2006) çalışmalarında stratejik satın almanın, tedarik zincirini oluşturan alıcıların ve tedarikçilerin performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla varsayımlar oluşturmuştur. Oluşturulan varsayımlar test edildiğinde stratejik satın almanın hem alıcıların hem de tedarikçilerin performansları üzerinde oldukça fazla etkili olduğu ve stratejik satın alma performansı ile tedarikçilerin ve alıcıların performansının doğru orantılı bir şekilde değiştiği gözlemlenmiştir.

Çalışmamızda Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü üç boyutlu bir ölçek olarak (bkz. Tablo 3.18) karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolünü oluşturan alt boyutların Tedarikçi Seçimi üzerindeki etkisini ölçmek

amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tedarikçi Seçimi ile Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyebilmek için,

$$\textit{Tedarikçi Seçimi} = b_0 + b_1\textit{Stratejik Katılım} + b_2\textit{Statü} + b_3\textit{Stratejik Kimlik} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve çoklu regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.30.'da verilmiştir.

Tablo 3.30. Tedarikçi Seçimi ve Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	F
Tedarikçi Seçimi	0,162	0,153	Sabit Terim	2,921	0,160		18,317*	17,406*
			Stratejik Katılım	0,013	0,037	0,027	0,339	
			Statü	0,035	0,029	0,080	1,054	
			Stratejik Kimlik	0,240	0,048	0,349	5,000*	

*Not: *p<0,001*

Tedarikçi Seçimi ile Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=17,406 ve p<0,001). Analiz sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için, Tedarikçi Seçiminin Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolünün alt boyutları olan Stratejik Katılım, Statü ve Stratejik Kimlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Tedarikçi Seçimini, Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolünün alt boyutları 0,16 (R^2) oranında açıklamaktadır. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde, Stratejik Katılım (t=0,339 ve p=0,731) ve Statü (t=1,054 ve p=0,231) boyutlarının Tedarikçi Seçimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı (p>0,001) gözlemlenirken, Stratejik Kimlik boyutunun (t=5.000* ve p=0,000) Tedarikçi Seçimi üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,001) bulunduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek Beta (β) değerine sahip olan değişken göreli olarak en açıklayıcı değişkendir (Altunışık vd., 2012: 248; Büyüköztürk, 2018: 99). Bu bağlamda Stratejik Kimlik boyutu en açıklayıcı (β=0,349) değişken olarak tespit edilmiştir.

Tedarikçi Seçimi ile Tedarikçi Performansı arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için

$$\textit{Tedarikçi Performansı} = b_0 + b_1 \textit{ Tedarikçi Seçimi} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.31.'de verilmiştir.

Tablo 3.31. Tedarikçi Performansı ve Tedarikçi Seçimi İlişkisi

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Beta	Std. Hata	t	F
Tedarikçi Performansı	0,596	0,594	Sabit Terim	0,156		0,027	5,792*	400,802*
			Tedarikçi Seçimi	0,727	0,772	0,036	20,020*	

*Not: *p<0,001*

Tablo 3.31.'deki sonuçlar incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=400,802 ve p<0,001). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için, Tedarikçi Performansının Tedarikçi Seçimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yani Tedarikçi Performansı değişkenini Tedarikçi Seçimi değişkeni (t=20,020* ve p=0,000) ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür (p<0,001). Tedarikçi Performansını, Tedarikçi Seçimi değişkeni 0,60 (R^2) oranında açıklamaktadır. Bu bağlamda Tablo 3.28 (korelasyon analizi) ve Tablo 3.31. birlikte değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlardan *"Tedarikçi seçimi tedarikçi performansı ile pozitif ilişkilidir"* şeklindeki 2 numaralı hipotezin desteklendiği görülmektedir.

Literatürde benzer sonuçlara rastlanmıştır. Örneğin; Uysal (2010)'ın gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, satın alma stratejileri göz önünde bulundurularak stratejik satın alma kavramının anlaşılabilmesi ve işletmelerde satın alma fonksiyonunun önemi, gelişimi, işletmelerin başarılı olmasını sağlayacak satın alma ve tedarik stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya katılım gösterenlere satın alma sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar hakkında sorular yöneltildiğinde, katılımcılar en fazla tedarikçi seçimi üzerinde odaklanmıştır. Faaliyetlerin güvenilir tedarikçiler ile gerçekleştirilmesinin hem alıcılar hem işletmeler hem de tedarikçiler açısından olumlu sonuçlanacağını ifade etmişlerdir.

Dolayısıyla performansı yüksek olan tedarikçilerin de işletmelerin tedarikçi seçiminde ilk tercihleri olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Vonderembse ve Tracey (1999), tarafından yapılmış olan çalışmada tedarikçi seçimi ve tedarikçi performansı hem stratejik hem de operasyonel açıdan ele alınmış ve araştırma sonucunda tedarikçi seçimi ile tedarikçi performansı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tangpong (2002), tarafından yapılmış olan çalışmada tedarikçi seçimi ve tedarikçilerin performansı operasyonel olarak incelenmiştir. İşletmeler tedarikçiler ile işbirliği ve çalışma sürecinde geliştirdikleri ilişkisel bağların gücüne güvenmektedir. Çalışma sonucunda tedarikçilerin performans düzeyi ile tedarikçi seçimi arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Çalışmamızda Tedarikçi Seçimi iki boyutlu bir ölçek olarak (bkz. Tablo 3.19) karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla Tedarikçi Seçimini oluşturan alt boyutların Tedarikçi Performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tedarikçi Performansı ile Tedarikçi Seçimi ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyebilmek için,

$$\textit{Tedarikçi Performansı} = b_0 + b_1\textit{Stratejik Tedarikçi Seçimi} + b_2\textit{Operasyonel Tedarikçi Seçimi} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve çoklu regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.32.'de verilmiştir.

Tablo 3.32. Tedarikçi Performansı ve Tedarikçi Seçimi Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Beta	Std. Hata	t	F
Tedarikçi Performansı	0,621	0,618	Sabit Terim	0,154		0,026	5,888*	221,549*
			Stratejik Tedarikçi Seçimi	0,540	0,595	0,039	13,781*	
			Operasyonel Tedarikçi Seçimi	0,217	0,298	0,031	6,892*	

*Not: *p<0,001*

Tedarikçi Performansı ile Tedarikçi Seçimi Ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmış olan çoklu regresyon analizi

sonuçları incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=221,549 ve p<0,001). Analiz sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için, Tedarikçi Performansının, Tedarikçi Seçimi Ölçeğinin alt boyutları olan Stratejik Tedarikçi Seçimi (t=5,888* ve p=0,000) ve Operasyonel Tedarikçi Seçimi (t=13,781* ve p=0,000= ile açıklanabileceğini göstermektedir. Tedarikçi Performansını, Tedarikçi Seçimi alt boyutları 0,62 (R^2) oranında açıklamaktadır. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde her iki boyutunda Tedarikçi Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,001) olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca en yüksek Beta (β) değerine sahip olan değişken göreli olarak en açıklayıcı değişkendir (Altunışık vd., 2012: 248; Büyüköztürk, 2018: 99). Bu bağlamda Stratejik Tedarikçi Seçimi boyutu en açıklayıcı (β=0,595) değişken olarak tespit edilmiştir.

Tedarikçi Performansı ile Satın Alma Performansı arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için

$$\textit{Satın Alma Performansı} = b_0 + b_1 \textit{ Tedarikçi Performansı} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.33.'te verilmiştir.

Tablo 3.33. Satın Alma Performansı ve Tedarikçi Performansı İlişkisi

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Beta	Std. Hata	t	F
Satın Alma Performansı	0,167	0,164	Sabit Terim	0,149		0,021	7,085*	54,605*
			Tedarikçi Performansı	0,222	0,409	0,030	7,389*	

*Not: *p<0,001*

Tablo 3.33.'teki sonuçlar incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=54,605 ve p<0,001). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için, Satın Alma Performansı'nın Tedarikçi Performansı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yani Satın Alma Performansı değişkenini Tedarikçi Performansı değişkeni (t=7,389* ve p=0,000) ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür (p<0,001). Satın Alma Performansını, Tedarikçi Performansı 0,17 (R^2) oranında açıklamaktadır. Bu bağlamda Tablo 3.28. (korelasyon analizi) ve Tablo 3.33. birlikte değerlendirildiğinde elde edilen

sonuçlardan *"Tedarikçi performansı satın alma performansı ile pozitif ilişkilidir."* şeklindeki 3 numaralı hipotezin desteklendiği görülmektedir.

Literatürde yukarıdaki sonucu destekler çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Graham (1992), tarafından yapılan araştırma, satın alma stratejilerinin alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisine ilişkin özel yönetim teorisi geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, tekrar eden üretime ve satın alma kararlarının seçilen alıcı-tedarikçi ilişkileri sonuçları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Araştırma sonucunda satın alma stratejilerinin, tedarikçi operasyonlarının kalitesini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Paulraj vd. (2006) çalışmalarında stratejik satın almanın, tedarik zincirini oluşturan alıcıların ve tedarikçilerin performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla varsayımlar oluşturmuştur. Oluşturulan varsayımlar test edildiğinde stratejik satın almanın hem alıcıların hem de tedarikçilerin performansları üzerinde oldukça fazla etkili olduğu ve stratejik satın alma performansı ile tedarikçilerin ve alıcıların performansının doğru orantılı bir şekilde değiştiği gözlemlenmiştir.

Zhang (2006) tarafından yapılan araştırmada satın alma performansı, alıcı-tedarikçi ilişkileri ve tedarikçi performansı gibi kavramlar incelenmiştir. Bu kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik varsayımlar sunulmuş ve yapılan testler sonucunda bu varsayımların doğruluğu kabul edilmiştir. Zhang (2006)'nın araştırmasında ortaya çıkan sonuçlardan biri de tedarikçi performansı ve satın alma performansı arasındaki ilişkiye yöneliktir.

Konaklama sektörü bağlamında ele alınan stratejik satın alma uygulamalarının tespit edilmesini ve tespit edilen bu uygulamaların işletmelerin performansına etki edip etmediğini incelemeyi amaçlayan Aksoy (2019), çalışmasında otellerin stratejik satın alma, tedarikçi seçimi ve geliştirilmesi konularını ele alarak bunların performans üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda tedarikçi seçim kriterleri belirlenirken tedarikçi performansı ele alınmış ve satın alma performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızda Tedarikçi Performansı iki boyutlu bir ölçek olarak (bkz. Tablo 3.20) karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla Tedarikçi Performansını oluşturan alt boyutların Satın Alma Performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Satın Alma Performansı ile Tedarikçi performansı ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyebilmek için,

$$\textit{Satın Alma Performansı} = b_0 + b_1\ \textit{Stratejik Tedarikçi Performansı} + b_2\ \textit{Operasyonel Tedarikçi Performansı} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve çoklu regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.34.'te verilmiştir.

Tablo 3.34. Satın Alma Performansı ve Tedarikçi Performansı Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	F
Satın Alma Performansı	0,134	0,128	Sabit Terim	1,861	0,327		5,700*	20,960*
			Stratejik Tedarikçi Performansı	0,174	0,075	0,155	2,335	
			Operasyonel Tedarikçi Performansı	0,327	0,084	0,260	3,907*	

*Not: *p<0,001*

Satın Alma Performansı ile Tedarikçi Performansı Ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=20,960 ve p<0,001). Analiz sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için, Satın Alma Performansının, Tedarikçi Performansı Ölçeğinin alt boyutları olan Stratejik Tedarikçi Performansı ve Operasyonel Tedarikçi Performansı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde Stratejik Tedarikçi Performansı boyutunun Satın Alma Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı (t=2,335 ve p=0,020) fakat Operasyonel Tedarikçi Performansı boyutunun anlamlı etkisi bulunduğu (t=3,907* ve p=0,000) görülmektedir (p<0,001). Satın Alma Performansını, Tedarikçi Performansı alt boyutları 0,13 (R^2) oranında açıklamaktadır. Ayrıca en yüksek Beta (β) değerine sahip olan değişken göreli olarak en açıklayıcı değişkendir (Altunışık

vd., 2012: 248; Büyüköztürk, 2018: 99). Bu bağlamda Operasyonel Tedarikçi Performansı boyutu en açıklayıcı (β=0,260) değişken olarak tespit edilmiştir.

Satın Alma Performansı ile Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için

Satın Alma Performansı = b_0 + b_1 Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü+ε

Modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.35.'te verilmiştir.

Tablo 3.35. Satın Alma Performansı ve Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü İlişkisi

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Beta	Std. Hata	t	F
Satın Alma Performansı	0,370	0,367	Sabit Terim	0,159		0,012	13,671*	159,418*
			Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü	0,572	0,608	0,045	12,626*	

*Not: *p<0,001*

Tablo 3.35.'teki sonuçlar incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=159,418 ve p<0,001). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için, Satın Alma Performansı'nın Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yani Satın Alma Performansı değişkenini Stratejik Satın Alma Katılımı değişkeni ile (t=12,626* ve p=0,000) tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür (p<0,001). Satın Alma Performansını, Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü değişkeni 0,37 (R^2) oranında açıklamaktadır. Bu bağlamda Tablo 3.28. (korelasyon analizi) ve Tablo 3.35. birlikte değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlardan *"Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü satın alma performansı ile pozitif ilişkilidir."* şeklindeki 4 numaralı hipotezin desteklendiği görülmektedir.

Literatürde yukarıdaki sonucu destekler çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Carr (1996), tarafından yapılmış olan çalışmada stratejik satın almayı etkileyen faktörler ve bu faktörlerin alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda satın alma katılımının satın alma performansı ve

işletmenin operasyonel performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Carr ve Smeltzer (2000) tarafından satın alma becerilerinin stratejik satın alma performansı, işletmenin üretim ve finansal performansı ve tedarikçi seçimi ile ilgili olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, satın alma becerilerinin stratejik satın alma performansı, işletmenin performansı ve tedarikçi seçimi ile pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yağcıoğlu (2015), tarafından yürütülmüş olan çalışmada, İzmir ve Manisa illerindeki işletmeler ele alınarak, işletme büyüklüğü, sermaye yapısı ve hedef pazar gibi işletme işletme profili özellikleriyle stratejik satın alma düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesinin yanı sıra stratejik satın alma kavramını genel hatları ile anlayarak, statü, bilgi ve beceriler, kullanılan kaynaklar ve risk alma davranışı gibi faktörlerin stratejik satın alma düzeyine etkisi olup olmadığını saptamak amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan hipotez testleri sonucunda kavramlar arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü üç boyutlu bir ölçek olarak (bkz. Tablo 3.18) karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolünü oluşturan alt boyutların Satın Alma Performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Satın Alma Performansı ile Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyebilmek için,

$$\textit{Satın Alma Performansı} = b_0 + b_1\,\textit{Stratejik Katılım} + b_2\,\textit{Statü} + b_3\,\textit{Stratejik Kimlik} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve çoklu regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.36.'da verilmiştir.

Tablo 3.36. Satın Alma Performansı ve Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	F
Satın Alma Performansı	0,419	0,413	Sabit Terim	1,848	0,186		9,921*	64,901*
			Stratejik Katılım	0,078	0,043	0,116	1,802	

			Statü	0,281	0,034	0,458	8,311*	
			Stratejik Kimlik	0,198	0,056	0,206	3,561*	

*Not: *p<0,001*

Satın Alma Performansı ile Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü Ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=64,901 ve p<0,001). Analiz sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için, Satın Alma Performansının, Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolünün alt boyutları olan Stratejik Katılım, Statü ve Stratejik Kimlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde, Stratejik Katılım boyutunun Satın Alma Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı (t=1,802 ve p=0,073) gözlemlenirken, Statü (t=8,311* ve p=0,000) ve Stratejik Kimlik (t=3,561* ve p= 0,000) boyutlarının Satın Alma Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu (p<0,001) gözlemlenmektedir. Satın Alma Performansını, Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolünün alt boyutları 0,42 (R^2) oranında açıklamaktadır. Ayrıca en yüksek Beta (β) değerine sahip olan değişken göreli olarak en açıklayıcı değişkendir (Altunışık vd., 2012: 248; Büyüköztürk, 2018: 99). Bu bağlamda Statü boyutu en açıklayıcı (β=0,458) değişken olarak tespit edilmiştir.

Satın Alma Performansı ile Operasyonel Performans arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için

$$\textit{Operasyonel Performans} = b_0 + b_1 \textit{ Satın Alma Performansı} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.37.'de verilmiştir.

Tablo 3.37. Operasyonel Performans ve Satın Alma Performansı İlişkisi

Bağımlı Değişken	**R^2**	**ΔR^2**	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**Beta**	**Std. Hata**	**t**	**F**
Operasyonel Performans	0,252	0,249	Sabit Terim	0,316		0,038	8,276*	91,624*
			Satın Alma Performansı	1,192	0,502	0,125	9,572*	

*Not: *p<0,001*

Tablo 3.37.'deki sonuçlar incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir (F=91,624 ve p<0,001). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için Operasyonel Performansın, Satın Alma Performansı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yani Operasyonel Performans değişkenini Satın Alma Performansı değişkeni (t= 9,572* ve p= 0,000) ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür (p<0,001). Operasyonel Performansı, Satın Alma Performansı değişkeni 0,25 (R^2) oranında açıklamaktadır. Bu bağlamda Tablo 3.28. (korelasyon analizi) ve Tablo 3.37. birlikte değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlardan *"Satın alma performansı operasyonel performans ile pozitif ilişkilidir."* şeklindeki 5 numaralı hipotezin desteklendiği görülmektedir.

Literatürde yukarıdaki sonucu destekler çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Johnson (1987), tarafından yapılan araştırma, satın alma işlevinin işletme performansı üzerindeki etkisini analiz etmek için tasarlanmıştır. Araştırmada, satın alma fonksiyonu açısından performans hedeflerinin ve önlemlerinin niteliği, satın alma açısından gerekli etkileşim türü ve satın alma konusunda edinilen stratejik bilgi yoğunluğu göz önüne alınarak, satın alma fonksiyonunun işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Yapılan araştırmada satın alma performansı ile işletme performansının birbiriyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Carr ve Smeltzer (2000) tarafından satın alma becerilerinin stratejik satın alma performansı, işletmenin üretim ve finansal performansı ve tedarikçi seçimi ile ilgili olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, satın alma becerilerinin stratejik satın alma performansı, işletmenin performansı ve tedarikçi seçimi ile pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda Satın Alma Performansı üç boyutlu bir ölçek olarak (bkz. Tablo 3.21) karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla Satın Alma Performansını oluşturan alt boyutların Operasyonel Performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Operasyonel Performans ile Satın Alma Performansı ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyebilmek için,

$$\textit{Operasyonel Performans} = b_0 + b_1\textit{Maliyet} + b_2\textit{Kalite} + b_3\textit{Teslimat Süresi} + \varepsilon$$

Modeli ileri sürülmüş ve çoklu regresyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.38.'de verilmiştir.

Tablo 3.38. Operasyonel Performans ve Satın Alma Performansı Alt Boyutlarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	F
Operasyonel Performans	0,233	0,224	Sabit Terim	0,386	0,035		10,888*	27,341*
			Maliyet	-0,018	0,011	-0,101	-1,678	
			Kalite	0,144	0,020	0,345	5,785*	
			Teslimat Süresi	0,179	0,032	0,311	5,534*	

*Not: *p<0,001*

Operasyonel Performans ile Satın Alma Performansı Ölçeğinin alt boyutları arasındaki nedensel ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=27,341 ve p<0,001). Analiz sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri, bu örneklem için, Operasyonel Performansın, Satın Alma Performansının alt boyutları olan Maliyet, Kalite ve Teslimat Süresi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde, Maliyet boyutunun Operasyonel Performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı (t=-1,678 ve p=0,095) gözlemlenirken, Kalite (t=5,785* ve p=0,000) ve Teslimat Süresi (t=5,534* ve p=0,000) boyutlarının Operasyonel Performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu (p<0,001) tespit edilmiştir. Operasyonel Performansı, Satın Alma Performansı alt boyutları 0,23 (R^2) oranında açıklamaktadır. Ayrıca en yüksek Beta (β) değerine sahip olan değişken göreli olarak en açıklayıcı değişkendir (Altunışık vd., 2012: 248; Büyüköztürk, 2018: 99). Bu bağlamda Kalite boyutu en açıklayıcı (β=0,345) değişken olarak tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada otomotiv yan sanayi sektöründe satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün işletmenin satın alma ve operasyonel performansına etkisi araştırılmıştır. Bunun yanında tedarikçi seçimi ve tedarikçi performansı, tedarikçi seçimi ile satın alma fonksiyonunun stratejik rolü, satın alma performansı ile operasyonel performans ilişkileri incelenmiştir. bu doğrultuda çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın amacı, kavramsal modeli ve hipotezler açıklanmıştır.

Otomotiv yan sanayinde satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün tedarikçi seçimi ve satın alma performansı ile ilişkisi değerlendirilecektir. Daha sonra tedarikçi seçimi ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki değerlendirilecek ve son olarak satın alma performansı ile operasyonel performans ilişkisi değerlendirilecektir. Değişkenler ilişkin alt boyutlar yapılan faktör analiz sonucu belirlenmiştir. Dolayısıyla alt boyutların değişkenler arasındaki ilişkilerdeki etkileri de değerlendirilecektir. Değerlendirmeler ışığında işletme yöneticilerine önerilerde bulunulacaktır. Ayrıca bu alanda yapılacak gelecek çalışmalara da katkı sağlaması amacıyla öneriler verilecektir.

Artan küresel baskılar sonucu rekabetçi yapılarını korumak isteyen işletmeler, gelişen teknoloji ile birlikte pazarlara daha hızlı, daha kaliteli, düşük maliyetli ürünler sunmayı hedeflemektedir. Ancak küreselleşmenin hızlı değişime neden olduğu pazar yapılarında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu hususta işletmeler tedarikçileri ile işbirliği yapmak ve satın alma faaliyetlerine tüm paydaşların katılımını sağlanmak üzere faaliyetlerini sürdürmelidir. Çünkü günümüz pazar koşullarında müşteri memnuniyetinin en yüksek seviyelerde tutulmasında satın almanın rolü büyüktür. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlanan ürünlerin ve malzemelerin tedarik aşaması bir işletme için oldukça zor ve kritik bir süreçtir. Bu kritik süreçte satın alma işletmeye oldukça büyük değer katabilmektedir. Müşteri tatmini dışında yüksek kaliteli ve maliyetli girdilerin artan fiyatları satın alma sürecinin daha önemli ve kritik bir süreç olmasına neden olmuştur.

Tüketici satın alma süreciyle karşılaştırıldığında endüstriyel satın alma daha karmaşık süreçlere sahip ve daha çok sayıda karar vericiyi ilgilendirmektedir. Ayrıca, endüstriyel satın alma profesyonel bir satın alma çalışmasını gerektirmektedir. Satın alma süreci karmaşıklaştıkça daha fazla sayıda katılımcı satın alma kararlarına katılır (Kotler ve Armstrong, 2018: 176). Tedarik zinciri üyeleri (tedarikçiler, üreticiler, perakendeciler vb.) bu sürecin temel parçasıdır. Sürecin fonksiyonel olarak uzaması ve karmaşık hâl alması, sürecin yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu hususta tedarikçi katılımı önemli görülmektedir. Temel fonksiyonel süreçlerde (fiyat belirleme, kalite yönetimi, teslimat, dağıtım vb.) operasyonel katılım önemlidir. İşletmelerin faaliyette bulundukları pazarlar küresel boyut özelliği kazanmaktadır. Bu durum işletmeleri sürekli yenilik yapmaya ve hayatta kalmak için yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla daha da çetin bir hâl alan bu rekabet sürecinde işletmeler için stratejik davranmak kritik öneme sahiptir. Yenilikçilik stratejik bir rekabet unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda tedarikçilerin satın alma sürecine stratejik katılımı önemlidir.

Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü, hem stratejik hem de operasyonel perspektifte tedarikçi seçim kriterlerini olumlu yönde etkilemektedir. Satın alma, stratejik planlama sürecine katılarak genel işletme hedeflerini tutarlı bir şekilde kavramaktadır. İşletme hedeflerinin net olarak anlaşılması, bu hedeflere yönelik stratejik bağlılığı teşvik etmektedir. Bu bağlılık, genel organizasyonel hedeflere uyumlu uygun stratejik ve operasyonel tedarikçi seçim kriterlerinin oluşturulması anlamına gelmektedir. Aslında satın alma, stratejik planlamaya katılmak ve böylece işletme hedeflerine net bir anlayış ve bağlılıkla tedarikçiler ile yakınlaşma sağlamayı amaçlamaktadır (Nair vd., 2015: 6271). Satın alma fonksiyonunun stratejik Rolü yoluyla elde edilen daha büyük miktarlar daha düşük birim maliyetlerine yol açar ve standardizasyon sağlayarak daha fazla tasarruf oluştururlar. Daha küçük birimler ayrıca daha büyük kurumların teknik becerilerini, satın alma becerilerini ve test olanaklarını paylaşabilir. Buna ilaveten daha iyi alıcı-tedarikçi ilişkileri geliştirilebilir (Zenz, 1994: 364)

Satın alma, tedarik zinciri yönetiminde giderek daha önemli bir stratejik rol üstlenmiştir (Chen vd., 2004: 505). Stratejik satın alma planlaması doğal olarak üst

düzey bir yaklaşımdır. En iyisini belirlemek için tedarikçileri seçmek ve değerlendirmek, rakiplerden önce teknolojik yeniliklere sahip olabilmek için tedarikçilerle uyumlu olarak çalışmak, satın alma sonrası iyi ilişkiler gütmek ve maliyetleri azaltma veya süreci iyileştirme stratejik öneme sahip işlerdir (Pooler vd., 2004: 44). Satın alma fonksiyonu tedarik zincirinin merkezindedir. Bu nedenle satın alma stratejik olmalıdır (Quayle, 2006: 21).

Günümüzde zaman, kalite, esneklik ve yenilikçilik tabanlı rekabet ve büyük çevresel belirsizlikler işletmeleri küresel kaynaklara yöneltmektedir. Küreselleşme etkileri sonucu işletmeler için işletme içinde ve dışında malzeme akışının koordine edilmesi zorlaşmaktadır. Bu koordinasyonun sağlanmasının yolu ise daha çok tedarikçiyle çalışmaktan ve tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurmaktan geçmektedir. Çünkü günümüzde işletmeler için rekabet daha çok zaman ve kalite temelli olmaktadır. Müşteriye daha hızlı ve daha güvenilir bir şekilde hatasız bir ürün teslim etmek rekabet avantajı olarak görülmektedir. Bunların her biri tedarikçiler ve distribütörler ile daha yakın koordinasyon gerektirir (Mentzer vd., 2001: 2). Bu hususta tedarikçi seçimi önemlidir. Tedarikçi seçim kriterleri, tedarikçilerin alıcıların beklentileri doğrutusundaki rollerini temsil etmektedir. Tipik olarak tedarikçi ile birincil temas noktası olan satın alma fonksiyonunun, stratejik faaliyetlerde bulunurken, tedarikçiden elde edilen rol beklentileri belirsizdir. Stratejik planlama faaliyetlerine katılım koşulları, rol beklentileridir, bu da stratejik ve operasyonel tedarikçi seçim kriterlerine dönüştürülmektedir. Üretim bağlamında, tedarikçiden operasyonel ve stratejik rol beklentilerindeki netlik, yani tedarikçi seçim kriterleri, operasyonel ve stratejik alt kriterler üzerinde tedarikçi performans değerlendirmesini olumlu yönde etkilemektedir. Hem operasyonel hem de stratejik alt boyutlar için uygun tedarikçi seçim kriterlerinin tercihi, tedarikçinin alıcıların beklentilerini belirleyerek hedefe yakınlaşmasına yol açmaktadır (Nair vd., 2015: 6271-6272).

Aşağıda Tablo 4.1.'de araştırmada öne sürülen hipotezlere ilişkin temel bulgular, ilgili açıklamalar ve hipotezleri test etmek için yararlanılan analiz teknikleri verilmiştir. Daha sonra ise araştırmada elde edilen sonuçların ayrıntılı değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 4.1. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Özeti

Hipotez	Analiz	Sonuç	Açıklama
Hipotez 1: *Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü tedarikçi seçimi ile pozitif ilişkilidir.*	Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	Kabul	Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü işletmelerin tedarikçi seçimini olumlu etkilemektedir.
Hipotez 2: *Tedarikçi seçimi tedarikçi performansı ile pozitif ilişkilidir.*	Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	Kabul	Tedarikçi seçimi işletmelerin tedarikçi performansını olumlu etkilemektedir.
Hipotez 3: *Tedarikçi performansı satın alma performansı ile pozitif ilişkilidir.*	Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	Kabul	Tedarikçi performansındaki gelişmeler işletmelerin satın alma performansını olumlu etkilemektedir.
Hipotez 4: *Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü satın alma performansı ile pozitif ilişkilidir.*	Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	Kabul	Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü işletmelerin satın alma performansının güçlenmesinde olumlu etkiye sahiptir.
Hipotez 5: *Satın alma performansı operasyonel performans ile pozitif ilişkilidir.*	Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	Kabul	İşletmelerin satın alma performansı tedarikçi işletmelerin operasyonel performansını olumlu etkilemektedir.

Çalışmada yapılan analizler neticesinde elde edilen ve Tablo 4.1.'de özetlenen bulgular aşağıda değerlendirilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi neticesinde (bkz. Tablo 3.28.), kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının tamamında istatistiksel bakımdan anlamlı ($p<0,01$) ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre; **tedarikçi seçimi** ve **tedarikçi performansı** arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. **Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü** ve **operasyonel performans** arasında düşük düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Diğer değişkenler arasında ise orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Hipotezler bağlamında incelendiğinde, satın alma fonksiyonunun stratejik rolü ve tedarikçi seçimi arasında orta, tedarikçi seçimi ve tedarikçi performansı arasında yüksek, tedarikçi performansı ve satın alma performansı arasında orta, Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü ve satın alma performansı arasında orta ve satın alma performansı ve operasyonel performas arasında orta düzeyli ilişkiler tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki nedenselliğin açıklanmasında ise regresyon analizine ve ölçek alt boyutlarına yönelik nedenselliğin açıklanmasında çoklu regresyon analizine başvurulmuştur.

Tedarikçi seçimi ile satın alma fonksiyonunun stratejik rolü arasındaki ilişki incelendiğinde (bkz. Tablo 3.29.), öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu (F=42,288 ve p<0,001) görülmüştür. Tedarikçi seçiminin, satın alma fonksiyonunun stratejik rolü değişkeni ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmış ve *hipotez 1* kabul edilmiştir. Tedarikçi seçimi ile satın alma fonksiyonunun stratejik rolü alt boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları (bkz. Tablo 3.30.), tedarikçi seçiminin, satın alma fonksiyonunun stratejik rolü alt boyutları olan *stratejik katılım, statü ve stratejik kimlik* ile açıklanabileceğini (F=17,406 ve p<0,001) göstermektedir. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde *stratejik katılım* ve *statü* boyutlarının tedarikçi seçimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı (p>0,001) gözlemlenirken, bu durum *stratejik katılım* ve *statü* boyutlarının tedarikçi seçimi üzerinde doğrudan etkisi olmadığını göstermektedir. Ancak *stratejik kimlik* boyutunun tedarikçi seçimi üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,001) bulunduğu sonucuna Tablo 3.30.'dan ulaşılmaktadır. Bu durumda *stratejik kimlik* boyutunun, tedarikçi seçimi değişkeni üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu ve tedarikçi seçimini açıklamada en açıklayıcı (β=0,349) boyut olduğu tespit edilmiştir.

Tedarikçi seçimi ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki incelendiğinde (bkz. Tablo 3.31.), öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu (F=400,802 ve p<0,001) görülmüştür. Sonuçlar, tedarikçi performansının tedarikçi seçimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Tedarikçi Performansını, Tedarikçi Seçimi değişkeni 0,60 (R2) oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla *hipotez 2* kabul edilmiştir. Tedarikçi performansı ile tedarikçi seçimi alt boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları (bkz. Tablo 3.32.), tedarikçi performansının, tedarikçi seçimi alt boyutları olan *stratejik tedarikçi seçimi* ve *operasyonel tedarikçi seçimi* ile açıklanabileceğini (F=221,549 ve p<0,001) göstermektedir. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde her iki boyutunda tedarikçi performansı üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,001) olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla tedarikçi performansı üzerinde tedarikçi seçimi alt boyutlarının doğrudan bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca

stratejik tedarikçi seçimi boyutunun tedarikçi performansının istatistiksel bakımdan oldukça yüksek ve anlamlı bir yüzdesini (β=0,595) açıkladığı, *operasyonel tedarikçi seçimi* boyutunun da tedarikçi performansının istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (β=298) açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tedarikçi performansı ile satın alma performansı arasındaki ilişki incelendiğinde (bkz. Tablo 3.33.), öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu (F=54,605 ve p<0,001) görülmüştür. Sonuçlar, satın alma performansının, tedarikçi performansı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu hususta *hipotez 3* kabul edilmiştir. Satın alma performansı ile tedarikçi performansı alt boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları (bkz. Tablo 3.34.), satın alma performansının, tedarikçi performansı alt boyutları olan *stratejik tedarikçi performansı* ve *operasyonel tedarikçi performansı* ile açıklanabileceğini (F=20,960 ve p<0,001) göstermektedir. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde, *stratejik tedarikçi performansı* boyutunun satın alma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı (p>0,001) gözlemlenirken, bu durum *stratejik tedarikçi performansı* boyutunun satın alma performansı üzerinde doğrudan etkisi olmadığını göstermektedir. Fakat *operasyonel tedarikçi performansı* boyutunun anlamlı etkisi (p<0,001) bulunduğu ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (β=260) açıkladığı sonucuna Tablo 3.34.'ten ulaşılmaktadır. Bu durumda *operasyonel tedarikçi performansı* boyutunun, satın alma performansı değişkeni üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Satın alma performansı ile satın alma fonksiyonunun stratejik rolü arasındaki ilişki incelendiğinde (bkz. Tablo 3.35.), öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu (F=159,418 ve p<0,001) görülmüştür. Sonuçlar, satın alma performansının, satın alma fonksiyonunun stratejik rolü ile açıklanabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla *hipotez 4* kabul edilmiştir. Satın alma performansı ile satın alma fonksiyonunun stratejik rolü alt boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları (bkz. Tablo 3.36.), satın alma performansının, satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün alt boyutları olan *stratejik katılım, statü* ve *stratejik kimlik* ile açıklanabileceğini (F=64,901 ve p<0,001) göstermektedir. Satın alma performansını, satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün alt boyutları 0,42 (R^2)

oranında açıklamaktadır. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde *stratejik katılım* boyutunun satın alma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı (p>0,001) gözlemlenirken, bu durum *stratejik katılım* boyutunun satın alma performansı üzerinde doğrudan etkisi olmadığını göstermektedir. Ancak *statü* ve *stratejik kimlik* boyutlarının satın alma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu (p<0,001) ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (sırasıyla: β=0,458, β=0,206) açıkladığı sonucuna Tablo 3.36.'dan ulaşılmaktadır. Bu durumda *statü* ve *stratejik kimlik* boyutlarının, satın alma performansı değişkeni üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Satın alma performansı ile operasyonel performans arasındaki ilişki incelendiğinde (bkz. Tablo 3.37.), öne sürülen modelin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu (F=91,624 ve p<0,001) görülmüştür. Sonuçlar, operasyonel performansın, satın alma performansı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda *hipotez 5* kabul edilmiştir. Operasyonel performans ile satın alma performansı alt boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları (bkz. Tablo 3.38.), operasyonel performansın, satın alma performansının alt boyutları olan *maliyet, kalite* ve *teslimat süresi* ile açıklanabileceğini (F=27,341 ve p<0,001) göstermektedir. Boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde *maliyet* boyutunun operasyonel performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı (p>0,001) gözlemlenirken, bu durum *maliyet* boyutunun operasyonel performans üzerinde doğrudan etkisi olmadığını göstermektedir. Ancak *kalite* ve *teslim süresi* boyutlarının operasyonel performans üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,001) bulunduğu ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesini (sırasıyla: β=0,345, β=0,311) açıkladığı sonucuna Tablo 3.38.'den ulaşılmaktadır. Bu durumda *kalite* ve *teslim süresi* boyutlarının, operasyonel performans değişkeni üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Literatürde tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi konusunda pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Stratejik satın alma ilişkilerinin tedarikçi seçimi ve satın alma performansı üzerindeki etkisi, tedarikçi performansının satın alma performansı üzerindeki etkisi ve satın alma performansının operasyonel performans üzerindeki etkisini ölçen farklı çalışmalara rastlanmaktadır. Literatür incelendiğinde, stratejik satın almanın, tedarikçiler ile çalışma ilişkilerini geliştirme, tedarik zinciri

içerisindeki ortaklar arasında iletişimi artırma ve uzun vadeli stratejik ilişkiler oluşturmanın işletmelere, karşılıklı kazanımlar ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı savunulmaktadır. Stratejik satın almanın tedarikçi entegrasyonu, tedarikçi duyarlılığı ve tedarik yönetimi uygulamaları üzerinde etkisinin olduğu ve tedarikçi seçimi ile ilişkili olduğu ve bu sayede performansı arttırmada önemli etkisi olduğu ifade edilmektedir. Stratejik satın almanın hem alıcıların hem de tedarikçilerin performansları üzerinde oldukça fazla etkili olduğu ve stratejik satın alma performansı ile tedarikçilerin ve alıcıların performansının doğru orantılı bir şekilde değiştiği literatürde ifade edilen bir durumdur[7].

Satın alma sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli hususun tedarikçi seçimi olduğu belirtilmektedir. Faaliyetlerin güvenilir tedarikçiler ile gerçekleştirilmesinin hem alıcılar hem işletmeler hem de tedarikçiler açısından olumlu sonuçlanacağı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla performansı yüksek olan tedarikçilerin, işletmelerin tedarikçi seçiminde ilk tercihleri olacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Tedarikçi seçimi ve tedarikçi performansı hem stratejik hem de operasyonel açıdan ele alınmaktadır. Tedarikçi seçimi, tedarikçi performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Yani tedarikçilerin performans düzeyi ile tedarikçi seçimi arasında ilişkinin yüksek olduğu literatürde desteklenmektedir.[8]

Stratejik satın alma, tedarikçilerin performansları üzerinde oldukça etkilidir. Tedarikçi performansı, işletmenin satın alma performansında kilit rol üstlenmektedir. Tedarikçi performans kriterleri satın alma performansında önemli etkiye sahiptir. Satın alma stratejileri, tedarikçi operasyonlarının kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir.[9] Satın alma katılımı satın alma performansı ve işletmenin operasyonel performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. Satın alma becerilerinin stratejik satın alma performansı, işletmenin performansı ve tedarikçi seçimi ile pozitif yönde ilişkisi de literatürde açıklanmaktadır.[10] Satın alma performansının, işletmenin

[7] Chen vd. (2004), Paulraj vd. (2006), Lawson vd. (2009)
[8] Vonderembse ve Tracey (1999), Tangpong (2002), Uysal (2010)
[9] Graham (1992), Paulraj vd. (2006), Zhang (2006), Aksoy (2019)
[10] Carr (1996), Carr ve Smeltzer (2000), Yağcıoğlu (2015)

operasyonel performansı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu literatürde açıklanmaktadır.[11]

Sonuç olarak literatürde satın alma fonksiyonunun stratejik rolü, tedarikçi seçimi ve performans değerlemesi, satın alma performansı ve operasyonel performans ilişkilerini doğrudan veya dolaylı açıklayan çalışmaların yer alması, çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir.

İşletme Yöneticilerine Öneriler

Otomotiv yan sanayinde satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün, tedarikçi seçimi ve satın alma performansı üzerindeki etkisi, tedarikçi performansının satın alma performansı üzerindeki etkisi ve satın alma performansının operasyonel performans üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular neticesinde işletme yöneticilerine öneriler sunulmuştur.

Tedarikçi seçimi konusunda (bkz. Tablo 3.30.) satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün etkisi vardır. Yapılan analizler ışığında Tablo 3.23. ve Tablo 3.30. birlikte değerlendirildiğinde, tedarikçi seçiminde satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün alt boyutlarından *stratejik kimlik* boyutu doğrudan etkiye sahiptir. Bunun yanında *stratejik katılım* ve *statü* boyutlarının doğrudan bir etkisi görülmemektedir. Bu bağlamda *stratejik katılım* konusunda Tablo 3.23.'teki sonuçlar değerlendirildiğinde, işletmenin başarısına katkıları açısından satın alma fonksiyonunun stratejik bir rol aldığı unutulmamalıdır. Satın alma fonksiyonunun, satın alma fonksiyonunda bütünleşik bir rol alması sağlanmalıdır. Bu kapsamda diğer işletme fonksiyonları ile birlikte hareket etmesi sağlanmalı ve yetkileri arttırılmalıdır. Satın alma fonksiyonu işletmeler için stratejik bir rol üstlendiğinden, üst yönetimin stratejik hedefleri gerçekleştirme noktasında aktif rol vermesi durumunda, satın alma fonksiyonunun stratejik rolünü gerçekleştirmesi ve işletmenin rekabet edebilirliğine daha çok katkı sağlaması mümkün olabilir. Satın alma fonksiyonu uzmanlığını rekabetçi stratejilere yönlendirmektedir. Bu kapsamda işletmenin stratejik planlama sürecinde yer alması sağlanmalı ve stratejik hedefler konusunda sürekli

[11] Johnson (1987), Carr ve Smeltzer (2000)

bilgilendirilmesi önemlidir. *Statü* konusunda Tablo 3.23.'teki sonuçlar değerlendirildiğinde, satın alma fonksiyonunun görüşlerinin üst yönetim tarafından dikkate alınması ve satın alma fonksiyonunun işletme stratejisinin kritik bir parçası olarak görülmesi önerilmektedir.

Tablo 3.31.'deki sonuçlar ışığında tedarikçi performansı üzerinde tedarikçi seçiminin oldukça önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Tedarikçi seçiminde işletmelerde elde edilen başarılar tedarikçi performansını da güçlendirmektedir. Tedarikçi seçimi konusunda daha stratejik iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir. Bu doğrultuda, satın alma performansına etki eden tedarikçi performansının güçlenmesi sağlanabilmektedir. Dolayısıyla işletmenin satın alma performansında da gelişmeler sağlanabilecektir.

İşletmelerin önde gelen parametrelerinden biri satın alma performansıdır. Müşteriler satın almak istedikleri mal veya hizmetleri ikameleri ile kıyaslamakta ve performansı yüksek olanları tercih etmektedir. Çünkü satın alma faaliyetleri, işletmelerin kârlılığını artırma, esnekliğini doğrudan etkileme ve maliyetlerini minimum seviyeye indirme gücüne sahiptir. Seçilen tedarikçilerin yüksek performans sergilemesi, müşterilerin satın alımlarının yoğunluğunu ve gelecekteki satın alma niyetlerini devam ettirmelerini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla işletmelerin verimlilik, etkinlik ve kârlılık amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için satın alma performansı yüksek olan ürünler üretmeleri buna bağlı olarak da performansı yüksek tedarikçilerle çalışmaları önerilebilir.

Tedarikçi seçiminin işletmeler için önemli olmasının yanında tedarikçi performans değerlemesi de işletmenin performansı için gereklidir. Yeni ürün geliştirme ve ürün üretme teknolojisine yatırım yapan tedarikçiler veya bu alanda yetenekleri olan tedarikçilerle işbirliği içerisinde faaliyetlerin sürdürülmesi gerekir. Yeni ürün üretme ve geliştirme yeteneği tedarikçi performans değerlemesinde önemli kriterlerdir. Dolayısıyla tedarikçi seçimi sürecinde performans değerleme kritelerinin de bu rekabetçi alanlara göre şekillenmesi işletmenin rekabetçiliği için önemlidir. Satın alma performansı konusunda (bkz. Tablo 3.34.) yukarıda da ifade edildiği üzere, tedarikçi performansının etkisi vardır. Yapılan analizler ışığında Tablo 3.25. ve Tablo 3.34. birlikte değerlendirildiğinde, satın alma performansına tedarikçi

performansı alt boyutlarından *operasyonel performans* boyutu doğrudan etkili iken *stratejik performans* boyutunun doğrudan bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda *stratejik performans* konusunda Tablo 3.25.'teki sonuçlar değerlendirildiğinde işletmelerin, hızla değişen müşteri talepleri karşısında küresel tedarikçilerle işbirliği içerisinde olmaları önerilebilir. Teknolojideki değişimleri yakalayabilmek ve işletme faaliyetlerinde yeni teknolojileri kullanabilmek, teknolojik yeteneği olan tedarikçilerle çalışmayı gerektirmektedir. Teknolojik yatırımlara ağırlık veren, yenilikçi ürün tasarım ve geliştirme performansı olan tedarikçilerin seçilmesi, teknolojik yenilik anlamında işletmenin rekabet edebilirliği için kritik önem taşıyabilir.

Stratejik satın alma, işletmelerin önemli tedarikçiler ile olumlu ilişkiler kurması, etkin maliyet yönetimlerine değer katması ve tedarik eğilimleri ile ilgili bilgiler sunmasıyla birlikte rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Bu nedenlerle işletmeler daha iyi kararlar alabilmek ve kâr marjlarını artırabilmek amacıyla satın alma fonksiyonunun stratejik rolüne önem vermektedirler. Satın alma fonksiyonunun stratejik rolü aynı zamanda satın alma performansına finansal ve operasyonel açıdan olumlu yönde etki etmektedir. Bu bağlamda işletmelere, performanslarını artırabilmeleri ve rekabet avantajları elde edebilmeleri için satın alma süreçlerinde stratejik planlarda ve faaliyetlerde bulunmaları önerilebilir.

Tablo 3.36.'daki sonuçlar incelendiğinde satın alma performansında, satın alma fonksiyonunun stratejik rolünün önemli etkisi olduğu görülmektedir. Satın alma fonksiyonunun alt boyutlarından *statü* ve *stratejik kimlik* boyutlarının doğrudan satın alma performansı üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Ancak *stratejik katılım* boyutunun satın alma performansını ölçme konusunda doğrudan bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda *stratejik katılım* konusunda Tablo 3.23.'teki sonuçlar değerlendirildiğinde, tedarikçi seçimi değişkeni üzerinde *stratejik katılım* boyutuna ilişkin önerilen durum, işletmelerin satın alma performansının arttırılmasında da benzer şekilde önerilebilir. Yani satın alma fonksiyonunun işletmenin başarısına katkısı, diğer departmanlar arasında bütünleşik bir rol alması, diğer işletme fonksiyonları ile birlikte hareket etmesinin sağlanması ve yetkilerinin arttırılması önerilebilir. Satın alma fonksiyonuna üst yönetimin, stratejik hedefleri

gerçekleştirme noktasında stratejik rol vermesi ve hedefler konusunda bu departmanın sürekli bilgilendirilmesi önerilen bir başka durumdur.

İşletmelerde etkin bir satın alma biriminin kurulması ve işletme stratejileri doğrultusunda üst yönetim ile birlikte hareket edilmesi önemlidir. Satın alma fonksiyonunun maliyetleri azaltıcı, kaliteyi artırıcı ve teslimat sürelerinde azalmayı sağlama görevleri vardır. İşletme girdilerinin standartlaştırılması ve doğru tedarikçiden teslimat alınması önemlidir. Dolayısıyla müşteriye doğru zamanda teslimatların yapılması konusunda işletmenin hazır bulunması satın alma performansı için önemlidir. Girdi kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Bu hususta tedarikçilerden işletmeye sağlanan girdilerin satın alma fonksiyonu tarafından kaliteye uygunluğu belirlenirse, işletmenin müşterilere istenilen kalitede ürün sunması mümkündür. Müşteriye sunulan mal ve hizmette memnuniyetin sağlanması, satın alma performansının bir sonucudur. Sonuç olarak satın alma performansının geliştirilmesi işletmenin genel performansında önemli iyileştirmeleri sağlayacaktır.

Satın alma performansının hem operasyonel performansı hem de finansal performans sonuçlarını stratejik olarak etkileme potansiyeli işletmeler için oldukça önemli bir konu hâline gelmiştir. Operasyonel hedeflerin işletme stratejisiyle uyumlu olmasını sağlamak için satın alma faaliyeti, işletmenin stratejik planlama sürecine entegre edilmelidir. Bu bağlamda işletmeler, satın alma fonksiyonu çalışanlarını stratejik planlama sürecine dahil etmelidir. İşletmelere, operasyonel hedeflerine ulaşabilmeleri ve stratejiler geliştirebilmeleri için satın alma performansını artırmaya yönelik eğitim almaları için çalışanlarını teşvik etmeleri önerilebilir. İşletmelerin operasyonel performansının ölçülmesinde, satın alma performansı önemli etkiye (bkz. Tablo 3.38) sahiptir. Satın alma performansı alt boyutlarından *kalite* ve *teslim süresi* buyutlarının operasyonel performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak *maliyet* boyutunun operasyonel performans üzerinde doğrudan etkisi olmadığı görülmüştür. *Maliyet* boyutu konusunda Tablo 3.26.'daki sonuçlar değerlendirildiğinde, işletme girdi maliyetlerinin düşürülmesi konusunda, satın alma performansının etkisinin arttırılmasına yönelik iyileştirmelerin yapılması

önerilebilir. Bu konuda stratejik tedarikçilerle işbirliği kapsamında faaliyetlerin sürdürülmesi önemli görülmektedir.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışmanın gelecekteki araştırmalar için yön gösterici olması bakımından birtakım öneriler sunulmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın üçüncü bölümünde açıklanan sınırlılıklar ve çalışmada karşılaşılan bazı yeni sorular gelecek çalışmalar için önemli bir rehber olabilir. Bunlar aşağıdaki gibi verilebilir.

- Araştırmanın yürütülmesinde otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden alınan verilerden yararlanılmıştır. Örneklem Konya ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla, bu sonuçların diğer illerdeki benzer sektörlerde yürütülen araştırmalarla aynı sonucu verip vermeyeceği bilinemez. Bu hususta araştırmanın coğrafik sınırlar olarak farklı bölgelerde yapılması planlanabilir.
- Araştırma, otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet sürdüren işletmeleri kapsamaktadır. Sektörel anlamda farklı üretim işletmelerinde araştırmanın yapılması ve farklı sektörlerin karşılaştırılması şeklinde araştırmanın yürütülmesi gerçekleştirilebilir.
- Tedarikçi seçim kriterleri için daha fazla boyut çalışmalarda incelenebilir ve tedarikçi seçimi konusunda bu şekilde farklı sonuçlar sunulabilir. Tedarikçi seçimi için belirlenen kriterlerin her birinin satın alma performansı ve stratejik satın alma üzerindeki etkisi incelenebilir. Benzer şekilde çalışmada ele alınan tedarikçi performansı konusunda da farklı tedarikçi performans kriterleri kullanılarak farklı sonuçların etkileri açıklanabilir.
- Gelecekte yapılacak çalışmaların, işletmelerin faaliyette bulundukları süreleri de dikkate alarak, sektörel anlamda yeni olan işletmeler ile uzun süre bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tedarikçi seçim süreçleri ve satın alma katılımı süreçleri incelemeleri ve bu farklı sürelerin satın alma performansı konusunda etkilerini araştırmaları önerilebilir.
- İşletmelerde satın alma fonksiyonunun rolü yanı sıra, işletmede kurulan üretim, satış ve pazarlama departmanlarının tedarikçi seçimi ve satın alma performansı konusundaki katkısı önemlidir. Bu departmanların satın alma performansı ve işletmenin operasyonel performansına etkisi ayrı ayrı incelenebilir.

- Araştırma kapsamındaki işletmelerin toplam personel sayıları incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin küçük ve orta büyüklükte olduğu çoğunluktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler ve büyük işletmelerin stratejik satın alma ilişkileri, tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi, satın alma performansı ve operasyonel performansına etki eden unsurların belirlenmesi konularında karşılaştırmalı analizler çalışmalarda yürütülebilir.

KAYNAKÇA

Acar, Z. (2010). *Depolama ve Depo Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Aksoy, O. (2019). The Impact of Strategic Purchasing Practices on Firm Performance: An Analysis in Hospitality Sector, Doctoral Dissertation, Middle East Technical University.

Allee, V. (2008). Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets. *Journal of Intellectual Capital, 9*(1), 5-24.

Alnıak, O. (2011). *Tedarik Zinciri Satın Alma Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Alvarez, G., Pilbeam, G. and Wilding, R. (2010). Nestle Nespresso AAA Sustainable Quality Program: An Investigation into The Governance Dynamics in A Multi-Stakeholder Supply Chain Network. *Supply Chain Management: An International Journal*, *15*(*2*), 165-182.

Ammer, D. S. (1974). Is Your Purchasing Departmen A Good Buy? *Harvard Business Review*, 36-159.

Andersson, H., Petersson, H. and Teren, Ö. (2006). *Integrating Purchasing and Logistics.* Master Thesisi, Vaxjö Üniversitesi School of Management and Economics.

Ang, C. L., Davies, M. and Finlay, P. N. (2000). Measures to Assess the Impact of Information Technology on Quality Management. *International Journal of Quality & Reliability Management, 17*(1), 42-65.

Assiamah, A. K. (2008). *The Impact of Strategic Purchasing on An Organization's Profitability*. School of Sustainable Development of Society and Technology, Bachelor Thesis in Business Administration.

Atkinson, W. (2000). Purchasing in the New Firm of The Future. (Edited by: Joseph L. Cavinato and Ralph G. Kauffman). *The Purchasing Handbook: A Guide for The Purchasing and Supply Professional* (6th Edition). Tempe, Arizona: Mcgraw- Hill Companies, 61-80.

Ayers, J. B. (2004). Supply Chain Project Management: A Structured Collaborative and Measurable Approach. London: CRC Press.

Ayers, J. B. and Odegaard, M. A. (2008). *Retail Supply Chain Management*. New York: Auerbach Publications Taylor & Francis Group.

Azadeh, A., Siadatian, R., Rezaei-Malek, M. and Rouhollah, F. (2017). Optimization of Supplier Selection Problem by Combined Customer Trust and Resilience Engineering Under Uncertainty. *International Journal of System Assurance Engineering and Management, 8*(2), 1553-1566.

Baier, C., Hartmann, E., and Moser, R. (2008). Strategic Alignment and Purchasing Efficacy: An Exploratory Analysis of Their Impact on Financial Performance. *Journal of Supply Chain Management, 44*(4), 36-42.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. and Jones, D. (2005). *Purchasing Principles and Management.* London: Prentice Hall.

Barney, J. B. (2012). Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage: The Relevance of Resource- Based Theory. *Journal of Supply Chain Management, 48*(2), 3-6.

Barrat, C. and Whitehead, M. (2004). *Buying for Business Insights in Purchasing and Supply Management.* England: John Wiley & Sons.

Baskak, M. ve Mıhçıoğlu, E. (2004). Otomotiv Endüstrisinde Ana Firma-Tedarikçi İlişkileri ve Bir Anket Uygulaması. *Endüstri Mühendisliği Konferansları, Ege Üniversitesi Atatürk Kültür Merkezi.*

Başyazıcı, B. B. (2010). *Stok Yönetimi ve Stratejik Satın Alma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Bedey, L., Eklund, S., Najafi, N., Wahren, W. and Westerlund, K. (2008). *Purchasing Management.* Gothenburg: Chalmers Department of Technology Management and Economics.

Bedir, A. (2002). *Türkiye'de Otomotiv Sanayii Gelişme Perspektifi.* İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No DPT: 2660 (https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Turkiyede_Otomotiv_Sanayii_Gelisme_Perspektifi.pdf. Erişim tarihi: 19.08.2020).

Bhutta, K.S. and Huq, F. (2002). Supplier Selection Problem: A Comparison of The Total Cost of Ownership and Analytic Hierarchy Process Approaches. *Supply Chain Management, 7*(3), 126-135.

Birtwistle, G., Moore, C. M., Park, H. and Stoel, L. (2005). A Model of Socially Responsible Buying/Sourcing Decision- Making Processes. *International Journal of Retail & Distribution Management, 33*(4), 235-248.

Blanchard, D. (2010). *Supply Chain Management Best Practices* (2nd Edition). Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Boer, L. D., Harink, J. and Heijboer, G. (2002). A Conceptual Model for Assessing the Impact of Electronic Procurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 8*(1), 25-33.

Boer, L., Labro, E. and Morlacchi, P. (2001). A Review of Methods Supporting Supplier Selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 7*(2), 75-89.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. and Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management* (1st Edition). New York: McGraw-Hill.

Böhm, M., Koleva, G., Leimeister, S., Riedl, C. and Krcmar, H. (2010). Towards a Generic Value Network for Cloud Computing. *In International Workshop on Grid Economics and Business Models.* Springer, Berlin, Heidelberg, 129-140.

Braglia, M. ve Petroni, A. (2000). A Quality Assurance-Oriented Methodology for Handling Trade- Offs in Supplier Selection. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *30*(2), 96-111.

Branch, A. E. (2009). Global Supply Chain Management and International Logistics. New York: Routledge.

Burgess, T. F. and Gules, H. K. (1998). Buyer-Supplier Relationships in Firms Adopting Advanced Manufacturing Technology: An Empirical Analysis of The Implementation of Hard and Soft Technologies. *Journal of Engineering and Technology Management*, *15*(2-3), 127-152.

Burt D. N. and W. R. Soukup (1985). Purchasing's Role in New Product Development, *Harvard Business Review*, *63*(5), 90-97.

Burt, D. N. (1989). Managing Product Quality Through Strategic Purchasing. *MIT Sloan Management Review*, *30*(3), 39.

Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (24. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Cammish, R. and Keough, M. (1991). A Strategic Role for Purchasing. *The McKinsey Quarterly*, (3), 22-40.

Caniels, M. C. and Gelderman, C. J. (2004). Buyer-Supplier Relationship Development-Empirical Identification and Guantification. *Green Series*, 04-03.

Cant, M. C., Strydom, J. W., Jooste, C.J. and Du Plessis, P. J. (2009). *Marketing Management*. Kenwyn: Juta & Company Ltd.

Carcosia, N. E. (2016). *Different Strategies in Procurement Systems And Its Effect On Manufacturing Performance In Selected Manufacturing Firms In Bulacan: An Analysis* (Doctoral dissertation, University of the Philippines).

Carr, A. S. (1996). Influencing Factors of Strategic Purchasing and its Impact on Buyer-Supplier Relationships. Doctoral Dissertation, Ohio State University, Ohio.

Carr, A. S. and Smeltzer, L. R. (1997). An Empirically Based Operational Definition of Strategic Purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, *3*(4), 199-207.

Carr, A. S. and Smeltzer, L. R. (1999a). The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, *5*(1), 43-51.

Carr, A. S. and Smeltzer, L. R. (1999b). The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size. *Journal of Supply Chain Management*, *35*(3), 51-60.

Carr, A. S. and Smeltzer, L. R. (2000). An Empirical Study of the Relationships Among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance, and Supplier Responsiveness. *Journal of Supply Chain Management*, *36* (2), 40-54.

Carr, A. S. and Pearson, J. N. (2002). The Impact of Purchasing and Supplier Involvement on Strategic Purchasing and Its Impact on Firm's Performance. *International Journal of Operations & Production Management, 22* (9), 1032-1053.

Carter, C. R. and Jennings, M. M. (2004). The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis. *Journal of Business Logistics, 25*(1), 145-186.

Carter, C. R. and Rogers, D. S. (2008). A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38* (5), 360-387.

Carter, J. R. and Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing Really Strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management, 32*(4), 20-28.

Castaldi, C., Ten Kate, C. and Den Braber, R. (2011). Strategic Purchasing and Innovation: A Relational View. *Technology Analysis & Strategic Management, 23*(9), 983-1000.

Chan, F. T. (2003). Performance Measurement in a Supply Chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *21*(7), 534-548.

Chao, C. N., Scheuing, E. E. and Ruch, W. A. (1993). Purchasing Performance Evaluation: An Investigation of Different Perspectives. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, *29*(2), 32-39.

Chen, I. J., Paulraj, A. and Lado, A. A. (2004). Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, *22* (5), 505-523.

Chen, P. S. and Wu, M. T. (2013). A Modified Failure Mode and Effects Analysis Method for Supplier Selection Problems in the Supply Chain Risk Environment: A Case Study. *Computers & Industrial Engineering*, *66*(4), 634-642.

Cheong, Y. Y (2016). Grounded Theory of Adversarial Relationship Malaysian Construction İndustry. Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia.

Chikan, A. (1996). Consequences of Economic Transition on Logistics: The Case of Hungary. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26* (1), 40-48.

Childerhouse, P. and Towill, D. (2000). Engineering Supply Chains to Match Customer Requirements. *Logistics Information Management, 13* (6), 337-346.

Chinomona, R. (2013). The Fostering Role of Information Technology on SMEs' Strategic Purchasing, Logistics Integration and Business Performance. *Southern African Business Review, 17*(1), 76-97.

Chitale, A. K. and Gupta, R. C. (2014). *Materials Management a Supply Chain Perspective: Text and Cases*. PHI Learning Pvt. Ltd.

Choi, T. Y. and Hong, Y. (2002). Unveiling The Structure of Supply Networks: Case Studies in Honda, Acura, and Daimler Chrysler. *Journal of Operations Management, 20* (5), 469-493.

Choi, T. Y., Wu, Z., Ellram, L. and Koka, B. R. (2002). Supplier-Supplier Relationships and Their Implications for Buyer-Supplier Relationships. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *49*(2), 119-130.

Chopra, S. and Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation* (3rd Edition). Malaysia: Pearson Prentice Hall.

Christopher M. and Jüttner, U. (2000). Supply Chain Relationships: Making The Transition to Closer Integration. *International Journal of Logistics: Research and Applications, 3*(1), 5-23.

Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management* (4th Edition). England: Pearson Education Limited.

Claro, D. P. and Claro, P. B. (2010). Collaborative Buyer-Supplier Relationships and Downstream Information in Marketing Channels. *Industrial Marketing Management, 39*(2), 221-228.

Cohen, S. and Roussel, J. (2005). *Strategic Supply Chain Management: The Five Core Disciplines for Top Performance*, (2nd Editon). New York: McGraw-Hill.

Combs, J. G. and Ketchen, D. J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from The Resource- Based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal, 20* (9), 867-888.

Cook, T. A. (2011). Mastering Purchasing Management for Inbound Supply Chains. London: Taylor & Francis Group.

Cooper, M. C. and Ellram, L. M. (1993) Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. *International Journal of Logistics Management, 4* (2), 13-24.

Cooper, M. C., Lambert, D. M. and Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management, 8* (1), 1-14.

Costanza, R. and Patten, B. C. (1995). Defining and Predicting Sustainability. *Ecological economics*, *15* (3), 193-196.

Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (2013). https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx (E.T. 24.12.2019).

Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B. and Squire, B. (2008). *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice* (1st Edition). England: Pearson Education Limited.

Cox, A., Ireland, P., Lonsdale, C., Sanderson, J. and Watson, G. (2003). *Supply Chain Management: A Guide To Best Practice.* London: Financial Times Prentice Hall.

Crandall, R. E., Crandall, W. R. and Chen, C. C. (2014). *Principles of Supply Chain Management*. London: CRC Press.

Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M. and Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management, 12* (2), 13-36.

Cusumano, M. A. and Nobeoka, K. (1992). Strategy, Structure and Performance in Product Development: Observations from The Auto Industry. *Research Policy, 21*(3), 265-293.

Cusumano, M. A. and Takeishi, A. (1991). Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese- transplant, and U.S. Auto Plants, *Strategic Management Journal, 12* (8), 563-588.

Çamlıca, Z. ve Akar, G. S. (2014). Lojistik Sektöründe Sürdürülebilirlik Uygulamaları. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 5*(11), 100-119.

Çebi, F. ve Bayraktar, D. (2003). An Integrated Approach for Supplier Selection. Logist. *Inform. Manage, 16*(6), 395-400.

Da Silva, R., Davies, G. and Naude, P. (2002). Assessing the Influence of Retail Buyer Variables on the Buying Decision-Making Process. *European Journal of Marketing, 36*(11/12): 1327-1343.

Dai, J., Li, S. and Peng, S. (2017). Analysis on Causes and Countermeasures of Bullwhip Effect. *13th Global Congress on Manufacturing and Management*, 1-6.

Dalyan, F. (2010). Satın Alma Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Stratejik Önemi: Üç Orta Ölçekli İşletmede Karşılaştırmalı Analiz. *Verimlilik Dergisi*, (1), 61-77.

Das, A. and Narasimhan, R. (2000). Purchasing Competence and Its Relationship with Manufacturing Performance. *The Journal of Supply Chain Management, 17*(1), 17-28.

Davila, A., Gupta, M. and Palmer, R. (2003). Moving Procurement Systems to The Internet:: the Adoption and Use of E-Procurement Technology Models. *European Management Journal, 21*(1), 11-23.

Davis, F. W. and Manrodt, K. B. (1991). Service Logistics: An Introduction. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 21*(7), 4-13.

Day, M. and Lichtenstein, S. (2006). Strategic Supply Management: The Relationship Between Supply Management Practices, Strategic Orientation and Their Impact on Organisational Performance. *Journal of Purchasing and Supply Management, 12*(6), 313-321.

Degraeve, Z. and Roodhooft, F. (1999). Effectively Selecting Suppliers Using Total Cost of Ownership. *Journal of Supply Chain Management, 35*(4), 5-10.

Dekhne, A., Huang, X. and Sarkar, A. (2012). Bridging The Procurement-Supply Chain Divide. *Supply Chain Management Review*. 36-42.

Dekker, H. C. (2003). Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study. *Management Accounting Research, 14,* 1-23.

Dekker, R., Bloemhof, J. and Mallidis, I. (2012). Operations Research for Green Logistics-An Overview of Aspects, Issues, Contributions and Challenges. *European Journal of Operational Research, 219,* 671-679.

Demir, M. H. ve Gümüşoğlu, Ş. (1998). *Üretim Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Demir, V. (2008). *Lojistik Yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Deniz, E. (2009). Otomotiv Sektör Raporu, Enterprise Europa Network. Avrupa İşletmeler Ağı-Karadeniz. file:///C:/Users/hp/Downloads/AIA-karadeniz-484%20.pdf (Erişim tarihi: 20.08.2020).

Deshpande, A. (2012). Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organizational Performance: An Integrated Framework. *International Journal of Business and Management, 7*(8), 2-19.

Dobler, D. W. and Burt, D. N. (1996). *Purchasing and Supply Management* (6th Edition). Singapore: McGraw-Hill.

Doğruer, İ. M. (2005). *Üretim Organizasyonu ve Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

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

Elkington, J. (1994). Towards The Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review, 36*(2), 90-100.

Ellram, L. and Carr, A. S. (1994). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 30*(2), 10-18.

Erdal, M., Görçün, Ö. F., Görçün, Ö. ve Saygılı, M. S. (2010). *Entegre Lojistik Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erol, İ., Velioğlu, M. N. ve Şerifoğlu, F. S. (2006). AB Uyum Yasaları ve Sürdürülebilir Kalkınma Bağlamında Tersine Tedarik Zinciri Yönetimi: Türkiye'ye Yönelik Araştırma Fırsatları ve Önerileri. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, (244), 86-106.

Erturgut, R. (2016). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Esch, J. W. (2012). *Factors Affecting Purchasing Decisions.* Doctoral Dissertation, Trident University, Cypress, California.

Evans, R. and Danks, A. (1998). Strategic Supply Chain Management: Creating Shareholder Value by Aligning Supply Chain Strategy with Business Strategy (Edited by: John Gattorna, Theresa Jones). *Strategic Supply Chain Alignment: Best Practice in Supply Chain Management.* Great Britain: Gower Publishing, 18-37.

Fandel, G. and Stammen, M. (2004). A General Model for Extended Strategic Supply Chain Management With Emphasis on Product Life Cycles Including Development and Recycling. *International Journal of Production Economics, 89* (3), 293-308.

Fawcett, S. E., Magnan, G. M., and McCarter, M. W. (2008). Benefits, Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Feinstein, A. H. and Stefanelli, J. M. (2007). *Purchasing: Selection and Procurement for the Hospitality Industry* (7th Editon). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. *Available at SSRN 3557504*. https://foroparalapazenelmediterraneo.es/wp-content/uploads/2020/03/SSRN-id3557504.pdf.pdf (Erişim tarihi: 22.11.2020).

Fiesel E., Hartman E. and Schober H. (2003). Purchasing Skills-Developing The Purchasing Professional for The Future. Supply Management Institute, SMI/ebs European Business School, Rheingau Palais.

Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F. and Moser, R. (2013). Cross-Functional Integration and Functional Coordination in Purchasing and Supply Management: Antecedents and Effects on Purchasing and Firm Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *33*(6), 689-721.

Frazelle, E. (2002). *Supply Chain Strategy: The Logistics of Supply Chain Management.* New York: McGraw-Hill.

Fredendall, L. D. and Hill, E. (2016). *Basics of Supply Chain Management*. London: St. Lucie Press.

Ganeshan, R. and Harrison, T. P. (2007). An Introduction to Supply Chain Management.https://logisticsmanagementandsupplychainmanagement.wordpress.com/2007/05/24/an-introduction-to-supply-chain-management/(E.T. 26.12.2019).

Gattorna, J., Day, A. and Hargreaves, J. (1991). Effective Logistics Management. *Logistics Information Management*, *4*(2), 2-86.

Georgiadis, P., Vlachos, D. and Iakovou, E. (2005). A System Dynamics Modeling Framework for The Strategic Supply Chain Management of Food Chains. *Journal of food engineering, 70*(3), 351-364.

Gereffi, G. and Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer.* Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC) Duke University Durham, North Carolina.

Germain, R. and Droge, C. (1990). Wholesale Operations and Vendor Evaluation. *Journal of Business Research, 21*(2), 119-129.

Giannoccaro, I. and Pontrandolfo, P. (2002). Inventory Management in Supply Chains: A Reinforcement Learning Approach. *International Journal of Production Economics, 78*(2), 153-161.

Gimenez, C. and Ventura, E. (2005). Logistics- Production, Logistics- Marketing and External Integration: Their Impact on Performance. *International Journal of Operations & Production Management, 25*(1), 20-38.

Giunipero, L. C. (2000). Identification and Evaluation of Sources. (Edited by: Joseph L. Cavinato and Ralph G. Kauffman). *The Purchasing Handbook: A Guide for The Purchasing and Supply Professional* (6th Edition). Tempe, Arizona: Mcgraw- Hill Companies, 235-278.

Goffin, K., Szwejczewski, M. and New, C. (1997). Managing Suppliers: When Fewer Can Mean More. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27*(7), 422-436.

Gonzalez-Benito, J. (2007). A Theory of Purchasing's Contribution to Business Performance. *Journal of Operations Management, 25*(4), 901-917.

Görçün, Ö. F. (2013). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Görener, A. ve Görener, Ö. (2008). Türk Otomotiv Sektörünün Ülke Ekonomisine Katkıları ve Geleceğe Yönelik Sektörel Beklentiler, *Yaşar Üniversitesi Dergisi, 3*(10), 1213-1232.

Graham, T. S. (1992). *The Impact of Purchasing Strategies on Buyer/Supplier Relationships in United States Repetitive Manufacturing.* Doctoral Dissertation, The University of Georgia, Athens/Georgia.

Guerzoni, M. (2014). *Product Variety in Automotive Industry Understanding Niche Markets in America.* Italy: Springer.

Guiffrida, A. L., Datta, P., Dey, A., LaGuardia, P. and Srinivasan, M. (2011). Building Sustainability in Logistics Operations: A Research Agenda. *Management Research Review, 34*(11), 1237-1259.

Gunasekaran, A., Marri, H.B. and Menci, F. (1999). Improving The Effectiveness of Warehousing Operations: A Case Study. *Industrial Management & Data Systems,99*(8), 328-339.

Güleş, H. K. (1999). Reappraising the Purchasing Departman's Function: The Influence of Partnership Sourcing Practices. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*, 47-58.

Güleş, H. K. and Burgess T.F. (2000). Manufacturing Technology and The Supply Chain: Linking Buyer-Supplier Relationships and Advanced Manufacturing Technology. *European Journal of Purchasing and Supply Management, 2*(1), 31-38.

Güleş, H. K., Paksoy, T., Bülbül, H. ve Özceylan, E. (2012). *Tedarik Zinciri Yönetimi: Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Güneş, S. (2012). Türk Toplumu ve Otomobil. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 213-230.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hajikazemi, S., Arica, E., Gran, E., Roulet-Dubonett, O. and Torvatn, H. Y. (2018). A Handbook for Product Development Using 3 Dimensional Concurrent Engineering. *SINTEF Rapport*.

Hansen, K. (2001). Purchasing Decision Behaviour by Chinese Supermarkets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *11*(2), 159-175.

Hansen, T. H. and Skytte, H. (1998). Retailer Buying Behaviour: A Review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *8*(3), 277-301.

Harrison, A. and Hoek, R. V. (2008). *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain* (3rd edition). England: Pearson Education Limited.

Harrison, F. (2001). *Supply Chain Management Workbook* (1st Edition). Great Britain: Butterworth-Heinemann.

Heijboer, G. J. (2003). *Quantitative Analysis of Strategic and Tactical Purchasing Decisions,* Doctoral Dissertation, Determining the Optimal Rollout Strategy, 162-189.

Heizer, J., Render, B. and Munson, C. (2016). *Operations Management Sustainability and Supply Chain Management* (12th Edition). United States of America: Pearson Education.

Hinton, P. R. (2004). *Statistics Explained* (2nd Edition). London: Routledge.

Hoeckel, C. A., Neuert, J., Schüller, M., Schwamborn, A. and Wang, J. (2019). Return on Investment from Supplier/Risk Management. *Journal of Business & Management*, *25*(2), 1-23.

Hopp, W. J. and Spearman, M. L. (2000). *Factory Physics* (2nd Edition). New York: McGrawhill.

Hosseini, S. and Barker, K. (2016). A Bayesian Network Model for Resilience-Based Supplier Selection. *International Journal of Production Economics*, *180*, 68-87.

Houlihan, J. B. (1988). International Supply Chains: A New Approach. *Management Decision*, *26* (3), 13-19.

http://www.odd.org.tr/web_2837_1/neuralnetwork.aspx?type=26 (Erişim tarihi: 13.09.2020).

http://www.osd.org.tr/osd-yayinlari/otomotiv-sanayii-uretim-bultenleri/ (Erişim tarihi: 19.08.2020).

https://matrixmarketinggroup.com/selecting-channel-strategy/ (Erişim tarihi: 19.11.2020).

https://www.britannica.com/topic/logistics-business (Erişim tarihi: 08.05.2018).

https://www.kocdigital.com/blog/covid-19-pandemi-krizinin-otomotiv-sektorune-etkileri-ve-dijital-donusum-ile-bagisiklik-kazanimi(Erişim tarihi: 22.11.2020).

https://www.kso.org.tr/sayfa/KONYA%20SANAY%C4%B0S%C4%B0 (Erişim tarihi: 18.09.2020).

https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/strateji-belgeleri/mu0203011616. (Erişim tarihi: 2.10.2020).

https://www.techtarget.com/resources/?resource_category=&resource_type=article (Erişim tarihi: 19.11.2020)

Huang, S. H., Sheoran, S. K. and Keskar, H. (2005). Computer-Assisted Supply Chain Configuration Based on Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model. *Computers & Industrial Engineering, 48*(2), 377-394.

Hugos, M. (2003). *Essentials of Supply Chain Management.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Humphreys, P. K., Lo, V. H. Y. and McIvor, R. T. (2000). A Decision Support Framework for Strategic Purchasing. *Journal of Materials Processing Technology*, *107* (1-3), 353-362.

Humphreys, P. K., Wong, Y. K. and Chan, F. T. S. (2003a). Integrating Environmental Criteria into the Supplier Selection Process. *Journal of Materials Processing Technology*, *138*(1-3), 349-356.

Humphreys, P., McIvor, R. and Chan, F. (2003c). Using Case-Based Reasoning to Evaluate Supplier Environmental Management Performance. *Expert Systems with Applications, 25*(2), 141-153.

Humphreys, P., Shiu, W. K. and Lo, V. H. Y. (2003b). Buyer-Supplier Relationship: Perspectives Between Hong Kong and the United Kingdom. *Journal of Materials Processing Technology*, *138*(1-3), 236-242.

Inemek A. and Tuna, O. (2009). Global Supplier Selection Strategies and Implications for Supplier Performance: Turkish Suppliers' Perception. *International Journal of Logistics: Research and Applications, 12*(5), 381-406.

Iyer, A. V. (2013). *Supply Chain Logistics and Applications*. New York: Business Expert Press.

İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

İstanbul Sanayi Odası (2002). *Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Geliştirilmesi Projesi*, Otomotiv Sanayi Sektörü, İstanbul.

Jamehshooran, B. G., Shaharoun, A. M. and Haron, H. N. (2015). Assessing Supply Chain Performance through Applying the SCOR Model, *International Journal of Supply Chain Management, 4*(1), 1-11.

Johnson, E. J. (1987). *An Analysis of Purchasing Performance.* Doctoral Dissertation, Indiana University.

Jüttner, U., Christopher, M. and Godsell, J. (2010). A Strategic Framework for Integrating Marketing and Supply Chain Strategies. *The International Journal of Logistics Management, 21*(1), 104-126.

Kahraman, C., Cebeci, U. ve Ulukan, Z. (2003). Multi-criteria Supplier Selection Using Fuzzy AHP. *Logistics Information Management, 16*(6): 382-394.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (6. Baskı). Ankara: Asil Yayıncılık.

Kapar, K. (2013). Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci İle Tedarikçi Seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28*(1), 197-231.

Kaplinsky, R. (2004) Spreading The Gains From Globalization: What Can Be Learned From Value-Chain Analysis?, *Problems of Economic Transition, 47*(2), 74-115.

Karbuz, F., Silahçı, A. ve Çalışkan, E. (2017). Otomotiv Sektör Raporu. *İstanbul Ticaret Odası Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar,* https://www.ito.org.tr/itoyayin/0009133.pdf, (Erişim Tarihi: 03.10.2020).

Kavak, B. (2017). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları: Tasarım ve Analiz* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Keskin, M. H. (2006). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Keskin, M. H. (2015). *Tedarik Zinciri Yönetimi: Arka Planı, Gelişimi ve Güncel Uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Khan, A.K. and Pillania, R.K. (2008). Strategic Sourcing for Supply Chain Agility and Firms' Performance: A Study of Indian Manufacturing Sector. *Management Decision, 46*(10), 1508-1530.

Kim, M. and Boo, S. (2010). Understanding Supplier-Selection Criteria: Meeting Planners' Approaches to Selecting and Maintaining Suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *27*(5), 507-518.

Kobu, B. (2006). *Üretim Yönetimi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Koçoğlu, C. M. ve Avcı, M. (2014). Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *3*(1), 33-47.

Konya Otomotiv Yönlendirme Komitesi (2015). Konya'da Yerli Otomobil Üretilebilirlik Ön Değerlendirme Raporu. file:///C:/Users/hp/Downloads/silo.tips_nsz-muammer-erol-konya-valisi.pdf (Erişim tarihi: 23.09.2020).

Konya Sanayi Odası (2015). Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi, Konya Otomotiv Sektörü Bilgi Notu.

http://www.konyadayatirim.gov.tr/images/dosya/Konya%20Otomotiv%20Yan%20Sanayi%20Sekt%C3%B6r%20Raporu.pdf (Erişim tarihi: 20.08.2020).

Kotler, P. and Armstrong, G. (2018). *Pazarlama İlkeleri.* (Çeviri Editörü: Ercan Gegez; Çeviren: Emine Çobanoğlu). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kotler, P. ve Keller, K. L. (2018). *Pazarlama Yönetimi* (1. Baskı). (Çeviri Editörü: İbrahim Kırcova). İstanbul: Beta Yayınları.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. and Piercy, N. (2013). *Principles of Marketing* (6th Edition). England: Pearson Education Limited.

Kozlu, C. M. (1991). *Uluslararası Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar)* (3. Baskı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Köksal, Y. ve Türedi, M. K. (2014). Tüketici Otomobil Tercihinde Etkili Olan Bilgi ve İletişim Kanalları Üzerine Bir İnceleme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(32), 105-125.

KPMG (2019). Otomotiv Sektörel Bakış. http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/sektorel-bakis-2019-otomotiv-5475.pdf. Erişim Tarihi: 20.08.2020.

KPMG (2020). Otomotiv Sektörel Bakış. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/02/sektorel-bakis-2020-otomotiv.pdf. Erişim Tarihi: 20.08.2020.

Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 109-117.

Krause, D. R., Pagell, M. and Curkovic, S. (2001). Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing. *Journal of Operations Management, 19*(4), 497-512.

KTO (2017). Konya Ticaret Odası Konya'nın Yatırım ve İhracat Rakamlarının Artırılması İçin Sektör Raporları Hazırlanması Projesi http://www.kto.org.tr/d/file/otoyansanayi_tr.pdf (Erişim tarihi: 18.09.2020).

Küçük, O. (2012). *Uluslararası Lojistik* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçük, O. (2016). *Lojistik İlkeleri ve Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

La Londe, B. J. and Masters, J. M. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 24* (7), 35-47.

Lambert, D. M., Cooper, M. C. and Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management, 9*(2), 1-20.

Lambert, D. M., Garcia-Dastugue, S. J. and Croxton, K. L. (2005). An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics, 26*(1), 25-51.

Lambert, D. M., Garcia-Dastugue, S. J. and Croxton, K. L. (2008). The Role of Logistics Managers in The Cross-Functional Implementation of Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics, 29*(1), 113-132.

Lancioni, R. A., Smith, M. F. and Schau, H. J. (2003). Strategic Internet Application Trends in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, *32*(3), 211-217.

Lawson, B., Cousins, P. D., Handfield, R. B. and Petersen, K. J. (2009). Strategic Purchasing, Supply Management Practices and Buyer Performance Improvement: An Empirical Study of UK Manufacturing Organisations. *International Journal of Production Research, 47*(10), 2649-2667.

Lee, H. L., Padmanabhan, V. and Whang, S. (1997). The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*, 93-102.

Leenders, M. R., Nollet, J. and Ellram, L. M. (1994). Adapting Purchasing to Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24*(1), 40-42.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. and Rao, S. S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega, 34*(2), 107-124.

Lin, P. C. and Wu, L. S. (2011). How Supermarket Chains in Taiwan Select Suppliers of Fresh Fruit and Vegetables Via Direct Purchasing. *The Service Industries Journal*, *31*(8), 1237-1255.

Long, D. (2012). *Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi* (2. Baskı). (Çevirenler: Mehmet Tanyaş ve Murat Düzgün). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Lummus, R. R., Krumwiede, D. W. and Vokurka, R. J. (2001). The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Developing a Common Industry Definition. *Industrial Management & Data Systems*, *101*(8), 426-432.

Luo, X., Wu, C., Rosenberg, D. and Barnes, D. (2009). Supplier Selection in Agile Supply Chains: An İnformation-Processing Model and an Illustration. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *15*(4), 249-262.

Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management* (5th Edition). England: Pearson Education.

Macbeth, D. K. (1994). The Role of Purchasing in a Partnering Relationship. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, *1*(1), 19-25.

Mao, C. (2018). Research on Competitive Advantages of Supply Chain Based on Its Time Competition: Case Analysis of Automobile Industry.

Marangoz, M. ve Aydın, A. E. (2017). Tüketicilerin Değişen Alışveriş Alışkanlıkları ve Perakendecilikte Bütünleşik Dağıtım Kanalı Yaklaşımı. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, *9*(1), 71-93.

March, S. T. and Smith, G. F. (1995). Design and Natural Science Research on Information Technology. *Decision Support Systems*, *15*(4), 251-266.

Marchesini M. M. P. and Alcantara, R. L. C. (2016). Logistics Activities in Supply Chain Business Process A Conceptual Framework to Guide Their Implementation. *The International Journal of Logistics Management, 27*(1), 6-30.

Matthyssens, P. and Van den Bulte, C. (1994). Getting Closer and Nicer: Partnerships in The Supply Chain. *Long Range Planning, 27*(1), 72-83.

McIvor, R., Humphreys, P. and McAleer, E. (1997). The Evolution of The Purchasing Function. *Strategic Change, 6*(3), 165-179.

McKenzie, S. (2004). *Social Sustainability: Towards Some Definitions.* Hawke Research Institute University of South Australia Magill, South Australia.

McLaughlin, E. W. and Rao, V. R. (1990). The Strategic Role of Supermarket Buyer Intermediaries in New Product Selection: Implications for Systemwide Efficiency. *American Journal of Agricultural Economics, 72*(2), 358-370.

Mentzer, J. T., Moon, M. A., Estampe, D., and Margolis, G. (2007). Demand Management. *Handbook of Global Supply Chain Management*, 65-85.

Mentzer, J. T., Stank, T. P. and Esper, T. L. (2008). Supply Chain Management and Its Relationship to Logistics, Marketing, Production, and Operations Management. *Journal of Business Logistics, 29* (1), 31-46.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. and Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics, 22* (2), 1-25.

Metters, R. (1997). Quantifying the Bullwhip Effect in Supply Chains. *Journal of Operations Management, 15* (2), 89-100.

Mitchell, W. J., Christopher E. B. B. and Lawrence D. B. (2010). *Reinventing The Automobile Personal Urban Mobility for the 21st Century.* USA: The MIT Press.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. and Patterson, J. L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management* (4th Edition). *Australia:* South Western Cengage Learning.

Moon, M. J. (2005). E-Procurement Management in State Governments: Diffusion of E-Procurement Practices and its Determinants. *Journal of Public Procurement, 5*(1), 54-72.

Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri* (14. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mummalaneni, V., Dubas, K. M. and Chao, C. N. (1996). Chinese Purchasing Managers' Preferences and Trade-offs in Supplier Selection and Performance Evaluation. *Industrial Marketing Management, 25*(2), 115-124.

Murphy, P. R. and Knemeyer, A. M. (2018). *Contemporary Logistics* (12th Edition). Harlow: Pearson Education Limited.

Nagurney, A., Yu, M., Masoumi, A. H. and Nagurney, L. S. (2013). *Networks Against Time: Supply Chain Analytics for Perishable Products*. Springer Science & Business Media.

Nair, A., Jayaram, J. and Das, A. (2015). Strategic Purchasing Participation, Supplier Selection, Supplier Evaluation and Purchasing Performance, *International Journal of Production Research, 53*(20), 6263-6278.

Najhwa, F. (2016). The Influence of Purchasing Strategies on Manufacturing Performance: An Empirical Study in Malaysia. *Available at SSRN 2880271*.

Narasimhan, R. and Das, A. (1999). An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance. *Decision Sciences, 30*(3), 683-718.

Neef, D. (2001). *E-procurement: From Strategy to Implementation.* USA: Prentice Hall.

Nicosia, N. and Moore, N. Y. (2006). *Implementing Purchasing and Supply Chain Management: Best Practices in Market Research.* Santa Monica: RAND Corporation.

Nilsson, J. (1977). Purchasing by Swedish Grocery Chains. *Industrial Marketing Management, 6*(5), 317-328.

Novack, R. A. and Simco, S. W. (1991). The Industrial Procurement Process: A Supply Chain Perspective. *Journal of Business Logistics, 12*(1), 145-167.

Ogden, J. A., Rossetti, C. L. and Hendrick, T. E. (2007). An Exploratory Cross-Country Comparison of Strategic Purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management, 13*(1), 2-16.

Oksanen, P., Hallikas, J. and Sissonen, H. (2010). The Evolution of Value Networks. *International Journal of Networking and Virtual Organisations, 7*(4), 381-398.

Ondoro, C. O., Ojera, P. B. and Oginda, M. N. (2013). Role of Strategic Purchasing and Supply Management Practices in Firm Performance: A Lesson From Public Bus Transport Firms in Kenya. *Global Advanced Research Journal of Social Science (GARJSS), 2*(8), 187-201.

Otomotiv Mühendisleri Derneği (2020). Konya'da Otomotiv Sektörü. http://omd.org.tr/tanitim-yazilari/konyada-otomotiv-sektoru/ (Erişim tarihi: 25.08.2020).

Otterheim, F. and Strand, Y. (2007). *Internal Communication of the Purchasing Process.* Lulea University of Technology.

Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (9. Baskı). Ankara: Nisan Kitabevi.

Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (23), 87-96.

Paul, S. K. (2015). Supplier Selection for Managing Supply Risks in Supply Chain: A Fuzzy Approach. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 79*(1-4), 657-664.

Paulraj, A. and Chen, I. J. (2007). Strategic Buyer-Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics Integration. *Journal of Supply Chain Management, 43*(2), 2-14.

Paulraj, A., Chen, I. J. and Flynn, J. (2006). Levels of Strategic Purchasing: Impact on Supply Integration and Performance. *Journal of Purchasing & Supply Management, 12*(3), 107-122.

Pearson, J. N. and Ellram, L. M. (1995). Supplier Selection and Evaluation in Small Versus Large Electronics Firms. *Journal of Small Business Management*, *33*(4), 53.

Peppard, J. and Rylander, A. (2006). From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. *European Management Journal 24*(2-3), 128-141.

Pidduck, A. B. (2006). Issues in Supplier Partner Selection, *Journal of Enterprise Information Management*, *19*(3), 262-276.

Pişkin, S., (2017). Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri, *Otomotiv Sektör Raporu.* http://www.tskb.com.tr/i/content/3081_1_Otomotiv%20Sektor%20Raporu.pdf. (Erişim tarihi: 02.10.2020).

Pooler, V. H., Pooler, D. J. and Farney, S. D. (2004). *Global Purchasing and Supply Management* (2nd Edition). New York: Kluwer Academic Publishers.

Porter, M. E. (1996). Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, *19*(1-2), 85-90.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press.

Pressey, A. D., Winklhofer, H. M. and Tzokas, N. X. (2009). Purchasing Practices in Small to Medium-Sized Enterprises: An Examination of Strategic Purchasing Adoption, Supplier Evaluation and Supplier Capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *15*(4), 214-226.

Pressey, A., Tzokas, N. and Winklhofer, H. (2007). Strategic Purchasing and the Evaluation of "Problem" Key Supply Relationships: What Do Key Suppliers Need to Know? *Journal of Business & Industrial Marketing*, *22*(5), 282-294.

Presutti, W. D. (2003). Supply Management and E-Procurement: Creating Value Added in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, *32*(3), 219-226.

Puschmann, T. and Alt, R. (2005). Successful Use of e-Procurement in Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, *10*(2), 122-133.

Quayle, M. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*. USA: IRM Press.

Rahim, S. A. (2013). *Supplier Selection in The Malaysian Telecommunications Industry.* Doctoral Thesis, Brunel University, London.

Rezapour, A., Hakimzadeh, S. M., Panahi, S., Teymourzadeh, E., Bahadori, M., Bastani, P. and Tahernezhad, A. (2019). Designing a Pragmatic Model for Strategic Purchasing of Health Services in Health Insurance Companies: The Feasible Pivot of Strategic Purchasing in a Developing Country. *International Journal of Health Governance*, *24*(1), 42-55.

Riopel, D., Langevin, A. and Campbell, J. F. (2005). The Network of Logistics Decisions (Edited by: Andre Langevin and Diane Riopel). *Logistics Systems Design and Optimization.* USA: Springer Science and Business Media, Inc. 1-38.

Rogers, D. S. and Tibben-Lembke, R. (2001). An Examination of Reverse Logistics Practices. *Journal of Business Logistics, 22*(2), 129-148.

Rushton, A., Croucher, P. and Baker, P. (2010). *The Handbook of Logistics & Distribution Management* (4th Edition). London: Kogan Page Limited.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2019). Otomotiv Sektör Raporu, https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/sektor-raporlari (Erişim tarihi: 22.11.2020).

Sanchez- Rodriguez, C. and Martinez- Lorente, A. R. (2004). Quality Management Practices in The Purchasing Function. *International Journal of Operations & Production Management, 24*(7), 666-687.

Sanchez-Rodriguez, C., Martinez-Lorente, A. R. and Clavel, J. G. (2003). Benchmarking in The Purchasing Function and its Impact on Purchasing and Business Performance. *Benchmarking: An International Journal, 10*(5), 457-471.

Sanderson, J., Lonsdale, C. and Mannion, R. (2019). Inside The Black Box: Organisational Buying Behaviour and Strategic Purchasing in Healthcare: A Response to Recent Commentary. *International Journal of Health Policy and Management, 8*(11), 675-677.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th Edition). Edinburgh: Pearson Education Limited.

Savcı, M. (2012). *Çay İşletmelerinde Üretim Maliyetlerinin Değer Zinciri Analizi.* Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Schiele, H. (2007). Supply Management Maturity, Cost Savings and Purchasing Absorptive Capacity: Testing The Procurement Performance Link. *Journal of Purchasing and Supply Management, 13*(4), 274-293.

Scholten, K. and Schilder, S. (2015). The Role of Collaboration in Supply Chain Resilience. *Supply Chain Management: An International Journal, 20*(4), 471-484.

Scott, C., Lundgren, H. and Thompson, P. (2011). *Guide to Supply Chain Management.* New York: Springer.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th Edition). United States of America: John Wiley & Sons.

Seshadri, S. (1993). *Interlevel Strategic Linkages: Competitive Strategies and Purchasing Strategies.* Doctoral Dissertation, University of Arkansas.

Seuring, S. (2013). A Review of Modeling Approaches for Sustainable Supply Chain Management. *Decision Support Systems, 54*(4), 1513-1520.

Seuring, S. and Müller, M. (2008). From A Literature Review to A Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production, 16*(15), 1699-1710.

Sezen, B. (2011). *Üretim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (1. Baskı). Ankara: Efil Yayınevi.

Shapiro, J. F. (2004). Challenges of Strategic Supply Chain Planning and Modeling. *Computers and Chemical Engineering, 28*(6-7), 855-861.

Shapiro, R. D. (1986). *Toward Effective Supplier Management: International Comparisons*. Division of Research, Harvard Business School, 85-62.

Sharif, M. N. (1997). Technology Strategy in Developing Countries: Evolving From Comparative to Competitive Advantage. *International Journal of Technology Management, 14*(2-4), 309-343.

Shin, H., Collier, D. A. and Wilson, D. D. (2000). Supply Management Orientation and Supplier-Buyer Performance. *Journal of Operations Management, 18*(3), 317-333.

Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, *Academy of Management Review, 20*(4), 936-960.

Singh, S. and Garg, D. (2011). JIT System: Concepts, Benefits and Motivation in Indian Industries. *International Journal of Management & Business Studies, 1*(1), 26-30.

Skallerud, K. and Gronhaug, K. (2010). Chinese Food Retailers' Positioning Strategies and the Influence on Their Buying Behaviour. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 22*(2), 197-209.

Smart, A. (2010). Exploring the Business Case for E-Procurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 40*(3), 181-201.

Sollish, F. and Semanik, J. (2006). *The Purchasing and Supply Manager's Guide to the CPM Exam*. USA: John Wiley & Sons.

Spanos, Y. E. and Lioukas, S. (2001). An Examination into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource- Based Perspective. *Strategic Management Journal, 22*(10), 907-934.

Spekman, R. E. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons, 31*(4), 75-81.

Stephens, S. (2001). Supply Chain Operations Reference Model Version 5.0: A New Tool to Improve Supply Chain Efficiency and Achieve Best Practice, *Information Systems Frontiers, 3*(4), 471-476.

Sternquist, B. and Chen, Z. (2006). Food Retail Buyer Behaviour in the People's Republic of China: A Grounded Theory Model. *Qualitative Market Research: An International Journal, 9*(3), 243-265.

Stevens, G. C. (1989). Integrating The Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 8*(8), 3-8.

Stewart, G. (1997). Supply-Chain Operations Reference Model (SCOR): The First Cross-Industry Framework for Integrated Supply-Chain Management. *Logistics Information Management, 10*(2), 62-67.

Stock, G. N., Greis, N. P. and Kasarda, J. D. (2000). Enterprise Logistics and Supply Chain Structure: The Role of Fit. *Journal of Operations Management, 18*(5), 531-547.

Stolle, M. A. (2008). *From Purchasing to Supply Management* (1st Edition). Germany: Gabler Edition Wissenschaft.

Sucky, E. (2009). The Bullwhip Effect in Supply Chains: An Overestimated Problem? *International Journal of Production Economics, 118*(1), 311-322.

Şen, S., Başlıgil, H., Şen, C. G. ve Baraçlı, H. (2008). A Framework for Defining Both Qualitative and Quantitative Supplier Selection Criteria Considering the Buyer-Supplier Integration Strategies. *International Journal of Production Research, 46*(7), 1825-1845.

Şentürk, İ. (2019). Otomotiv Sanayi ve Çevre. *VIII. Umteb International Congress on Vocational & Technical Sciences,* Batumi, Georgia, 71-82.

Talluri, S. and Narasimhan, R. (2004). A Methodology for Strategic Sourcing. *European journal of operational research, 154*(1), 236-250.

Tangpong, C. (2002). *Firm-Supplier Relationships and Firm Performance Implications: Toward a Typology of Firm-Supplier Relationships*. Doctoral Dissertation, Songkhla University.

Tangpong, C., Michalisin, M. D. and Melcher, A. J. (2008). Toward a Typology of Buyer-Supplier Relationships: A Study of The Computer Industry. *Decision Sciences, 39*(3), 571-593.

TAYSAD (2020). Taysad. https://www.taysad.org.tr/tr/sayfa/Turk-Otomotiv-Sanayi-ve-TAYSADin-tarihcesi, (Erişim Tarihi: 03.10.2020).

Teb Kobi Akademi, Otomotiv Sektörü Gelecek Stratejisi Konferansı Sonuç Raporu. https://www.teb.com.tr/Document/otomotiv.pdf. (Erişim tarihi: 28.08.2020).

Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri: Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım* (8. Baskı). İstanbul. Beta Yayınları.

Teker, E. ve Felekoğlu, B. (2007). Dünya Otomotiv Endüstrisinde Küresel Gelişmeler ve Bu Gelişmelerin Türk Otomotiv Endüstrisi Üzerindeki Etkileri. *Makine ve Mühendis Dergisi, Otomotiv Özel Sayısı*, *48*(568), 26-30.

Teli, S. N., Majali, V. S. Bhushi, U. M. and Hatti, K. K. (2012). Vendor Relationship Management Strategy Development Process for Automobile Industry to Reduce The Cost of Quality. *Research Journal of Social Science & IT Management, 1*(8), 29-33.

Temur, G. T., Ayvaz, B. ve Bolat, B. (2015). *Tersine Lojistik Yönetimi Dünyada ve Türkiye'de Durum* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Tian, W. (2009). *Coordination Between Different Value Chains: A Case Study of Ulstein Elektro.* Master's Degree Thesis, Molde University College.

Ting, S. C. and Cho, D. I. (2008). An Integrated Approach for Supplier Selection and Purchasing Decisions. *Supply Chain Management: An International Journal, 13*(2), 116-127.

TOYOTA (2017). Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş. Kurumsal Veriler. http://www.toyotatr.com/?m=p&pid=8, (Erişim Tarihi: 06.10.2020).

Tracey, M. and Tan, C. L. (2001). Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction, and Firm Performance. S*upply Chain Management: An International Journal, 34*(6) 174-188.

Trent, R. J. and Monczka, R. M. (1998). Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management. 34*(3), 2- 11.

Tseng, Y. Y., Yue, W. Long and Taylor, M. A. P. (2005). The Role of Transportation in Logistics Chain. *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 5,* 1657-1672.

Türker, M., Balyemez, F. ve Biçer, A. A. (2005). Üretim Sürecinde Tedarik Zincirinin Önemi ve Maliyet Yönetimi. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım,* 459-465.

Uysal, S. (2010). *Endüstriyel Firmalarda Stratejik Satın Alma Yönetiminin Yapısı, İşleyişi ve Uluslararası Bir Firma Uygulaması.* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Valk, W. V. D. and Rozemeijer, F. (2009). Buying Business Services: Towards a Structured Service Purchasing Process. *Journal of Services Marketing, 23*(1), 3-10.

Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review, 11*(4), 801-814.

Vokurka, R.J., Choobineh, J. and Vadi, L. (1996). A Prototype Expert System for the Evaluation and Selection of Potential Suppliers. *International Journal of Operations & Production Management, 16(12*), 106-127.

Vonderembse, M. A. and Tracey, M. (1999). The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance. *Journal of Supply Chain Management, 35*(2), 33-39.

Vonderembse, M. A., Uppal, M., Huang, S. H. and Dismukes, J. P. (2006). Designing Supply Chains: Towards Theory Development. *International Journal of Production Economics*, *100*(2), 223-238.

Wartha, C., Peev, M., Borshchev, A. and Filippov, A. (2002). Decision Support Tool-Supply Chain. *Proceedings of the 34th Conference on Winter Simulation: Exploring New Frontiers, December 08-11, San Diego, California,* 1297-1301.

Waters, D. (2003). *Logistics An Introduction to Supply Chain Management* (1st Edition). New York: Palgrave Macmillan.

Waters-Fuller, N. (1995). Just-in-Time Purchasing and Supply: A Review of The Literatüre. *International Journal of Operations & Production Management, 15*(9), 1995, 220-236.

Weber, C. A., Current, J. R. and Benton, W. C. (1991). Vendor Selection Criteria and Methods. *European Journal of Operational Research, 50*(1), 2-18.

Weele, A. V. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi: Analiz, Strateji, Planlama ve Uygulama* (5. Baskı). (Çeviri Editörü: Metin Çancı). İstanbul: Literatür Yayınları.

Weigel, U., and Ruecker, M. (2017). The Strategic Procurement Practice Guide. *Springer*, *10*, 978-3.

Wisner, J. D. (2003). A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance. *Journal of Business logistics, 24*(1), 1-26.

Wisner, J. D., Tan, K. C. and Leong, G. K. (2012). *Principles of Supply Chain Management A Balanced Approach* (3rd Edition). USA: *South Western Cengage Learning.*

Wu, T. and Blackhurst, J. (2009). Supplier Evaluation and Selection: An Augmented DEA Approach. *International Journal of Production Research, 47*(16), 4593-4608.

Xia, W. and Wu, Z. (2007). Supplier Selection With Multiple Criteria in Volume Discount Environments. *Omega, 35*, 494-504.

Yağcıoğlu, C. (2015). *İzmir ve Manisa'daki Firmalarda Stratejik Satın Alma Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yaşar, O. (2013). Türkiye'de Otomotiv Ana ve Yan Sanayi ve Marmara Bölgesi'nde Kümelenme. *Electronic Turkish Studies*, *8*(6), 779-805.

Yayar, R. ve Yılmaz, E. (2016). Dünya ve Türkiye Otomotiv Sanayi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(7), 71-85.

Yazdani, M., Chatterjee, P., Zavadskas, E. K. and Zolfani, S. H. (2017). Integrated QFD-MCDM Framework for Green Supplier Selection. *Journal of Cleaner Production*, *142*, 3728-3740.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yığın, I. H., Taşkın, H., Cedimoğlu, I. H. and Topal, B. (2007). Supplier Selection: An Expert System Approach. *Production Planning and Control, 18*(1), 16-24.

Zenz, G. J. (1994). *Purchasing and The Management of Materials* (7th edition). New York: John Wiley & Sons.

Zhang, W. (2006). *Process improvement program management and performance: The mediating role of strategic project selection.* Doctoral Dissertation, University of Minnesota.

Zimon, G. (2016). Accounting Tools vs. Logistics Costs Control in A Trading Company. *Scientific Journal of Logistics*, *12*(2), 155-164.

Zinn, W. and Goldsby, T. J. (2014). Logistics Professional Identity: Strengthening the Discipline as Galaxies Collide. *Journal of Business Logistics*, *35*(1), 23-28.

Zsidisin, G. A. and Ellram, Lisa M. (2001). Activities Related to Purchasing and Supply Management Involvement in Supplier Alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *31*(9), 629-646.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

*Bu anket Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında yürütülen "**Stratejik Satın alma İlişkilerinin Satın alma Performansına Etkisi: Konya Otomotiv Yan Sanayi Örneği**" konulu araştırmaya aittir. Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket formunda bulunan sorulara vereceğiniz samimi ve doğru cevaplar araştırmanın gerçekliğini etkileyecektir. Vakit ayırdığınız için ve araştırmaya yapacağınız değerli katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.*

H. Halil BAŞER

1. Cinsiyetiniz? ( ) Erkek ( ) Kadın
2. Yaşınız? (……)
3. Eğitim Durumunuz? ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
4. İşletmenizde kaç yıldır çalışmaktasınız? ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 ( ) 4-6 ( ) 7-9 ( ) 10-15 ( ) 16-20 ( ) 20 yıl üzeri
5. Toplam çalışma hayatınız kaç yıldır? ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 ( ) 4-6 ( ) 7-9 ( ) 10-15 ( ) 16-20 ( ) 20 yıl üzeri
6. Çalıştığınız bölüm (belirtiniz): ( ) Üretim ( ) Pazarlama-Satış ( ) Satın Alma ( ) Diğer
7. İşletmedeki konumunuz? ( ) İşletme Sahibi/Ortağı ( ) Genel Müdür/Genel Müdür Yrd. ( ) Şef/Ustabaşı/Süpervizör ( ) Bölüm veya Birim Müdürü/Müdür Yrd. ( ) Satın Alma Sorumlusu
8. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 ( ) 4-6 ( ) 7-9 ( ) 10-15 ( ) 16-20 ( ) 20 yıl üzeri
9. İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı? ( ) 10-50 ( ) 51-250 ( ) 250 ve üzeri
10. İşletmenizin yasal statüsü? ( ) Kollektif şirket ( ) Komandit şirket ( ) Anonim şirket ( ) Limited şirket

11. Anketin bu bölümünde ***"Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolünün Satın Alma Performansına Etkisi"*** konusuna ilişkin değerlendirmelerinizi belirtmeniz istenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak görüşlerinize uygun düşen kutucuğu işaretleyiniz. ***(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)***

Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü					
Temel işletme amaçlarını oluşturmak için satın alma fonksiyonu diğer bölümler ile birlikte çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin stratejik toplantılarında satın alma fonksiyonu önemli rol oynar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma fonksiyonu son ürün ve çıktılarda değişiklik yapılmasını önerir veya etkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma fonksiyonu üst yönetime sunum yapar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma fonksiyonu; işletmenin stratejik planlama sürecine dahil edilmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma fonksiyonu işletmenin stratejik hedefleri hakkında bilgilere sahiptir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma fonksiyonunun yazılı olarak uzun vadeli kurumsal bir planı mevcuttur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma performansı; işletmenin başarısına katkıları açısından ölçülmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma uzmanlarının gelişimi rekabetçi strateji unsurları üzerine odaklanır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma fonksiyonunun odak noktası belirsizlikleri ve riskleri içinde barındıran uzun dönemli konular üzerinedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim, satın alma fonksiyonunu işletme stratejisinin kritik bir parçası olarak görmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma fonksiyonunun görüşleri, üst yönetim için önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma müdürünün sözü üst yönetim arasında geçerlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim satın alma fonksiyonunun stratejik rolüne vurgu yapmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Satın alma fonksiyonu satın alma fonksiyonunda bütünleşik bir rol oynar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçi Seçim					
Var olan ürün teknolojisi kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin ürün gelişiminde yardım etme yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin gerekli yatırımı yapmaya istekli olması kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Küresel olmak kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin teknolojideki değişimleri tahmin etme ve karşılama yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yenilikçi tasarımlar kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kalite kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ürünlerin müşteri isteklerine uydurulma yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Teslimatta esneklik kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Miktar esnekliği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Düşük birim fiyat kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçi Performansı					
Tedarikçinin ürün teknolojisindeki performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin ürün geliştirme faaliyetlerine yardım etme performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin gerekli yatırımları yapmaktaki performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin küresel kaynak olmasındaki performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin teknolojideki değişimleri tahmin edebilme yeteneği önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin yenilikçi tasarımlardaki performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin maliyetteki performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin kalitedeki performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin ürünleri müşteri isteklerine uydurma performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin teslimat esnekliğindeki performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin miktar esnekliğindeki performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçinin düşük birim fiyat performansı önemli bir kriterdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın Alma Performansı					
Girdi maliyetini azaltmada satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Satın alma faaliyeti maliyetlerini azaltmada satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Girdi kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ürünlerin kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Girdilerin standartlaştırılmasının artmasında satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarik döngü zamanının azaltılmasında satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Zamanında teslimatların geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Stok yenilemenin artmasında satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tam zamanında tedarik yüzdesinin artmasında satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tasarım değişikliklerine hızlı yanıt verebilmede satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ürün miktarında veya planlamasında ortaya çıkabilecek değişikliklere gereken yanıtı hızlı vermede satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yeni teknolojilere ulaşım kazanmada satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ürün geliştirme faaliyetlerine katılmada satın almanın performansı etkilidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

12. Anketin bu bölümünde **"Operasyonel Performans"** konusuna ilişkin değerlendirmelerinizi belirtmeniz istenmektedir. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak görüşlerinize uygun düşen kutucuğu işaretleyiniz. ***(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)***

Operasyonel Performans					
İşletmenin maliyet azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin kaliteyi arttırma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin üretim zaman döngüsünü azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin ürün sunma süresi hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin teslimat hızı ve güvenilirliği hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin kişiselleştirme hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Katılımınız için teşekkürler.

EK-2: Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek		Madde-Toplam Korelasyon	Eğer Madde Ölçekten Silinirse Cronbach Alpha Değeri
Satın Alma Fonksiyonunun Stratejik Rolü	SAFSR1. Temel işletme amaçlarını oluşturmak için satın alma fonksiyonu diğer bölümler ile birlikte çalışır	0,568	0,915
	SAFSR2. İşletmenin stratejik toplantılarında satın alma fonksiyonu önemli rol oynar	0,552	0,916
	SAFSR3. Satın alma fonksiyonu son ürün ve çıktılarda değişiklik yapılmasını önerir veya etkiler	0,503	0,917
	SAFSR4. Satın alma fonksiyonu üst yönetime sunum yapar	0,552	0,916
	SAFSR5. Satın alma fonksiyonu; işletmenin stratejik planlama sürecine dahil edilmiştir	0,725	0,910
	SAFSR6. Satın alma fonksiyonu işletmenin stratejik hedefleri hakkında bilgilere sahiptir	0,783	0,908
	SAFSR7. Satın alma fonksiyonunun yazılı olarak uzun vadeli kurumsal bir planı mevcuttur	0,298	0,922
	SAFSR8. Satın alma performansı; işletmenin başarısına katkıları açısından ölçülmektedir	0,788	0,908
	SAFSR9. Satın alma uzmanlarının gelişimi rekabetçi strateji unsurları üzerine odaklanır	0,777	0,908
	SAFSR10. Satın alma fonksiyonunun odak noktası belirsizlikleri ve riskleri içinde barındıran uzun dönemli konular üzerinedir	0,341	0,921
	SAFSR11. Üst yönetim, satın alma fonksiyonunu işletme stratejisinin kritik bir parçası olarak görmektedir	0,641	0,913
	SAFSR12. Satın alma fonksiyonunun görüşleri, üst yönetim için önemlidir	0,628	0,913
	SAFSR13. Satın alma müdürünün sözü üst yönetim arasında geçerlidir	0,617	0,914
	SAFSR14. Üst yönetim satın alma fonksiyonunun stratejik rolüne vurgu yapmaktadır	0,809	0,907
	SAFSR15. Satın alma fonksiyonu satın alma fonksiyonunda bütünleşik bir rol oynar	0,760	0,909
Tedarikçi Seçimi	TS1. Var olan ürün teknolojisi kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,667	0,833
	TS2. Tedarikçinin ürün gelişiminde yardım etme yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,569	0,841
	TS3. Tedarikçinin gerekli yatırımı yapmaya istekli olması kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,636	0,835
	TS4. Küresel olmak kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,522	0,844
	TS5. Tedarikçinin teknolojideki değişimleri tahmin etme ve	0,516	0,844

	karşılama yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir		
	TS6. Yenilikçi tasarımlar kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,568	0,840
	TS7. Kalite kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,554	0,842
	TS8. Ürünlerin müşteri isteklerine uydurulma yeteneği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,582	0,840
	TS9. Teslimatta esneklik kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,595	0,838
	TS10. Miktar esnekliği kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,448	0,850
	TS11. Düşük birim fiyat kritik tedarikçilerin seçilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir	0,372	0,857
Tedarikçi Performansı	TP1. Tedarikçinin ürün teknolojisindeki performansı önemli bir kriterdir	0,688	0,892
	TP2. Tedarikçinin ürün geliştirme faaliyetlerine yardım etme performansı önemli bir kriterdir	0,578	0,898
	TP3. Tedarikçinin gerekli yatırımları yapmaktaki performansı önemli bir kriterdir	0,662	0,893
	TP4. Tedarikçinin küresel kaynak olmasındaki performansı önemli bir kriterdir	0,671	0,893
	TP5. Tedarikçinin teknolojideki değişimleri tahmin edebilme yeteneği önemli bir kriterdir	0,655	0,894
	TP6. Tedarikçinin yenilikçi tasarımlardaki performansı önemli bir kriterdir	0,716	0,891
	TP7. Tedarikçinin maliyetteki performansı önemli bir kriterdir	0,521	0,900
	TP8. Tedarikçinin kalitedeki performansı önemli bir kriterdir	0,550	0,899
	TP9. Tedarikçinin ürünleri müşteri isteklerine uydurma performansı önemli bir kriterdir	0,576	0,898
	TP10. Tedarikçinin teslimat esnekliğindeki performansı önemli bir kriterdir	0,671	0,893
	TP11. Tedarikçinin miktar esnekliğindeki performansı önemli bir kriterdir	0,613	0,896
	TP12. Tedarikçinin düşük birim fiyat performansı önemli bir kriterdir	0,617	0,896
Satın Alma Performansı	SAP1. Girdi maliyetini azaltmada satın almanın performansı etkilidir	0,512	0,821
	SAP2. Satın alma faaliyeti maliyetlerini azaltmada satın almanın performansı etkilidir	0,530	0,819
	SAP3. Girdi kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	0,525	0,819
	SAP4. Ürünlerin kalitesinin geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	0,503	0,821
	SAP5. Girdilerin standartlaştırılmasının artmasında satın almanın performansı etkilidir	0,645	0,809
	SAP6. Tedarik döngü zamanının azaltılmasında satın almanın performansı etkilidir	0,509	0,822

	SAP7. Zamanında teslimatların geliştirilmesinde satın almanın performansı etkilidir	0,507	0,821
	SAP8. Stok yenilemenin artmasında satın almanın performansı etkilidir	0,506	0,821
	SAP9. Tam zamanında tedarik yüzdesinin artmasında satın almanın performansı etkilidir	0,500	0,823
	SAP10. Tasarım değişikliklerine hızlı yanıt verebilmede satın almanın performansı etkilidir	0,430	0,827
	SAP11. Ürün miktarında veya planlamasında ortaya çıkabilecek değişikliklere gereken yanıtı hızlı vermede satın almanın performansı etkilidir	0,493	0,822
	SAP12. Yeni teknolojilere ulaşım kazanmada satın almanın performansı etkilidir	0,296	0,836
	SAP13. Ürün geliştirme faaliyetlerine katılmada satın almanın performansı etkilidir	0,323	0,834
Operasyonel Performans	OP1. İşletmenin maliyet azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,793	0,849
	OP2. İşletmenin kaliteyi arttırma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,703	0,863
	OP3. İşletmenin üretim zaman döngüsünü azaltma hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,757	0,854
	OP4. İşletmenin ürün sunma süresi hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,721	0,861
	OP5. İşletmenin teslimat hızı ve güvenilirliği hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,516	0,890
	OP6. İşletmenin kişiselleştirme hedeflerinin karşılanmasında satın alma katılımı etkilidir.	0,692	0,865